



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS - CCJS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE

ANDREIA RODRIGUES DE OLIVEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO: UM
ESTUDO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ**

SOUSA - PB

2016

ANDREIA RODRIGUES DE OLIVEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO NO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração Pública, Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Nóbrega
Barbosa

SOUSA - PB

2016

ANDREIA RODRIGUES DE OLIVEIRA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO: UM ESTUDO NO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: _____/_____/2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa
Orientadora

Prof. Dr. José Ribamar Marques de Carvalho
Examinador Interno

Prof. Dr. Jardel de Freitas Soares
Examinador Externo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Ser Supremo e à minha família, em especial à minha mãe Maria do Carmo, ao meu filho Filipe e ao meu esposo Francisco Rocha.

AGRADECIMENTOS

A Deus e à minha família, alicerces para toda a vida.

À Professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, que foi mais do que uma orientadora e não me deixou desanimar nas horas difíceis.

Aos meus colegas do mestrado, juntos formamos uma rede de amigos e nos tornamos mais fortes, um sempre apoiando o outro, em especial Katiana, Rita, Monteiro e Fábio. À minha colega Adelaide, colega de PROFIAP da Universidade Federal de Sergipe, dessas pessoas que vale a pena conhecer e trocar ideias.

Aos colegas de trabalho que dedicaram parte do seu precioso tempo para colaborar na pesquisa de campo.

Aos corajosos e determinados professores e servidores da Universidade Federal de Campina Grande que acreditaram, engajaram-se no PROFIAP e fizeram-no possível. Foi o trabalho deles que permitiu o encontro de pessoas tão diferentes, de lugares diversos, em um mesmo destino, compartilhando um mesmo sonho.

Muito obrigada!

RESUMO

A gestão de pessoas permeia toda a organização, não estando restrita a uma parcela dela, daí sua importância estratégica. São as pessoas que mobilizam os recursos disponíveis e podem entregar serviços públicos com a qualidade que a sociedade já reconhece ter direito. Sendo assim, a gestão de pessoas por competências, por sua vinculação à estratégia organizacional, tem sido objeto de pesquisa e aplicação na gestão pública e privada. O presente estudo teve como objetivo realizar o mapeamento das competências individuais necessárias para o exercício da função de Chefe de Cartório do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, ponto de partida para que o referido órgão possa verificar as lacunas de competências existentes e dar início a um virtuoso ciclo de capacitação e avaliação, bem como proceder a uma revisão nos requisitos para a realização de seleções internas e externas, dentre vários outros processos que podem ser positivamente influenciados por essa tecnologia de gestão de pessoas. Foi adotada a estratégia de estudo de caso, tendo a pesquisa sido classificada como exploratória. Primeiramente realizou-se uma pesquisa documental e de dados secundários para fins de elaboração de uma lista preliminar de competências. Essa lista preliminar foi então encaminhada, por meio de questionário *on line*, para os ocupantes do cargo em questão. Através desse instrumento de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa puderam avaliar o grau de relevância de cada competência relacionada, para o que se utilizou escala do tipo Likert. Os dados foram tratados quali-quantitativamente, de modo que foi obtida, como resultado, uma lista contendo cinco competências técnicas, sendo quatro relacionadas ao conhecimento de leis e normas e a quinta relativa a conhecimentos em informática, bem como vinte e duas competências comportamentais, tais como celeridade, imparcialidade, credibilidade, transparência e ética, dentre outras, totalizando vinte e sete. Em seguida foram listadas algumas das delimitações da pesquisa, dentre as quais destacam-se o baixo número de respondentes e a restrição dos resultados e proposições ao órgão objeto da pesquisa. Ao final foram apresentadas propostas para a melhoria da gestão de pessoas no TRE do Piauí, dentro da perspectiva da gestão por competências, cuja implantação representa um dos seus objetivos estratégicos para o período 2015-2020.

Palavras-chave: Competências individuais. Tribunais Regionais Eleitorais. Chefe de Cartório. Estratégia Institucional.

ABSTRACT

People management permeates the entire organization, not being restricted to a portion of it, hence its strategic importance. They are the people who mobilize available resources and can deliver public services with the quality that society already recognizes to be entitled to. Thus, the management of people by competencies, due to their link to the organizational strategy, has been the object of research and application in public and private management. The purpose of this study was to map out the individual competencies required to perform the function of Chief of the Registry of the Regional Electoral Court of Piauí, the starting point for this body to verify existing skills gaps and to initiate a virtuous cycle of training and evaluation, as well as to carry out a review on the requirements for the implementation of the internal and external selections, among various other processes that can be positively influenced by this people management technology. The case study strategy was adopted, and the research was classified as exploratory. Firstly, the documentary and secondary data search was carried out to compile a preliminary list of competences. This preliminary list was then sent, by means of an on line questionnaire, to the occupants of the function in question, composed of objective and subjective issues. Through this instrument of data collection, the subjects of the research were able to evaluate the degree of relevance of each related competence, for which a Likert-type scale was used. The data were treated qualitatively-quantitatively, so that a list containing five technical skills was obtained, four related to knowledge of laws and regulations and the fifth to computer knowledge, as well as twenty-two behavioral competencies such as celerity, impartiality, credibility, transparency and ethics, among others, totaling twenty-seven. Next, some of the research delimitations were listed, among which the low number of respondents and the restriction of the results and propositions to the organ object of the research. At the end, proposals were presented for improving the management of people in the TRE of Piauí, within the perspective of competency management, whose implementation represents one of its strategic objectives for the period 2015-2020.

Keywords: Public management. Judiciary. Management skills. Mapping skills. Regional Electoral Court of Piauí.

LISTA DE SIGLAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
ASPLAN	Assessoria de Planejamento Estratégico
BACEN	Banco Central, Casa Civil da Presidência da República
BB	Banco do Brasil
BIT	Banco de Identificação de Talentos.
CDH	Coordenadoria de Desenvolvimento Humano
CHA	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
COPEs	Coordenadoria de Pessoal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EAD	Ensino a Distância
EGPA	Grupo Europeu de Administração Pública
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MGC	Modelo de Gestão por Competências
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCC	Plano de Classificação de Cargos
SCP	<i>Structure-Conduct-Perfromance</i>
SEOZIC	Seção de Orientação às Zonas
SIAPE	Sistema de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
UFBA	Universidade Federal da Bahia

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Árvore das Competências.....	28
Figura 2 - Casa das Competências.....	28
Figura 3 - Modelo de gestão por competências.....	36
Figura 4 – Potencial.....	40
Figura 5 - Metodologia <i>Resolution</i>	54
Figura 6 - Fluxograma de execução de pesquisa.....	71
Figura 7 - Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.....	75
Figura 8 - Identidade institucional do TRE/PI.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de Competência.....	24
Quadro 2 - Comparação entre <i>competency</i> e <i>competence</i>	29
Quadro 3 - Comparativo entre qualificação e competência.....	33
Quadro 4 - Vantagens da implementação da gestão por competências, por subsistema de gestão de pessoas.....	37
Quadro 5 - Principais problemas na implantação do modelo de competências.....	41
Quadro 6 - Competências técnicas fundamentais – INSS.....	64
Quadro 7 - Competências transversais – INSS.....	65
Quadro 8 - Planejamento e Organização.....	88
Quadro 9 – Transparência.....	89
Quadro 10 – Celeridade.....	90
Quadro 11 – Comprometimento.....	90
Quadro 12 - Conhecimentos em informática.....	91
Quadro 13 - Responsabilidade socioambiental.....	92
Quadro 14 - Articulação de relacionamentos.....	92
Quadro 15 – Eficiência.....	93
Quadro 16 – Iniciativa.....	93
Quadro 17 - Competências técnicas para exercer a função de Chefe de Cartório.....	94
Quadro 18 - Resultado da pesquisa documental – competências selecionadas para elaboração do questionário.....	95
Quadro 19 - Resultado da 1ª questão subjetiva do questionário.....	104
Quadro 20 - Resultado da 2ª questão subjetiva do questionário.....	106
Quadro 21 - Consolidação das competências mapeadas.....	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ranking médio das competências comportamentais.....	102
--	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formação acadêmica dos respondentes	98
Tabela 2 – Resultado dos itens relativos aos conhecimentos técnicos	98
Tabela 3 - Medidas de tendência central e de dispersão das competências técnicas avaliadas	99
Tabela 4 - Resultado da avaliação das competências comportamentais	101
Tabela 5 - Medidas de tendência central e de dispersão das competências comportamentais avaliadas.....	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivo Geral.....	17
1.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Estrutura do Trabalho.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 As Pessoas e a Gestão de Pessoas no Serviço Público.....	19
2.2 Conceito de Competência.....	23
2.2.1 Breve histórico do conceito de competência.....	29
2.3 Tipos de Competência.....	31
2.4 Gestão por Competência e Gestão Estratégica.....	33
2.4.1 Modelo de gestão por competência descrito por Gramigna.....	38
2.4.2 Modelo sugerido por Nisembaum.....	42
2.4.3 Modelo descrito por Draganidis e Mentzas.....	43
2.4.4 Críticas e limitações do modelo de gestão por competências.....	43
2.5 Mapeamento de Competências.....	46
2.5.1 Modelo proposto pelo governo brasileiro.....	49
2.5.2 Modelo proposto por Borges-Andrade.....	52
2.5.3 Modelo descrito por Carbone <i>et al.</i> ,.....	52
2.5.4 Método descrito por Dutra.....	53
2.5.5 Método proposto por Santos.....	53
2.5.6 Método desenvolvido por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi.....	54
2.5.7 O método descrito por Hugo Pena Brandão.....	55
2.5.8 O método escolhido.....	56
2.6 Outros Estudos em Gestão por Competência.....	57
2.6.1 Artigo “ <i>Competency based management: a review of systems and approaches</i> ” ...	57
2.6.2 Artigo “ <i>Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration</i> ”	58
2.6.3 Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba.....	60
2.6.4 Mapeamento de Competências por Processo em uma Instituição Federal de Ensino Superior.....	60
2.6.5 Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia.....	61

2.6.6 Avaliação de Modelos de Gestão por Competências.....	62
2.6.7 Mapeamento de competências em um órgão público paraense.....	63
2.7 Resultado do Mapeamento de Competências Realizado do INSS.....	64
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Classificação da Pesquisa.....	66
3.2 Objeto e Sujeitos da Pesquisa.....	66
3.3 Da Coleta de Dados.....	68
3.4 Da Análise do Resultado dos Dados Primários.....	69
3.5 Fluxograma de Execução da Pesquisa.....	70
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	72
4.1 O poder Judiciário e a Justiça Eleitoral.....	73
4.1.1 Breve Histórico da Justiça Eleitoral.....	73
4.2 O Objeto da Pesquisa: Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.....	74
4.2.1 Dos Cartórios Eleitorais.....	76
4.3 Planejamento Estratégico.....	78
4.3.1 Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020.....	78
4.3.2 Estratégia do TRE/PI - O Plano Estratégico para o período 2015/2020.....	80
4.4 Gestão por Competências no Poder Judiciário.....	84
4.5 Resultados do Mapeamento de Competências.....	85
4.5.1 Análise documental.....	85
4.5.1.1 Código de ética do TRE/PI.....	85
4.5.1.2 Manual de procedimentos cartorários.....	87
4.5.1.3 Resumo do resultado da análise secundária.....	94
4.5.2 Resultado da pesquisa de campo.....	97
4.5.2.1 Perfil dos respondentes.....	97
4.5.2.2 Resultados referentes aos conhecimentos técnicos.....	98
4.5.2.3 Resultados referentes às demais competências avaliadas.....	101
4.5.2.4 Resultados das questões subjetivas.....	103
4.5.2.5 Consolidação das competências mapeadas.....	107
5 PROPOSIÇÃO.....	110
5.1 Proposições genéricas	110
5.2 Proposições diretamente relacionadas ao modelo de gestão por competências ..	112

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE.....	122

1 INTRODUÇÃO

A exigência da sociedade em relação à prestação de serviços públicos com qualidade, aliada a um cenário mundial em que, a todo momento, ocorrem e se disseminam mudanças conjunturais e estruturais, deve resultar em um direcionamento dos gestores no sentido de conduzirem as organizações sustentadas pelos contribuintes de modo que elas se tornem ou permaneçam flexíveis e sejam velozes em suas respostas.

Para atingir tal intento, é imprescindível que as organizações do setor público ostentem um quadro funcional que detenha e aplique conhecimento em um nível no mínimo adequado, e, além disso, possuam iniciativa e autonomia em grau compatível com a função exercida. Assim sendo, terão condições de enfrentar situações novas e complexas de maneira criativa, com eficiência, eficácia e efetividade, sem fugir do compromisso inescapável com a legalidade e com os demais princípios da administração pública.

Para alcançar e sustentar essa posição, é imprescindível investir nas pessoas, pois é através delas que a organização desempenha as funções para as quais foi criada. É preciso compensar as deficiências do nosso sistema educacional ofertando um caminho de formação e/ou aperfeiçoamento profissional voltado para as necessidades individuais e organizacionais, estabelecendo relações do tipo “ganha-ganha”.

A abordagem gestão por competências encontra-se em evidência dentro e fora das Universidades, fato constatável pela quantidade de publicações sobre o tema e pela sua aplicação prática na gestão pública e privada de diversos países. A sua utilização vem sendo testada em diversos ramos de negócios, o que é de suma importância para testar sua validade e forçar seu aperfeiçoamento, tudo para fins de se construir melhores ferramentas no enfrentamento das questões cada vez mais complexas que se impõem à realidade nas instituições.

Diante do respaldo que a gestão por competências vem adquirindo no âmbito da administração pública, considerando a escassez observada nos orçamentos públicos nos últimos anos e a pressão por resultados, e ainda, considerando que os investimentos devem ser cuidadosamente planejados, executados e avaliados, esse modelo possibilita a vinculação do sistema de carreira ao planejamento estratégico da organização, além de permitir a distinção da contribuição de cada indivíduo nesse processo (Ruzzarin e Simionovschi, 2010).

O governo brasileiro reconheceu a importância da implantação da gestão por competências na administração pública, prova disso é a publicação do Decreto n.º 5707/2006, o qual instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento pessoal na administração

federal direta, autárquica e fundacional. O Decreto estabelece que o sistema de gestão por competências é instrumento dessa política, tornando obrigatória a implementação dessa abordagem nos órgãos públicos federais.

Na esfera do Poder Judiciário, o CNJ – Conselho Nacional de Justiça, órgão que o controla administrativa e financeiramente, expediu a Resolução n.º 192/2014, que dispõe sobre a política nacional de formação e aperfeiçoamento dos servidores do Poder Judiciário. Em seu art. 7º, determina que as unidades de formação (escolas judiciais, universidades corporativas, escolas de servidores, etc.) deverão ofertar ações educativas para o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos definidos pelos Tribunais (BRASIL, 2014).

Vários órgãos públicos brasileiros já providenciaram a elaboração e implantação de um sistema de gestão por competências adaptado às suas necessidades, dentre os quais citaremos alguns.

A Câmara dos Deputados já inventariou as competências de seus funcionários através do programa Banco de Talentos. Desse modo, identificou a formação, a experiência e a produção técnico-científica de seus servidores. Está desenvolvendo ainda a gestão por competências através do mapeamento das competências requeridas para os cargos que possui em seu quadro de pessoal.

A Petrobras – Petróleo Brasileiro SA, sociedade de economia mista, em seu projeto gestão por competências, procurou disponibilizar um modelo de competências para formação de técnicos e gestores da empresa.

O Serpro – Serviço Federal de Processamento de Dados, empresa pública que presta serviço em tecnologia da informação e comunicações para o setor público, também possui um Banco de Talentos, ferramenta que busca apoiar a gestão por competências com base em taxonomia corporativa.

É sabido que estão em processo de efetivação desse modelo de gestão de pessoas também a ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica, a ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários, BB – Banco do Brasil, BACEN – Banco Central, Casa Civil da Presidência da República, EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, TCU – Tribunal de Contas da União, entre outros.

Na Justiça Eleitoral existem ações nesse sentido, por exemplo, o Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, no ano de 2015 proporcionou aos servidores que exercem cargo ou função de chefia o curso Desenvolvimento de Competências Gerenciais. O curso foi realizado

na modalidade EAD – Ensino a Distância, contando com tutores motivacionais, técnico e de conteúdo.

O Tribunal Regional Eleitoral do Piauí menciona em seu planejamento estratégico o objetivo de implantar a gestão por competências. Desse modo, o presente trabalho pode colaborar nesse processo na medida em que se propõe a realizar o mapeamento das competências em parte do seu quadro de pessoal. Embora, por óbvio, o órgão não tenha obrigação de utilizar os resultados do presente trabalho, pode o mesmo servir como referência, pois essa fase é o início do ciclo do modelo e serve de base para as etapas seguintes.

É preciso ressaltar que o estatuto dos servidores públicos federais exhibe algumas limitações legais para a efetivação de um dos principais objetivos da gestão por competências, que é o de vincular remuneração à gestão de carreira. Exemplo desse impedimento é a exigência de concurso público para a assunção de qualquer cargo diferente daquele para o qual se prestou concurso, podendo restar configurado um desvio de função. A saída defendida não é a alteração dessa norma legal, mas sim a busca de alternativas para esse desafio.

Podemos verificar que alguns órgãos públicos já vinculam o recebimento de gratificações pecuniárias à avaliação de desempenho, como é o caso, a título de exemplo, do INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social. Mas essa ainda não é a regra no serviço público brasileiro, e sua resolutividade quanto ao fim a que se destina tem sido questionada, como detectado em estudo feito por Almeida (2016).

O presente trabalho possui basicamente três pressupostos. O primeiro: A identificação das competências necessárias à organização permite sua gestão e desenvolvimento, o que por sua vez pode conferir-lhe um desempenho superior. Segundo: existe interdependência entre gestão de competências e gestão de desempenho. E por fim, o terceiro: a estratégia de gestão de pessoas deve alinhar-se à estratégia institucional.

Este estudo pretende colaborar com a implantação da gestão por competência no Tribunal Regional Eleitoral do Piauí por meio do mapeamento das competências dos chefes de cartório. Dentro desse contexto, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão: quais as competências individuais necessárias para bem desempenhar o cargo de Chefe de Cartório no Tribunal Regional Eleitoral do Piauí? Em busca da resposta, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.1 Objetivo Geral

Realizar o mapeamento das competências individuais necessárias para o exercício da função de Chefe de Cartório do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, em conformidade com a sua estratégia institucional.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever ações relacionadas à gestão por competências em organizações do setor público;
- Descrever aspectos da estratégia institucional do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, com destaque para aqueles relacionados à gestão de pessoas;
- Verificar a existência de políticas e processos relacionados ao modelo de gestão por competência no TRE/PI;
- Propor melhorias no processo de implantação da gestão por competências no TRE/PI, em especial para os ocupantes da função de chefe de cartório.

1.3 Estrutura do Trabalho

O estudo encontra-se dividido em quatro partes, além desta introdução. Na Seção 2 é apresentada a fundamentação teórica, que contempla a revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas no setor público, gestão por competências, mapeamento de competências, bem como métodos, aplicações e críticas ao modelo.

A Seção 3 trata dos aspectos metodológicos da pesquisa, sua classificação e estratégias utilizadas para a consecução dos objetivos do estudo. Na seção seguinte tem-se o diagnóstico organizacional, contendo um breve histórico da organização, seu organograma e estratégia, bem como a apresentação dos resultados da pesquisa. Já na seção 5 são apresentadas propostas de melhorias para a organização objeto da pesquisa, com base no que foi referenciado e apreendido, tendo adiante as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Pessoas e a Gestão de Pessoas no Serviço Público

Fácil detectar que o desempenho das organizações é em grande medida reflexo do conjunto de ações individuais das pessoas que nelas atuam, tendo em vista que, dos “ativos” disponíveis, somente elas possuem autonomia para gerir os demais.

O “capital humano”, segundo concluíram Ruzzarin, Amaral e Simionovisch (2002), é comparável aos demais capitais no que tange à possibilidade de valorização, assim como quanto a sua suscetibilidade para a depreciação. Embora essa visão de ser humano como “recurso” seja um tanto retrógrada, um paralelo pode ser traçado: quando o servidor desenvolve e aplica novas competências, está ocorrendo uma elevação no “valor público” que entrega.

De modo análogo, há uma depreciação quando as competências desse funcionário tornam-se obsoletas ou quando os processos de trabalho que executa exigem muito pouco do seu potencial. Aliás, não é incomum no serviço público o subaproveitamento de talentos, algo que a gestão por competências pode contribuir para minimizar, trazendo benefícios para o servidor e para a administração pública.

O servidor público é a “face visível” do Estado. É, na maior parte das situações, com ele que a população tem contato ao buscar atendimento. Devido às distorções advindas dos benefícios que foram concedidos a esses agentes públicos com o fim de manter sua autonomia frente às pressões políticas (a estabilidade no cargo que pode se converter em acomodação e, por conseguinte, má prestação de serviço, pode servir de exemplo dessa distorção), o mesmo passou a ser visto como um mal necessário, ou mesmo um estorvo. A modificação dessa visão constitui um dos desafios do Estado brasileiro (BRASIL, 2009).

No Brasil e em outros países em desenvolvimento, o serviço público possui fama de possuir uma estrutura contraproducente. Segundo Matias-Pereira (2012, p.12) “Os usuários de serviços públicos, além de mostrarem nível elevado de insatisfação com a qualidade do atendimento, passaram a exigir, cada vez mais, a prestação de serviços de qualidade.” Para atingir esse nível de qualidade, Lopes e Theisohn (2006) defendem o fortalecimento do serviço público como forma de melhorar sua administração.

Sobre o funcionalismo público, Sousa (2012) afirma que impera o medo de errar, o que por sua vez conduz a um comportamento passivo, havendo muita prescrição, pouca autonomia e um excesso de controles que faz com que se demande mais tempo trabalhando

para eles do que para atingir os resultados esperados para a organização. Nesse caso, verifica-se que o problema apontado advém da estrutura e da política no serviço público, e não exatamente dos servidores, que estariam apenas reagindo ao ambiente onde estão inseridos.

O pensamento acima encontra esteio no que disseram Osborne e Gaebler (1994): as origens dos problemas no serviço público estão nos sistemas de gestão e não nas pessoas. Eles defendem que a implementação de reformas institucionais e no sistema de incentivos tornaria a atuação governamental mais efetiva, eficaz e eficiente.

Se a maior eficiência na administração de recursos públicos está diretamente relacionada à quantidade e qualidade no atendimento às demandas da sociedade, o campo operacional, segundo a opinião de Matias-Pereira (2012), será o ponto de estrangulamento do governo federal. Ele afirma que o sucesso das políticas públicas está diretamente relacionado ao grau de competência dos seus funcionários. Assim sendo, resta óbvio que o problema e a solução estão nas pessoas e na forma como são gerenciados.

Sobre o mesmo tema, Abrucio (1997) registrou que duas das principais tendências de mudança no padrão criado por Weber (burocracia) seriam a profissionalização do servidor público (ainda que flexibilizadas as políticas de pessoal); e o desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários. O autor defende a existência de uma necessidade premente de versatilidade na atuação dos servidores, em particular para aqueles de nível médio e pertencentes ao alto escalão burocrático. É uma flexibilidade que já se verifica nas empresas privadas.

Amaral (2009) relaciona diretamente a elevação da qualidade do serviço público com o constante aperfeiçoamento de servidores, sendo este um fator representativo na elevação da competitividade do Brasil. Afirma que o país oscila em relação à postura que adota em relação a sua força de trabalho, ora mais flexível, ora mais burocrática, sendo que nem todos os governos reconhecem a relevância do papel estratégico e dos conhecimentos dos servidores para o alcance das metas estabelecidas. Diz ainda que muitas vezes atribui-se aos servidores a responsabilidade acerca do endividamento e da má qualidade dos serviços prestados pelo setor público, reduzindo-se assim a capacidade de governo.

Um importante aspecto da nossa cultura é destacado por Amaral (2009): a mudança. Às vezes tão propalada, em muitos casos ela não se converte em benefício real. Em vários momentos alega-se a ineficiência do serviço público, mas deve-se questionar se aqueles que estão “capitaneando” essas mudanças para modernização da gestão intencionam colocar em prática o que está no papel. Será que estão realmente estão engajados, ou estão apenas figurando e lutando para manter o *status quo*?

Apesar disso, pode-se considerar que é consenso entre os estudiosos a necessidade de se promover o desenvolvimento profissional do servidor público. Esse desenvolvimento é imperativo, devendo-se observar que todas as ferramentas que o setor privado dispõe para tal devem ser adaptadas ao contexto da gestão pública. Para Lopes e Theisohn (2006, p.1), “O desenvolvimento de capacidades não é neutro em relação ao poder”. Assim sendo, sob muitos aspectos a atuação do servidor público não poderá utilizar os mesmos parâmetros do setor privado.

Sobre um dos problemas relacionados aos servidores públicos, que é a corrupção e crimes relacionados que podem ser cometidos quando o indivíduo detém um cargo público, Lopes e Theisohn (2006) entendem que o combate deve concentrar-se na prevenção. As ações nesse sentido se dariam através da propagação de valores positivos, do fortalecimento de uma cultura de profissionalismo e meritocracia, com transparência e publicidade. Para esses autores, é necessária uma gestão pública eficiente, transparente e responsável para que haja o desenvolvimento das capacidades das pessoas (LOPES; THEISOHN, 2006).

Bergue (2014), por sua vez, defende que a gestão de pessoas é um tema central porque tudo nas organizações ocorre por meio delas e que, no serviço público, são elas que exercem a governança, utilizando e desenvolvendo competências específicas. Ele traz em sua obra o debate acerca do antigo conflito técnica x política. Afirma que a técnica é instrumental à gestão pública, e que esta é substantivamente política, portanto a primeira não pode superar a dimensão da segunda, alegando superioridade. Diz ainda que não é possível definir claramente as fronteiras entre ambas: técnica e política.

Segundo o mesmo autor, todos os gestores do órgão devem pensar a gestão de pessoas como uma *função*, não como uma *área* apartada do restante da empresa; eles devem estar cientes de que as pessoas de sua equipe devem se mobilizar para produzir valor. Destaca ainda que um grande desafio da gestão estratégica de pessoas no setor público é a construção de “pontes” de relacionamento entre as organizações, de modo que elas tornem suas fronteiras mais permeáveis.

Bergue (2014) ressalta ainda uma realidade perceptível na maioria dos órgãos públicos: parcela considerável dos servidores possuem competências, em geral, superiores as que são exigidas para o cargo que ocupam. Ele defende que os servidores públicos devem ser capazes de operar conhecimento como fluxo, e não como recurso a ser estocado e mantido em sigilo.

Ramió Matas (1999 *apud* BERGUE, 2014, p.13) especifica diferenças entre a gestão pública e a privada, as quais foram reproduzidas a seguir:

1. A organização pública é complexa, não pelo tamanho, mas pela diversidade funcional e estrutural;
2. Há profunda interdependência entre política e administração, em qualquer dos níveis organizacionais;
3. Não existe correlação direta entre as atividades da administração pública e o aporte de recursos orçamentários e financeiros, o que impacta na dificuldade de medir a eficiência ou o rendimento da ação administrativa;
4. Dinâmica organizacional fortemente limitada pelos padrões normativos
5. Empresas privadas competem por recursos no mercado, as organizações públicas têm certa garantia de financiamento;
6. Dificuldade de identificar com precisão o produto da ação governamental e construir indicadores para medir eficiência e eficácia da produção da administração pública;
7. Em face das múltiplas funções exercidas, coexistem diferentes categorias profissionais, requerendo diferentes processos e estruturas.

Dutra (2014) defende que a gestão de pessoas inevitavelmente caminha rumo à abordagem por competência, a qual seria o referencial comum e necessário para integrar os processos de gestão de pessoas (movimentação, desenvolvimento e valorização).

Tratando a gestão de pessoas no serviço público como processo histórico, importa ressaltar alguns dos fatos que marcaram a história da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, muito sucintamente: 1. A criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), na década de 1930, que representou o primeiro grande esforço para a profissionalização do serviço público no Brasil; 2. A criação do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e do PCC – Plano de Classificação de Cargos, na década de 1970; 3. A criação do SIAPE – Sistema de Administração de Recursos Humanos, em 1990; e 4. A aprovação da Emenda Constitucional n.º 19, em 1998, que determinou a existência de um teto remuneratório para os agentes públicos, a manutenção de escolas de governo para fins de formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, e listou os casos em que se justifica a perda do cargo, dentre outros.

Os eventos citados acima como sendo marcos na gestão de pessoas na administração pública federal referem-se primordialmente ao levantamento e organização de dados dos servidores. Outro fator relevante foi a criação da ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, através do Decreto n.º 93.277, cuja função básica é o planejamento, promoção, coordenação e avaliação das atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização dos servidores federais (BRASIL, 1986).

O governo federal brasileiro, reconhecendo que a questão gerencial é um dos pontos nevrálgicos do setor público, instituiu através do Decreto 5.378, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Esse programa foi criado com o objetivo principal de promover a governança, a eficiência e assegurar a eficácia e efetividade

da ação governamental por meio de apoio técnico, orientação e capacitação. Intenciona desenvolver e disseminar um programa de excelência em gestão pública, com foco em resultados e orientado para os cidadãos (BRASIL, 2005).

Ferreira (2009) afirma que a premissa do Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP é a seguinte: é preciso ser excelente sem deixar de ser público. São treze os fundamentos desse modelo, sendo que alguns deles estão diretamente relacionados às pessoas e sua gestão: aprendizado organizacional; liderança e constância de propósitos; gestão participativa e comprometimento das pessoas.

No ano seguinte ao da criação do GESPÚBLICA, em 2006, através do Decreto Presidencial n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, ficou estabelecida uma Política de Desenvolvimento Pessoal, a qual passou a nortear ações em toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

O decreto acima citado é fortemente influenciado pelo modelo de Gestão por Competências, tendo em vista que tem como finalidades: I – melhoria na eficiência, eficácia e qualidade na prestação do serviço ao cidadão; II – o 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. Vê-se claramente a vinculação da gestão de pessoas com o planejamento, ou seja, com a estratégia institucional, uma das características marcantes desse modelo (BRASIL, 2006).

Ainda que restringíssemos os conceitos à área da gestão, restaria ainda uma quantidade razoável de definições e pouco consenso quanto ao significado do termo “competência”, fato que justifica tratar desse construto de modo apartado, como a seguir.

2.2 Conceito de Competência

Antes de adentrar as definições do termo *competência*, questiona-se o porquê dessa noção adquirir tanta visibilidade na administração de empresas. Ruas (2003), em estudo empírico, observou a existência de três motivos principais para essa atratividade, os quais serão sucintamente descritos a seguir.

O primeiro é a convicção de que ninguém é competente *a priori*, ou seja, para que haja esse reconhecimento é necessária uma ação concreta, um contexto real e um desempenho esperado. O segundo diz respeito ao entendimento de que estão intrínsecas ao conceito de competência a flexibilidade e a adaptabilidade tão requeridas em uma sociedade que valoriza

cada vez mais a customização de produtos e serviços, exigindo das pessoas um trabalho multifuncional e abrangente. O terceiro fator seria a noção de que a competência representaria o conjunto de capacidades internas que suportará a estratégia organizacional.

Ruas (2003), no contexto dessa pesquisa, definiu competência como “a capacidade de responder rapidamente a expectativas de mercados e clientes com produtos e serviços adequados”. O autor defende ainda que o modo de conceituar e caracterizar as competências tem seguido “um critério de adaptação às necessidades”.

Etimologicamente, o termo *competência* deriva do latim *competentia*, que significa proporção, simetria; e ainda do latim *competere*, junção de *com* (junto) mais *petere* (disputar, procurar), daí seu significado medieval, que seria concorrer, lutar. *Competere* também é traduzido como “ser capaz”. No campo do Direito, competência é quase sempre relacionada à atribuição de responsabilidades, “a quem compete”, ou seja, faculdade de uma pessoa ou instituição para apreciar e julgar uma questão (Bitencourt, 2005). Abaixo estão reproduzidas as definições estabelecidas por alguns estudiosos do tema:

Quadro 1 - Definições de Competência

Autor	Conceito
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.
Moscovici (1994, p.26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.
Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.

Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.
Magalhães <i>et al.</i> , (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.
Hase <i>et al.</i> , (1998, p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.
Dutra <i>et al.</i> , (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidade, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.
Davis (2000, pp.1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.
Zarifian (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.

Fonte: Bitencourt (2005), com supressões.

As definições apresentadas na tabela referem-se, em sua totalidade, à competência no nível individual.

Observa-se que a maior parte dos autores relacionou competência à atitude, mobilização do saber, comportamento observável, desempenho. Daí se vê que a competência deve ser reconhecida na prática, não sendo possível armazená-la, como pode ser feito como o

conhecimento. Percebe-se ainda que a competência é finalística, ou seja, está sempre vinculada a um objetivo, a uma expectativa.

A ação pode ser destacada como um pressuposto na definição dos estudiosos, que tratam de “aplicação” (Davis), “mobilização” (Ruas), “saber agir” (Fleury e Fleury), “colocar em ação” (Ruas, novamente), “atitudes” (Sparrow e Bognano).

Em sua definição, Moscovici (1994) reuniu capacidades intelectuais adquiridas e inatas como parte do desenvolvimento de competências, opinião que está longe de ser consensual entre os pesquisadores da área de gestão de pessoas.

No campo da Administração, o conceito de competência foi evoluindo ao longo do tempo. De início estava associado à qualificação, em seguida o foco foi para a ação, passando a guardar estreita relação com a combinação e mobilização das capacidades; atualmente, está intimamente relacionada à contribuição econômica e social para a empresa, ou seja, ao conceito de entrega (DIAS *et al.*, 2013).

Observa-se que o conceito de competência está comumente relacionado ao tripé conhecimentos, habilidades e atitudes. Dutra (2014) considera esse conceito pouco instrumental porque o domínio desse tripé não garante que as pessoas agregarão valor à organização. Esse autor defende que, na prática, as pessoas são avaliadas pela sua capacidade de entrega, mas o sistema formal de gestão tem como perspectiva aquilo que fazem, o que o autor considera uma distorção.

Tal posicionamento coaduna-se com o que defende Perrenoud (1999, p.7), segundo o qual competência é a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.”

Rocha Neto (2003, p.22) define competência como sendo “saber atuar com responsabilidade, mobilizando/integrando recursos, inclusive conhecimentos, no sentido de aprender a aprender, com o propósito de agregar valores aos indivíduos e às organizações”.

Carbone *et al.*, (2009, p. 43) entende que as competências humanas são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

Para Nisembaum (2000, p. 91), “competência individual é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização”. Para ele, a aprendizagem, a evolução e a transferibilidade estão intimamente relacionadas a esse conceito.

Das definições apresentadas pelos autores acima é possível perceber a relevância dada ao valor agregado pelo indivíduo competente para a organização, deixando indubitável que não é possível dissociar a competência do resultado final almejado.

Já Meister (2005) compreende competência como algo que serve para distinguir inequivocamente um colaborador mediano daquele que demonstra um desempenho superior. Esse “algo”, segundo o autor, pode ser um conhecimento, uma habilidade, uma ação ou mesmo um padrão de raciocínio. Afirma ainda que basta praticar competências básicas para obter um aumento no seu desempenho.

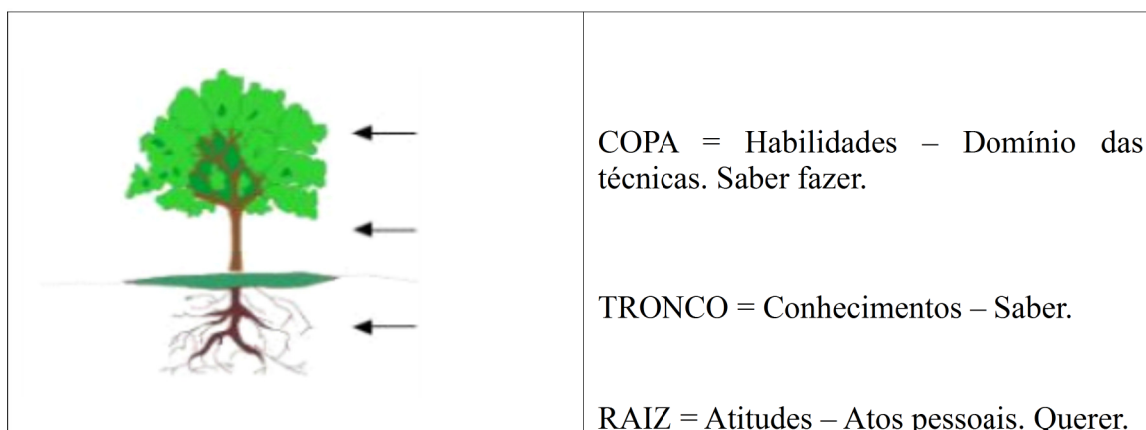
Dutra (2004) observou a existência de duas correntes, no campo da gestão organizacional, relativas à definição do termo competência. A primeira, cujos representantes em sua maioria são estudiosos norte-americanos, relaciona a competência a um estoque de qualificações necessárias para realizar um trabalho, enquanto a outra, de maioria francesa, dá ao termo um sentido mais prático, relativo às realizações dos indivíduos no trabalho.

Como pode ser observado pelas definições citadas, existem estudiosos que relacionam competências com características individuais, enquanto outros preferem vê-las sob a perspectiva da entrega, do valor agregado ao patrimônio de conhecimentos da organização. Uma terceira linha prefere unir as duas linhas de pensamento.

Para Dutra (2014), os estudiosos Le Boterf e Zarifian foram os pioneiros na associação do conceito de competência à ideia de agregação de valor e entrega em um contexto, não importando o cargo exercido. Defende que o conceito de competência deve estar associado aos conceitos de espaço ocupacional e complexidade. Ele conceitua espaço ocupacional como sendo o “conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas” Dutra (2014, p.39). Esse termo teria um caráter dinâmico e substituiria a palavra “cargo”, a qual não mais serviria como referência. Já o conceito de complexidade extrapolaria a noção de dificuldade, e estaria intimamente relacionada ao desenvolvimento profissional e ao nível de responsabilidade nas organizações.

Autores como Gramigna (2007) procuraram representar o conceito de competência de forma ilustrativa. Essa pesquisadora apresentou em sua obra a *Árvore das Competências*: a copa da árvore corresponderia às habilidades, o tronco e os galhos seriam os conhecimentos, enquanto a raiz corresponderia às atitudes. A figura descrita encontra-se representada abaixo.

Figura 1 - Árvore das Competências



Fonte: Figura retirada do site: <www.ebah.com.br>, informações adaptadas de Gramigna (2007).

Já Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002) apresentaram a Casa das Competências. Conforme se vê a seguir, o telhado corresponde às responsabilidades (da função ou cargo), os pilares seriam as competências, enquanto a base da casa indicariam os esforços de treinamento e desenvolvimento. Nesse modelo, observa-se que os autores vincularam as competências a um plano de desenvolvimento. Destaca-se ainda a importância que os mesmos deram aos resultados, os quais constituiriam a parte mais superior da "casa".

Figura 2 - Casa das Competências



Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002).

Bitencourt (2001) sintetiza duas diferentes abordagens relativas à questão da competência, conforme se vê no quadro a seguir:

Quadro 2 - Comparação entre *competency* e *competence*

Origem	<i>Competency</i> Estados Unidos	<i>Competence</i> Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>)	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt (2001).

Comparando-se os objetivos do presente trabalho com a descrição feita pela autora do quadro, observa-se que nele predomina a abordagem norte-americana, embora o foco seja em um cargo.

De modo análogo, Sandberg (1996) afirmou que existem três visões a respeito de competências, envolvendo a construção de seus atributos: orientação para o trabalhador (verificam-se os requisitos para o desenvolvimento do trabalho); orientação para o trabalho (verificam-se as atividades envolvidas no trabalho); e, por fim, combinação das abordagens anteriores.

Diante da variedade de conceitos e abordagens encontradas, revelando que o conceito de competência parece inacabado, ou em processo de consensualização, foi preciso adotar uma definição de ordem prática que servisse como referência para o desenvolvimento da pesquisa. No presente estudo, predomina a orientação para o trabalho.

O conceito de Zarifian apresentado no Quadro 1 por Bitencourt (2005) é apropriado para os fins deste trabalho, tendo em vista sua abrangência. Trabalhar com um conceito restrito poderia desviar o foco do trabalho para polêmicas de cunho semântico. Dentro desse conceito destacamos as seguintes referências: é individual, pode ser habilidade ou traço de personalidade, e gera impacto positivo sobre o desempenho.

2.2.1 Breve histórico do conceito de competência

Por conta das controvérsias que envolvem o conceito de competência, e por sua larga utilização em distintas áreas do conhecimento, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002) aconselham que as empresas, ao adotarem um modelo de gestão com base nesse conceito, seus usos e dimensões, deixe transparecer a abordagem que será utilizada, tendo em vista as várias concepções, tanto no meio acadêmico como profissional, a seu respeito.

Para esses autores, o início da utilização desse conceito deu-se na década de 1960, na empresa Procter & Gamble, estando diretamente vinculada à remuneração. Somente na década de 1980 essa temática teria se disseminado e então despertado o interesse dos pesquisadores. No Brasil, essa discussão no meio acadêmico teria ocorrido somente na década seguinte, sendo que, em 1993/1994, empresas como a Aduvos Trevo, Dupont e Copesul teriam implantado sistemas de remuneração baseados em competências e habilidades.

Fleury e Fleury (2001) entendem que, de certo modo, o debate sobre esse tema na área da Administração e da Psicologia, nos Estados Unidos, teria tido início com a publicação, em 1973, do artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”. O referido *paper* tem como autor David McClelland, psicólogo americano contrário ao uso de testes de Quociente de Inteligência na detecção dos melhores candidatos em processos de seleção de empregados.

Segundo Draganidis e Mentzas (2006), a abordagem de competência não é nova. Eles defendem que essa abordagem estava presente quando, há muitos séculos, os primeiros romanos traçaram um perfil do “bom soldado”. No ambiente corporativo, teria se iniciado na década de 1970, desenvolvendo-se bastante rápido desde então. Esses autores definem competência do seguinte modo: uma combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades, que dão a uma pessoa potencial para bem desempenhar uma tarefa. Defendem a existência de três níveis de proficiência: marginal, médio e superior.

Dutra (2014) dividiu o desenvolvimento do conceito moderno de competências em fases, tendo como referência a abrangência e o impacto na gestão de pessoas. As fases definidas por esse autor estão resumidamente descritas adiante:

Primeira – Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas. Nessa etapa, procurava-se saber que competências conduzem as pessoas ao sucesso profissional. A principal crítica estava na sua aplicação genérica a todas as pessoas, independentemente de seu papel na organização.

Segunda – Competência diferenciadora por nível de complexidade. Passou-se a criar escalas de complexidade, na forma de diferentes graus de entrega. O principal problema apontado era a ausência de vinculação das competências à estratégia institucional.

Terceira – Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa. Foram incorporados ao conceito de competência os de complexidade e espaço ocupacional, fornecendo subsídios para a referida integração.

Quarta – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência. Nessa fase os instrumentos e processos derivados dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional deixaram de ser rituais burocráticos e as pessoas passaram a utilizá-los para o autodesenvolvimento.

O autor salienta ainda que, com base em sua experiência em cursos e intervenções, a maioria das organizações encontra-se na primeira ou na segunda fase.

2.3 Tipos de Competência

Brandão e Guimarães (2001), ao tratarem das competências humanas (ou individuais, ou ainda profissionais) e organizacionais (referindo-se a atributos ou capacidades da organização como um todo, ou, pelo menos, uma unidade produtiva), ressaltou a influência mútua entre ambas. Essa é a divisão mais simplória das competências: individual ou coletiva.

No entanto, não se pode esquecer que competências organizacionais são, na verdade, um produto da conjunção e interação dinâmica que ocorre entre as competências individuais ostentadas pelas pessoas que integram a empresa.

Nisembaum (2000, p. 35) define competências organizacionais como “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua *performance* e contribuindo para os resultados”.

O autor, ao definir competência individual, afirma que é “a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização” (NISEMBAUM, 2000, p. 91). Considera a aprendizagem, a evolução e a transferibilidade de noções integradas a esse conceito.

Prahalad e Hamel (1990) trataram das competências essenciais: são competências organizacionais que lhe conferem vantagem competitiva, gerando valor distintivo para os clientes, além de serem difícil de serem imitadas pela concorrência. Eles comparam essas competências às raízes de uma árvore, conferindo alimento, sustentação e estabilidade para a organização.

Abaixo estão reproduzidas outras classificações:

a) competências técnicas ou gerenciais (COCKERIL, 1994 *apud* CARBONE *et al.*, 2009, p. 49), partindo da perspectiva do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas;

b) em razão de sua singularidade, como básicas (necessárias ao funcionamento da organização, mas que não se diferenciam da concorrência) ou essenciais, que seriam aquelas que garantem o diferencial da organização (NISEMBAUM, 2000).

c) quanto à relevância ao longo do tempo, emergentes (de importância crescente), declinantes (cuja relevância futuramente deve ser reduzida), estáveis (permanecem relevantes ao longo do tempo) ou transitórias (são importantes em momentos críticos) (SPARROW; BOGNANNO, 1994 *apud* CARBONE *et al.*, 2009).

Mills *et al.*, (2002) e Javidan (1998), ambos *apud* Dutra (2014, p. 25), propuseram as seguintes categorias distintivas para classificar recursos e competências da organização:

- Competências essenciais: fundamentais para sobrevivência da empresa e centrais quanto a sua estratégia;
- Competências distintivas: aquelas reconhecidas como diferenciais pelos clientes, conferindo-lhe vantagem competitiva;
- Competências de unidades
- de negócios: poucas atividades-chave esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: aquelas atividades que alicerçam outras dentro da organização;
- Capacidade dinâmica: condição da organização para adaptar suas competências incessantemente ao exigido pelo ambiente em que está inserida.

Nisembaum (2000, p.106) identificou quatro categorias de competências: emergentes (atualmente não são consideradas relevantes, porém logo o serão); maduras (futuramente tendem a perder importância); de transição (seria o caso de, por exemplo, saber gerenciar conflitos; uma competência relevante em determinados momentos); e estáveis (aquelas que são importantes atualmente e provavelmente manterão essa condição). Ele as entende como parte do “ciclo de vida das competências”.

São tipos de competência organizacional, segundo Gramigna (2007, p.3):

- Diferenciais ou distintivas: as que são percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras;
- Essenciais: são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, da cultura, do clima de trabalho e das práticas de gestão.
- Básicas ou genéricas: as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro de uma empresa.
- Terceirizáveis: as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

As três últimas são chamadas, na nomenclatura criada pela autora, de competências de suporte, e a primeira é chamada de competência estratégica.

2.4 Gestão por Competência e Gestão Estratégica

A gestão tradicional de pessoas, diante de um mundo cada vez mais mutável, complexo, internacionalizado, não mais correspondia às necessidades das empresas, forçando o desenvolvimento de outros modelos que fossem mais adequados a essa nova realidade. Então, de uma gestão por qualificação para o cargo, iniciou-se uma transição para a gestão por competências, no início dos anos 1990. Em Ruas (2005), encontra-se a caracterização do contexto de cada abordagem.

Ao diferenciar a qualificação da competência, é possível vislumbrar as diferenças existentes entre as abordagens citadas anteriormente, conforme tabela comparativa a seguir:

Quadro 3 - Comparativo entre qualificação e competência

Qualificação	Competência
Relativa estabilidade da atividade econômica	Baixa previsibilidade de negócios e atividades
Concorrência localizada	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência
Lógica predominante: indústria (padrões)	Lógica predominante: serviços (eventos)
Emprego formal e forte base sindical	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos
Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade
Foco no processo	Foco nos resultados
Baixa aprendizagem	Alta aprendizagem

Fonte: Adaptado de Ruas *et al.*, (2005).

Nota-se a flexibilidade, o direcionamento para resultados e o valor conferido ao conhecimento, sobretudo, o aplicado. A gestão por competências é um importante objeto de pesquisa da área de Gestão de Conhecimento, sendo importante na identificação de conhecimentos fundamentais para o alcance das metas, tanto em termos individuais como organizacionais (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

A gestão por competências, ao lado da gestão do conhecimento, tem sido apontada como modelo de gestão em evidência, a partir da década de 1990, tendo como marco inicial aceito por muitos estudiosos a publicação do artigo de Prahalad e Hamel intitulado “*The core*

competence of the Corporation Harvard Business Review”. Ambas admitem que a vantagem competitiva das organizações advém dos conhecimentos e competências de seus colaboradores.

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

Segundo Kaplan e Norton (2000), o problema central não é elaborar a estratégia, e sim executá-la. A gestão por competências é vista como uma ferramenta que possibilita à organização efetivar seu planejamento estratégico. Esse caráter estratégico é reforçado por Brandão e Guimarães (2001), pois para esses autores a gestão de competências deve ser vista como um processo circular e que envolve os diversos níveis da organização.

Segundo Carbone *et al.*, (2009), a gestão por competências, em termos de aplicação prática, “encontra-se em fase de consolidação no cenário mundial”, coexistindo discrepâncias de concepção e prática, tanto em organizações públicas como em empresas privadas.

Os autores defendem que o campo de conhecimento Economia das Organizações foi dividido em quatro grupos, dentre eles o da corrente denominada Administração Estratégica. Nela, destaca as teorias do paradigma SCP (*Structure-Conduct-Performance*) e a teoria baseada em recursos.

A primeira teoria citada possui foco externo, destacando a vantagem competitiva como decorrente unicamente da capacidade da empresa defender-se de ameaças, conforme explicitado no modelo de Porter (cinco forças competitivas, quais sejam, clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidade da indústria).

Já a segunda tem um foco interno, ou seja, relacionada à existência e ao arranjo de competências e recursos como fonte de vantagem competitiva. Cita ainda uma visão integradora de ambas: a teoria da competição baseada em competências, elaborada com base no conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel e através da qual a aprendizagem adquire um caráter central para o sucesso organizacional, visto ser a base que sustenta a vantagem competitiva.

A gestão por competências, portanto, parte da premissa de que o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem são os motores da mudança estratégica, e devem ser reconhecidos como fatores críticos para o sucesso da organização.

Le Boterf (1999) *apud* Carbone *et al* (2009, p.41) sugere o uso de Gestão “**por**” competências em vez de Gestão “**de**” ou “**baseada em**” competências e congêneres porque o uso do “**por**” representaria a finalidade de mobilizar e desenvolver competências.

A gestão por competências busca desenvolver metodologias que inventariem as competências profissionais e pessoais, avaliem o desempenho (por competências) e desenvolvam as competências dos funcionários.

Dutra (2014) destaca que a gestão de pessoas tradicional geralmente reconhece as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, proporcionando a ocorrência das seguintes situações: sobrecarga de atribuições mais complexas e exigentes, sem contrapartida, para a pessoa mais competente, ou, pior ainda, o bloqueio do crescimento e desenvolvimento do profissional pela dependência que a chefia criou em relação ao mesmo.

Segundo preconiza a OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010), não existe uma literatura substancial em gestão por competências e até mesmo um claro consenso sobre o seu significado. O estudo publicado pela OCDE defende que a gestão por competências adveio do setor privado na década de 1980, tendo em seguida dado seus primeiros passos no setor público.

Afirma ainda que as carreiras do setor público tradicionalmente são baseadas em qualificações, exames e antiguidade, enquanto a introdução das competências enfatiza os "ativos" - pessoas. Nos últimos vinte anos, organizações do setor público do mundo inteiro têm sido submetidas a reformas e é provável que essas mudanças prossigam no futuro.

O estudo aponta que a ascensão da gestão por competências também poderia ser explicada pelo aumento da concorrência por pessoas qualificadas, tanto no setor público como na iniciativa privada. Seu sucesso também pode ser creditado à percepção de que é algo "chique". Além disso, pode ser entendida como uma linguagem comum e inteligível para desenvolver comportamentos necessários para o alcance dos objetivos organizacionais. E, por fim, ela aumentaria a empregabilidade dos servidores públicos e conseqüentemente sua produtividade presente e futura.

Para a OCDE (2010), as competências e suas estruturas podem ser utilizadas em vários processos de gestão de pessoas: Planejamento da força de trabalho, Recrutamento e seleção de pessoas, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Desenvolvimento de Carreira e Planejamento de Sucessão.

No Decreto n.º 5.707 (BRASIL, 2006), a gestão por competência é definida como sendo a “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”.

Para Becker e colaboradores (2013), uma empresa está ancorada em processos, não em competências. No entanto, quem promove "entrega" são as competências, ou seja, as

organizações estruturam-se por processos, porém, agem e são avaliadas pela competência. Para esses autores, a competitividade organizacional não é afetada pela competência em si, mas sim pelo nível de agregação de valor proporcionado pela mesma.

Fleury e Fleury (2001) entendem que o processo de formação de competências é composto por um ciclo virtuoso que possui três etapas interdependentes: definição da estratégia do negócio, identificação das competências essenciais e setoriais, e alinhamento das mesmas com as competências individuais.

Segundo Fischer (2002), um modelo de gestão de pessoas representa o modo como a empresa se organiza para gerir e orientar o comportamento humano. A emergência de um novo modelo, segundo o ponto de vista do autor, ocorre quando há uma nova lógica que servirá de referência para esse novo modelo. No modelo de gestão de pessoas por competências, as políticas e práticas da gestão de pessoas possuem orientação estratégica, e isso é o que o diferencia dos modelos tradicionais.

Abaixo se reproduz o modelo de Guimarães *et al* (2001), de modo que seja melhor visualizada uma das formas mais comuns da aplicação desse modelo.

Figura 3 - Modelo de gestão por competências



Fonte: Guimarães *et al.*, (2001), tradução livre.

Conforme se vê na figura, basicamente o modelo prevê primeiramente que deve ocorrer a formulação da estratégia da organização (missão, visão, objetivos estratégicos), e a partir deverão ser definidos os indicadores de desempenho no nível organizacional. Na

segunda etapa, devem ser identificadas as competências necessárias para concretizar esse desempenho, bem como aquelas já disponíveis na organização. Em seguida deverão ser planejadas e executadas ações para desenvolver as competências internas, bem como captar e integrar talentos que tragam competências externas. Somente então devem ser formulados os planos operacionais de trabalho e gestão, bem como pormenorizados os indicadores de desempenho até o nível de equipes e indivíduos. Ademais, o processo deve ser acompanhado e avaliado em um ciclo contínuo.

Dutra (2014) afirma existir um processo de troca contínua de competências entre as organizações e as pessoas, destacando as últimas como responsáveis pela concretização das competências organizacionais, bem como por sua adequação ao contexto.

Observa-se que a gestão por competências, junto com a gestão do conhecimento, busca reduzir o desperdício de conhecimentos e talentos, melhorando a gestão dos mesmos.

Barbosa e Bitencourt (2010) defendem que a gestão por Competências favorece o autodesenvolvimento do colaborador, visto aproximar os objetivos pessoais e institucionais.

Já Dutra (2014) é cético com relação à adoção do uso do conceito de competência por algumas instituições que, segundo ele, não utilizaram conceitos complementares àquele, e por consequência tiveram pouco ou mesmo nenhum resultado. Destaca ainda que pode ter havido efeitos perversos na medida em que houve uma maior pressão sobre o empregado sem que houvesse a contrapartida da empresa. Daí depreende-se que a gestão de pessoas por competências é uma ferramenta, e, como tal, pode ser bem ou mal utilizada.

Conforme Hamel e Prahalad (1995) existem quatro atividades que devem ser desempenhadas por todos na organização: identificação das competências essenciais existentes, definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais, desenvolvimento dessas competências e por fim a proteção e defesa da liderança das mesmas.

A seguir foram reunidas algumas das vantagens da implementação da gestão por competências, divididas de acordo com cada subsistema de Gestão de Pessoas, em uma compilação adaptada da obra de Teixeira (2005):

Quadro 4 - Vantagens da implementação da gestão por competências, por subsistema de gestão de pessoas

Recrutamento e Seleção	Direciona o processo, indicando o perfil que interessa à organização.
Treinamento e Desenvolvimento	Indica necessidades de capacitação, quando feita uma avaliação das competências já existentes e comparadas às competências definidas como necessárias. Possibilita vincular competência à aprendizagem organizacional. Permite verificar se os procedimentos estão trazendo resultados.

Gestão do Desempenho	Permite o acordo entre superiores e subordinados acerca dos resultados esperados para cada indivíduo ou área.
Retribuição	Possibilita melhor uso da remuneração variável, devendo-se ter atenção em relação ao desempenho e não somente ao domínio das competências para evitar a ocorrência de distorções.
Sucessão	Deixa claros os requisitos para o cargo/função em questão, constituindo-se em um método que permite avaliar a prontidão dos candidatos, e mesmo a quantidade de possíveis substitutos.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

Uma das críticas ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências assenta-se na grande dificuldade de operacionalizar o conceito de competência. Na prática, as organizações permaneceriam utilizando como referência o cargo para sua implementação, mantendo assim pressupostos da Administração Científica (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2013).

Sarsur e colaboradores (2013) comparam a ênfase de que goza atualmente o termo *competência* ao que ocorreu na década de 1990 com o termo *empregabilidade*. Ambos podem ser utilizados para fins perversos, conforme tratado anteriormente, responsabilizando integralmente o trabalhador pelo seu próprio desenvolvimento.

O autor critica ainda a utilização dos chamados “pacotes fechados”, ele acha que o modelo é que deve ser adaptado à realidade de cada empresa, e não o contrário – construir um modelo e tentar colocar a realidade nele.

Brandão e Guimarães (2001) entendem que o desafio das organizações está relacionado à utilização da gestão por competências e de desempenho associados à prática de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras. Para eles, essas tecnologias de gestão devem oferecer múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimular as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências como também a compartilhá-las.

A seguir estão descritas sucintamente alguns modelos de gestão por competências.

2.4.1 Modelo de gestão por competência descrito por Gramigna (2007)

Como premissas do modelo, a autora cita (GRAMIGNA, 2007, p.25):

1. Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos;
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.

3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.
4. Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

As vantagens apontadas por Gramigna (2007, p.4), são as seguintes:

1. Aumento do nível de satisfação dos colaboradores;
2. Retenção dos talentos internos;
3. Identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões;
4. Formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa;
5. Redução significativa nos custos dos programas de capacitação;
6. Obtenção de desempenhos e resultados mais destacados.

A autora traz como etapas do processo de instalação do sistema de gestão por Competências (GRAMIGNA, 2007, p.4), etapas:

1. Mapeamento e definição dos perfis de competências;
2. Verificação da situação de cada colaborador em relação ao perfil traçado (início da formação do banco de talentos interno);
3. Projetos estratégicos de realinhamento de perfis por meio da capacitação e do desenvolvimento de competências;
4. Definição de estratégias para gerir o desempenho individual e elevar o nível de domínio das equipes;
5. Realinhamento dos planos de carreira e remuneração, adequando-os ao novo modelo de competências;

Gramigna (2007, p.25) afirma que “A gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo”. Os blocos de que fala são resumidamente os seguintes:

- Sensibilização - ocorre por meio de seminários, fóruns de discussão, convite para participação de palestras e eventos externos sobre o tema. Ações fundamentais: certificação das diretrizes estratégicas, comprovação de que as atividades estão descritas de modo objetivo, avaliação dos riscos do projeto e respectivas ações para enfrentá-los; negociação das responsabilidades, participação direta e apoio da direção.
- Definição de perfis – nessa fase são determinadas as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções. Faz-se o mapeamento e definição dos perfis de competência através de reuniões orientadas por consultoria interna ou externa, workshops e seminários. Após, é necessário atribuir pesos

de acordo com as exigências de cada unidade de negócios. A autora ressalva que, no caso de consultoria externa, deve-se ter o cuidado de mantê-la no papel de disponibilizar a metodologia específica, instrumentalizando a equipe e evitando direcionar ou influenciar as escolhas. O resultado deve refletir o resultado da empresa, e não o da consultoria.

- Avaliação de potencial e formação do banco de talentos - A metodologia prevê a realização de entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam no BIT – Banco de Identificação de Talentos.
- Capacitação - Neste quarto bloco, os dados obtidos na etapa anterior permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos, os quais podem ser mais bem visualizados através da figura abaixo.

Figura 4 - Potencial

P O T E N C I A L	Futuros Talentos (FT)	Talentos (T)
	Abaixo da Média (AM)	Mantenedores (M)
	D E S E M P E N H O	

Fonte: Gramigna (2007), com adaptações.

Para cada grupo de pessoas, de acordo com o perfil apresentado utilizando-se os critérios de potencial e desempenho – as intervenções variam e possuem objetivos diferenciados. Em seguida estão descritas as ações que a autora entendeu pertinentes com relação a cada conjunto.

Abaixo da Média: deve-se descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa pode ser realocada e prestar aconselhamento, visto que o desligamento é a última opção nesses casos.

Mantenedores: a empresa precisa dessas pessoas. Possuem potencial de nível médio e costumam ser dedicadas. Para elas devem ser elaborados programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultado mais de perto. Aconselhamento, *feedback* e estímulos são bem-vindos nesse grupo.

Futuros Talentos: considerado um grupo especial, são possuidores de alto potencial. Necessitam de um diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado. Forma de tratar: aconselhamento, oferta de ações desenvolvimento, negociação de metas de melhoria de desempenho (com acompanhamento direto).

Talentos: constituem a grande riqueza das organizações. Recomenda-se atenção, pois entre eles podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Sentem-se valorizados quando são chamados para participar de projetos desafiadores, tem suas responsabilidades ampliadas, percebem que a organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público pelas suas contribuições. Imprescindível manter um programa de desenvolvimento específico para o grupo de talentos, para retê-los.

- Gestão do desempenho - O quinto bloco fecha um ciclo do programa de competências, momento de avaliar os resultados. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação.

A autora destacou ainda as dificuldades na implantação do modelo de competências, conforme disposto no quadro 5:

Quadro 5 - Principais problemas na implantação do modelo de competências

Problemas de venda e patrocínio	Dificuldade dos gestores na obtenção de adesão da alta direção; Ausência ou deficiência na sensibilização do público-alvo; Resistência e descrença no projeto de parte dos gerentes e colaboradores.
Problemas técnicos	Perfis de competência incompatíveis com a realidade interna da empresa; Uso inadequado das ferramentas de medição de competências em demissões/remanejamentos sem critérios negociados e explícitos; Falta de agilidade na tomada de decisão; Ausência de um plano de gerenciamento da informação sustentado pela informática.
Problemas de planejamento	Descontinuidade das ações por falta de previsão financeira; Falta de estratégias sistematizadas para gerir as mudanças e visão restrita

	do projeto; Dificuldades para compreender a dimensão das intervenções iniciais na cultura empresarial, tornando o processo estático e pouco abrangente.
Problemas culturais	Predominância de estilos gerenciais centralizadores, incompatíveis com a filosofia do modelo; Costume de agir 'apagando incêndios' em vez de agir de maneira proativa; Presença de jogos de poder entre as áreas nas quais adotam uma postura competitiva em relação aos seus pares.

Fonte: Elaboração própria, a partir de Gramigna (2007).

2.4.2 Modelo sugerido por Nisembaum (2000)

O autor fala em “nosso modelo de competências” (NISEMBAUM, 2000, p. 91) na obra referenciada nesse trabalho, portanto é possível elencar algumas características da proposta desse autor.

Ele entende que a competência organizacional está difundida em toda a organização e requer aprendizagem organizacional coletiva, envolvimento e comprometimento com a integração entre as diversas áreas.

Nisembaum (2000, p.45) sugere quatro etapas para a implantação da Gestão por Competências:

- Identificar as competências básicas e essenciais e levantar as competências específicas que as sustentam;
- Constatar se existe concentração dessas competências em uma área estratégica ou se abrange toda a organização;
- Verificar a situação da empresa em relação aos concorrentes
- Confrontar vantagem competitiva, competências essenciais e a relação das mesmas com a estratégia através dos seguintes questionamentos: Quanto tempo dura essa vantagem? Que mudanças contextuais estão previstas? Inovação sustentada ou tecnologia de ruptura?
- Com base na análise do tópico anterior, responder a novas questões: Quais competências são ultrapassadas ou irrelevantes? Quais delas devem ser melhoradas e sustentadas e por quem? Como otimizar o uso dos recursos? Quais novas competências devem ser desenvolvidas? Como interligar as conclusões obtidas com o planejamento estratégico?

O autor afirma que os modelos de competências só são instrumentos de gestão de recursos humanos caso realmente se decrete estabelecida a noção de resultados, sob pena de se aprimorar um instrumento, no entanto, o mesmo restar inócuo. Recomenda ainda que sejam identificadas as competências individuais necessárias para o futuro.

2.4.3 Modelo descrito por Draganidis e Mentzas (2006)

Para Draganidis e Mentzas (2006), um modelo de competência é uma lista de competências que advém da observação do desempenho satisfatório ou excepcional para uma ocupação específica, e deverá servir de suporte para várias funções na gestão de pessoas. Eles citam os seguintes passos para o desenvolvimento de um modelo de competências:

1. Criação de um time de sistemas de competência, composto por funcionários do alto escalão da empresa, justamente aqueles que detenham um profundo conhecimento do trabalho e cuja função é supervisionar todas as iniciativas dessa "construção";

2. Identificação das métricas de desempenho e validação da amostra, nessa etapa é definida uma escala de proficiência, restando caracterizado o que representa desempenho marginal, médio ou superior.

3. Desenvolvimento de uma lista de competências experimentais pela equipe descrita na primeira etapa, a qual serve de base para construção do modelo de competências.

4. Definição de competências e indicadores de comportamento, com a aplicação de técnicas como *focus group*, entrevistas, entre outros.

5. Desenvolvimento de um modelo inicial de competências a partir dos dados coletados na etapa anterior.

6. Verificação cruzada do modelo inicial, nessa etapa deve-se checar o modelo inicial, procedendo a novas verificações com pessoas não acionadas no passo 4.

7. Refinamento do modelo pela equipe supervisora do evento, utilizando as mesmas técnicas do passo 5.

8. Validação do modelo através de questionários a serem respondidos por gestores, pares e subordinados diretos, cujo resultado será verificado em relação ao modelo para verificar se cada competência se correlaciona com o desempenho no trabalho.

9. Finalização do modelo. Nessa etapa são eliminadas algumas competências que não guardam relação com as medidas de desempenho.

2.4.4 Críticas e limitações do modelo de gestão por competências

Dutra (2014) elencou diversas lacunas na gestão de pessoas por competências, dentre as quais se destacam as seguintes:

- As organizações desenvolvem pessoas, no entanto, não possuem espaço para todas elas, então o que fazer?
- Como conciliar interesses e expectativas dos colaboradores com as da organização ao longo do tempo, de forma satisfatória?

Uma solução para o primeiro questionamento pode estar na conexão das organizações com o seu contexto. O investimento nas pessoas retorna para a sociedade, então qualquer uma delas pode ser beneficiada. Há cálculos que não são exatos, e isso é aplicável na gestão de pessoas. A difícil tarefa de selecionar entre competentes é mais confortável do que não ter pessoas nessas condições.

A segunda questão é mais complexa, no entanto, é relevante adotar uma postura de transparência e exigir o mesmo do colaborador. Esses interesses e expectativas devem estar minimamente alinhados, sob risco de se permanecer em um eterno conflito. Para o enfrentamento dessa situação, a saída mais louvável é o diálogo.

O autor defende que o sistema só será efetivo se for concebido coletivamente, com envolvimento e compromisso de todos os interessados. Essa condição é perfeitamente aceitável, visto repetir-se em vários processos que envolvem criatividade e pessoas. Tal condição pode ser vista sob uma perspectiva negativa ou positiva, depende grande parte da cultura organizacional.

Bitencourt (2005) compilou críticas acerca da gestão por competências, dentre as quais podemos citar:

- Os desenhos de competência, em geral, são superficiais e pobres;
- Predominam as listas de competências genéricas;
- A burocracia e o custo, havendo ainda demasiado formalismo em torno da confirmação das competências em detrimento do seu desenvolvimento;
- Ausência de uma orientação para o futuro;
- Formação de um cenário *skinneriano*, ou seja, “faça isso e obtenha aquilo”.
Daí resulta um processo manipulativo e pouco construtivo.

Para redução desses obstáculos, primordialmente deve-se clarificar o conceito de *competência*. E refletir sobre as seguintes questões:

- I - É resultado de um processo de aprendizagem individual?
- II - Quais são os resultados esperados com o desenvolvimento de competências? Como esses resultados podem ser aferidos?
- III - Quais as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento de competências? Essas práticas são restritas a treinamento e desenvolvimento?

Não se pode esquecer que a competência não se resume a um conhecimento abstrato, é imprescindível observar a prática no trabalho.

Para Thévenet (2013), as limitações e riscos da gestão de competência são, em resumo os seguintes:

- Excesso de instrumentos (para gestão de carreiras, planejamento sucessório, avaliação, recrutamento, etc.), tornando-os ineficazes, reduzindo a gestão por competências a um conjunto de técnicas;
- O modelo tende a não valorizar suficientemente as relações sociais, ainda que, em algumas modalidades a gestão por competências decorra de acordos internos;
- Em contextos no qual ocorre a imposição do modelo, podem ocorrer frustrações, pesos burocráticos ou incoerências que provocam rejeição ao mesmo.

Um aspecto abordado por Brandão e Guimarães (2001) é quanto ao modo de utilização da gestão de desempenho e de competências, que corre o risco de tornar-se um mecanismo de controle social de trabalhadores e de manutenção das estruturas de poder das organizações. O modelo seria apenas uma maneira de revestir de modernidade a velha manutenção do *status quo*. Apontam que, a fim de evitar essa ocorrência, o objetivo maior da implantação desse modelo não deve ser somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas principalmente o desempenho das pessoas em um sentido mais amplo. Afirmam que, desse modo, a competência e o desempenho representariam ao mesmo tempo um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

Relatório da OCDE (2010) afirma que nem todos os esforços na área de gestão por competências obtêm sucesso imediato. Informa que o Grupo Europeu de Administração Pública (EGPA) listou problemas que surgem na implantação: os modelos podem se tornar estáticos demais; a medição das competências para fins de gestão do desempenho é complexa e pode levar a um foco excessivo nas entradas ao invés de nos resultados; o processo de implantação pode enfrentar muita resistência, a menos que todas as partes interessadas – alta gestão, gerentes de linha, servidores e sindicatos – estejam envolvidos e prestem suporte. Sugere então, com base no histórico de países que já adotaram esse modelo, a revisão e reavaliação periódica do mesmo, a fim de garantir sua eficácia.

Um norteador para o sucesso da implantação do modelo pode ser retirado das palavras de Nisembaum (2000, p.13): "Quanto mais claro está para todos os colaboradores a forma como a empresa obtém os seus resultados hoje, e como pretende obtê-los amanhã, maior será a autonomia e o *empowerment*."

Apresentados, em linhas gerais, alguns modelos que norteiam a gestão por competências podem demonstrar métodos e técnicas para a consecução da etapa de mapeamento de competências.

2.5 Mapeamento de Competências

Dias *et al* (2013) pesquisarem a produção científica em administração na área de competência, acerca do mapeamento, defende que, pela dificuldade em se transferir o resultado daquela pesquisa para outro ambiente, o mais conveniente seria focar nos métodos empregados para realizar o diagnóstico.

Segundo Borges-Andrade *et al* (2006, p.219), “não há uma maneira única e certa para a descrição de competências em organizações”. Para os autores, faz parte do processo de mapeamento, ou diagnóstico, de competências, a escolha do método que será utilizado para sua descrição.

Hamel e Prahalad (1995) defendem que uma organização deve ser vista como um portfólio de competências. Para tanto, é fundamental que saibam reconhecer e socializar essas competências, e desse modo será possível identificar e aproveitar oportunidades.

O mapeamento (ou modelagem) das competências individuais consiste em definir o rol de competências que irão constituir um padrão de referência para as ações a serem desenvolvidas na Gestão de Pessoas.

Apesar de a literatura reconhecer a relevância dessa etapa na Gestão por Competências, há uma clara dificuldade em operacionalizá-la, tornando um desafio o desenvolvimento de ferramentas para identificar as competências individuais necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais. O desdobramento das competências coletivas, que seria o caminho lógico para se chegar às competências individuais, não está respaldado em processos formais (RUAS, 2003).

O mapeamento (ou diagnóstico) de competências encontra-se na segunda etapa do modelo de gestão por competências descrito por Brandão e Guimarães (2001), logo após a etapa de formulação de estratégias. A sua relevância reside na constatação de que as demais etapas do modelo de Gestão por Competências dependem dos resultados dessa fase do processo, e terão forte influência sobre elas.

O objetivo precípuo desse mapeamento é identificar o *gap* (lacuna) existente entre as competências necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização e aquelas verificadas na organização, proporcionando informações relevantes para a etapa seguinte, qual seja, a captação externa ou desenvolvimento interno das competências desejadas, com o intuito de reduzir esse *gap* (CARBONE *et al*, 2009).

O mapeamento de competências deve ser feito periodicamente, pois as competências atuais tendem a se defasarem diante das exigências oriundas de um ambiente dinâmico que também atua modificando as competências necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações. Ou seja, caso ações de captação e desenvolvimento de competências não sejam efetivadas, o que ocorre é o aumento da lacuna de competências. Pelo mesmo motivo, esse mapeamento desse ser realizado periodicamente (CARBONE *et al.*, 2009) e vai subsidiar o planejamento, a captação e o desenvolvimento de competências.

As competências humanas são desenvolvidas através da aprendizagem e manifestadas através do desempenho, o que, conforme detectou Brandão e Guimarães (2001), aproxima a gestão por competências da gestão do desempenho, tornando-as interdependentes e complementares.

Brandão (2012) defende que as competências devem ser descritas como ações passíveis de observação, e que essa descrição deve ser clara e objetiva.

Determinadas as competências necessárias para que uma organização possa atingir seus objetivos estratégicos, Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram um instrumento que permite verificar a relevância de cada competência para o papel ocupacional ou para o contexto no qual está inserido o profissional, expresso pela equação: N (lacuna de competências) é igual a I (grau de importância) que multiplica 4 menos D (grau de domínio).

Em resumo, N=I (4-D). Os números atribuídos variam em uma escala que vai de zero (nada importante) até 4 (extremamente importante). De posse dessas informações, podem ser eleitas as competências a priorizar.

O mapeamento das competências individuais é fundamental porque permite a conexão entre o que a organização se propõe a ser e fazer, e a execução, ou seja, entre o plano e a sua efetivação. Deve elucidar o que é preciso ser feito, orientando ações de educação corporativa, e, posteriormente, mediante comparação entre o desejado e o alcançado, permitirá a avaliação de desempenho da instituição e de seus colaboradores. As competências que através do mapeamento foram definidas como relevantes irão orientar ainda as ações de alocação, movimentação interna, recrutamento e seleção, de modo que se busquem profissionais cujo perfil coadune-se com o que a organização espera em termos de desempenho presente e futuro.

O mapeamento de competências permite aos funcionários conhecer o que se espera de cada papel ocupacional, e desse modo ele poderá gerenciar sua carreira, direcionando-a para o que deseja alcançar profissionalmente.

Um importante cuidado que se deve ter no processo de mapeamento é com a idealização das competências, pois o superdimensionamento da lista conduz à elaboração de uma lista tão ampla que pode se tornar inalcançável (RUAS, 2003). Sendo assim, não se tem expectativa de que o modelo seja perfeito, sim de que seja bastante representativo.

Carbone *et al* (2009) relaciona aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas, tanto no nível organizacional como no nível humano ou profissional.

No primeiro nível, relaciona diagnóstico organizacional, identificação de lacunas de competências, subsídio à tomada de decisões quanto a fusões e aquisições e quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento.

No segundo nível (humano ou profissional): elaboração de orientação estratégica das ações de gestão de pessoas, diagnóstico setorial ou individual, identificação de lacunas de competências, identificação de necessidades de aprendizagem, sistematização da capacitação profissional, formulação de objetivos instrucionais, orientação profissional e de carreira, subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção; reconhecimento, promoção e premiação; remuneração por competências; endomarketing para estimular o autodesenvolvimento; orientação aos sistemas de compartilhamento de competências.

As metodologias descritas pelos autores pesquisados para o mapeamento de competências nem sempre estão estruturadas em suas respectivas obras, o que acaba

tornando-a apenas descrição de ferramentas que podem ser utilizadas. Partindo da premissa de que ainda há o que desenvolver no arcabouço teórico da gestão por competências, a depender da continuação das discussões sobre o tema, são apresentadas a seguir alguns dos métodos existentes.

2.5.1 Modelo proposto pelo governo brasileiro (BRASIL, 2013)

Em junho de 2013 o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Gestão Pública lançou o Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências, cujo objetivo é orientar as unidades de desenvolvimento de pessoas dos órgãos do SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – para a realização de diagnósticos de competências (BRASIL, 2013).

Esse Guia também tinha por finalidade a divulgação do “CAPACITAÇÃO”, uma ferramenta tecnológica de apoio gerencial que está sendo utilizada para verificar as competências existentes nos servidores, as competências necessárias para o cumprimento dos propósitos da organização, bem como a lacuna entre as mesmas. Ele faz parte de um projeto maior que é a criação do SIGEPE – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas, que foi criado para substituir o antigo SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (BRASIL, 2013).

Pelo exposto no referido documento, a coleta de dados é realizada mediante os seguintes procedimentos, na sequência:

- Análise Documental

Verificam-se os documentos estratégicos da organização, a fim de interpretar seu conteúdo, definir categorias de análise e identificar indicadores textuais que possibilitem deduzir quais as competências que mais importam para a consecução dos objetivos da organização;

- Entrevista Individual

Com o fim de comparar a percepção do entrevistado com o resultado da análise documental, o entrevistador formula questões para serem conhecidas tais percepções e obtidas novas informações.

- Grupo Focal

Essa técnica de pesquisa precisa ser orientada por um moderador, que coordena uma discussão sobre as competências relevantes à organização com um grupo de participantes que conhecem mais profundamente os processos de trabalho da organização.

- Observação

Através dessa ferramenta de pesquisa, é feita a análise e registro detalhados das competências relevantes ao trabalho das pessoas, devendo ser utilizada em conjunto com outros métodos para se descrever competências.

- Questionários

A aplicação de questionários permite a coleta de dados de um grande número de pessoas a um custo relativamente baixo, e apresenta como principal dificuldade o cuidado que se deve ter para evitar ambiguidades.

Pelo que se depreende do Guia governamental, o fluxograma para análise de competências da equipe é, em resumo, o seguinte:

I – Descrever as competências da equipe

Etapa a ser realizada pelos mapeadores de competências, deve utilizar como meio a análise documental, entrevistas, questionários e observação.

II – Realizar a análise crítica das competências descritas

Etapa de análise das descrições acima, a ser empreendida por chefes e servidores que não participaram do procedimento anterior com o fim de verificar se a descrição corresponde a um comportamento observável.

III – Aprovar a descrição das competências

Os chefes e servidores da etapa anterior devem comunicar formalmente à equipe o rol de competências aprovadas.

IV – Realizar acordo de equipe

Reunião com a equipe deve resultar em acordo sobre os desempenhos esperados a partir das competências selecionadas.

V – Definir a importância das competências da equipe

Chefes e servidores devem estabelecer prioridades, atribuindo um grau de importância dada competência na forma de pontuação.

Embora o mapeamento das competências coletivas não faça parte do escopo do presente trabalho, foi necessário descrever o processo sucintamente, pois nesse modelo o mesmo é requisito para o diagnóstico das competências individuais necessárias para atuação na organização em que o servidor está inserido, conforme se vê a seguir, na caracterização de cada etapa do processo.

I – Realizar a análise das competências da equipe

Corresponde aos eventos do processo anterior, que por este modelo entende-se requisito para a presente etapa.

II – Selecionar as competências individuais

Chefes e servidores devem escolher, dentre as competências descritas na etapa coletiva, aquelas que estão relacionadas a atuação e ao papel ocupacional de cada um dos servidores.

III – Consolidar as competências individuais

Etapa de disponibilização das informações sobre as competências envolvidas nas atividades de cada um dos servidores, a ser definida pelos chefes, registrando formalmente essas competências, relacionando-as a cada membro da equipe.

IV – Inserir as competências no sistema CAPACITAÇÃO

O gestor da equipe registra no referido sistema a inclusão, alteração, exclusão e consulta das competências da equipe cadastrada.

V – Realizar autoavaliação

Consiste no preenchimento do questionário de autoavaliação, pelos servidores. Em seguida deverá ocorrer a pontuação do nível de conhecimentos, habilidades e atitudes do mesmo, em cada competência, caso esta esteja estruturada por dimensões; ou em seu grau de complexidade, caso esteja estruturada em níveis.

O Guia informa ainda que serão avaliadas as competências essenciais (comuns aos servidores vinculados ao SIPEC), e as individuais, divididas em técnicas e gerenciais (BRASIL, 2013). Ressalte-se que, por conta de sua autonomia administrativa, o Poder Judiciário não é vinculado a esse sistema e não tem obrigatoriedade de seguir o padrão estabelecido para a gestão de pessoas, podendo, no entanto, tomá-lo como referência.

A ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, em mesa-redonda de pesquisa ação em gestão por competências (BRASIL, 2009), tratou de compilar competências genéricas retiradas dos Decretos n.º 84.669/1980 e 4.247/2012, e ainda da experiência das organizações representadas no referido evento, as quais são listadas a seguir, eliminadas as redundâncias:

1. Qualidade e quantidade do trabalho;
2. Iniciativa e cooperação;
3. Assiduidade e urbanidade;
4. Pontualidade;
5. Disciplina;
6. Qualidade;
7. Produtividade;

8. Relacionamento;
9. Autodesenvolvimento;
10. Cumprimento de prazos;
11. Criatividade;
12. Trabalho em equipe;
13. Criatividade e inovação;
14. Orientação estratégica;
15. Construção de rede de relacionamentos;
16. Orientação para resultados.

2.5.2 Modelo proposto por Borges-Andrade *et al* (2006)

O autor cita duas possibilidades para a efetivação da identificação das competências, ambas positivas para o desenvolvimento da organização: no primeiro, o procedimento é realizado internamente, com ou sem a colaboração de consultores externos. No segundo, é efetivado por um ou mais pesquisadores, em geral externos.

Em sua concepção, o trabalho de diagnóstico de competências possui menor possibilidade de apresentar vieses caso seja baseado no método científico. Assim sendo, a proposta inicial deve ser consolidada em um projeto com introdução, referencial teórico, metodologia, cronograma e referências.

2.5.3 Modelo descrito por Carbone *et al* (2009)

Carbone *et al.*, (2009) informa que o primeiro passo para o mapeamento de competências, tanto da organização como individuais, é a pesquisa documental. Deve-se verificar o que está inserido na missão, visão, objetivos institucionais e outros que possam trazer informações estratégicas.

Em seguida, devem ser coletados dados com pessoas-chave ou então utilizados outros métodos de pesquisa social (por exemplo, observação ou aplicação de questionários). Já a identificação das competências atuais normalmente é feita por meio da avaliação de desempenho. Atualmente existem empresas especializadas em certificar as competências de outras organizações, embora em grande medida as empresas prefiram realizar por si só essa tarefa.

Os autores ressaltam a importância do cuidado com os termos utilizados para descrever competências, estes devem ser claros e objetivos, bem como representar comportamentos passíveis de observação.

2.5.4 Método descrito por Dutra (2014)

Dutra (2014) identifica três abordagens metodológicas, não excludentes entre si, para definir as competências individuais. Na primeira, procura-se identificar as pessoas que possuem desempenho acima da média a fim de verificar que competências diferenciam-nas das demais. Na segunda, admite-se que, se a empresa sobrevive é porque conseguiu atender demandas externas e integrar recursos (SCHEIN, 1986; FLEURY; FISCHER, 1989, *apud* DUTRA 2014).

Daí o que se faz é partir das estratégias e competências organizacionais essenciais e distintivas para estabelecer as competências individuais. Sugere entrevista com pessoas-chave da organização, e em seguida sugere a tabulação das respostas. A terceira abordagem é semelhante à segunda, o que a difere é o reconhecimento de que as entregas requeridas dos gerentes não são as mesmas exigidas dos profissionais técnicos. O autor sugere que sejam definidas de sete a doze competências individuais.

2.5.5 Método proposto por Santos (2001)

Santos (2001) propôs a utilização do Método Delphi para o mapeamento das competências individuais, conforme as etapas descritas a seguir:

a) Criação de um grupo de especialistas, com aprovação da alta direção, o qual deve ser treinado tanto quanto à gestão por competências quanto ao método Delphi;

b) Primeira rodada: Sem interagir com os colegas, cada especialista deve ser submetido à seguinte pergunta: “Quais competências devem configurar o conteúdo do cargo “X?”. Em seguida, devem ser eliminadas repetições ou semelhanças;

c) Segunda rodada: A matriz de competências que foi preparada a partir da primeira rodada, contendo as competências relacionadas por todos os especialistas, é submetida a cada especialista com o seguinte questionamento: “Você concorda que essas competências correspondem exatamente às necessárias para ocupar esse cargo?”. Daí se estabelece um nível de concordância a fim de se eliminar aquelas consideradas menos relevantes;

d) Terceira rodada: Nesta, é feita uma ponderação: “Que peso você atribuiria a cada uma das competências com o objetivo de ordená-la de acordo com seu grau de importância para um desempenho excelente?”. Sendo assim, não deverá ser atribuído o mesmo peso para competências diferentes e a partir daí deve ser calculado o nível de concordância.

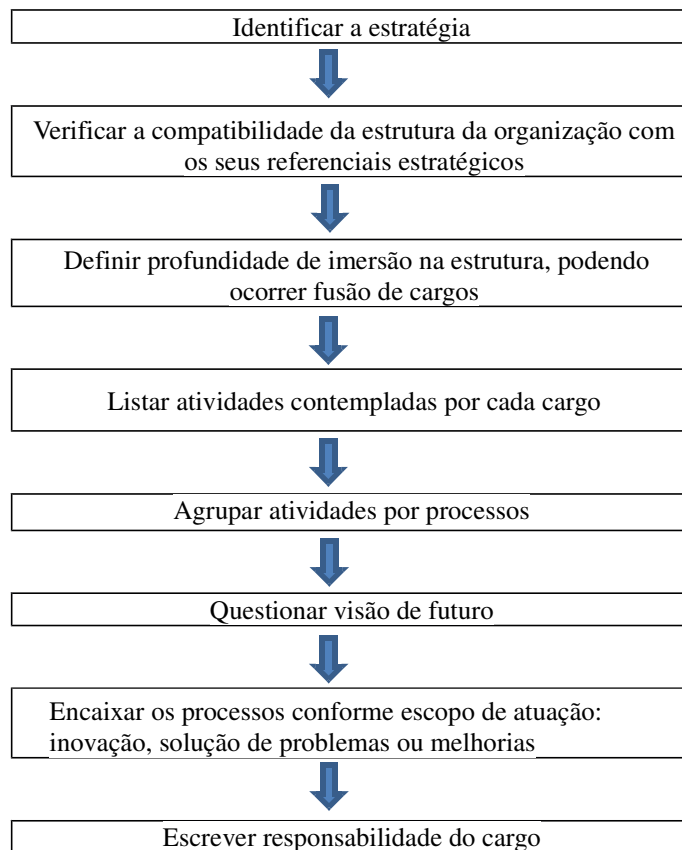
e) Quarta rodada: Essa rodada só deve existir se o coeficiente de concordância, que reflete a aproximação entre as opiniões, ficar abaixo de 60%. Far-se-á a seguinte pergunta: “Concorda com as ponderações obtidas? Reflita cuidadosamente. Pode mudar ou alterar suas ponderações”.

Pelo que se vê, o objetivo do método é obter, a partir da opinião de especialistas, um consenso acerca da matriz de competências.

2.5.6 Método desenvolvido por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002)

O modelo descrito por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002), denominado *Resolution* encontra-se representado na figura 5.

Figura 5 - Metodologia *Resolution*



Definir competências e a formação

Fonte: Adaptado de Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002)

2.5.7 O método descrito por Brandão (2012)

Para a realização do mapeamento de competências, Brandão (2012) recomenda inicialmente que seja feita a descrição operacional de competências, ou seja, que elas sejam definidas em termos de padrões de desempenho e representem as expectativas da instituição quanto ao desempenho dos seus funcionários.

Nessa etapa, o autor observa que são imprescindíveis alguns cuidados metodológicos, evitando-se a construção de descrições muito longas e com múltiplas ideias, obviedades, redundâncias, abstrações e ambiguidades. Os verbos utilizados devem, segundo o mesmo, expressar ações concretas.

Para realização do diagnóstico de competências, lista os seguintes métodos, técnicas e/ou instrumentos:

- Análise documental – tem por finalidade descrever objetiva e sistematicamente o conteúdo de documentos estratégicos da organização, dele extraindo tanto conteúdo manifesto como conteúdo latente. Normalmente é o primeiro passo no procedimento, visto possibilitar a verificação de aspectos iniciais importantes para a descrição das competências.
- Entrevista – A entrevista visa verificar a percepção de pessoas-chave da organização em relação às competências que foram consideradas relevantes para a organização atingir seus objetivos. Desse modo, procura-se identificar e descrever padrões de desempenho requeridos pela organização.
- Grupo Focal – Nessa técnica de pesquisa é necessária a atuação de um moderador que conduzirá uma discussão sobre o tema ‘competências relevantes ao trabalho ou à organização’ com a participação de oito a doze pessoas. Ressalta que o grupo deve ser razoavelmente homogêneo, de modo que a integração seja facilitada, evitando-se a participação de pessoas que tenham um relacionamento muito próximo. Cita como vantagens a rapidez em coletar dados, se comparado à realização de entrevistas individuais e a possibilidade de verificar atitudes, percepções e reações. Quanto às

desvantagens cita a necessidade de um moderador qualificado o suficiente para manter o grupo sob controle e a complexidade para a análise de dados.

- Questionário – O autor considera este instrumento o mais aconselhável quando se tem a necessidade de realizar a coleta de dados junto a um contingente grande de sujeitos. O mais comum é o uso de questionários estruturados ou semiestruturados, ou seja, aqueles nos quais predominam questões fechadas.
- Observação – Técnica indicada, segundo o autor, para estudos detalhados. Consiste em registrar e examinar dados sobre comportamentos, fenômenos ou ações, sem haver qualquer indagação entre o observador e os sujeitos ou grupos observados. Pode ser participante, se o observador exercer o papel do sujeito; pode ainda ser realizada de modo sistemático ou assistemático.

É necessário rigor metodológico no processo de mapeamento de competências, pois erros nessa etapa podem gerar resultados inconsistentes, prejudicando as fases seguintes da implantação do modelo de gestão por competências (BRANDÃO, 2012).

2.5.8 O método escolhido

O que se verifica na literatura é que os estudiosos preferem apontar caminhos para o diagnóstico de competências, apresentando várias possibilidades em vez de apresentar método único e rígido que sirva para todas as organizações.

Tendo em vista a descrição metodológica detalhada e a adequação aos objetivos propostos, o método escolhido foi o descrito por Brandão (2012) em “Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas”, com adaptações.

Dentro do modelo proposto, diante das dificuldades de se realizarem reuniões com os sujeitos da pesquisa, quer sejam presenciais, quer sejam virtuais (teleconferência), e, sobretudo, por conta do período eleitoral, que se inicia em maio e se encerra somente em dezembro (com a diplomação dos eleitos), não foram utilizados os métodos de grupo focal e observação. A pesquisa, então, diante das condições já mencionadas, bem como devido à grande capilaridade do órgão, utilizou as seguintes técnicas ou instrumentos: análise documental e aplicação de questionários.

Diante da profusão de estudos recentes na área da gestão por competência, entendeu-se válida uma breve discussão sobre alguns deles, a maioria de cunho empírico e no âmbito da gestão pública, conforme o que se vê adiante.

2.6 Outros Estudos em Gestão por Competência

Existe uma grande variabilidade no desenvolvimento e estruturação dos modelos de competência no setor público: enquanto algumas organizações usam-na como ferramenta para compartilhamento de valores essenciais e capacidades imprescindíveis para o sucesso da organização, outras destacam competências direcionadas para cargos de gestão e liderança. Um terceiro grupo concentra-se em estabelecer uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos (OCDE, 2010). Assim como são diversas as formas de aplicação desse modelo, também o são as formas de estudá-lo.

2.6.1 Artigo “Competency based management: a review of systems and approaches” (DRAGANIDIS E MENTZAS, 2006)

Draganidis e Mentzas (2006) buscaram analisar os mais comuns e difundidos sistemas de gestão do conhecimento, a fim de estudar suas aplicações características e fornecer direções para futuras pesquisas. Os autores fizeram a análise de 22 (vinte e dois) sistemas de gestão de competências e 18 (dezoito) sistemas de gestão de aprendizagem que possuem módulos de gestão de competências.

Segundo relataram, essa integração entre os mesmos é muito frequente. Apontaram características comuns entre os sistemas de gestão por competência, tais como o agrupamento das competências em categorias; a divulgação de uma declaração que explicita o conceito básico de competência; a elaboração de uma escala de proficiência; a descrição dos comportamentos associados com competências específicas; a descrição do trabalho; o uso de ferramentas de avaliação; a demonstração visual do *status* das competências demonstradas pelos indivíduos, departamentos ou pela companhia; e as competências que os funcionários devem ostentar.

Relatam a existência de quatro macrofases que visam o aprimoramento contínuo e o desenvolvimento de competências individuais ou organizacionais: mapeamento de competências, diagnóstico de competências existentes, desenvolvimento de competências e monitoramento das competências.

A primeira tem como objetivo fornecer para a organização uma visão geral das competências necessárias para atingir suas metas. O nível de proficiência exigido para cada perfil é definido nesta fase. Na segunda, como o próprio nome revela, é feito um diagnóstico das competências existentes, verificando-se o nível de proficiência dos funcionários e o *gap* (intervalo) entre o mesmo e a situação ideal verificada na primeira fase. Daí segue para a terceira fase, quando são realizadas ações que visam aumentar o número e o nível de competências que os colaboradores devem possuir, conforme o que foi verificado nas fases anteriores. Na última fase, a de monitoramento, é feito um exame contínuo dos resultados alcançados.

Segundo Draganidis e Mentzas (2006), as competências são relevantes para as seguintes funções na gestão de pessoas: planejamento do desenvolvimento da força de trabalho, gestão do recrutamento, gestão da aprendizagem, gestão do desempenho, desenvolvimento de carreira e planejamento de sucessão.

2.6.2 Artigo “*Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*” (OP DE BEECK; HONDEGHEM, 2010)

O artigo teve como objetivos entender como os governos realizam a gestão das suas competências e analisar as três dimensões da gestão de competências integrada, e em que grau elas se encontram no setor público.

Baseado em resultados de um estudo feito pela OECD (2009), foram selecionados quatro países para desenvolver o estudo de caso: Austrália, Bélgica, Coreia e Reino Unido.

A pesquisa revela que o sucesso da implementação da Gestão por Competências inclui a integração vertical e horizontal: a integração vertical refere-se ao alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia institucional, enquanto a horizontal diz respeito à coordenação das várias atividades de gestão de pessoas. Relata que a gestão por competências é uma questão de prática e deve permear toda a organização.

A pesquisa utilizou o método de estudo de caso comparativo, envolvendo as administrações dos quatro países supramencionados. Os mesmos foram selecionados considerando sua homogeneidade com relação ao estágio em que se encontram: ajuste/expansão do sistema de gestão por competências existente. Foram utilizados vários métodos de coleta de dados: consulta a especialistas locais (acadêmicos e profissionais), literatura acadêmica e a documentos oficiais do governo. Em todos eles, a gestão por competências teria sido introduzida nesses países em um período de reforma.

A implementação do modelo nessas nações ocorreu de forma descentralizada, embora houvesse um órgão central para acompanhamento e aconselhamento, cuja atuação variou levemente de um país para outro. Enquanto na Bélgica desenvolveu-se um único modelo de gestão por competências para todo o serviço público, os demais aplicaram dois modelos, um para o alto escalão e outro para os demais servidores.

O uso das competências nos processos de gestão de pessoas variou de um país para outro, mas no geral o que se vê é que a seleção e o desenvolvimento de funcionários públicos já tem uma forte base nas competências, restando preparado o caminho para futuramente vincular o pagamento ao desempenho, que é pouco utilizado e ocorre em algum grau somente na Bélgica e no Reino Unido. No modelo belga, o pagamento relacionado ao desempenho permanece um conceito controverso na política de remuneração tanto dos servidores públicos como dos altos gestores.

Nos processos de recrutamento e seleção de funcionários, nos quatro países estudados as competências definidas no programa são utilizadas como parâmetros, independentemente do método utilizado, o mesmo ocorrendo com os subsistemas treinamento e desenvolvimento.

Austrália e Coréia mencionam a utilização do MGC – Modelo de Gestão por Competências, no planejamento da força de trabalho, e o que foi observado foi a identificação do “gap” entre as competências atuais e as desejadas e a formulação de estratégias para reduzir esse intervalo.

Na Coréia, a cada cinco anos ocorre uma revisão para verificar se os objetivos foram alcançados e proceder a atualização do modelo.

Com relação ao planejamento de carreira, na maioria deles, uma avaliação das competências resulta na identificação de possibilidades de carreira, necessidades de desenvolvimento, etc.

Os autores concluem que os sistemas de gestão da competência adotados por esses países parecem ser aplicados de modo extensivo e já possuem as ferramentas necessárias para integrar as competências nos mais variados processos de gestão de pessoas.

Em relação às três dimensões de integração (vertical, horizontal e implementação prática), eles entenderam que ainda não existe uma efetiva e holística integração horizontal, existem ainda muitas variações internas em termos de extensão e intensidade em que o MGC está sendo implementado. Ou seja, o maior problema, e também o maior desafio, é chegar até a terceira dimensão, que é a da integração.

Ao final, ressaltam que, pela própria estrutura do setor público, aumenta a importância de se alcançar esse estágio, no entanto, seria necessário mais controle em termos de governo central, o que é se opõe à tendência de devolução de poderes aos órgãos e departamentos.

2.6.3 Artigo “*Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba*” (FERREIRA; SOUZA; SOUZA, 2011)

A pesquisa tinha como objetivo identificar as competências gerenciais requeridas para exercer o cargo de Diretor de Fórum, ocupado por magistrados.

Os autores utilizaram, de forma adaptada, uma metodologia criada com base nos critérios de excelência na gestão da Fundação Prêmio Nacional de Qualidade. O recurso metodológico utilizado foi a Técnica Delphi. A matriz criada reúne quarenta e oito competências associadas aos seguintes critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes e Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e, por último, Resultados.

A coleta de dados para a realização do mapeamento das competências foi feita através da aplicação de questionários a uma amostra – selecionada conforme disponibilidade em atender à pesquisa – constituída por apenas seis respondentes, ante uma população constituída por setenta ocupantes do cargo. O tamanho da amostra foi apontado pelos próprios pesquisadores como sendo um fator limitador da pesquisa, bem como a ausência de um instrumento que fosse construído com base nas peculiaridades da organização.

O estudo apontou que as sete competências mais relevantes para a função de Diretor de Fórum são as seguintes: Integridade e Confiança, Solução do Conflito, Autodesenvolvimento, Liderança, Determinação, Empreendimento e Criatividade, e Gestão da Mudança. Os critérios Liderança e Resultados se sobressaíram em relação aos demais. Os autores destacaram que o critério Resultado foi o mais citado, o que segundo os mesmos demonstraria a preocupação dos participantes da pesquisa com o cumprimento de metas e objetivos, sobretudo com relação à celeridade na resolução das demandas judiciais.

2.6.4 Artigo “*Mapeamento de Competências por Processo em uma Instituição Federal de Ensino Superior*” (GODOY; BRAGA; MORAES, 2015)

Nesse estudo foi analisada a aplicação da metodologia de mapeamento de competências por meio da modelagem de processos em um ambiente em que tais ferramentas já eram aplicadas, no entanto, de modo paralelo, sem comunicação formal entre ambas.

Os autores afirmam que o mapeamento de competências por processo realiza o levantamento das competências técnicas para a realização das atividades contidas nos processos institucionais, sem excluir a necessidade de levantamento das competências gerenciais que prescinde cada atividade.

O estudo foi realizado no período de fevereiro a maio de 2015, no ambiente organizacional de uma IFES – Instituição Federal de Ensino Superior, caracterizado como estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. A técnica de pesquisa adotada foi observação direta e intensiva e entrevista.

Para a realização da modelagem de processos foram definidas duas frentes de trabalho: uma equipe de negócio e uma equipe de processo para cada processo ou conjunto de processos inter-relacionados.

O modelo finalizado foi então incluído no portfólio de processos da organização, para que o mesmo servisse como fonte de informação, treinamento e comunicação. Foram realizadas ainda entrevistas a fim de que fossem ouvidas as pessoas diretamente relacionadas ao processo quanto à seguinte questão: quais os pontos fortes e pontos fracos observados com a aplicação da metodologia de competências por processo?

Em suas considerações finais, os autores apontaram como empecilho para a efetivação da Gestão por Competências o pouco tempo disponível para o mapeamento. Destacaram a escassez de estudos teóricos e empíricos e o pequeno volume de processos analisados como limitações do estudo, embora os resultados tenham demonstrado, segundo os autores, que o direcionamento escolhido deve acarretar um ótimo resultado para a Gestão de Pessoas.

2.6.5 Artigo “*Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia*” (FILHO; ALMEIDA, 2015)

A pesquisa buscou mapear as competências individuais e organizacionais dos servidores que compunham o Núcleo de Aprimoramento (NUAP) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) através de pesquisa documental e observação participante. Os autores ressaltam que, naquele momento, o desafio da Coordenação de Desenvolvimento Humano – CDH, vinculada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas – PRODEP, era implantar a gestão por competências.

Como resultado, foram identificadas 11(onze) competências organizacionais e 19 (dezenove) individuais, sendo que destas, 7(sete) foram destacadas como as mais relevantes as quais foram desdobradas nas dimensões Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

As competências consideradas mais importantes estão relacionadas ao Plano Anual de Capacitação e Atendimento ao Público; as habilidades tidas como prioritárias foram as de “comunicação”, “trabalho com diferentes fontes de dados” e “organização”; e por fim as atitudes de destaque foram “concentração” e “empatia”.

O estudo de caso ficou restrito ao NUAP, órgão subordinado à CDH, da UFBA, cujo quadro de pessoal é composto por apenas 6(seis) servidores, sendo 4(quatro) mulheres e 2(dois) homens, com formações acadêmicas diversas.

Em conclusão, os autores afirmaram que o próximo desafio da CDH é identificar os *gaps* de competências dos servidores e em seguida a proposição do plano de capacitação para atuar na diminuição ou mesmo no extermínio dessas lacunas.

2.6.6 Artigo “*Avaliação de Modelos de Gestão por Competências: Um Estudo Longitudinal em uma Empresa Automobilística*” (KNAPIK, 2015)

A pesquisa buscou analisar a implantação de um sistema de gestão por competências e suas revisões na Volvo do Brasil Ltda., configurando-se em um comparativo de casos em um mesmo caso, no período que vai de 1999 até 2011.

A coleta de dados foi feita mediante entrevistas semiestruturadas em profundidade, observação participante e análise documental e bibliográfica. O trabalho baseia-se na verificação das hipóteses levantadas por Fernandes e Comini (2008), os quais apontam justificativas para a subutilização do Modelo de Gestão por Competências – MGC, dentre elas podemos destacar a questão do tempo despendido para o processo de estruturação do MGC, a utilização de “modelos de prateleiras” e a “institucionalização” do MGC.

Tais hipóteses foram apontadas como variáveis independentes, conferindo forças ou fraquezas ao MGC, cuja configuração foi apontada como variável dependente. O sistema de Gestão por Competências da empresa objeto de estudo foi implementado em 1999, tendo passado por revisões em 2003, 2007 e 2010.

Na seção Resultados, a autora informa que foram entrevistadas quatro pessoas consideradas “chaves”, em cada um dos momentos apresentados.

Em suas conclusões, a autora do estudo infere que os principais motivos para a “fragilidade do MGC foram a falta de inclusão de processos técnicos críticos, a metodologia de implementação, a falta de alinhamento com as competências organizacionais e o processo de legitimação do modelo” (KNAPIK, 2015, p. 21).

Infere ainda que um modelo baseado em capacidades (conhecimentos-habilidades-attitudes) deixa os funcionários mais confortáveis, enquanto um modelo que considera a competência em uma perspectiva que envolve “entregas” os desafia.

Informa que a falta de adesão da alta direção da empresa no MGC pode decorrer da falta de articulação direta do próprio MGC com as competências organizacionais e estratégias.

Aponta como limitação da pesquisa o fato de não ter sido investigada a percepção dos funcionários da empresa a respeito do MGC. Outros pontos importantes e ainda não comentados, quanto à construção e implementação do modelo em pauta, e que foram indicados pela pesquisadora são: comunicação e sensibilização intensas e incorporação da reflexão sobre competências organizacionais de modo a propiciar a integração vertical e horizontal na gestão de pessoas.

2.6.7 Artigo “*Proposição de metodologia para o Mapeamento de competências: um estudo de caso em um órgão público do Estado do Pará*” (FERREIRA ET AL, 2012)

Nesse estudo de Ferreira *et al.*, (2012) propõe-se uma metodologia para o mapeamento de competências baseada em metodologias já aplicadas em outras organizações, ressaltando que não foi seguido rigorosamente um único modelo, no entanto foram respeitados aspectos destacados pelos autores de referência, com as devidas adaptações.

A partir das informações obtidas nos documentos estratégicos (Formação Estratégica Organizacional, Missão e Visão, Definição de Indicadores de Desempenho), foram sugeridas e validadas junto à alta administração as competências organizacionais.

Em seguida, a partir da análise de aspectos comportamentais e técnicos, levando-se em conta as competências organizacionais, foram definidas as competências individuais, as quais também foram sugeridas e validadas pela cúpula diretiva do órgão.

As competências individuais foram divididas em comportamentais e técnicas. Na primeira divisão encontram-se as competências correspondentes à postura esperada dos servidores: Proatividade, Trabalho sob pressão, Comunicação, Flexibilidade, Liderança, Organização e Planejamento, Relacionamento Interpessoal, Comportamento Profissional e Comportamento Inovador. A segunda divisão abrange conhecimentos e habilidades relativas às experiências profissionais, participação em cursos relacionados à gestão, tecnologia e inovação, e ainda conhecimentos e habilidades em informática e língua estrangeira.

Utilizando as métricas propostas por Santos (2008 *apud* FERREIRA *et al.*, 2012, p.10), aplicaram questionários de avaliação e autoavaliação para estabelecer níveis de

competências necessários para cada função. As métricas utilizadas foram: IO = Importância para a organização, CP = Nível de competência individual possível, CN = Nível de competência individual necessário para o cumprimento das funções do servidor, e CR = Nível de competência real do servidor. Esse último é o resultado da média ponderada dos resultados das avaliações.

Ao final, obtiveram para cada servidor pesquisado mapas de competências que foram plotados, de modo que foi possível observar as competências reais *versus* competências necessárias *versus* competências possíveis. Essa representação também permitiu verificar o nível de autocritica dos servidores, confrontando sua autoavaliação com a que os colegas e superiores fizeram dele.

2.7 Resultado do Mapeamento de Competências Realizado do INSS

Dentre os vários órgãos públicos que estão implantando a gestão por competências, apresenta-se breve e objetivamente o resultado do mapeamento feito no INSS – Instituto Nacional de Seguro Social – conforme se vê a seguir.

O INSS publicou em Resolução (n.º 511, de 19 de novembro de 2015), e no anexo I constam as competências mapeadas, conforme descrição nos quadros 6 e 7:

Quadro 6 - Competências técnicas fundamentais – INSS

Domínios essenciais	Dominar a expressão escrita e falada da língua portuguesa
	Conhecer os fundamentos de gestão estratégica
	Dominar os aplicativos e sistemas
	Zelar pela segurança da informação
Normas e Fundamentos	Dominar fundamentos legais
	Compreender acórdãos e orientações dos órgãos externos
	Conhecer acordos, parcerias e contratos firmados
	Compreender noções de orçamento, finanças públicas, contabilidade e de estatística
Rotinas Administrativas	Conhecer rotinas e processos
Diretrizes do atendimento	Promover a excelência no atendimento prestado

Fonte: INSS (2015).

Observa-se que as competências técnicas estão mais relacionadas ao conhecimento de leis e normas e ao domínio de procedimentos, aplicativos e sistemas. E que a expressão “Promover a excelência” não possui a clareza necessária para ser objeto de avaliação, o que exige a edição de novos

documentos, ainda que editados somente internamente, que possam “traduzir” o significado dessa competência.

Quadro 7 - Competências transversais - INSS

Atendimento ao público	Capacidade de atender ao público interno e externo com urbanidade, celeridade e resolutividade
Comunicação	Capacidade de receber e transmitir mensagens, utilizando-se de meios adequados, adaptando a linguagem ao interlocutor.
Trabalho em equipe	Capacidade para cumprir metas e alcançar objetivos por meio de ações compartilhadas e troca de conhecimento
Orientação para resultados	Capacidade de focalizar-se na concretização dos resultados propostos, orientando-se pelos objetivos estratégicos.
Visão sistêmica	Capacidade de identificar as ligações de fatos particulares do sistema como um todo, e a relação de interdependência entre as partes.
Autodesenvolvimento	Capacidade de avaliar as próprias necessidades de desenvolvimento e buscar o aprendizado de novos conhecimentos e habilidades.
Negociação	Capacidade para estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos.
Planejamento	Capacidade para programar, executar, controlar e organizar as atividades do trabalho.

Fonte: INSS (2015).

Quanto às competências transversais, nota-se que todas são definidas por um só termo, cuja definição inicia-se sempre com “Capacidade”. Ou seja, tratou-se de um potencial, não subsistindo exigência de manifestação dessa atitude.

O mapeamento realizado é bem recente, portanto é necessário um distanciamento temporal para verificação de sua adequabilidade, sua relevância e implicações práticas. No entanto, a publicação do resultado na forma de resolução é mais uma prova da relevância que tem sido dada ao tema na gestão de pessoas no setor público brasileiro, sobretudo em razão de ser uma organização de alcance nacional, com mais de 1.500 (um mil e quinhentos) postos de atendimento ao público.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida foi classificada da seguinte forma:

Quanto ao estudo, segundo descrito por Gil (2002), reúne as características do tipo exploratório. Ainda que existam referências utilizadas como ponto de partida, a literatura a respeito do tema ainda não está consolidada e o assunto pode ser considerado pouco explorado, sobretudo empiricamente.

Quanto ao tipo, a pesquisa é aplicada porque objetiva encontrar soluções para um problema de ordem prática (GIL, 1991).

O tipo de delineamento da pesquisa, ou método de procedimento, é o Estudo de Caso, tendo em vista ter somente um objeto e ter pretendido conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Segundo Creswell (2014), no estudo de caso o investigador explora um ou mais sistemas através de uma coleta de dados detalhada e proveniente de várias fontes de informação. Sendo assim, o método de abordagem é Indutivo.

A abordagem é do tipo mista, quali-quantitativa. Predominantemente qualitativa porque o relatório final inclui a análise documental, fala dos participantes, a reflexão do pesquisador, descrição e interpretação do problema, bem como sua contribuição para a literatura ou uma convocação para a mudança (CRESWELL, 2014).

Para corroborar a classificação acima, pode-se citar que, segundo Lakatos e Marconi (2011, p.269), “as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados”. As autoras afirmam ainda que “a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o Estudo de Caso” (LAKATOS; MARCONI, 2011, p.275).

Conforme Lakatos e Marconi (2011, p. 269), “O enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados para provar hipóteses na medida numérica e da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento”. No presente estudo, foram utilizadas algumas técnicas desse tipo de enfoque. Assim, como os métodos de identificação de competências precisam ser ratificados, verificou-se que o ideal é utilizar-se das duas abordagens, com predominância da abordagem qualitativa.

No decorrer da pesquisa bibliográfica, foi definido que o processo de mapeamento de competências teria como referência o modelo sugerido por Brandão (2012), sendo em resumo

constituído pela seguinte sequência: pesquisa documental – análise dos dados, aplicação de questionários – nova análise dos dados.

3.2 Objeto e Sujeitos da Pesquisa

O objeto da pesquisa é o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, órgão do Poder Judiciário pertencente à estrutura da Justiça Eleitoral brasileira. Na escolha do objeto de estudo, a escolha foi intencional e por conveniência, o que impossibilita generalizar os resultados encontrados no estudo.

Os sujeitos da pesquisa são servidores efetivos que estão exercendo a função comissionada de chefe de cartório, sendo um ocupante da chefia por Zona Eleitoral, preferencialmente o titular. Assim sendo, o universo da pesquisa foi de 98 (noventa e oito) Chefes de Cartório, lotados em 89 (oitenta e nove) Municípios-sede e abrangendo todos os 224 (duzentos e vinte e quatro) existentes no Piauí.

Foram recebidas apenas 38 (trinta e oito) respostas. As hipóteses levantadas para o baixo retorno (aproximadamente 40%) foram, primeiramente, por se tratar de um ano eleitoral, o período de maio até a diplomação dos candidatos eleitos (até 19 de dezembro do ano da eleição) é crítico para os servidores.

A cada Cartório ou Zona Eleitoral correspondem apenas dois servidores efetivos: um Técnico Judiciário e um Analista Judiciário, o que acarreta sobrecarga de trabalho. Tratando-se de eleições municipais, é sabido que as atribuições são ainda maiores do que na realização de eleições gerais em razão da responsabilidade da primeira instância em processar registros de candidatura, prestações de contas e boa parte das ações relacionadas à propaganda eleitoral.

A segunda possibilidade que se aventa é a ausência de uma cultura receptiva à pesquisa: percebe-se pouca disponibilidade para colaborar, com honrosas exceções, tendo em vista a agilidade e qualidade das respostas de alguns servidores.

Tentou-se incluir como sujeitos da pesquisa doze servidores dos seguintes setores da sede do TRE/PI: ASPLAN - Assessoria de Planejamento Estratégico, SEOZIC - Seção de Orientação às Zonas – vinculada à Corregedoria Regional Eleitoral, e da COPES – Coordenadoria de Pessoal, subordinada à Secretaria de Gestão de Pessoas.

A escolha desses servidores – quatro de cada setor – justificava-se pelo contato frequente que possuem com o público-alvo da pesquisa, isto no caso dos dois últimos setores. O objetivo principal dos questionários era captar, por meio de questões subjetivas, a

percepção dos mesmos sobre as competências que, na opinião deles, deveriam os chefes de cartório dominar para bem exercer essa função.

No caso da ASPLAN, as questões eram relacionadas à implantação da gestão por competências e visava apurar o andamento desse processo, em complemento às informações disponibilizadas no endereço eletrônico do TRE/PI.

Passados dez dias, nenhum retorno foi recebido, com exceção de uma servidora que, oralmente, alegou estar assoberbada em sua rotina de trabalho e que não responderia porque temia não responder corretamente. Ressalte-se que a mensagem que encaminhava o questionário continha o alerta de que não se buscava uma resposta institucional, e sim uma opinião pessoal. Ao final, esta etapa foi considerada frustrada.

3.3 Da Coleta de Dados

Os métodos de coleta de dados utilizados foram: pesquisa documental e aplicação de questionários. Para o tratamento dos dados, foram utilizadas técnicas de análise do conteúdo, e para o tratamento dos dados numéricos entendeu-se suficiente o uso das medidas estatísticas a partir da planilha Excel.

Foram analisados os mapas estratégicos do Poder Judiciário e do TRE/PI, o regimento e o código interno, bem como o manual de procedimentos cartorários, documento que descreve como deve ser feito o trabalho nos cartórios eleitorais, e, portanto, fornece indícios sobre as competências que devem ser desenvolvidas para cumprir as atribuições previstas.

Dessa pesquisa secundária foi possível extrair as 22 (vinte e duas) competências que compuseram o questionário, elaborado conforme orientação de Brandão (2012), utilizando-se escala do tipo “*Likert*”. Desse total, cinco competências que tratam do domínio de conhecimentos relacionados com a área de atuação do cargo estudado foram reunidas em um grupo de competências ditas “técnicas”, enquanto as demais foram classificadas como sendo do tipo “comportamental”, conforme classificação contida em Carbone *et al* (2009). A justificativa para a seleção de cada competência constante nesse instrumento de coleta de dados será detalhada no capítulo que trata do diagnóstico organizacional.

Em seguida, por sugestão do modelo de referência, para fins de homogeneizar, o quanto possível, o entendimento do que significa cada competência, foram determinadas as descrições que seriam apresentadas, no questionário, para cada uma das competências encontradas. Com a utilização do questionário pretendeu-se submeter ao crivo dos sujeitos da pesquisa as competências selecionadas a partir da pesquisa documental, revelar o grau de

relevância que essa população atribuiria a cada uma das competências, e ainda oportunizar a sugestão de outras que não foram citadas.

O questionário continha, além dos itens objetivos, duas questões subjetivas, conforme sugestão do modelo de Brandão (2012):

- i) Quando você pensa no melhor ocupante da função de Chefe de Cartório, de que qualidades ou atitudes você recorda?
- ii) Você acrescentaria alguma(s) outra(s) competência(s) à lista acima? Qual(is)

O questionário foi enviado para o *e-mail* pessoal institucional de todos os chefes de cartório. O instrumento de coleta de dados foi abrigado em um endereço eletrônico que possui ferramenta para encaminhá-lo e permite o acompanhamento das respostas. Em alguns casos foi possível contatá-los para reforçar o pedido de participação na pesquisa via aplicativo de celular.

Segundo Gil (1999, p. 128) o questionário é:

(...) uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

No contexto atual, e devido à distribuição geográfica dos sujeitos da pesquisa, o uso da internet foi fundamental para execução da pesquisa. Segundo Gonçalves (2008), as principais vantagens de realizar essa consulta *on line* são as seguintes: alcance global, flexibilidade, economia de tempo, facilidade de coleta e de tabulação dos dados, baixo custo, alto controle sobre o preenchimento da pesquisa, entre outros. Dentre as desvantagens, o autor cita a baixa taxa de resposta (como a que foi detectada no presente estudo – em torno de 40%), impessoalidade, falta de habilidade dos respondentes, dependência da tecnologia.

As respostas, objetivas e subjetivas, foram utilizadas para atingir o objetivo do estudo, qual seja, o mapeamento das competências individuais necessárias para atuar como chefe de cartório no TRE/PI, segundo avaliação dos servidores atuais ocupante dessa função comissionada, e critérios definidos no decorrer do estudo, conforme a literatura apresentada.

Para realizar a seleção e ordenamento dessas competências, considerando que o questionário era do tipo semiestruturado, ou seja, continha questões fechadas e abertas, fez-se

necessária a análise qualitativa e quantitativa dos dados levantados, na forma descrita no item que segue.

3.4 Da Análise do Resultado dos Dados Primários

A investigação qualitativa deu-se na etapa da análise documental (pesquisa preliminar com dados secundários), bem como na análise das respostas às questões subjetivas do questionário, as quais também tiveram tratamento quantitativo, na forma sugerida no modelo de referência, o de Brandão (2012).

O tratamento quantitativo dado às informações obtidas a partir das questões subjetivas consistiu no cômputo das frequências com que as competências mencionadas foram citadas, agrupando-se aquelas cujo conteúdo semântico era semelhante.

Para avaliar o quão distante os dados estão da média, foram calculadas, para cada competência, as seguintes medidas de dispersão dos dados: desvio padrão e a variância.

Foi verificada ainda uma medida de tendência, a moda. A moda é o elemento que mais se repete no conjunto de dados, e assim foi possível avaliar a quantidade de respostas idênticas.

Os dados objetivos do questionário foram compilados em uma tabela somente, nela inserindo-se o resultado do ranking médio, que é a média ponderada das respostas dadas e colabora na organização das competências em ordem de relevância.

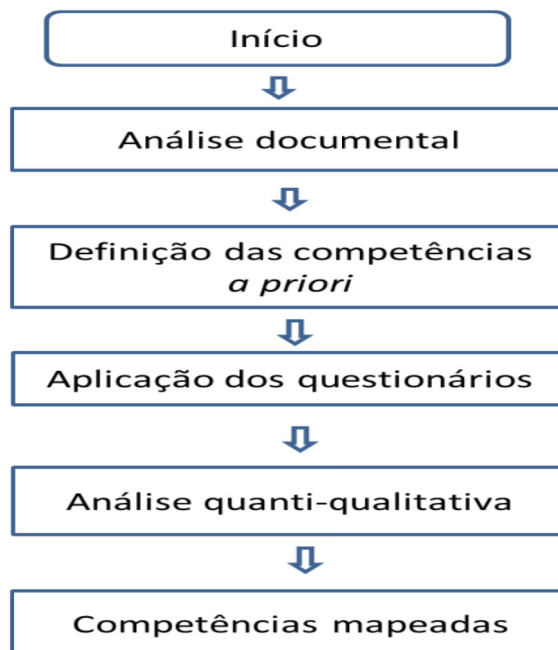
Para análise da consistência interna dos dados, foram calculados os coeficientes α (alfa) de *Cronbach* para cada grupo de competências (técnicas e comportamentais). Esse índice representa uma das quatro classes de estimativa de confiabilidade.

Em resumo: a partir da análise documental, foi preparada uma lista preliminar de competências. A referida lista foi então submetida ao crivo dos ocupantes da função, e serviu para avaliar, sob a perspectiva deles, o grau de relevância dessas competências em sua atuação. Em seguida, foram analisadas as respostas às questões subjetivas, inclusive comparando-as com as demais respostas. Ao final do processo de mapeamento obteve-se uma lista contendo vinte e duas competências necessárias para exercer a chefia de Cartório.

3.5 Fluxograma de Execução da Pesquisa

Para melhor entendimento, foi elaborado um fluxograma para demonstrar o processamento da pesquisa.

Figura 6 - Fluxograma de execução de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Oliveira (2015, p. 40) afirma que “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Daí se conclui que traçar objetivos é também traçar caminhos para alcançá-los. Para o autor, o planejamento estratégico não é ferramenta para dissolver todos os problemas da organização, e sim um instrumento que, quando bem utilizado, proporciona muitas vantagens.

O diagnóstico institucional, segundo Oliveira (2015), é a primeira etapa do planejamento estratégico, aquela em que são realizadas análises contemplando a situação interna e externa da organização. O autor defende que o diagnóstico deve representar a situação atual da empresa, e sua elaboração engloba cinco etapas básicas: identificação da visão, identificação dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. Ressalta que a elaboração do conteúdo de cada uma delas deve ser realista, completa e impessoal, pois na ausência desses norteadores é muito provável a ocorrência de problemas no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico.

Para Matias-Pereira (2012), o planejamento estratégico é a racionalização do processo decisório. Ele condiciona o sucesso na implantação do planejamento estratégico na administração pública e terceiro setor à mobilização prévia dos atores envolvidos, interação e qualidade no relacionamento entre eles, nível de consciência de suas forças e fraquezas e demonstração de vontade política para esse processo. Segundo o autor, o planejamento, quando formalizado, metodizado, permite uma melhor avaliação da empresa e de seus setores. Em sua concepção, a estratégia é um processo criativo e peculiar a cada organização.

Dentro da visão adotada, de perspectiva interna (Visão Baseada em Recursos), a presente análise tem como foco o Tribunal Regional Eleitoral do Piauí, o qual, embora detenha razoável autonomia administrativa e financeira, precisa ser situado dentro do contexto do Poder Judiciário.

Contudo, antes de adentrar especificamente o perfil do órgão em tela, é pertinente situá-lo no contexto do Poder Judiciário, bem como tratar de algumas ações e normas editadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, os quais constituem referência para o planejamento estratégico do TRE/PI. Em seguida, apresenta-se, naquilo que interessa ao presente tema, o Mapa Estratégico 2015-2020 do TRE/PI, o Regimento Interno dos Cartórios, o Código de Ética e o Manual Cartorário. Vale ratificar que desses documentos foi retirada a lista preliminar de competências, constituindo-se na primeira etapa da pesquisa.

4.1 O poder Judiciário e a Justiça Eleitoral

Segundo a Constituição Federal vigente, o Poder Judiciário é composto pelos seguintes órgãos: o Supremo Tribunal Federal, o Conselho Nacional de Justiça (acrescido pelo art.1º da Emenda Constitucional número 45/2004), o Superior Tribunal de Justiça, os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais, os Tribunais e Juízes do Trabalho, os Tribunais e Juízes Eleitorais, os Tribunais e Juízes Militares, e finalmente, os Tribunais e Juízes dos Estados e o do Distrito Federal e Territórios. O Conselho Nacional de Justiça tem como sua principal atribuição o controle e a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário (BRASIL, 1988).

No art. 118 da CF são definidos os órgãos componentes da Justiça Eleitoral: o Tribunal Superior Eleitoral, os Tribunais Regionais Eleitorais, os Juízes Eleitorais e as Juntas Eleitorais, sendo que estas últimas terão seus membros nomeados 60 (sessenta) dias antes da eleição, e possuem como atribuição principal a apuração dos votos (art.40, inciso I).

O Código Eleitoral (BRASIL, 1965), em seu art. 25, determina como devem ser organizados cada Tribunal Regional Eleitoral, um para cada Estado da Federação sem contar com o do Distrito Federal, com sede na capital. São compostos por dois Juízes, dentre os Desembargadores do Tribunal de Justiça – deles um será o Presidente do Tribunal e o outro o Vice-Presidente, acumulando concomitantemente a função de Corregedor. Completam a Corte dois Juízes de Direito, escolhidos pelo Tribunal de Justiça; um Juiz Federal; e por fim dois cidadãos de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Tribunal de Justiça.

Cabe ao Tribunal Superior Eleitoral, conforme o disposto no art. 23, inciso VIII do Código Eleitoral (BRASIL, 1965), a divisão do Estado em Zonas Eleitorais ou a criação de novas Zonas. Segundo o CE, art.32, a jurisdição de cada Zona Eleitoral caberá a um Juiz de Direito em efetivo exercício, atuando então como Juiz Eleitoral. Ressalte-se que uma Zona Eleitoral pode corresponder a mais de um Município, tendo um deles, o maior, como sede.

4.1.1 Breve Histórico da Justiça Eleitoral

A Justiça Eleitoral foi instituída através do Decreto n.º 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, tendo sido a ela atribuídas funções contenciosas e administrativas relacionadas às eleições federais, estaduais e municipais (atualmente denominadas apenas gerais e municipais). Esse Decreto determinava que um dos magistrados da comarca acumularia a função de Juiz Eleitoral.

Nesse período o cartório eleitoral era dirigido por um escrivão eleitoral (cargo comissionado que atualmente é denominado chefe de cartório) e demais funcionários nomeados pelo Tribunal Regional Eleitoral, dentre servidores de outros órgãos públicos (requisitados), já que não havia servidores do quadro de pessoal próprio.

A Constituição de 1934 incluiu a Justiça Eleitoral como órgão do Poder Judiciário, no entanto, com a instalação da ditadura no Brasil, ela, bem como os partidos políticos, foram extintos no ano de 1937. Com a redemocratização do país, a JE foi novamente instituída em 1945, desta vez através do Decreto Lei 7.586, que ainda promoveu a regulamentação de toda a matéria eleitoral.

A Justiça Eleitoral, embora seja federal, é uma justiça especializada (como, por exemplo, também o é a Justiça Militar), e que possui estreita relação com a Justiça Comum, na medida em que, como dito anteriormente, os Juízes Eleitorais são Juízes de Direito incumbidos da função eleitoral. Além disso, a Corte, que é a cúpula do TRE/PI (e dos demais Tribunais Regionais), é sempre presidida e correicionada pelos dois desembargadores do Tribunal de Justiça escolhidos para compô-la, os quais cumprem mandatos de um biênio, sendo permitida uma recondução.

4.2 O Objeto da Pesquisa: Tribunal Regional Eleitoral do Piauí

O Tribunal Regional Eleitoral do Piauí foi instalado na capital, Teresina, em 07 de junho de 1945. Atualmente conta com 98 (noventa e oito) cartórios eleitorais, os quais são numerados e comumente denominados zonas eleitorais. Dessas, cinco estão na capital e as demais nas cidades do interior do Estado. Uma zona eleitoral pode ter sede em um Município e abranger outros em sua jurisdição.

Conforme exigência contida na Resolução CNJ n.º 102, de 15 de dezembro de 2009, e em obediência ao princípio da transparência e à Lei de Acesso à Informação, o TRE/PI divulga periodicamente muitos dados, dentre eles aqueles relacionados ao seu pessoal: quantitativo de magistrados, promotores, servidores, funções comissionadas e cargos em comissão, remunerações e benefícios, dentre outros.

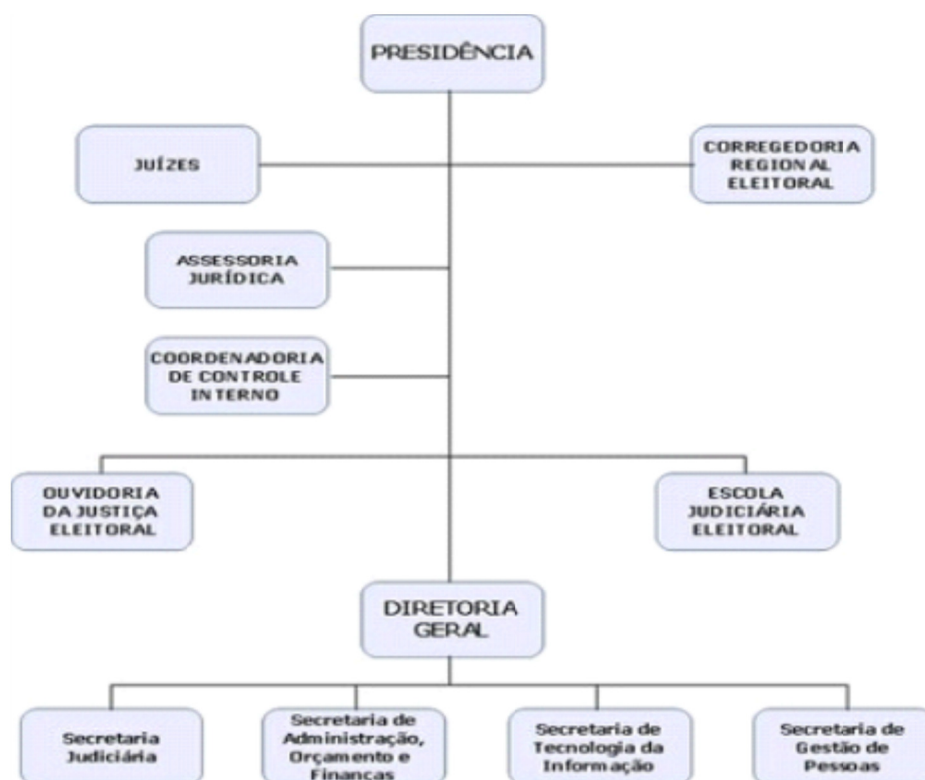
Dos relatórios disponibilizados pelo TRE/PI em seu endereço eletrônico, observou-se que, segundo dados de abril de 2016, contava com 395 (trezentos e noventa e cinco) servidores ativos em seu quadro de pessoal. Desses, 167 (cento e sessenta e sete) ocupavam o cargo de Analista Judiciário (nível superior), e 228 (duzentos e vinte e oito) ocupavam o cargo de Técnico Judiciário (nível médio ou médio técnico). Naquele mês, havia 16 (dezesseis)

cargos vagos, sendo 6 (seis) de nível superior e 10 (dez) de nível médio, portanto, dispõe legalmente de 411 (quatrocentos e onze) cargos efetivos para cumprir sua missão institucional. Deste total, 196 (cento e noventa e seis) pertencem às Zonas Eleitorais.

Segundo consta no plano estratégico 2015-2020 (TRE/PI, 2015), são *stakeholders* do Tribunal em tela: eleitores, candidatos, mesários, servidores, sociedade, representantes dos partidos políticos, advogados que atuam na área eleitoral, associações, sindicatos e conselhos de classe.

A figura 7 apresenta o organograma disponível no endereço eletrônico do TRE/PI:

Figura 7 - Organograma do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí



Fonte: <www.tre-pi.jus.br/institucional/governanca/estrutura/organograma>.

Observa-se que o organograma representa a jurisdição de segundo grau, os “Juízes” são os desembargadores que compõem a Corte, juntamente com o desembargador presidente e o desembargador vice-presidente, que ainda acumular a função de corregedor.

Esse organograma não contemplou os servidores da chamada “primeira instância”, os quais representam aproximadamente metade do quadro de pessoal e exercem o seu mister nas zonas eleitorais do Piauí.

4.2.1 Dos Cartórios Eleitorais

O Tribunal, por meio da edição da Resolução n.º 232 (TRE/PI, 2011), aprovou e tornou público o regimento dos Juízos e Cartórios Eleitorais da circunscrição.

Nele, tem-se que a Zona Eleitoral é a menor divisão territorial com jurisdição própria dentro da organização judiciária eleitoral, cabendo essa jurisdição a um Juiz de Direito em efetivo exercício, cujo mandato é de dois anos, prorrogáveis. Entre suas atribuições, podemos destacar, devido a sua relação com o presente trabalho, a seguinte: dirigir, coordenar, orientar e fazer executar os trabalhos a cargo dos Cartórios Eleitorais;

Em seu art. 7º aduz que “as Zonas Eleitorais possuem autonomia administrativa, ficando a cargo do Juiz Eleitoral as atribuições inerentes à organização e funcionamento do Cartório, bem como à disciplina interna de todos os servidores (...)” (PIAUI, 2011).

A Lei n.º 10.842 (BRASIL, 2004) é o marco da criação de um quadro próprio de servidores nas zonas eleitorais: estabeleceu-se que em cada cartório haveria dois servidores do quadro de pessoal próprio de cada Tribunal Regional Eleitoral: um cargo de técnico judiciário (nível médio) e um cargo de analista judiciário (nível superior).

Aos novos servidores caberia a efetivação do atendimento ao público, o andamento nos feitos administrativos e judiciais naquilo que lhes coubesse, bem como o cumprimento das ordens do Juiz Eleitoral e de todas as determinações legais e normas vigentes. Anteriormente, tais atribuições eram exercidas por servidores requisitados de outros órgãos públicos.

O Regimento dos Cartórios (BRASIL, 2011), em seu art.19, define as atribuições do Chefe de Cartório, conforme reprodução a seguir.

Art. 19. Aos Chefes de Cartório são atribuídas as seguintes incumbências:

I - praticar atos ordinários, tais como numeração de páginas, juntada, vista, conclusão, remessa, recebimento, expedição de certidões e, ainda, secretariar audiências, lavrando o respectivo termo;

II - executar as ordens judiciais, proporcionando o cumprimento das cartas precatórias e de ordem, mandados de intimação, notificação, citação e diligências determinados pelo Juiz Eleitoral;

III - expedir certidões referentes aos atos processuais de natureza eleitoral e as criminais, no âmbito da respectiva Zona, bem como a certidão de quitação eleitoral, observado o disposto no art. 47 desta Resolução;

IV - autenticar as reproduções de quaisquer peças ou documentos do processo;

V - providenciar e conferir os traslados;

VI - registrar, na íntegra, as sentenças;

VII - providenciar a publicação das decisões judiciais no Órgão Oficial e, conforme determinação do Juiz Eleitoral, sua afixação no local de costume, observadas as orientações da Corregedoria Regional Eleitoral;

VIII - rever, periodicamente, os processos que estejam paralisados, certificando o motivo da paralisação e dando ciência ao Juiz;

IX - solicitar sua substituição em caso de impedimento;

X - inscrever a multa de natureza eleitoral;

XI - registrar e autuar os pedidos de registro, cancelamento, substituição e impugnação de candidatura, bem como as prestações de contas de partidos e de candidatos;

XII - viabilizar os seguintes serviços necessários à realização dos pleitos eleitorais:

a) execução do plano de mídia;

b) sorteio da posição dos nomes dos candidatos na cédula majoritária;

c) anotações referentes às pesquisas e testes pré-eleitorais, e aos comitês financeiros dos partidos;

d) divulgação do modelo da cédula eleitoral;

e) emissão e publicação das relações de candidatos em ordem numérica, por partido, com variações nominais e onomásticas, em ordem alfabética;

XIII - executar os trabalhos pertinentes ao processo de filiação e cancelamento partidários, especialmente:

a) conferir e notificar os partidos políticos das irregularidades detectadas nas referidas relações;

b) publicar a relação de filiados a partidos políticos;

c) identificar os casos de dupla filiação procedendo à devida comunicação ao Juiz Eleitoral;

d) manter atualizado o cadastro relativo à inclusão e cancelamento de filiação partidária.

XIV - registrar e autuar os processos da Zona, inclusive no sistema informatizado apropriado;

XV - controlar o andamento dos processos;

XVI - controlar os prazos processuais, com a certificação do transcurso dos mesmos;

XVII - formar autos suplementares de recursos encaminhados ao Tribunal Regional Eleitoral do Piauí;

XVIII - dar vista e carga dos autos ao Ministério Público Eleitoral e aos procuradores das partes;

XIX - praticar todos os atos que lhes forem atribuídos por instruções do Tribunal Superior Eleitoral e do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí;

XX - desempenhar outras tarefas compatíveis com a função, inclusive administrativas, e as determinadas pelo Juiz Eleitoral.

§ 1º Ao Chefe do Cartório Eleitoral cabe, ainda, planejar, coordenar, organizar, orientar, controlar e supervisionar as atividades judiciais, operacionais e administrativas de competência do Cartório, ouvido o Juiz Eleitoral.

§ 2º O Chefe de Cartório poderá delegar, desde que autorizado pelo Juiz Eleitoral, parte de suas atribuições aos demais servidores do Cartório.

O parágrafo primeiro traz sucintamente as atribuições do Chefe de Cartório: análogo a um cargo de gerente, ele é responsável pelo funcionamento do cartório eleitoral, desde questões relacionadas à infraestrutura, patrimônio e pessoal efetivo e terceirizado, até o processamento de ações judiciais. Ao ocupante dessa função é permitida delegação parcial de suas obrigações, ouvido o Juiz Eleitoral.

A Lei n.º 11.416 (BRASIL, 2006), que trata das carreiras que compõem a Justiça Federal, em seu parágrafo 2º, informa que as funções comissionadas de natureza gerencial - aquelas em que existe vínculo de subordinação e poder de decisão - serão exercidas preferencialmente por servidores com formação superior.

No parágrafo seguinte consta a exigência de participação do titular da chefia do cartório em curso de desenvolvimento gerencial, a cada dois anos, sob a responsabilidade do respectivo órgão.

4.3 Planejamento Estratégico do Poder Judiciário e da Justiça Eleitoral

4.3.1 Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020

O Conselho Nacional de Justiça é o órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, além de ser o coordenador do planejamento e da gestão estratégica do Poder Judiciário, que é único e, portanto, exige o estabelecimento de diretrizes nacionais.

É importante citar a Estratégia Nacional do Poder Judiciário (BRASIL, 2014), tendo em vista que a mesma deve balizar a estratégia de todos os órgãos que constituem o referido Poder. Dessa estratégia reproduzem-se os seguintes componentes:

Missão do Poder Judiciário – Realizar Justiça. É descrita como sendo o fortalecimento do Estado Democrático e fomento a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão do Poder Judiciário – Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social. Em sua descrição, consta a detenção de credibilidade e o reconhecimento de que é um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.

Atributos de valor para a sociedade – Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Transparência e Controle Social, Responsabilidade Social e Ambiental, Imparcialidade, Ética, Probidade.

Macrodesafios do Poder Judiciário:

- a) Garantia dos direitos de cidadania;
- b) Combate à corrupção e à improbidade administrativa;
- c) Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional;
- d) Adoção de soluções alternativas de conflito;
- e) Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- f) Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas;
- g) Aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- h) Fortalecimento da segurança do processo eleitoral;
- i) Melhoria da Gestão de Pessoas;
- j) Aperfeiçoamento da Gestão de Custos;
- k) Instituição da Governança Judiciária; e, por fim,
- l) Melhoria da Infraestrutura e Governança de TI.

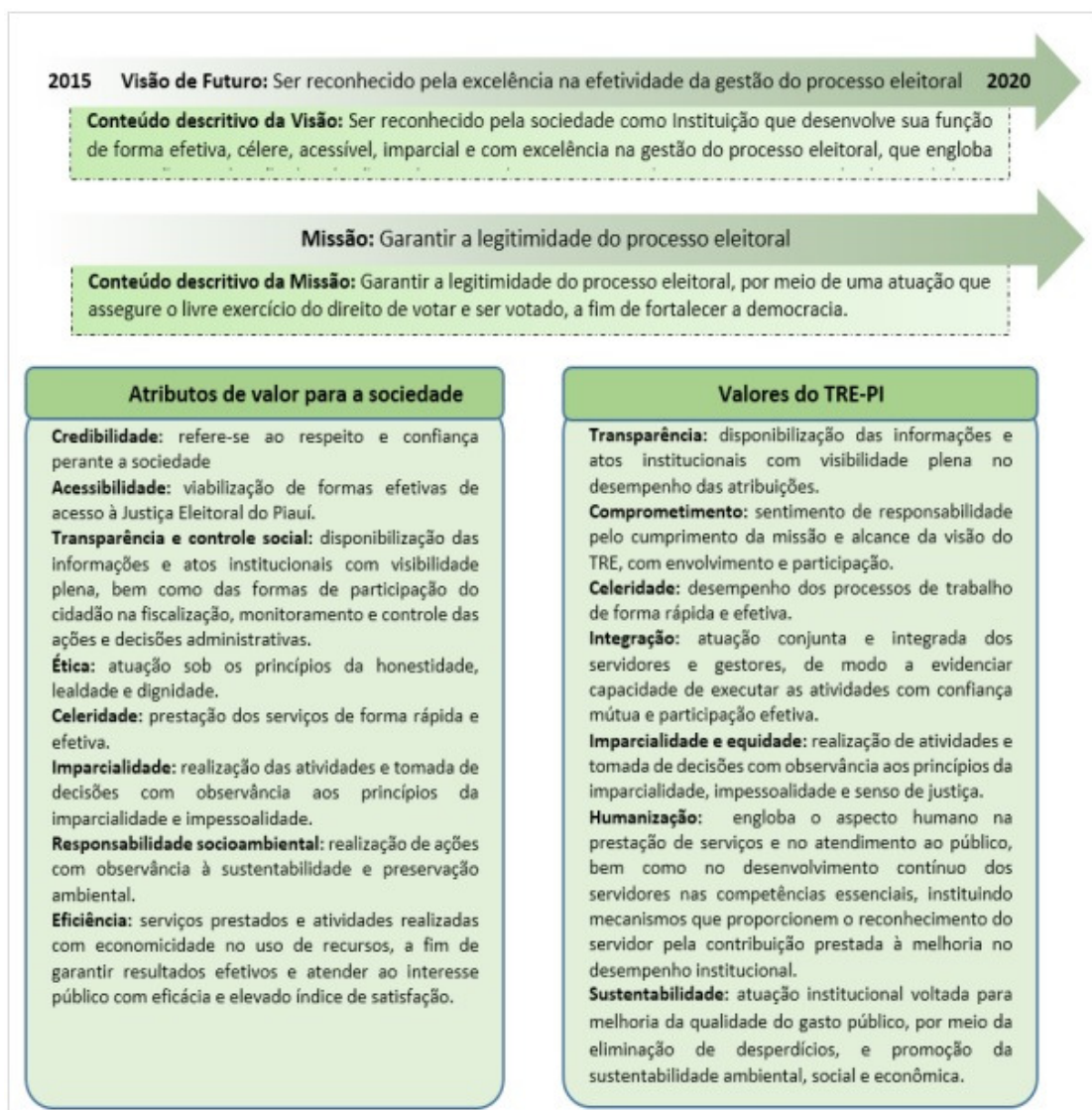
Cada um desses macrodesafios encontra-se conceituado na Estratégia formulada pelo CNJ, mais precisamente no anexo da Resolução retromencionada.

4.3.2 Estratégia do TRE/PI - O Plano Estratégico para o período 2015/2020

Instituído por meio de uma Resolução (TRE/PI, 2015), o Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí para o período 2015-2020 considera em sua formulação os macrodesafios contidos na Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020.

A seguir reproduz-se a parte principal desse mapa estratégico, contidas no art. 2º da norma citada:

Figura 8 - Identidade institucional do TRE/PI



Fonte: <www.tre-pi.jus.br>.

Os objetivos estratégicos foram listados no inciso V do mesmo artigo, e são os seguintes:

- a) fortalecer a cidadania;
- b) combater a corrupção e a improbidade administrativa;
- c) garantir celeridade e produtividade na prestação jurisdicional;

- d) fortalecer a segurança do processo eleitoral;
- e) fomentar a acessibilidade;
- f) aperfeiçoar a gestão da comunicação e informação;
- g) fortalecer o primeiro grau de jurisdição;
- h) fomentar a sustentabilidade;
- i) fortalecer a gestão de pessoas;
- j) aperfeiçoar a gestão orçamentária;
- k) fortalecer a governança pública;
- l) fortalecer a infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação.

A estratégia destaca a cadeia de valor, definida do seguinte modo:

A cadeia de valor representa o conjunto de macroprocessos de uma organização, que, alinhados à Estratégia Institucional e desdobrados em processos são desenvolvidos com o objetivo de agregar maior valor aos produtos e serviços oferecidos às partes interessadas, visando ao cumprimento da missão do tribunal: Garantir a legitimidade do processo eleitoral (PIAUÍ, 2015).

Sendo uma ferramenta de gestão, a cadeia de valor colabora com os processos de trabalho em um ciclo de melhoria contínua. No TRE/PI, ela é composta por um conjunto de macroprocessos.

Os macroprocessos finalísticos são o processo eleitoral, a prestação jurisdicional de 1º e 2º graus, e a comunicação com o cidadão. Já os macroprocessos de apoio são a gestão de pessoas, a gestão orçamentária e financeira, tecnologia da informação, gestão de bens e serviços e logística. E, por fim, os macroprocessos de gestão e governança estabelecidos foram os seguintes: gestão estratégica, auditoria e controle internos e correição.

Da leitura do regimento interno dos cartórios, detectou-se que, por conta da diversidade de suas atribuições, nos cartórios eleitorais ocorrem tanto processos finalísticos como processos de apoio.

Algumas das tendências constantes no mapa estratégico, e que contribuem para o estabelecimento de competências são: **uniformização dos procedimentos, valorização da pessoa, intensificação do uso de tecnologia da informação, capacitação de servidores.**

Essas tendências representam as intenções da organização, bem como sua orientação para o futuro.

Alguns dos cenários desejados constantes no mapa estratégico colaboram com a detecção daquilo que a organização entende relevante na sua atuação, são elas: **aperfeiçoamento da comunicação com a sociedade, modelagem dos processos de trabalho, valorização profissional.**

O destaque dado para a “linha de frente” do TRE/PI (os cartórios eleitorais), justamente a sua mais importante interface com os *stakeholders*, consta na descrição do seguinte objetivo estratégico: Fortalecer a 1ª instância de jurisdição (zonas eleitorais), inserto no tema Integração e Comunicação, na Perspectiva Processos Internos. Ao final do período abrangido pelo planejamento estratégico será possível avaliar se houve avanço nesse processo.

Alguns pontos fracos apontados na matriz SWOT constante no mapa estratégico podem dar “pistas” do que a organização pretende receber de seus colaboradores – conceito de entrega de Dutra (2014):

- Falta de visão sistêmica;
- Falha de comunicação entre as unidades;
- Resistência a mudanças;

Dentre as oportunidades descritas no mesmo documento, destacam-se o **estabelecimento de parcerias com outras instituições e a ampliação da atuação da JE no que tange ao cadastro único.**

No rol de ameaças à atuação do TRE/PI, tendo em vista tratar-se de um órgão da administração direta, portanto submetida ao princípio da **economicidade**, entendeu-se relevante destacar o custo elevado do processo eleitoral e as restrições orçamentárias.

A resolução supramencionada aponta como responsáveis pela execução da Estratégia Institucional autoridades e servidores do TRE/PI, sendo que sua governança e gestão competem à Presidência, com apoio da Diretoria-Geral, do Conselho de Governança da Estratégia Institucional e da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica – ASSPLAN.

A ASSPLAN tem como dever prestar assessoria à execução, gestão e revisão do Plano Estratégico, acompanhar a consecução dos objetivos e iniciativas, o alcance das metas e o desempenho institucional. Ao Escritório de Projetos Institucionais – EPI, vinculado à ASSPLAN, foi atribuído o desdobramento das iniciativas estratégicas em projetos e planos de ação.

Cabe destacar a existência de outro “escritório” vinculado à ASSPLAN, o EPE – Escritório de Planejamento Estratégico e Estatística, a quem cabe o monitoramento do desempenho institucional, que deve ser feito através dos indicadores e metas constantes no anexo da Resolução que trata do mapa estratégico do TRE/PI para o sexênio 2015-2020.

A norma prevê ainda a realização de Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), quadrimestralmente, com a finalidade de acompanhar o resultado dos indicadores de desempenho e respectivas metas, e promoção de ajustes e outras medidas que considerarem imprescindíveis para a melhoria do desempenho institucional. Cabe à Diretoria-Geral, com apoio da ASSPLAN, a coordenação das RAE's.

A Estratégia Institucional, segundo essa norma, deve ser revisada periodicamente, preferencialmente em ano não-eleitoral, e desde que identificadas necessidades de alteração relevantes e impactantes nos componentes básicos anteriormente listados.

Destaca-se que, no anexo II da Estratégia TRE/PI 2015-2020, intitulado “Indicadores por área responsável”, consta na linha 28: GP1.1 – Índice de Mapeamento de Competências. O mapa estratégico revela que esse índice será calculado por um software, o *Gescomp*. No entanto, não são fornecidos mais detalhes.

Nesse sentido, relevante destacar a assinatura de um contrato (TRE/PI n.º 61/2016), cujo teor foi disponibilizado no endereço eletrônico oficial do Tribunal, firmado com empresa de consultoria, cujo objeto é a implantação da gestão por competências. Por ele, em um prazo de 4 (quatro) meses deverá ser promovida orientação para readequação/atualização dos MAP – Mapas de Atribuição por Produto, bem como o mapeamento das competências comportamentais por blocos funcionais/descriptivos de função.

No anexo III do plano estratégico institucional (TRE/PI, 2015), intitulado “Indicadores e iniciativas relacionadas”, no quadro cujo objetivo é “Fortalecer a gestão de pessoas”, consta um Índice que prevê a adequação do Plano Anual de Capacitação às competências mapeadas. Estão previstas como iniciativas para cumprimento desse indicador a implantação do modelo de Gestão por Competência no TRE/PI e a realização de mapeamento por etapa, iniciando com as unidades piloto – STI (Secretaria de Tecnologia da Informação) e SGP (Secretaria de Gestão de Pessoas).

Acredita-se que esse processo ainda está em andamento, mas sabe-se que, até o presente momento, esse diagnóstico não inclui ainda os servidores dos cartórios eleitorais, apenas os setores da sede. Como o cartório eleitoral é, grosso modo, comparável a um “minitribunal” (com exceção das decisões judiciais, que nas zonas eleitorais são tomadas sempre monocraticamente), reunindo desde serviços de protocolo até assessoria jurídica

(esclareça-se: prestada ao magistrado), é possível utilizar o resultado obtido como referência, tomando o mapeador o cuidado de verificar que, enquanto o servidor da sede pode ser considerado um especialista, o servidor do cartório possui cunho generalista.

Esses indicadores demonstram que o presente trabalho pode colaborar na consecução desse indicador, visto que o seu objetivo geral coincide com o que está descrito no mapa estratégico. O anexo IV é bem claro ao listar a implantação do modelo de Gestão por Competências no TRE/PI no rol de iniciativas a cargo da Secretaria de Gestão de Pessoas (Mapa da Estratégia – GP1).

Importante citar a criação do Comitê Gestor do Projeto Gestão por Competência, por meio da Portaria TRE/PI n.º 838/2015, de 24 de agosto de 2015, responsável por avaliar os resultados do Grupo de Trabalho "Gestão por Competências", instituído pela Portaria TRE/PI n.º 731/2014.

Esse Comitê é presidido pelo Diretor-Geral e coordenado pelo Secretário de Gestão de Pessoas e do Coordenador de Educação e Desenvolvimento. Os outros gestores que participam do comitê são: Juízes Auxiliares da Presidência e da Corregedoria, Assessor de Planejamento e Gestão Estratégica, Coordenador de Controle Interno, e os Secretários da área Judiciária, de Administração, de Gestão de Pessoas e de Tecnologia da Informação. Não se tem conhecimento de representatividade por parte dos servidores dos cartórios eleitorais nesse Comitê.

4.4 Gestão por Competências no Poder Judiciário

O CEAJUD – Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário possui um fórum, aberto à comunidade, para discussão de temas relacionados à gestão por competências: pretende servir de subsídio a servidores e gestores no mapeamento e aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de alcançar os objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário.

A referida Política deve seguir cinco princípios:

- A formação e o aperfeiçoamento como processo permanente e centrado na ética, cidadania e melhoria da prestação jurisdicional com orientação para a sociedade;
- Integração permanente entre educação profissional e planejamento estratégico;
- Responsabilidade compartilhada entre servidor, gestor, unidade e alta administração;

- Educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional;
- Educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento.

Tais princípios nortearam o estabelecimento de nove objetivos. Deles podemos destacar os seguintes termos e expressões: autodesenvolvimento, potencialização da qualidade das ações de educação, participação contínua, democratização das informações, difusão do conhecimento, intercâmbio, prioridade para a primeira instância.

Os destaques são relevantes porque demonstram um Judiciário mais moderno em sua gestão de pessoas, no qual o servidor é responsável pelo seu próprio desenvolvimento em um processo que é facilitado pelos programas de formação profissional da instituição, e que caminha para a meritocracia.

A Estratégia Institucional do CNJ prioriza ainda a atuação de magistrados e servidores como instrutores internos, a educação à distância e a utilização de *softwares* de uso livre, desde que possuam padrão internacional. Também determina que se dê preferência, na realização das ações de formação e aperfeiçoamento, para sua ocorrência dentro da jornada diária de trabalho.

A implementação dessas ações formativas devem ser informadas anualmente ao CNJ por meio da Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas. A norma determina ainda que os Tribunais elaborem e mantenham um Plano Estratégico de Formação e Aperfeiçoamento de Pessoas com indicadores, metas e planos de ação.

4.5 Resultados do Mapeamento de Competências

4.5.1 Análise documental

Conforme consta no referencial teórico, a maior parte dos métodos para a realização do mapeamento das competências traz como primeiro passo a análise dos documentos estratégicos, dado que estes irão direcionar toda a gestão de pessoas e são considerados idiossincráticos.

Para a consecução do objetivo principal dessa pesquisa, foram analisados o conteúdo do mapa estratégico do TRE/PI para o período 2015-2020, bem como do Código de Ética, do Regimento dos Cartórios e do Manual de Procedimentos Cartorários.

As competências extraídas do mapa estratégico 2015-2020 do TRE/PI foram retiradas diretamente e para não ocorrer redundância passa-se a análise dos demais documentos. Ao final, encontra-se um quadro-resumo com as competências mapeadas nessa fase de pesquisa de dados secundários.

4.5.1.1 Código de ética do TRE/PI

O Código de Ética dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí (TRE/PI, 2013b) também pode colaborar com a verificação das competências que a organização espera de seus servidores, por esta razão trata-se a seguir desse regramento.

O referido Código de Ética enumera, nos incisos do art. 2º, os seus objetivos, dentre os quais destacamos o último, a seguir reproduzido:

VI – contribuir para transformar a Visão, a Missão, os Objetivos e os Valores Institucionais do Tribunal em atitudes, comportamentos, regras de atuação e práticas organizacionais, orientados segundo elevado padrão de conduta ético-profissional, para realizar melhor e em toda amplitude a sua condição de órgão do Poder Judiciário, assegurando efetiva e regular gestão do processo eleitoral em benefício da sociedade (TRE/PI, 2013b).

Dos princípios e valores fundamentais contidos no artigo seguinte (3º), temos que:

Constituem premissas éticas fundamentais a serem observadas pelos servidores do TRE/PI no exercício de seu cargo ou função:

I – a honestidade, a dignidade, o respeito e o decoro;

II – a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a transparência;

III – a qualidade, a eficiência e a equidade dos serviços públicos;

IV – o interesse público, a preservação e a defesa do patrimônio público;

V – o sigilo profissional;

VI – o aprimoramento profissional;

VII – a neutralidade político-partidária, religiosa e ideológica;

VIII – a integridade, a objetividade e a imparcialidade (PIAUÍ, 2013a).

Os Direitos, Deveres e Vedações dos servidores do TRE/PI são descritos nos artigos seguintes, 4º, 5º e 6º, respectivamente.

Resumidamente, na seção II (dos Direitos), em seis incisos menciona-se o direito a trabalhar em ambiente adequado; ser tratado com equidade quando de sua avaliação,

remuneração, promoção e lotação, bem como acesso a informações inerentes; participar de atividades de capacitação e treinamento necessários ao seu desenvolvimento profissional; estabelecer interlocução livre com colegas e superiores; ter respeitado o sigilo das informações de ordem pessoal, que somente a ele digam respeito; ser cientificado, prévia e diretamente, sobre exoneração de cargo em comissão ou dispensa de função comissionada, bem como de alteração de sua lotação.

Já na seção seguinte, são arrolados em dezoito incisos, os deveres dos servidores, dentre os quais se destacam os seguintes:

I - Desempenhar com zelo e eficácia, as atribuições do cargo ou função que exerça;

II - Empenhar-se em seu desenvolvimento profissional, mantendo-se atualizado quanto aos novos métodos, técnicas e normas aplicáveis à sua área de atuação;

III - Declarar seu impedimento ou suspeição nas situações que possam afetar o desempenho de suas funções com independência e imparcialidade;

IV - Manter-se afastado de quaisquer atividades que reduzam ou denotem reduzir sua autonomia e independência profissional;

V - Disseminar no ambiente de trabalho informações e conhecimentos obtidos em razão de treinamento ou de exercício profissional e que possam contribuir para a eficiência dos trabalhos realizados pelos demais servidores;

VI - Observar, no exercício de seus misteres, a responsabilidade social e ambiental;

VII - Proceder com honestidade, probidade e tempestividade;

VIII - Manter neutralidade no exercício profissional – tanto a real como a percebida – conservando sua independência em relação às influências político-partidária, religiosa ou ideológica.

Pela natureza do documento, e sua própria existência, observa-se que à ética é dada bastante relevância no âmbito do órgão estudado, o Código descreve o que é agir com e sem **ética profissional e pessoal**. Essa é a primeira competência a ser destacada nesse documento.

Das premissas fundamentais a serem observadas pelos servidores, retiram-se as seguintes competências, diretamente: **transparência, eficiência e imparcialidade**. Dos deveres, observa-se a exigência de **responsabilidade socioambiental**.

Percebe-se a exigência da competência “**autodesenvolvimento**” quando o referido código informa que é dever do servidor “empenhar-se em seu desenvolvimento profissional,

mantendo-se atualizado quanto aos novos métodos, técnicas e normas aplicáveis à sua área de atuação”.

4.5.1.2 Manual de Procedimentos Cartorários do TRE/PI

Grande parte das determinações contidas no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a) decorre de resoluções e leis, daí se vê que não há motivação para o sigilo em sua discussão pública. Tal fato é corroborado pela disponibilização do arquivo contendo o referido manual no endereço eletrônico oficial do TRE/PI.

Na elaboração da lista inicial de competências a serem investigadas em sua necessidade e relevância, foram utilizadas as definições específicas listadas na obra de Dutra (2014) para as seguintes competências: **Planejamento e Organização; Comunicação; Visão sistêmica; Articulação de relacionamentos; e Orientação para o desenvolvimento pessoal.**

As competências verificadas a partir da análise do conteúdo do Manual de Procedimentos Cartorários encontram-se compiladas nos quadros 8 a 16.

Quadro 8 – Competência Planejamento e Organização

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p style="text-align: center;">Planejamento e organização</p> <p>Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.</p>	<p>Para a melhor organização e fluidez dos trabalhos processuais recomenda-se que cada prateleira seja dividida em três escaninhos, os quais devem receber etiqueta para a correta identificação dos processos segundo a fase em que se encontram.</p> <p>Cada cartório pode fazer a divisão de acordo com o espaço que dispõe. Nos casos de cartórios que possuem um único armário para a guarda dos feitos em andamento recomenda-se a sua divisão em escaninhos.</p> <p>Para a pronta identificação dos prazos é importante a aposição de etiqueta “post-it” ou de papel reciclado, onde se faça constar o prazo final para manifestação das partes e/ou interessados. Além disso, o cartório deverá armazenar os processos obedecendo a ordem dos prazos, no escaninho correspondente.</p> <p>Ao Chefe de Cartório responsável por auxiliar o Juiz Coordenador da CAE compete: <i>[Parágrafo acrescido na revisão 2013]</i> a) assinar certidões; b) gerenciar recursos humanos e materiais à disposição da Central; c) desempenhar atividades administrativas relacionadas à Central;</p>

	<p>d) controlar o envio diário de RAEs, Protocolos de Entrega de Títulos Eleitorais - PETEs e demais documentos recebidos ou gerados na Central, destinados às Zonas Eleitorais ou à Diretoria do Fórum Eleitoral;</p> <p>e) elaborar relatórios estatísticos referentes ao atendimento.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

Observa-se que no Manual são encontradas recomendações até para a forma como devem acomodados os processos no armário, e ainda sugestão para colocação de observações quanto ao vencimento de prazos na capa dos processos. Tais registros corroboram a inclusão dessa competência na lista preliminar de competências.

Quadro 9 - Competência Transparência

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p style="text-align: center;">Transparência</p> <p>Disponibiliza informações e atos institucionais com visibilidade plena no desempenho das atribuições.</p>	<p>As publicações, orientações e determinações realizadas na forma do Provimento CRE/PI nº 01/2010 e demais normas vigentes vinculam a zona eleitoral destinatária, cabendo às unidades remetentes o controle de prazos e procedimentos ali fixados.</p> <p>O Ministério Público Eleitoral e os partidos políticos deverão ser comunicados a respeito da Revisão do Eleitorado por ofício, com a finalidade de possibilitar-lhes o exercício da fiscalização durante o processo revisional.</p> <p>O Juiz Eleitoral deverá dar conhecimento aos partidos políticos da realização da revisão, facultando-lhes o acompanhamento e a fiscalização.</p> <p>Os partidos políticos, por seus delegados, poderão:</p> <p>a) acompanhar os pedidos de alistamento, transferência, revisão, 2ª via e quaisquer outros, até mesmo emissão e entrega de títulos eleitorais;</p> <p>b) requerer a exclusão de qualquer eleitor inscrito ilegalmente e assumir a defesa do eleitor cuja exclusão esteja sendo promovida;</p> <p>c) examinar, sem perturbação dos serviços e na presença dos servidores designados, os documentos relativos aos pedidos de alistamento, transferência, revisão, 2ª via e revisão do eleitorado, deles podendo requerer, de forma fundamentada, cópia, sem ônus para a Justiça Eleitoral.</p> <p>As informações constantes do Cadastro Nacional de Eleitores serão acessíveis às instituições públicas e privadas e às pessoas físicas.</p> <p>O Tribunal Regional e Juízes Eleitorais poderão, no âmbito de suas jurisdições, autorizar o fornecimento a interessados, desde que sem ônus para a Justiça Eleitoral e disponíveis em meio magnético, dos dados de natureza estatística levantados com base no cadastro eleitoral, relativos ao</p>

	eleitorado ou ao resultado de pleito eleitoral, salvo quando lhes for atribuído caráter reservado.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

A transparência é um princípio da administração pública (BRASIL, 1988), tornando fácil a obtenção de registros da obrigação de seu cumprimento em qualquer conjunto de normas que sirvam para guiar a atuação de servidores públicos. No Manual em questão, encontra-se a obrigação de publicar vários atos, além de reforçar a faculdade legal de Partidos Políticos fiscalizarem os atos praticados em Cartório, desde que os mesmos não possuam caráter sigiloso.

Quadro 10 - Competência Celeridade

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p style="text-align: center;">Celeridade</p> <p>Presta serviços de forma rápida e efetiva, sem prejuízo da conformidade.</p>	<p>Nenhum processo deverá permanecer paralisado em Cartório além dos prazos legais ou fixados; tampouco, ficar sem andamento por mais de 30 (trinta) dias, no aguardo de diligências (informações, respostas a ofícios ou requisições, providências das partes, etc.).</p> <p>É recomendável que cada zona eleitoral faça o mapeamento dos processos mais antigos que ainda estejam em trâmite, no intuito de imprimir a tais feitos maior agilidade.</p> <p>Todo documento ou petição a ser juntado aos autos deverá ser precedido do respectivo termo de juntada, especificando-se o número da petição/documento, a parte que o apresenta, o breve resumo do seu teor, e a folha em que é juntada, observando-se o prazo máximo de 48 (quarenta e oito) horas para efetivação da providência.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

Reconhecida pela celeridade com que apura o resultado das eleições, a JE exige dos servidores cartorários o cumprimento ágil do trâmite processual, por vezes estabelecendo exíguos prazos contados em horas.

Quadro 11 - Competência Comprometimento

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p style="text-align: center;">Comprometimento</p> <p>Demonstra responsabilidade, envolvimento e participação no cumprimento da missão e alcance da visão do TRE/PI.</p>	<p>O atendimento ao público deve ser feito no Cartório Eleitoral ou em postos de atendimento, com cortesia, obedecendo-se preferencialmente à ordem de chegada.</p> <p>O atendimento deverá observar, ainda, a preferência conferida a idosos (a partir de 60 anos), mulheres gestantes e com bebês de colo, deficientes físicos e</p>

	<p>portadores de necessidades especiais.</p> <p>O atendimento ao público não será paralisado em nenhuma hipótese, salvo por motivo de força maior ou mediante prévia autorização do Corregedor Regional Eleitoral, do Presidente do Tribunal Regional Eleitoral, ou do Tribunal Superior Eleitoral.</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

Nesses excertos percebe-se a exigência de concretização de atributos de valor contidos no Mapa Estratégico do TRE/PI, tais como: acessibilidade, humanização e credibilidade. Relevante citar que comprometimento é também um atributo de valor constante nesse Mapa.

Quadro 12 - Competência Conhecimentos em informática

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p>Conhecimentos em informática</p> <p>Conhecimento e utilização dos equipamentos de informática e programas (<i>softwares</i>) utilizados no ambiente de trabalho.</p>	<p>A numeração de protocolo geral será única para todo o Estado, gerada automaticamente por meio do Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos – SADP3, com controle a partir do banco de dados do Tribunal Regional Eleitoral.</p> <p>As comunicações referentes a Suspensão de Direitos Políticos serão feitas preferencialmente por meio eletrônico.</p> <p>Ficará a cargo dos Juízos Eleitorais o envio, por meio eletrônico, das comunicações de óbito de eleitores inscritos em outras Zonas Eleitorais desta Circunscrição, cabendo ao Chefe de Cartório comunicante a responsabilidade pela veracidade das informações prestadas (art. 1º, § 1º, do Provimento CRE/PI nº 04/2010).</p> <p>As comunicações referentes a Suspensão de Direitos Políticos serão feitas preferencialmente por meio eletrônico.</p> <p>As comunicações de atos processuais dos Juízos Eleitorais ao TRE-PI devem ser encaminhadas para o e-mail: comunica@tre-pi.jus.br.</p> <p>É obrigatória a consulta diária ao <i>e-mail</i> da Zona Eleitoral respectiva, bem como o acesso à página da <i>intranet</i> pelo respectivo Chefe de Cartório e, ainda, ao Sistema PAD (Processo Administrativo Digital), a fim de efetuar o <i>download</i> dos <i>arquivos</i> e <i>comunicações</i> que se encontrem ali disponibilizados.</p> <p>A filiação partidária passará a ser realizada de forma eletrônica e segura por meio de duas aplicações: O Sistema ELO6 e o Filiaweb.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

Para fazer face à exigência da utilização de vários *softwares*, conhecimentos em tecnologia da informação revelam-se importantes para o cumprimento das obrigações dos servidores cartorários.

Quadro 13 - Competência Responsabilidade socioambiental

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
<p data-bbox="325 869 703 898">Responsabilidade socioambiental</p> <p data-bbox="229 931 799 987">Realiza ações com observância à sustentabilidade e a preservação ambiental.</p>	<p data-bbox="809 687 1445 898">As Zonas Eleitorais deverão realizar estatística dos eleitores deficientes físicos, visuais e outros, com a indicação do nome e número da inscrição eleitoral e do tipo de deficiência de eleitores nessas condições por seção eleitoral, visando a coletar informações que possibilitem sejam providenciados locais adequados para o voto daqueles eleitores;</p> <p data-bbox="809 931 1445 1021">Preferencialmente, os documentos emitidos pelo cartório, bem como pelo Juiz Eleitoral, para serem juntados aos autos, serão impressos em frente e verso.</p> <p data-bbox="809 1055 1445 1196">Para tornar mais céleres e reduzir o consumo de papel, o cartório poderá manter carimbos com os termos mais utilizados. Ressalte-se que deve ser evitada a aposição de termos no verso de documentos que possam ser objeto de desentranhamento.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

O conceito de responsabilidade socioambiental do quadro 13 foi retirado do Mapa Estratégico, mais especificamente da lista de atributos de valor. No Manual, vê-se nos excertos a preocupação com o acesso das pessoas com deficiência ao local de votação, bem como quanto ao uso racional do papel.

Quadro 14 - Competência Articulação de relacionamentos

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
Articulação de relacionamentos Desenvolve relações estratégicas e utiliza-se de redes de relacionamento (networks) na busca de maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.	O Tribunal Regional Eleitoral do Piauí poderá ceder, a título de empréstimo, urnas eletrônicas e sistema de votação específico (programa) a entidades públicas organizadas e instituições de ensino (associações, conselhos de classe, conselhos tutelares, cooperativas, escolas, federações, hospitais, sindicatos, universidades, etc.) para utilização em eleições parametrizadas, assegurando-lhes o apoio e o suporte necessários à realização do pleito, com escopo de difundir os serviços desenvolvidos pela Justiça Eleitoral e garantir a livre manifestação da comunidade (Resolução TRE/PI nº 157/2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

A disposição para o estabelecimento de parcerias, sempre com vistas ao cumprimento da missão institucional do TRE/PI, é perceptível no excerto reproduzido no quadro 14.

Quadro 15 - Competência Eficiência

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
Eficiência Alcança rendimento ótimo com mínimo de erros e/ou dispêndios.	A confiabilidade dos dados constantes do cadastro depende, em grande parte, da atenção e cuidados tomados pelo servidor quando do atendimento ao eleitor.

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

A eficiência também está na lista de atributos de valor do Mapa Estratégico do TRE/PI. A exigência dessa competência no Manual foi encontrada na recomendação de atenção e cuidado quanto ao atendimento ao eleitor. Essa atitude representaria uma medida para prevenção de erros e manutenção da confiabilidade do cadastro.

Quadro 16 - Competência Iniciativa

Competência encontrada	Excerto do Manual de Procedimentos Cartorários
Iniciativa Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativa face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.	As petições entregues em Cartório ou recebidas no protocolo, certidões, as folhas de antecedentes e as Precatórias devolvidas, deverão ser juntadas pelo Chefe de Cartório, independentemente de despacho judicial. Nos casos em que a decisão a respeito de qualquer dessas medidas estiver na dependência de manifestação do Ministério Público Eleitoral, caberá ao Chefe de Cartório abrir vista, sem necessidade de despacho judicial, dos autos ao seu Representante, zelando pelo cumprimento do prazo. Com a apresentação de eventual cota, os autos do processo serão conclusos ao Juiz.

Fonte: Elaborado pela autora (2016), com base no Manual de Procedimentos Cartorários (TRE/PI, 2013a).

O processamento de feitos judiciais está sempre vinculado à ordem do magistrado, no entanto, como se vê no quadro 16, o Manual autoriza a realização de vários atos independentemente de ordem.

Após a detecção e definição das competências individuais necessárias, deve-se “agrupá-las com base em analogias (semelhanças semânticas ou temáticas), a fim de eliminar duplicidades e irrelevâncias” (BRANDÃO, 2012, p.27). Há casos em que estas categorias são definidas previamente, na fase de pré-análise.

O Manual de Procedimentos Cartorários encontra-se dividido em títulos, cada qual com o embasamento legal e normativo que o fundamenta. Neste sentido, podemos extrair a seguinte competência técnica genérica: **Aplica conhecimentos normativos e legais na condução das suas atribuições, de modo a conferir a conformidade que gera segurança jurídica.**

As competências então foram divididas, para fins de elaboração do questionário e posterior análise, em dois tipos: técnicas e comportamentais. Essa divisão é comum a vários autores, dentre eles Gramigna (2007) e Ruzzarin e Simionovschi (2011).

As competências técnicas foram concebidas a partir do conteúdo do manual de procedimentos cartorários, efetivando-se o desdobramento conforme consta no quadro 17.

Quadro 17 - Competências técnicas para exercer a função de Chefe de Cartório

Conhecimento e aplicação no trabalho da legislação eleitoral
Conhecimento e aplicação no trabalho das normas e procedimentos estabelecidos pelo TRE/PI, TSE, TCU e demais órgãos regulamentadores (Manuais, Portarias, Ofícios-circulares, etc.)
Conhecimento e aplicação da legislação e normas relacionadas a gestão orçamentária e financeira (Leis, instruções normativas, etc.)
Conhecimento e aplicação da legislação e das normas relacionadas a direitos e deveres de trabalhadores da iniciativa privada (terceirizados) e dos servidores públicos (Leis, resoluções, etc.)
Conhecimento e utilização dos equipamentos de informática e programas (<i>softwares</i>) utilizados no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A compilação das competências comportamentais já citadas anteriormente, em separado, por documento analisado, encontra-se na seção seguinte.

4.5.1.3 Resumo do resultado da análise secundária

No quadro 18 são listadas as dezessete competências comportamentais encontradas na primeira etapa da pesquisa e que compuseram as categorias analíticas do questionário, a descrição de cada uma delas, bem como são indicados os respectivos documentos que respaldaram a escolha dessas competências.

Quadro 18 - Resultado da pesquisa documental – competências selecionadas para elaboração do questionário

Competências	De onde foi extraído	Definição
Celeridade	Citada na Visão, Atributos de Valor e Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme mapa estratégico do Poder Judiciário. Atributo de valor para a sociedade e objetivo estratégico (“garantir celeridade”) contido no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020. Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários.	Presta serviços de forma rápida e efetiva, sem prejuízo da conformidade*.

Imparcialidade	Citada na Visão e Atributos de Valor do Poder Judiciário. Atributo de valor para a sociedade contido no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020.	Age e toma decisões com observância aos princípios da impessoalidade e senso de justiça*.
Credibilidade	Atributo de valor para a sociedade contido no mapa estratégico do Poder Judiciário e do TRE/PI 2015-2020.	Inspira respeito e confiança perante os superiores, colegas, subordinados e demais parceiros*.
Transparência	Atributo de valor contido no mapa estratégico do Poder Judiciário. Valor do TRE/PI listado no mapa estratégico 2015-2020. Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários.	Disponibiliza informações e atos institucionais com visibilidade plena no desempenho das atribuições*.
Ética	Atributo de valor contido no mapa estratégico do Poder Judiciário. Atributo de valor para a sociedade contido no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020. Pode ser inferida a partir do objetivo estratégico “Combater a corrupção e a improbidade administrativa”, constante no mapa estratégico.	Sustenta-se em valores éticos e morais, atua sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade, inspirando credibilidade e confiança*.
Eficiência	Atributo de valor para a sociedade contido no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020. Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários. A eficiência operacional é um objetivo estratégico constante no mapa.	Alcança rendimento ótimo com mínimo de erros e/ou dispêndios, a fim de garantir resultados efetivos*.
Responsabilidade socioambiental	Atributo de valor contido no mapa estratégico do Poder Judiciário. Atributo de valor para a sociedade contido no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020. Referência encontrada no Manual de Procedimentos Cartorários. Objetivo estratégico (“Fomentar a sustentabilidade”) Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários.	Realiza ações com observância à sustentabilidade e a preservação ambiental*.
Comprometimento	Um dos valores do TRE/PI listados no mapa estratégico 2015-2020. Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários.	Demonstra responsabilidade, envolvimento e participação no cumprimento da missão e alcance da visão do TRE/PI*.
Integração	Um dos valores do TRE/PI listados no mapa estratégico 2015-2020.	É capaz de atuar em conjunto, ou seja, trabalhar em equipe, desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio de cooperação mútua*.

Orientação para o desenvolvimento pessoal	Tendência constante no mapa estratégico. Dever do servidor e premissa ética, nos termos do Código de Ética.	Busca constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico e utiliza o conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades, repassando-o aos demais integrantes no âmbito de sua atuação (DUTRA, 2014, p.187, com adaptações).
Articulação de relacionamentos	Inferida a partir do Manual de Procedimentos Cartorários 2013.	Desenvolve relações estratégicas e utiliza-se de redes de relacionamento (networks) na busca de maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros (DUTRA, 2014, P.180).
Visão Estratégica e Sistêmica	Inferida a partir do Regimento dos Cartórios, que atribui ao chefe de cartório a sua gestão, desde questões operacionais, até administrativas e relacionadas ao processamento de ações judiciais.	É capaz de perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.46, com adaptações).
Liderança	Inferida a partir do Regimento dos Cartórios, que atribui ao chefe de cartório a sua gestão, desde questões operacionais, até administrativas e relacionadas ao processamento de ações judiciais.	É capaz de catalisar esforços a fim de se atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, estimulando o desenvolvimento e o compromisso das pessoas (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.44, com adaptações).
Comunicação	Tendência, cenário desejado, objetivo e indicador estratégico constante no mapa estratégico. O aperfeiçoamento da gestão da comunicação e informação é objetivo estratégico	É capaz de se expressar com clareza e precisão, escrita ou verbalmente, adaptando a linguagem conforme o interlocutor e demonstrando respeito e consideração pelas ideias dos outros (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.43, com adaptações).
Planejamento e organização	Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários. Inferida a partir da análise das atribuições dos chefes de cartório constantes no regimento .	Demonstra capacidade para elaborar e executar planos, organizar e sistematizar o próprio trabalho, acompanhando a execução e avaliando os resultados, além de propor redirecionamentos (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.45, com adaptações).
Iniciativa e autonomia	Inferida a partir da análise do Manual de Procedimentos Cartorários. Inferida a partir da análise das atribuições dos chefes de cartório constantes no regimento .	Antecipa-se a situações, necessidades e problemas, empenhando-se em solucioná-los, atua de modo independente e proativo (RUZZARIN e SIMIONOVSKI, 2010, p.44, com adaptações).
Delegação	Inferida a partir da análise das atribuições dos chefes de cartório constantes no regimento .	Concede poder no momento e na medida corretas, de forma orientada.

*Definição retirada do mapa estratégico do TRE/PI 2015-2020, com ou sem adaptações.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que grande parte das competências listadas no quadro 18 encontra espeque em mais de um documento estratégico, dentre aqueles que foram analisados para este fim. As definições dos termos constaram nos questionários para facilitar o entendimento dos sujeitos

da pesquisa. Uma espécie de “homologação” da lista é o que se obtém com a pontuação dada pelos respondentes acerca de sua necessidade e relevância.

4.5.2 Resultado da pesquisa de campo

O questionário aplicado contava com 22 (vinte e dois) itens a serem avaliados objetivamente atribuindo-se nota de um a cinco, conforme o grau de relevância percebido. Ao final, duas questões subjetivas acerca do mesmo tema: competências individuais necessárias para bem desempenhar a função de chefe de cartório. A seguir são apresentadas informações mais detalhadas sobre o resultado obtido nessa etapa da pesquisa.

4.5.2.1 Perfil dos respondentes

Do total de 38 (trinta e oito) respondentes, 18 (dezoito), ou seja, 47,4% declararam-se do gênero feminino, e 20 (vinte), em percentual, 52,6%, declararam pertencer ao gênero masculino, havendo, portanto, uma pequena maioria de homens. Destes, 16 (dezesseis) informaram que ocupam o cargo de Analista Judiciário (área judiciária ou administrativa) e 22 (vinte e dois) o cargo de Técnico Judiciário, de nível médio, área administrativa, correspondendo a 42,1% e 57,9%, respectivamente.

Dos respondentes da pesquisa, 10 (26,3%) possuem idade de entre 25 e 35 anos; 14 possuem entre 35 e 45 anos (36,8%); e, por fim, o restante, 14 (36,8%) conta atualmente com mais de 45 até 60 anos.

Quanto ao tempo de trabalho no TRE/PI, 1 (um) possui até um ano (2,6%); 4 (quatro) possuem entre 1 até 3 anos (10,5%); 3 (três) possuem entre 3 e 5 anos(7,9%); 6 (seis) possuem entre de 5 até 10 anos (15,8%); e 24 possuem mais de dez anos no órgão (63,2%).

De acordo com as informações pessoais indicadas nos questionários, elaborou-se uma tabela com os dados da amostra pesquisada relativa à qualificação acadêmica.

Tabela 1 - Formação acadêmica dos respondentes

Graduação	Quantidade de servidores
Bacharelado em Direito	26, dos quais 8 informaram uma segunda graduação
Bacharelado em Administração	5
Bacharelado em Ciências Econômicas	3
Bacharelado em Contabilidade	3
Licenciatura Plena em Letras	3
Pedagogia	2

Bacharelado em Jornalismo	1
Engenharia Civil	1
Não possui curso superior	2

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

O total de servidores soma 46, em vez de 38, justamente por conta da sobreposição: o mesmo servidor, com duas formações, foi inserido duas vezes. Em virtude da natureza do órgão em estudo, a formação predominante é “Bacharel em Direito” (68,4%). A repetição acaba por enfatizar a segunda formação predominante, que é “Bacharel em Administração”. Apenas 5,26% dos respondentes não possuem curso superior.

Em resumo, a amostra é composta predominantemente por pessoas do gênero masculino, ocupantes do cargo de Técnico Judiciário, com mais de 35 (trinta e cinco) e menos de 60 (sessenta) anos, com mais de dez anos de TRE/PI e bacharel em Direito.

4.5.2.2 Resultados referentes aos conhecimentos técnicos

A partir da análise documental, sobretudo do Manual de Procedimentos Cartorários e do Regimento Interno dos Cartórios, foi possível detectar quais conhecimentos técnicos a função de chefe de cartório exige.

Na tabela 2 foram compilados os dados referentes à primeira parte do questionário, a qual tratava das competências técnicas que supostamente seriam necessárias para o exercício, a contento, da função de chefe de cartório, e o grau de relevância atribuído a cada um deles pelos respondentes.

Tabela 2 – Resultado dos itens relativos aos conhecimentos técnicos

Ordem	Competência (descrição sucinta)	Grau de Importância atribuído *					Ranking Médio
		1	2	3	4	5	
1	Conhecimentos acerca da legislação eleitoral	-	1	-	10	27	4,66
2	Conhecimentos acerca das normas da JE e TCU	-	-	2	21	15	4,34
3	Conhecimentos acerca da gestão orçamentária e Financeira	-	4	15	14	5	3,53
4	Conhecimentos acerca da legislação trabalhista (celetista e estatutária)	-	2	12	22	2	3,63
5	Conhecimentos em informática	-	-	6	14	18	4,32

* 1 = Nem um pouco importante; 2 = Pouco importante; 3 = Medianamente importante; 4 = Muito importante; 5 = Extremamente importante.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

De posse desses dados, pode-se afirmar que o conhecimento sobre as normas eleitorais é preponderante sobre os demais conhecimentos técnicos exigidos, sendo que 97,3% dos respondentes consideraram o domínio desses “muito importante” ou “extremamente importante”.

O domínio das normas relacionadas à Justiça Eleitoral e ao Tribunal de Contas da União conquistou a segunda colocação, seguida de perto pela opinião relativa aos conhecimentos relacionados à área de informática.

No que tange às duas primeiras competências listadas, importante ressaltar que, conforme descrição contida no questionário aplicado, supôs-se que os respondentes tenham compreendido que um item desejava avaliar a importância de se conhecer a Constituição e leis aplicáveis à Justiça Eleitoral, ainda que de modo subsidiário, enquanto no outro se aguardava sua percepção acerca de normas administrativas, internas, advindas de resoluções, portarias e ofícios-circulares.

Na última posição, em grau de importância, restou o conhecimento sobre gestão orçamentária e financeira. Metade das opiniões considerou que é “medianamente” ou “muito importante” dominar esse conhecimento para sua atuação profissional.

Em complemento às informações organizadas na tabela 2, na tabela 3 encontram-se dados estatísticos relativos às competências técnicas, para fins de análise:

Tabela 3 - Medidas de tendência central e dispersão das competências técnicas avaliadas

Competência técnica	Moda	Desvio padrão	Variância
Legislação eleitoral	5	0,63	0,39
Normas da JE e TCU	4	0,58	0,34
Gestão orçamentária e Financeira	3	0,86	0,74
Trabalhista (celetista e estatutária)	4	0,67	0,45
Informática	5	0,74	0,55

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A partir dos dados coletados calculou-se o alfa de *Cronbach*, cujo resultado obtido foi o valor de 0,604. Trata-se de um coeficiente largamente utilizado para medir a consistência interna das respostas dadas a um questionário (VIEIRA, 2009). Segundo a autora, quanto mais perto de 1(um), maior será essa consistência, sendo que não há consenso entre os estudiosos acerca dos valores aceitáveis. Ressalta ainda que um baixo número de questões – como é o caso da presente avaliação, que contou com apenas cinco itens que correspondem ao total de competências técnicas avaliadas – pode ser causa de um valor menor de alfa.

Discutida a consistência interna, passa-se a tratar da moda. A moda representa o valor que mais se repetiu nas avaliações realizadas. A partir dos dados dispostos na tabela, observa-se que a resposta mais frequente para cada item foi a seguinte: para os itens de ordem 1 e 5, “Extremamente importante”; para os itens de ordem 2 e 4, “Muito importante”; e por fim, para o item de ordem 3, “Medianamente importante”.

A variância e o desvio-padrão fornecem informações complementares à média aritmética, medidas que avaliam o quão dispersos estão os valores em relação à média (BARBETTA, 2014). O autor afirma ainda que, quanto maior o valor do desvio-padrão, mais dispersos estarão os dados em análise.

Segundo os dados apurados, houve menor concordância dos respondentes quanto ao quesito relativo à importância dos conhecimentos em gestão orçamentária e financeira, enquanto o conhecimento acerca das normas da JE e TCU foi a competência técnica que apresentou maior concordância dentro da amostra pesquisada.

Importante destacar que, quanto ao conhecimento sobre a legislação eleitoral, no universo de 38 (trinta e oito) chefes de cartório que responderam a pesquisa, somente um declarou que essa competência técnica era “Pouco importante”.

Admitindo-se que essa opinião isolada decorreu de um erro, ou que seja intencional e talvez não represente a real opinião do respondente, ao retirarmos dita resposta do rol teremos as seguintes alterações nas medidas de estatística descritiva: ranking médio passa de 4,66 para 4,73; variância de 0,39 para 0,20; e desvio-padrão reduz de 0,63 para 0,45. Ou seja, a média de avaliação aproxima-se ainda mais do valor máximo (5 = Extremamente importante); e a variância e o desvio-padrão diminuem sensivelmente. Por óbvio, com essa simulação registra-se uma maior concordância entre as opiniões reveladas na pesquisa.

É necessário considerar que, em alguns casos, o avaliado, ao indicar o grau de importância daquele conhecimento para o seu trabalho, pode na verdade inconscientemente revelar que está tendo dificuldade com aquele quesito, merecendo atenção quanto ao seu desenvolvimento.

A hipótese suscitada acima pode ser testada mediante cálculo de correlação com o resultado de outra fase na implantação do MGC, que é a identificação do estado atual das competências, conforme discutido no referencial teórico. É válido ressaltar que essa etapa do ciclo de gestão por competências não faz parte do escopo do presente trabalho.

Por fim, considerando que as cinco competências técnicas listadas foram avaliadas com grau de importância acima de 3,5; ou seja, entre “Medianamente importante” e “Muito importante”, considera-se que todas as competências técnicas foram validadas.

4.5.2.3 Resultados referentes às demais competências avaliadas

Na segunda etapa, solicitou-se a avaliação das dezessete competências comportamentais que foram listadas após a análise documental, cujas respostas foram compiladas na tabela 4.

Tabela 4 – Resultado da avaliação das competências comportamentais

Ordem	Competência	Grau de Importância atribuído *				
		1	2	3	4	5
1	Celeridade	-	-	-	14	24
2	Imparcialidade	-	-	-	5	33
3	Credibilidade	-	-	1	7	30
4	Transparência	-	-	-	9	29
5	Ética	-	-	1	5	32
6	Eficiência	-	-	1	18	19
7	Responsabilidade Socioambiental	-	5	7	17	9
8	Comprometimento	-	-	2	14	22
9	Integração	-	1	1	15	21
10	Desenvolvimento Pessoal	-	-	2	15	21
11	Articulação de relacionamentos	-	2	3	20	13
12	Visão estratégica	-	1	2	23	12
13	Liderança	-	-	4	17	17
14	Comunicação	-	-	-	18	20
15	Planejamento estratégico	-	-	1	12	25
16	Iniciativa e autonomia	-	-	1	15	22
17	Delegação	-	1	2	20	15

* 1 = Nem um pouco importante; 2 = Pouco importante; 3 = Medianamente importante; 4 = Muito importante; 5 = Extremamente importante.

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

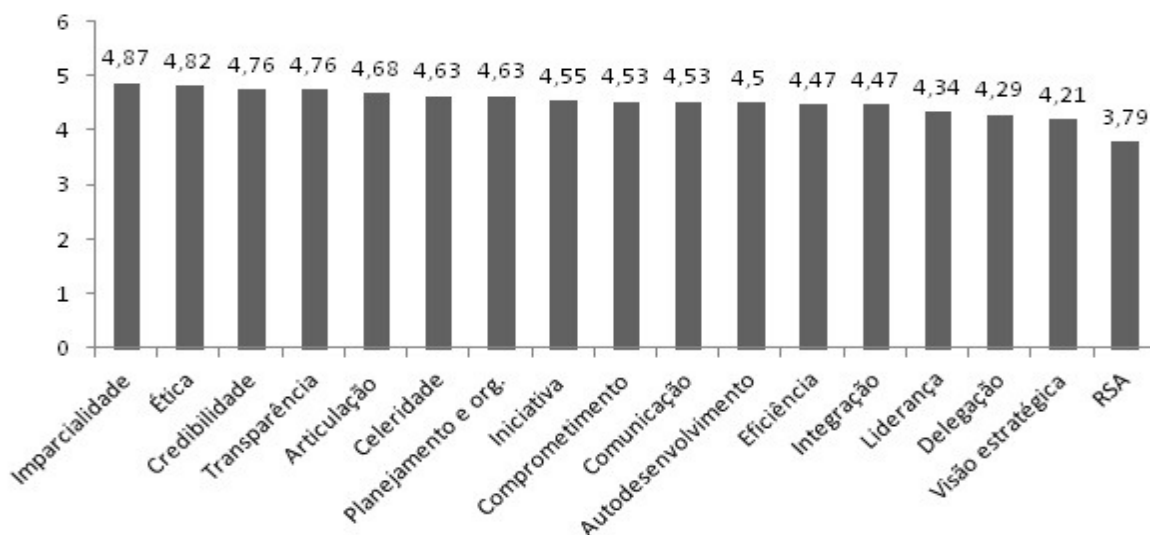
A partir dos dados coletados calculou-se o alfa de *Cronbach*, cujo resultado obtido foi o valor 0,914. Conforme mencionado anteriormente, quanto mais próximo de 1, maior a consistência interna (VIEIRA, 2009). Válido ratificar que, segundo a mesma autora, a

quantidade de itens avaliados é diretamente proporcional a um maior valor para o alfa. Tal fato foi confirmado pela presente pesquisa, afinal chegou-se a um valor bem superior ao calculado anteriormente para o conjunto de competências técnicas.

Inicialmente o que se observa é o alto grau de concordância com as afirmações contidas no questionário, apenas o item de ordem “7” (Responsabilidade Socioambiental) recebeu pontuação que resultou em média ponderada abaixo de 4 (“Muito importante”).

Para melhor visualização dos resultados, foi elaborado o gráfico 1, que demonstra o ranking médio de cada categoria, por ordem decrescente de relevância:

Gráfico 1 - Ranking médio das competências comportamentais



Fonte: Pesquisa de campo (2016).

De acordo com as informações levantadas, as competências comportamentais consideradas pelos pesquisados como sendo as mais relevantes foram: Imparcialidade, Ética, Credibilidade e Transparência. Essas foram as que mais se aproximaram da avaliação máxima (5 = Extremamente importante”). No lado oposto do eixo, tendo apresentado as menores médias ponderadas, ficaram a responsabilidade socioambiental, a visão estratégica e sistêmica e a delegação.

Na tabela 5 encontram-se organizados as medidas de estatística descritiva relativas aos dados apresentados há pouco, para fins de análise.

Tabela 5 - Medidas de tendência central e dispersão das competências

comportamentais avaliadas

Competências comportamentais	Moda	Desvio padrão	Variância
Celeridade	5	0,49	0,24
Imparcialidade	5	0,34	0,12
Credibilidade	5	0,49	0,24
Transparência	5	0,43	0,18
Ética	5	0,45	0,21
Eficiência	5	0,56	0,31
RSA	4	0,96	0,93
Comprometimento	5	0,60	0,36
Integração	5	0,69	0,47
Autodesenvolvimento	5	0,60	0,36
Articulação	4	0,79	0,62
Visão estratégica	4	0,66	0,44
Liderança	4	0,67	0,45
Comunicação	5	0,51	0,25
Planejamento e organização	5	0,54	0,29
Autonomia	5	0,55	0,31
Delegação	4	0,69	0,48

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A moda representa o valor que mais se repetiu nas avaliações realizadas. A partir dos dados dispostos na tabela, observa-se que a resposta mais frequente para doze dos dezessete quesitos apresentados foi a avaliação máxima (5 = Extremamente importante), seguida pela segunda melhor avaliação (4 = Muito importante).

Foi detectado um alto grau de concordância com as competências apresentadas, algo que a literatura já prevê com relação à utilização de escalas do tipo *Likert*, provavelmente exacerbada pelo contexto de eleições em que foi realizado o estudo, conforme discutido anteriormente.

Apresentadas na tabela 5, os valores da variância e do desvio-padrão permitem concluir que houve maior concordância dos respondentes quanto à importância da imparcialidade, transparência e ética quando da atuação dos mesmos como chefes de cartório.

No polo inverso, as competências cuja discordância dos respondentes foi maior foram: responsabilidade socioambiental, articulação de relacionamentos e delegação. Destes, apenas a segunda possui boa colocação no ranking, já as demais estão entre as últimas, em termos de relevância percebida pelos respondentes.

Não é possível precisar os motivos da discrepância, se estão fundamentados na real opinião dos respondentes ou se existem outros fatores que justificam esse fato. A utilização da técnica *Delphi* poderia ser útil para, em uma nova rodada de questões, verificar se a opinião dos servidores seria mantida. A utilização dessa técnica ocorreu em alguns processos de mapeamento de competências, conforme visto no referencial teórico.

Considerando que as dezessete competências comportamentais listadas foram avaliadas com grau de importância acima de 3,5; ou seja, entre “Medianamente importante” e “Muito importante”, considera-se que todas as competências técnicas foram validadas. Isso para os fins do presente estudo, cujo resultado é restrito ao órgão pesquisado e limitado em virtude do baixo nível de retorno das respostas.

4.5.2.4 Resultados das questões subjetivas

Foram apresentadas aos sujeitos da pesquisa duas questões “abertas”, as seguintes:

- i) Quando você pensa no melhor ocupante da função de chefe de cartório, de que habilidades, atitudes ou comportamentos você recorda?
- ii) Você acrescentaria alguma(s) outra competência(s) à lista acima? Qual (is)?

As questões formuladas foram retiradas da literatura apresentada no referencial teórico. Optou-se por não apresentar, no questionário, o conceito de competência. Desse modo pretendia-se tornar o questionário mais simples, e conceder maior liberdade ao respondente, que poderia passar muito tempo para internalizar o conceito.

Dos respondentes, 4 (quatro), dos 38 (trinta e oito), deixaram a primeira questão sem resposta. Os demais apresentaram respostas variadas, tendo sido selecionadas aquelas consideradas mais relevantes, conforme apresentação no quadro 19.

Quadro 19 - Resultado da 1ª questão subjetiva do questionário

Categorias analíticas	Freq.	Excerto(s) de resposta
Comprometimento	11	R30: “Comprometimento” R10: “Compromisso” R5: “Dedicação”
Liderança	11	R29: “Capaz de criar um clima de trabalho em que todos se sentem parte” R33: “Capacidade de perceber as habilidades de cada um, na mesma proporção em que consegue motivá-los”
Iniciativa	7	R1: “Poder de iniciativa” R24: “Atitude (ser proativo)”
Responsabilidade	7	R21: “Ser responsável”
Capacidade de adaptação	7	R23: “Capacidade de adaptação e flexibilidade” R24: “Ser adaptável”
Conhecimento técnico	7	R3: “Conhecimento das leis e demais orientações necessárias para o desempenho da função” R27: “Conhecimento técnico”
Planejamento e organização	7	R18: “A organização temporal das atividades, sobretudo pelo regime de prazos”
Celeridade	6	R4: “Solução rápida de problemas” R5: “Agilidade” R28: “Presteza”
Imparcialidade	5	R9, R27, R32: “Imparcialidade”

Bons relacionamentos	5	R6: “Networking” R24: “Capacidade de relacionamento interpessoal”
Boa comunicação	4	R16: “Compartilhamento de informações” R17: “Boa comunicação”
Empatia e cordialidade	4	R21: “Gentil com o atendimento ao público” R28: “Cordialidade”
Assertividade	3	R5: “Assertivo” R34: “Segurança”
Capacidade de trabalhar sob pressão	3	R6: “Capacidade de trabalhar sob pressão realizando várias atividades concomitantes de maneira organizada”
Ética	3	R1, R2, R10: “Ética”
Resolução de problemas e conflitos	3	R4: “Solução rápida de problemas” R5: “Capacidade de solucionar problemas” R18: “Desenvoltura em situações de conflito, onde provavelmente o Chefe se encontrará sozinho”
Coragem	2	R5, R9: “Coragem”
Credibilidade	2	R20: “Credibilidade”
Delegação	2	R7: “Delegação e cobrança de tarefas”
Eficiência	2	R29: “Eficiência”
Visão sistêmica e estratégica	2	R7: “Visão global de todo o processo eleitoral”
Assíduo	1	R21: “Assíduo”
Autodesenvolvimento	1	R27: “Interesse em aprender”
Capacidade de trabalhar em equipe	1	R4: “Trabalho em equipe”

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

No quadro 19 foram compiladas as habilidades, comportamentos ou atitudes que, na livre concepção dos respondentes, remetem ao seu conceito pessoal de “o melhor chefe de cartório”. As respostas foram analisadas em seu conteúdo semântico e inseridas em 24 (vinte e quatro) categorias.

Dessas categorias, algumas, quando comparadas com resultados contidos nos quadros anteriores, acabaram por gerar redundância em seu conteúdo, e diferença em seu título, portanto, serão reagrupadas mais à frente, para fins de comparação, em uma só nomenclatura, já que tratam das mesmas competências.

Encontram-se na situação comentada anteriormente as seguintes categorias: “Autodesenvolvimento e “Orientação para o desenvolvimento pessoal”, “Integração” e Trabalho em equipe”, “Bons relacionamentos” e “Articulação de relacionamentos”, “Capacidade de adaptação” e “Flexibilidade”. Prevalecerão os segundos nomes, pelo fato de serem os termos utilizados na pesquisa de campo (questionário).

Conforme se vê no quadro, os quesitos mencionados com maior frequência foram: Comprometimento e Liderança (onze vezes); Iniciativa, Responsabilidade, Capacidade de adaptação, Conhecimento técnico e Planejamento e organização (empatados na segunda posição, tendo sido citadas sete vezes cada uma).

As competências “inéditas” em relação à lista de competências geradas na análise documental e constantes no questionário somaram sete: Responsabilidade, Empatia e Cordialidade, Capacidade de trabalhar sob pressão, Resolução de problemas e conflitos, Coragem, Assertividade, e, por fim, Assiduidade.

Relevante destacar as competências que foram listadas no questionário, contudo, não foram mencionadas por nenhum dos respondentes: Transparência e Responsabilidade socioambiental. Ou seja, as quinze restantes, relacionadas às competências técnicas, encontraram esteio nas respostas à primeira questão subjetiva.

Em resumo, das 24 (vinte e quatro) competências apuradas, dezesseis conferem com as competências comportamentais, isso considerando o conhecimento técnico sido agrupado em uma categoria somente, e sete novas foram apontadas.

Ressalte-se que um dos respondentes citou o nome de um colega, ao responder sobre os conceitos que lhe vinham à mente quando pensavam em chefe de cartório e competência.

Tecidos os comentários gerais acerca do resultado relativo à primeira pergunta aberta, passa-se à análise da segunda e última.

Quadro 20 - Resultado da 2ª questão subjetiva do questionário

Resp.	Descrição da competência que o respondente incluiria ao rol de competências apresentado	Categoria analítica
1	“Humanidade para preocupar-se com cada agente: mesários, policiais, motoristas, colaboradores em geral.”	Empatia e cordialidade
2	“Capacidade de trabalhar sob pressão, eficiência, Ética, desenvolvimento pessoal”	Capacidade de trabalhar sob pressão Eficiência Ética Autodesenvolvimento
3	“Cordialidade e alegria”	Empatia e cordialidade
4	“Agilidade e rapidez” “Uso da criatividade e busca por soluções rápidas e eficazes para resolver problemas”	Celeridade Criatividade Resolução de problemas e conflitos
5	“Paciência”	Paciência
6	“Competência na gestão do risco”	Competência em gestão do risco
7	“Eficácia”	Eficácia
8	“Autossacrifício - Ter disposição para atuar sozinho, sem apoio relevante da Administração, submetendo-se a jornadas de trabalho desgastantes e inconstitucionais e ao cumprimento de metas irrazoáveis, sem qualquer garantia de ressarcimento ou reconhecimento profissional ou pessoal.”	Comprometimento
9	“Adaptação às condições de trabalho”	Capacidade de adaptação
10	“Força e firmeza”	Assertividade

11	“Coerência no relacionamento com os colegas”	Bons relacionamentos
12	“Resolução de conflitos”	Resolução de problemas e conflitos
13	“Estar sempre disponível para a solução de problemas, buscando sempre a melhor solução com menos dispêndios, etc..”	Resolução de problemas e conflitos
14	“Autonomia e humildade”	Autonomia
15	“Autocrítica e humildade para reconhecer as falhas e propor mudanças.”	Autocrítica
16	“Empatia, solidariedade, construção coletiva”	Empatia e cordialidade Trabalho em equipe
17	“Empatia e ênfase na importância da inteligência estratégica para o sucesso do trabalho em equipe”	Empatia e cordialidade Trabalho em equipe
18	“Capacidade de desenvolvimento de logística”	Competência em gestão de logística
19	“Resiliência”	Resiliência

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Dos 38 (trinta e oito) respondentes, 10 (dez) deixaram de responder esse quesito e 9 (nove) declararam taxativamente que não acrescentariam nenhum conceito aos já citados. Restaram assim 19 (dezenove) respostas a serem analisadas, os quais foram numerados de 1 (um) a 19(dezenove) e tiveram suas respostas compiladas no quadro, com supressões.

Observa-se que uma proporção ainda menor dos sujeitos pesquisados respondeu essa segunda e última questão aberta, e que, justamente por isso, o conteúdo das respostas foi mais variado, o que justifica o fato de não terem sido apresentadas as respectivas frequências.

A questão tinha por objetivo provocar a reflexão no respondente, de modo que o mesmo pudesse buscar em sua memória, em sua experiência pessoal, mais características que completariam o perfil de excelência nessa função.

Um dos sujeitos da pesquisa apresentou três respostas que já estavam presentes no rol apresentado no questionário objetivo, de modo literal: Eficiência, Ética, Desenvolvimento Pessoal. Além deste, dois respondentes citaram a “Eficiência” como sendo uma competência a ser acrescentada. Um terceiro mencionou “agilidade e rapidez”, conceitos que podem ser incluídos na competência “Celeridade”.

Outro respondente (número 10) utilizou a expressão “força e firmeza”, informando ainda que “Se o Chefe de Cartório não externar força e firmeza diante de conflitos de interesse que são apresentados na zona, ele não conseguirá desenvolver suas atividades” (PESQUISA DE CAMPO, 2016).

Após análise e categorização, foram encontradas as seguintes competências, não listadas no questionário: Empatia e cordialidade, Resolução de problemas e conflitos (essas

duas foram as mais citadas, dentre as “inéditas”), Capacidade de trabalhar sob pressão, Criatividade, Paciência, Competência em Gestão do Risco, Eficácia, Assertividade, Autonomia, Autocrítica, Competência em Gestão de Logística, e finalmente, Resiliência.

As competências listadas no questionário e que foram repetidas foram as seguintes: Capacidade de adaptação (ou Flexibilidade), Eficiência, Ética, Autodesenvolvimento, Celeridade, Comprometimento, Bons relacionamentos e Trabalho em equipe (ou Integração).

Em resumo, das respostas apresentadas, verificou-se que 8 (oito) já estavam presentes no questionário, e 11 (onze) não, somando ao todo, coincidentemente, 19 (dezenove) competências nessa etapa (o mesmo número de pessoas que responderam essa etapa do questionário).

4.5.2.5 Consolidação das competências mapeadas

Na gestão por competências, assim como em grande parte dos empreendimentos humanos, é necessário priorizar. Não é possível trabalhar com muitas competências ao mesmo tempo: conforme Brandão (2012), essa etapa do modelo pode servir de base para muitas ações na área de gestão de pessoas: decisões acerca da seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Sendo assim, a quantidade de competências mapeadas deve ser limitada, senão corre-se o risco de gerar ainda mais críticas ao modelo de competências, e de tornar impraticável a gestão de todas essas informações sem que o custo não ultrapasse o benefício gerado para a organização, e – por que não? - para o indivíduo.

Consideraram-se então as competências mais relevantes, conforme evidenciado nas várias etapas da pesquisa.

Com relação ao corpo de **conhecimentos técnicos** levantados na pesquisa documental e referendados após análise das respostas objetivas ao questionário, entendeu-se que **não houve motivo para excluir nenhum dos seus desdobramentos**.

Com relação às 17 (dezesete) competências comportamentais resultantes da etapa da pesquisa feita com base nos dados secundários, existem argumentos suficientes para se excluir a seguinte: “Responsabilidade socioambiental”.

Embora bastante presente nos documentos estratégicos, as ações e exigências relacionadas a essa competência parecem estar mais restritas à sede do TRE/PI. Esse quesito foi o último da lista, o único com avaliação abaixo de 4, conforme *ranking* médio. Corroborava para sua exclusão o fato de nenhum dos respondentes recordar-se da mesma no momento de

registrar opinião nas duas questões subjetivas. Tal competência pode figurar nas competências organizacionais, concluindo-se que, pelos motivos já apresentados, **hoje, a mesma não é relevante para o exercício da função de Chefe de Cartório.**

O resultado da primeira questão objetiva pode contribuir para a lista utilizando-se como referência, por falta de previsão na referência bibliográfica, o uso da mediana (estatística). A mediana é aquele dado que divide ao meio o rol dos dados da amostra. No presente caso, como a quantidade de dados é um número par (vinte e quatro), estaria entre a 12ª e a 13ª posição. Assim, **consideradas as treze primeiras competências mais citadas nessa etapa, excluindo-se aquelas que já estão na lista preliminar, restaram as seguintes: Responsabilidade, Capacidade de adaptação, Empatia e cordialidade, Assertividade, e, por fim, Capacidade de trabalhar sob pressão,** totalizando 5 (cinco). Essas seriam as competências retiradas das respostas à primeira pergunta subjetiva.

Finalmente, passa-se a segunda questão. Das doze competências listadas, inéditas em relação à lista preliminar, podemos destacar como relevantes, por terem sido repetidamente citadas, devendo compor a lista consolidada, as seguintes: **Empatia e cordialidade, Resolução de problemas e conflitos, Capacidade de trabalhar sob pressão, Capacidade de adaptação, Assertividade.** Destas, excluídas aquelas já mencionadas no parágrafo anterior, representou novidade apenas o segundo item.

Impõe ratificar que, para tomar as decisões acerca da seleção realizada, foram consideradas: a citação da habilidade, atitude ou comportamento em mais de uma etapa da pesquisa, a frequência com que apareceu e ainda a qualidade dos argumentos trazidos pelos respondentes para justificar suas escolhas.

Intencionando proporcionar uma melhor visualização do resultado do mapeamento, apresenta-se no quadro 21 a lista consolidada das competências individuais necessárias para o exercício da função de Chefe de Cartório.

Quadro 21 - Consolidação das competências mapeadas

Competências Técnicas
Conhecimentos acerca da legislação eleitoral
Conhecimentos acerca das normas da JE e TCU
Conhecimentos acerca da gestão orçamentária e Financeira
Conhecimentos acerca da legislação trabalhista (celetista e estatutária)
Conhecimentos em informática
Competências Comportamentais
Celeridade
Imparcialidade
Credibilidade
Transparência

Ética
Eficiência
Comprometimento
Integração (ou Trabalho em equipe)
Autodesenvolvimento (ou Orientação para o desenvolvimento pessoal)
Capacidade para suportar pressão
Articulação de relacionamentos (Bons relacionamentos)
Visão estratégica e sistêmica
Liderança
Boa Comunicação
Flexibilidade (Capacidade de adaptação)
Planejamento e organização
Responsabilidade
Capacidade de adaptação
Empatia e cordialidade
Capacidade de trabalhar sob pressão
Assertividade
Resolução de problemas e conflitos

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Em resumo, o resultado do mapeamento é a lista consolidada, elaborada a partir da análise de documentos estratégicos, de informações coletadas em questionário, com esteio na literatura referenciada, das competências individuais necessárias para exercer a função comissionada de Chefe de Cartório do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí.

5 PROPOSIÇÃO

Como bem retratou Motta (2010), o Poder Judiciário apresenta singularidade em decorrência de exibir uma excessiva separação entre ‘área técnica’ e ‘área administrativa’, daí emergindo conflitos que levam a vários obstáculos administrativos.

Todas as organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, estão sendo pressionadas a tornarem-se mais produtivas, e em muitas delas acredita-se que a modernização será consequência da mera introdução de novos instrumentos administrativos, quando na verdade poderá ocorrer, como afirma o citado autor, a “racionalização do erro”, ou seja, pode servir somente para torná-lo mais eficiente.

As proposições adiante tem o condão de colaborar para que o TRE/PI usufrua dos bons resultados que podem advir da implantação da gestão por competências, que esse modelo seja efetivamente implantado e facilite o

s processos de gestão de pessoas, que, é importante frisar, ocorrem em toda a organização, não se restringindo à Secretaria de Gestão de Pessoas.

5.1 Proposições genéricas

Segundo Sabbag (2007), a promoção de reflexão estratégica é mais relevante do que a feitura de detalhados planos estratégicos. Ele defende a democratização dessa reflexão, afirmando que ela não deve ser prerrogativa dos dirigentes. Portanto, a sugestão primordial é o **envolvimento de todos os servidores no processo**, desde o início, ou seja, antes mesmo da realização do mapeamento das competências dos servidores, de seus cargos ou funções. A importância dessa participação é corroborada pelos estudiosos citados no referencial teórico, sobretudo por Bergue (2014).

A única forma conhecida de se promover esse envolvimento é a **boa comunicação**: informar o que será feito, como e por que, em que medida isso trará implicações para os servidores. Também convidá-los a colaborar na condução desse processo. Óbvio que nem todos possuem interesse em participar, e isso é esperado em qualquer projeto, não deve servir para justificar qualquer desistência nesse sentido.

O Comitê Estratégico responsável pela implantação da gestão por competências possui ao seu alcance um quadro de pessoal bastante qualificado e a atuação de alguns deles como *intrapreneur* (empreendedor interno) enriquece a atuação profissional de todos, tornando esse trabalho um verdadeiro esforço de equipe. Essa participação pode se dar na forma de um

fórum, nos moldes do criado pelo CEAJUD, do CNJ. Dele podem ser selecionados membros que sejam considerados referências em suas áreas de atuação, com o cuidado de realizar uma seleção objetiva, evitando-se o risco de perder credibilidade nesse processo.

É muito relevante que cada servidor que possua atribuições gerenciais esteja qualificado para atuar como gestor de pessoas, devendo oportunizar aos seus subordinados a aquisição e o desenvolvimento de novas competências (GRAMIGNA, 2007). Deve haver então a **disponibilização de um curso, teórico e prático, a fim de preparar os chefes de cartório para o exercício dessa função**. Sugere-se que a teoria seja discutida por meio da educação à distância, enquanto o exercício de jogos que permitam a prática do que foi estudado deva ser realizado em curso presencial ministrado por um experiente especialista na área de formação de lideranças.

O presente estudo fornece um ponto de partida para esse processo de mudança na medida em que apresenta um rol de competências técnicas e comportamentais que podem ser desdobradas e aproveitadas da forma que estão, ou testadas e validadas junto aos Chefes de Cartório. Uma técnica que poderia servir para **validar a lista aqui apresentada**, cuja aplicação fugia do escopo da presente pesquisa, seria a **utilização da técnica Delphi**, estabelecendo-se critérios e convocando servidores com experiência na função a participarem na condição de especialistas.

Foi observado através dos contratos disponibilizados no endereço eletrônico que o TRE/PI contratou consultoria externa para, entre outras atribuições, colaborar com a implantação do modelo de gestão por competências. Esse procedimento é contraindicado pelos teóricos da área, e o motivo é justamente a necessidade de participação e envolvimento de todos os colaboradores. O que se percebe é a atual carência de profissionais para enriquecer a gestão de pessoas, tais como Administradores e Pedagogos com especialização na área.

Sabendo-se que o TRE/PI goza de autonomia para tal, o que se propõe então é a **criação do cargo de Analista Judiciário – Administrador e Analista Judiciário – Pedagogo**. Juntos, atuariam como consultores internos, e não necessariamente seriam empossados para assumir cargos de chefia e liderança. Tais cargos, como sabido, são de livre nomeação, embora exista a exigência de compatibilidade entre a formação do servidor e o cargo comissionado.

As informações obtidas a partir do mapeamento devem servir efetivamente de guia para muitas ações na área de gestão de pessoas. As competências organizacionais e/ou individuais necessárias para o exercício de cargos ou funções podem constar já no edital do

concurso interno ou externo, tal como ocorre em outros órgãos da administração pública direta e indireta no Brasil.

5.2 Proposições diretamente relacionadas ao modelo de gestão por competências

Para o cargo que foi objeto do presente estudo, sugere-se **a seleção de cinco a sete competências a serem priorizadas, devendo-se estabelecer uma programação de treinamento que procure desenvolvê-las**. No entanto, antes, faz-se necessário um desdobramento, de modo que cada uma das competências seja descrita sob a forma de comportamento a ser manifestado, e sejam determinados resultados a serem alcançados.

Em seguida, conforme o modelo descrito por Brandão e Bahry (2005), o passo seguinte na implantação da gestão por competências é **inventariar as competências existentes**, de modo que se descubra a lacuna existente entre ambas. Após, poderão ser traçadas as estratégias para desenvolvimento dessas competências, e então acompanhados e apurados os resultados alcançados, comparando-os com os resultados esperados. Por fim será o momento de se reconhecer e premiar o bom desempenho, e reiniciar-se o ciclo.

Quanto às ações de treinamento e desenvolvimento, segundo orientações da própria cúpula do Poder Judiciário, deve ser realizada priorizando-se a educação à distância, sempre que possível. Sugere-se a criação de um comitê constituído pelos ocupantes dos cargos cuja criação foi anteriormente proposta (Analista Administrador e Analista Pedagogo), junto com profissionais de tecnologia da informação, cujo escopo seria a **criação de uma plataforma de ensino-aprendizagem que poderia ser organizada sob a forma de trilhas de aprendizagem, por exemplo. Outro caminho possível é a criação de uma universidade corporativa**, nos moldes da existente no Banco do Brasil.

Essas iniciativas não exigem grandes somas financeiras, pois desde que o órgão disponha de um parque computacional razoável, o maior investimento deverá residir no capital intelectual: poucos profissionais exibem competência para efetivar essa iniciativa, podendo constituir um desafio para os servidores imbuídos dessa missão.

Quanto à avaliação do desempenho, o mapeamento, seguido do inventário, permite que sejam determinados, periodicamente, os objetivos a serem alcançados por cada setor ou servidor, fazendo com que **as competências sejam parâmetros para a avaliação de desempenho dos servidores**, mediante uma comparação entre os objetivos traçados para o servidor e o respectivo resultado alcançado. Esse processo deve ser cíclico: iniciar com os mais altos cargos comprometendo-se com os objetivos estratégicos, seguindo até os objetivos

estabelecidos pelos níveis operacionais. Desse modo todos possuem metas para cumprir que dependem em maior ou menor grau do seu colega e do(s) seu(s) subordinado(s), se houver. Também abre caminho para **a implementação da avaliação 360º, aquela em que o subordinado também avalia seu superior**. Acredita-se que assim a gestão do órgão demonstra comprometimento com o cumprimento da estratégia traçada: trazendo para si a responsabilidade.

Propõe-se ainda que o rol de competências necessárias para o exercício da função de Chefe de Cartório seja revisto periodicamente, conforme recomendam os especialistas na área. Três anos seria um prazo interessante para a atualização do mapeamento das competências, inclusive porque desse modo não concorreria com a organização do pleito.

Não se pode esquecer que **a mudança deve ser real** (Amaral, 2009), para evitar que o processo de implementação da gestão por competências seja feito apenas para “para inglês ver”, mantendo intacto o *status quo*.

Enfim, as proposições feitas podem levar ao cumprimento do seguinte objetivo estratégico do TRE/PI: “Fortalecer a primeira instância.” Os cartórios eleitorais (juízo de primeiro grau) representam a “linha de frente” do Tribunal, sua interface que mais interage com os *stakeholders*, e abriga grande parte dos seus servidores. Indispensável, como integrante da atividade-fim do órgão, sua valorização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Poder Judiciário tem fama de inoperante e lento. Aliado a esse contexto, o aumento exponencial da quantidade de processos ajuizados torna o esforço de modificar essa impressão um trabalho hercúleo que precisa ser levado adiante com a valiosa contribuição de uma gestão mais profissional. O primeiro passo para profissionalizar a gestão deve ser o desenvolvimento de um quadro de pessoal competente e de um ambiente que proporcione condições para a manutenção da motivação dessas pessoas. Daí a importância de estudos como este, que permitem a reflexão sobre as questões relacionadas ao conhecimento, capacidades e desempenho, além da competência.

Neste contexto, a cúpula do Poder Judiciário deve reconhecer que a necessidade de mudança é premente, e que, em resposta a um novo contexto mundial e às pressões da sociedade, as novas tecnologias de gestão de pessoas representam alternativas de reação. O grande desafio deverá ser a concretização das mesmas de modo adequado ao perfil da organização. É necessariamente um processo de tentativa e erro, visto que não existe uma fórmula mágica aplicável a todos os empreendimentos, indistintamente.

O presente estudo tratou de discutir primeiramente o significado do termo competência e sua classificação; então passou-se a caracterizar o que seria um sistema de gestão por competências, com ênfase no setor público, tendo em vista que o objeto da pesquisa é um órgão estatal.

Detectou-se que já existem vários casos de aplicação da Gestão por Competências na administração pública brasileira, nas mais diversas áreas de atuação. Foram em seguida apresentados estudos correlatos que permitiram perceber o quanto ainda é preciso avançar no desenvolvimento dessa tecnologia de gestão.

Observou-se que no Tribunal Regional Eleitoral esse processo é bastante recente: decidiu-se pela implantação do MGC há pelo menos dois anos, no entanto, somente neste segundo semestre iniciou-se o processo de mapeamento de competências, capitaneado por uma consultoria externa, cujo prazo para apresentação de resultados ainda está em curso.

Percebeu-se que o resultado do mapeamento de competências não é algo complexo, estando sua relevância estreitamente relacionada às providências exigidas em seguida: planejamento e execução da estratégia mais adequada para proporcionar condições para o desenvolvimento das pessoas segundo tais competências. Isso permitirá a realização de acordos de desempenho, e por fim de avaliações que deverão servir não somente como

feedback para o servidor e critério para escolha de cargos em comissão, como também para a revisão do modelo adotado e das competências priorizadas.

Pode-se concluir que a organização estudada ainda está em um estágio inicial em relação ao seu objetivo estratégico de implantar a gestão por competências, restando latente a falta de divulgação antecipada ou concomitante aos acontecimentos, do processo, para todo o público interno.

O baixo retorno nas respostas ao questionário aplicado (38,78%) pode ser creditado ao período eleitoral, à falta de uma cultura de pesquisa, ou a problemas na estratégia adotada. Além da baixa taxa de retorno, outro fator que dificultou o presente trabalho, e não é exclusivo deste, é justamente o conceito de competência, que, para muitos autores, é um conceito em construção. Foi necessária a flexibilização no entendimento para possibilitar um resultado, visto que não fazia parte dos objetivos do estudo a padronização do entendimento sobre esse constructo, embora sua maturidade fosse extremamente recomendável.

O presente trabalho teve por escopo realizar um mapeamento de competências individuais compatível com a estratégia institucional do TRE/PI. Sendo assim, não se pretendia identificar nem certificar as competências individuais disponíveis, embora esta seja reconhecidamente uma etapa importante no processo de implementação da gestão por competências.

O mapeamento realizado por si só não representa uma ferramenta aplicável diretamente aos subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, movimentação e planejamento de sucessão). Ou seja, a organização alvo, tendo acesso ao resultado da presente pesquisa, é que irá decidir "se" e "como" se servirá desse conhecimento, de forma a balizar ou não a revisão da sua política e de seus procedimentos.

O estudo apresenta ainda uma limitação em relação ao modelo de Brandão (2012), tomado como referência: não houve o desdobramento das competências em conceitos operacionais. A descrição da competência conforme determinado pelo modelo, utilizando-se de um verbo e um objeto de ação, com condições e critérios que indicariam padrões de qualidade ou níveis de desempenho a serem alcançados poderia tornar o questionário demasiadamente complexo. Caso fosse realizado esse desdobramento, cada competência poderia originar pelo menos mais três ou quatro categorias. Acredita-se que procedendo assim a pesquisa tornou-se exequível.

Apesar do que foi exposto, os objetivos da pesquisa foram atendidos, muito embora algumas questões deixaram de ser abordadas, em parte porque os servidores envolvidos no

processo e que foram contatados via *e-mail* e/ ou telefone não quiseram ou não puderam colaborar. Não se sabe, por exemplo, o estágio atual do processo de mapeamento de competências que, sabe-se, está ocorrendo na sede. Desconhece-se o modo como está sendo feito, havendo apenas a referência, no mapa estratégico TRE/PI 2015-2020 referência a um software de nome *GESCOMF*. Também não foram obtidas informações acerca de quando os cartórios eleitorais serão incluídos nesse processo.

Ao final, após a realização de análise documental, aplicação de questionário com questões objetivas e subjetivas, foi possível estabelecer uma lista das competências individuais necessárias para exercer a função de chefe de cartório eleitoral, informações que podem ser valiosas para o desenvolvimento de ações de capacitação e na revisão dos processos de avaliação.

Sabe-se que, em termos de conhecimento, não é a quantidade que faz a real diferença, é a qualidade e o uso que se faz desse repertório. Portanto, de posse das informações aqui levantadas, será possível desdobrar as competências, selecionar prioridades e planejar os próximos passos para o atingimentos dos objetivos da organização. Também é gerado um conteúdo que pode servir de referência para os demais Tribunais Regionais Eleitorais, cuja estrutura é parecida com a do TRE/PI.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <<http://antigo.ena.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf>>. Acesso em 02 dez.2015.

AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de Competências de Servidores na Administração Pública Brasileira. **Revista do Serviço Público**. p. 549-563. Out/Dez, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 9. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2014.

BARBOSA, Allan Claudius; BITENCOURT, Cláudia Cristina. Gestão de Competências: articulando indivíduos, organização e sociedade. In: BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Sousa; RUAS, Roberto. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa de cadeia automobilística. In: **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. Dutra e colaboradores (org.). São Paulo: Atlas, 2013. p. 51-80.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Tese de doutorado. UFRS. Porto Alegre, 2001.

_____. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo/RS: Editora Unisinos, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. M. V. **Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional**. Tecnologia Educacional, 1983, p. 5-14.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências**. Revista do Serviço Público. Brasília, v. 56(2): 179-194 abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista RAE – Revista de Administração de Empresas, Jan/Mar/2001. São Paulo, v.41, n.1, p.8-15.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 02 dez.2015.

_____. **Decreto n.º 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. **Decreto n.º 93.277**, de 19 de setembro de 1986. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D93277.htm. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. **Diagnóstico do Poder Judiciário**. Brasília: Secretaria da Reforma do Judiciário; Ministério da Justiça, 2004.

_____. **Escolas de Governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Antonio Ivo de Carvalho... [et al.]. Brasília: ENAP, 2009.

_____. **Lei n.º 4.737**, de 15 de julho de 1965. Código Eleitoral. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4737.htm>. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. **Lei n.º 10.842**, de 20 de fevereiro de 2004. Cria e transforma cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais, destinados às Zonas Eleitorais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.842.htm>. Acesso em: 02 dez. 2015.

_____. **Resolução nº 192**, de 08 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_16092014165812.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2015.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 192**, de 08 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_16092014165812.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2015.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução: Sandra Mallman da Rosa. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DIAS, Gisele B; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Sousa; RUAS, Roberto Lima; GHEDINE, Tatiana. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: **Competências**: Conceitos, Métodos e Experiências. Dutra, Fleury e Ruas (Org.) e colaboradores. São Paulo: Atlas, 2013. p. 9-30.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: a review of systems and approaches. *Revista Information Management & Computer Security*, Vol. 14, pp.51 – 64, 2006.

DUTRA, Joel Sousa. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. 12. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. 1. ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella Maria. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008

FERREIRA, Daiana Amorim; SOUZA, Faécio José Medeiros de; SOUZA, Sandra Maria Araújo de. Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba. In: **V Encontro de Estudos em Estratégia**, 2011, Porto Alegre. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES189.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

FERREIRA, Ana Luísa Pereira *et al.* Proposição de metodologia para o mapeamento de competências: um estudo de caso em um órgão público do Estado do Pará. In: **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2012.

FERREIRA, André Ribeiro. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação.** In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2009, Salvador. Anais: Documentos. Salvador: Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>>. Acesso em: 15 jun.2016.

FILHO, Antonio Raimundo Cardoso Teixeira; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. Gestão por Competências: Mapeamento de Competências na Universidade Federal da Bahia. In: **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2015, Salvador. Disponível em: <anpad.gov.br/ eventos>. Acesso em: 15 jun. 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC.** Edição Especial 2001. pp.183-196

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GODOY, M. T. T. de.; BRAGA, V. S.; MORAES, I. M. P. de. Mapeamento de Competências por Processos: estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2015, Salvador. Disponível em: <anpad.gov.br/ eventos>. Acesso em: 15 jun. 2016.

GONÇALVES, Daniel Infante Ferreira. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 9, N. 7, Nov/Dez 2008.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão de talentos.** São Paulo: Makron Books, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; MACHADO, Magali dos Santos; VARGAS, Miramar Ramos Maia. Forecasting core competencies in an R&D Environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v.31, p.249-255, 2001. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Jairo_BorgesAndrade/publication/229664566_Forecasting_core_competencies_in_an_RD_environment/links/0912f51475b005d364000000.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORTON, Sophie; HONDEGHEM, Annie ; FARNHAM, D. Competency Management in the Public Sector. **Revista International Institute of Administrative Science**, IOS, Amsterdam, 2002. Disponível em <http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie%20_20100407_IRSPM.pdf> Acesso em 15 jun. 2016.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Resolução nº 511/PRES/INSS, de 19 de novembro de 2015. Dispõe sobre as competências técnicas fundamentais e transversais para todos os servidores do INSS. Publicada no DOU nº 222, de 20/11/2015, Seção 1, p. 119.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **Organizações orientadas para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KNAPIK, Janete. Avaliação de modelos de gestão por competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. In **XXXIX Encontro ANPAD**, 2015.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES, Carlos; THEISOHN, Thomas. **Desenvolvimento para Céticos**: como melhorar o desenvolvimento de capacidades. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica da Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

MOTTA, Paulo. **Revedo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário**: uma perspectiva gerencial. Caderno FGV Projetos. Poder Judiciário e Gestão Eficiente. Ano 5, n. 12. mai./jun. 2010. Disponível em <http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/MOTTA_estrategica.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2016.

NISEMBAUM, Hugo A. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Como o Espírito Empreendedor Está Transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

OCDE. Managing Competences in Government: state of the art practices and issues at stake for the future – GOV/PGC/PEM(2009). In: **Annual Meeting of the Public Employment and Management Working Party**. Reino Unido, dez., 2010. Disponível em <www.oecd.org/officialdocumentsearch>. Acesso em: 12 jan. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33. ed. São Paulo, Atlas, 2015.

OP DE BEECK, Sophie; HONDEGHEM, Annie. Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration. *In: IRSPM Conference*, 2010, Berne. Disponível em: < http://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/IO06060041_OpdeBeeckSophie%20_20100407_IRSPM.pdf>. Acesso em: 12 jun.2016.

PERRENOUD, Philippe. **Construir Competências desde a Escola.** Porto Alegre: ARTMED, 1999.

PLOTHOW, Célia Bueno de André; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Remuneração por competências: alternativas e implicações. *In: Competências: Conceitos, Métodos e Experiências.* Dutra e colaboradores (org.). São Paulo: Atlas, 2013. P. 127-150.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **The core competence of the Corporation.** *Harvard Business Review*, Boston, v.68, n.3, p.70-91, May/June 1990.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de conhecimento e competências: administrando incertezas e inovações.** Brasília: ABIPTI, UCB/Universia, 2003.

ROCHA-PINTO *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RUAS, Roberto Lima. **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Gestão por competências: uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.** *In Anais do XXVII Encontro Nacional ANPAD: Atibaia*, 2003.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por Competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: SEBRAE-RS, 2002.

_____. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em Competências.** Porto Alegre: Editora Age, 2006.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: Uma base para a governança corporativa.** Porto Alegre: Editora Age, 2010.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: An interpretative Approach.** *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SANTOS, Armando C. **O uso do Método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista da Administração. Vol.36, N.º 02, pp.25-32, abr-jun 2001.

SARSUR, Amyra. FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. In: **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências.** Dutra e colaboradores (org.). São Paulo: Atlas, 2013. p. 253-283.

SOUSA, Márcia Relvas de. **O Processo de Aprendizagem Organizacional: Perspectivas do Poder Judiciário.** Dissertação (Mestrado) 2012. 136f. Fundação Getúlio Vargas. Curitiba, Paraná.

TEIXEIRA; Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

THÉVENET, Maurice. As competências como alternativa à gestão de recursos humanos. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências.** 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO PIAUÍ. Corregedoria Regional Eleitoral. **Manual de procedimentos cartorários.** Teresina: TRE/CRE-PI, 2013. Disponível em: <<http://www.tre-pi.jus.br/arquivos/tre-pi-manual-de-procedimentos-cartorarios-22-02-2014>>. Acesso em 02 dez.2015.

_____. **Resolução n. 232, de 13 de dezembro de 2011.** Aprova o Regimento dos Juízos e Cartórios Eleitorais da Circunscrição do Piauí. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pi-res-232-13-12-2011-reg-juizo-cart-eleitoral>>. Acesso em 02 dez.2015.

_____. **Resolução n. 258, de 22 de janeiro de 2013.** Institui o Código de Ética dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pi-legislacao-res-n-258-22-01-2013-codigo-de-etica-servidores>>. Acesso em 02 dez.2015.

_____. **Resolução n. 303, de 31 de março de 2015.** Aprova o Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Piauí para o período 2015-2020 e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-pi-legislacao-res-n-303-plano-estrategico-periodo-2015-2020-31-03-2015>>. Acesso em 02 dez.2015.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETÊNCIAS

O presente questionário é parte de uma pesquisa para fins de conclusão de pós-graduação em Administração Pública da aluna Andreia Rodrigues de Oliveira, com orientação da Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Nóbrega Barbosa. Tem como objetivo verificar quais competências são necessárias para o exercício da função de chefe de cartório eleitoral no TRE/PI, além do grau de relevância percebido em relação às mesmas.

Por favor, tente responder a todas as questões. A maioria delas pode ser respondida meramente assinalando ou fazendo um círculo na melhor alternativa, somente as duas últimas requerem uma breve resposta escrita.

Pedimos-lhe para que leia atentamente as instruções dadas. Lembramos-lhe de que as suas respostas serão confidenciais e que não existem respostas certas ou erradas.

A sua participação é voluntária, sendo assegurado o anonimato dos seus dados pessoais e das suas respostas.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade e colaboração no nosso estudo.

TEMA: Quais as competências individuais necessárias para exercer a chefia do cartório eleitoral? Qual o grau de importância de cada uma delas?

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto à relevância da competência descrita, circulando o número que corresponda ao seu grau de concordância.

<p>1 = Nem um pouco importante 2 = Pouco importante 3 = Medianamente importante 4 = Muito importante 5 = Extremamente importante</p>						
Competências técnicas						
Dizem respeito à formação, qualificação e conhecimentos necessários para a realização do trabalho.						
01	Conhecimento da legislação eleitoral.	1	2	3	4	5
02	Conhecimento das normas e procedimentos estabelecidos pelo TRE/PI, TSE, TCU e demais órgãos regulamentadores (Manuais, Portarias, Ofícios circulares, etc.)	1	2	3	4	5
03	Conhecimento das normas relacionadas a gestão orçamentária e financeira (Leis, instruções normativas, etc.)	1	2	3	4	5
04	Conhecimento da legislação e das normas relacionadas a direitos e deveres de trabalhadores da iniciativa privada (terceirizados) e dos servidores públicos (Leis, resoluções, etc.)	1	2	3	4	5
05	Conhecimento suficiente para utilização satisfatória dos equipamentos de informática e programas (softwares) no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Competências comportamentais						
Referem-se a atitudes, posturas, habilidades e comportamentos importantes para a organização.						
06	Celeridade = Presta serviços de forma rápida e efetiva, sem prejuízo da conformidade.	1	2	3	4	5
07	Imparcialidade = Age e toma decisões com observância aos princípios da impessoalidade e senso de justiça.		2	3	4	5
08	Credibilidade = Inspira respeito e confiança perante os superiores, colegas, subordinados e demais parceiros.	1	2	3	4	5
09	Transparência = Disponibiliza informações e atos institucionais com visibilidade plena no desempenho das atribuições.	1	2	3	4	5
10	Ética = Age com base em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança naqueles que fazem parte do seu convívio diário.	1	2	3	4	5
11	Eficiência = Alcança rendimento ótimo com mínimo de erros e/ou dispêndios.	1	2	3	4	5
12	Responsabilidade socioambiental = Realiza ações com observância à sustentabilidade e a preservação ambiental.	1	2	3	4	5

13	Comprometimento = Demonstra responsabilidade, envolvimento e participação no cumprimento da missão e alcance da visão do TRE/PI.	1	2	3	4	5
14	Integração = Capacidade de atuar em conjunto, ou seja, trabalhar em equipe, desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio de cooperação mútua.	1	2	3	4	5
15	Orientação para o desenvolvimento pessoal = Busca constantemente seu desenvolvimento pessoal e técnico. Utiliza o conhecimento adquirido no aprimoramento de suas atividades, repassando-o aos demais integrantes no âmbito de sua atuação.	1	2	3	4	5
16	Articulação de relacionamentos = Desenvolve relações estratégicas e utiliza-se de redes de relacionamento (<i>networks</i>) na busca de maximização de resultados, agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.	1	2	3	4	5
17	Visão estratégica e sistêmica = Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.	1	2	3	4	5
18	Liderança e Gestão das pessoas = Capacidade para catalisar esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe..	1	2	3	4	5
19	Comunicação = Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros.	1	2	3	4	5
20	Planejamento e organização = Capacidade para planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.	1	2	3	4	5
21	Iniciativa e autonomia = Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativa face a problemas e empenhar-se em solucioná-los.	1	2	3	4	5
22	Delegação = Concede poder e responsabilidade no momento e na medida corretas, de forma orientada.	1	2	3	4	5

23. Quando você pensa no melhor ocupante da função de Chefe de Cartório, de que habilidades, atitudes ou comportamentos você lembra?

24. Você acrescentaria alguma(s) outra(s) competência(s) à lista acima? Qual(is)?

Informações gerais

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1.Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

2.Faixa de idade:

<input type="checkbox"/>	Até 25 anos	<input type="checkbox"/>	De 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/>	De 35 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	De 45 a 60 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 60 anos		

3.Tempo de trabalho no TRE/PI:

<input type="checkbox"/>	1 ano ou menos	<input type="checkbox"/>	De 1 até 3 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 3 até 5 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 5 até 10 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 10 anos		

4.Seu cargo no TRE/PI:

<input type="checkbox"/>	Analista	<input type="checkbox"/>	Técnico
--------------------------	----------	--------------------------	---------

5.Você tem formação superior? Se sim, qual o curso?

<input type="checkbox"/>	Sim, _____	<input type="checkbox"/>	Não
--------------------------	------------	--------------------------	-----

Fonte: elaborado pela autora (2016).