

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
CURSO DE PSICOLOGIA

**CARLÉA LORENA FERNANDES SOARES**

**CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS – MA.**

São Luís

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
CURSO DE PSICOLOGIA

**CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS – MA.**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia como requisito para obtenção do grau de Formação de Psicólogo na Universidade Federal do Maranhão.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ma. Yram de Olinda Neves Miranda

São Luís

2018

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Soares, Carléa Lorena Fernandes.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS MA / Carléa Lorena  
Fernandes Soares. - 2018.

75 f.

Orientador(a): Yram de Olinda Neves Miranda.

Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís - MA, 2018.

1. Administração Pública. 2. Gestão por Competências.  
3. TRE/MA. I. Miranda, Yram de Olinda Neves. II. Título.

**CARLÉA LORENA FERNANDES SOARES**

**CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A  
IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS – MA.**

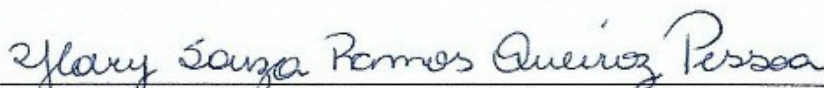
Monografia apresentada ao Curso de Psicologia como  
requisito para obtenção do grau de Formação de  
Psicólogo na Universidade Federal do Maranhão.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof.<sup>a</sup> Ma. Yram de Olinda Neves Miranda (Orientadora)  
Faculdade Uninassau



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Vaz dos Santos Ribeiro (Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa (Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão

Prof.<sup>a</sup> Ma. Francisca Pereira da Cruz Zubicueta (Suplente)  
Universidade Federal do Maranhão

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele eu nada seria. É Ele quem me cuida, quem me ampara, me impede sempre de desistir e está no centro de cada decisão que eu tomo na minha vida.

Aos meus pais, que sempre estiveram comigo, me apoiando, me orientando, me ajudando em tudo, por serem meus amigos e me amarem incondicionalmente.

Aos meus irmãos, que me fazem sorrir tanto quanto me tiram do sério.

Ao meu namorado Adilson Freitas, que sempre me incentiva e diz que eu sou capaz, por todo cuidado e amor depositados em mim, por sempre entender as crises de estresse durante a minha graduação e me fazer sorrir.

A todos os meus familiares, que sempre acreditam no meu potencial.

A Vitoria Soares, por ser a prima querida que sempre divide as coisas comigo e me faz muitas vezes sorrir.

Aos meus amigos Valdy Jr., Ilana França, Marcos Câmara, Jéssica Cecília e Daiane Dutra, que estão presentes na minha vida desde a escola, por me entenderem e sempre me apoiarem.

A Rafaela França, por todo amor, carinho e compreensão, por ser quem sempre me faz pensar nos frutos que colheremos no futuro e por me mostrar que a amizade é capaz de ultrapassar os limites de tempo e distância, além de surgir do nada e durar uma vida inteira.

A Mateus Muniz, que mesmo do outro lado do país sempre me incentivou a começar e terminar essa monografia. Por me fazer enxergar que amizades podem sim começar por jogos de celular.

A Iago Danísio, por ter dividido comigo tantos momentos de alegria e aflição durante a nossa graduação.

A João Guilherme, por todas as vezes que me salvou do desespero arrumando o pacote office do meu notebook.

A todos os meus amigos, que de forma direta ou indireta me apoiam e torcem por mim.

A Diretoria e a SGP do TRE/MA, por terem me aberto as portas para a realização desta pesquisa.

A toda equipe da COEDE do TRE/MA, por me receberem tão bem durante a realização do meu estágio curricular.

A Fabíola Coelho, Ronaldo Martins e Argemiro Neto, por terem todo cuidado e paciência em me explicar o funcionamento de tudo durante o meu estágio na SEDEO no TRE/MA, pelos sorrisos e conversas compartilhadas.

A Luiz Gustavo Assis, por ter despertado em mim a curiosidade sobre a gestão por competências, por ter sido um supervisor de campo incrível e ter me proporcionado experiências únicas sobre o trabalho do psicólogo em uma instituição pública, por conseguir sanar minhas dúvidas e me envolver nas ações da SEDEO e por proporcionar metade do material utilizado como referência dessa monografia.

A Lucas Sá, por ser um professor incrível e um coordenador de monografia tão solícito que por diversas vezes acalmou meu coração em relação aos prazos.

A todos os professores, que mesmo com tantas barreiras foram importantes para minha formação.

A todos os colegas de curso, que dividiram tantos momentos, estágios e disciplinas comigo, por cada vivência incrível que me proporcionaram.

Por fim, a minha orientadora Yram Miranda, por ser uma pessoa e profissional incrível que, mesmo sem sabermos ou lembrarmos, me inspirou a seguir essa profissão, não tenho palavras para agradecer por toda a disponibilidade, toda a orientação e paciência em me explicar com detalhes tudo que eu precisava.

*“O importante sobre uma cultura, assim definida, é que ela evolui. Uma prática surge como uma mutação, afeta as probabilidades de o grupo vir a solucionar seus problemas; e, se o grupo sobreviver, a prática sobreviverá com ele.”*

*(Skinner)*

## RESUMO

Com as constantes mudanças no cenário nacional da gestão de pessoas e da gestão pública, tornou-se necessária a manutenção do capital intelectual aliado ao operacional dentro das organizações. A implantação de um modelo de gestão que valorize e integre os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores é peça chave para essa manutenção, pois possibilita que as organizações tenham uma melhor forma de desenvolver os seus talentos e trazer ganhos tanto pessoais quanto organizacionais para seus colaboradores. Esse estudo verificou os maiores desafios encontrados pelos gestores do TRE/MA (Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão) na implantação do modelo de gestão por competências no ano de 2017. Buscou-se compreender a importância da implantação desse modelo de gestão na administração pública e como os gestores se posicionaram frente aos desafios que apareceram. Foi feita uma pesquisa exploratória, constituindo-se de um estudo de caso de natureza qualitativa, por meio de uma entrevista semiestruturada com 11 gestores da instituição. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Dentre os resultados encontrados, destaca-se o conhecimento ainda limitado dos gestores sobre o modelo de gestão por competências e, como os principais desafios, a necessidade de maior envolvimento da alta gestão, a alta rotatividade dos servidores e a descontinuidade de processos nos anos eleitorais. Os resultados nos levam a refletir sobre a importância do envolvimento da alta administração para a implantação de um modelo de gestão de pessoas como esse, além do fato de se fazer necessária a mudança em elementos da cultura organizacional dessa instituição.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Gestão por Competências; TRE/MA



## ABSTRACT

With the constant changes in the national scenario of people management and public management, it became necessary to maintain the intellectual capital allied to operational within organizations. The implementation of a management model that values and integrates employees' knowledge, skills and attitudes (CHA) is a key part of this maintenance, since it enables organizations to better develop their talents and bring about both personal and organizational gains for its collaborators. This study verified the greatest challenges encountered by managers of the TRE/MA (Regional Electoral Court of Maranhão) in the implementation of the competency-management model in 2017. It was sought to understand the importance of implementing this management model in public administration and how managers positioned themselves in front of the challenges that appeared. An exploratory research was made, constituting a case study of a qualitative nature, through a semi-structured interview with 11 managers of the institution. The data were analyzed through content analysis. Among the results found, the still limited knowledge of managers on the competency management model and, as the main challenges, the need for greater involvement of the top management, the high turnover of the servers and the discontinuity of processes in the electoral years . The results lead us to reflect on the importance of the involvement of top management in the implementation of a management model of people like this, besides the fact that it is necessary to change elements of the organizational culture of this institution.

**Keywords:** Public Administration; Management by Competencies; TRE/MA

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BB – Banco do Brasil

BCB – Banco Central do Brasil

CCQs – Círculos de Controle de Qualidade

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

COEDE – Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

GPC – Gestão por Competências

PDI's – Planos de Desenvolvimento Individual

POT – Psicologia Organizacional e do Trabalho

RH – Recursos Humanos

SAF – Secretaria de Administração e Finanças

SEDEO – Seção de Desenvolvimento Organizacional

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

STIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TRE/MA – Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 Modelos Tradicionais de Gestão.....	17
2.2 Gestão Pública e Cultura das Instituições Públicas no Brasil.....	23
2.3 Gestão por Competências .....	28
2.4 Gestão por Competências no Setor Público Brasileiro .....	31
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Aspectos Éticos.....	36
3.2 Caracterização do Local da Pesquisa .....	36
3.3 Participantes.....	37
3.4 Instrumentos.....	38
3.5 Procedimento de Coleta de Dados .....	38
3.6 Procedimento de Análise de Dados .....	39
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 Entendimento sobre o modelo de GPC.....	40
4.1.1 Conhecimento limitado sobre a GPC.....	40
4.1.2 Conhecimento moderado sobre a GPC .....	41
4.1.3 Percepção dos gestores sobre a eficácia da GPC na administração pública .....	43
4.2 Impactos na forma de gestão do TRE/MA .....	46
4.2.1 Implantação da GPC no TRE/MA .....	46
4.2.2 Percepção dos impactos de implantação da GPC no TRE/MA .....	49
4.2.3 Desafios da GPC no TRE/MA .....	52
4.3 Posicionamento e expectativas em relação a GPC .....	55
4.3.1 Posicionamento dos gestores em relação a GPC no TRE/MA .....	55
4.3.2 Posicionamento das equipes.....	56
4.3.3 Expectativas dos gestores.....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>
APÊNDICE A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	68
APÊNDICE B: Questionário Sociodemográfico .....	70
APÊNDICE C: Roteiro de Entrevista .....	71
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
ANEXO A: Parecer de Aprovação da Pesquisa .....	73
ANEXO B: Termo de Consentimento da Pesquisa .....	76

## 1 INTRODUÇÃO

Após a Segunda Revolução Industrial, o mundo do trabalho foi afetado por muitas mudanças, com as novas indústrias e as tecnologias que se apresentaram e observou-se a necessidade de gerenciar as pessoas dentro das organizações. Foi assim, com o advento da Administração Científica, que emergiram os primeiros indícios da gestão de pessoas.

Com a Administração Científica surgiram dois modelos de produção conhecidos e utilizados até hoje: o taylorismo e o fordismo. Porém, nesses modelos pôde-se perceber que o capital humano não era valorizado em todo o seu potencial.

Para o taylorismo, por exemplo, o capital humano deveria ser utilizado de maneira que o trabalhador apenas contribuísse com a sua força física, deixando restrito todo o capital intelectual para a chefia. Para o fordismo, as primeiras participações intelectuais dos trabalhadores começaram a ganhar espaço, mas apenas como moeda de troca para a gerência.

Com o passar dos anos e as mudanças no cenário mundial, um novo modelo de produção se apresentava na parte oriental do mundo, o modelo Toyota de produção. O Toyotismo surgiu para atender as necessidades de um Japão pós-guerra. Diante de condições limitantes, o país não poderia acompanhar a produção em larga escala dos mercados norte-americanos. Com isso, esse modelo apareceu como forma de reduzir o desperdício, sendo baseado em dois pilares: o *just-in-time* (JIT) e a autonomia com um toque humano. (BATISTA, 2014).

O modo tradicional de fornecer materiais a partir do processo inicial para o processo final da produção foi transferido no sentido inverso, sendo interrompido em situações de irregularidades, eliminando o desperdício da produção em massa convencional e potencializando a força de trabalho na supervisão de várias máquinas ao mesmo tempo. Tais fundamentos desenvolveram a ideia do trabalho em equipe, dos círculos de controle da qualidade (CCQs), da multifuncionalidade, da flexibilidade e do estímulo à iniciativa do trabalhador, e que já estavam presentes no modelo fordista, ainda que de forma embrionária e não sistematizada. (BATISTA, 2014, p. 29 e 30).

Durante esse período diversas mudanças foram observadas no mercado mundial. Com a globalização emergindo, o modelo japonês surgiu como uma proposta oposta e inovadora. A forma de trabalho nas organizações passou a ser diferente, levando em consideração o envolvimento individual do trabalhador e o compromisso dele em equipe. Assim, ainda segundo Batista (2014, p. 30):

A apropriação do saber tácito do trabalhador também foi sistematizada para padronizar as operações, e o princípio de combinar trabalho em equipe e habilidade individual proporcionou o desenvolvimento das aptidões individuais até a mais plena capacidade. Para isso foi necessário o foco na iniciativa e comprometimento dos trabalhadores, juntamente com o envolvimento da gerência na operacionalização das tarefas.

Os trabalhadores que antes não possuíam muitos meios para se desenvolverem dentro da organização, agora necessitariam de qualificações para se manterem nela.

Com essas novas mudanças no comportamento e no pensamento dos gestores, a cultura organizacional e as relações interpessoais no trabalho precisaram se reestruturar. Nos modelos de gestão dos dias de hoje, aborda-se o conceito de “gestão de pessoas”, conceito estabelecido e estruturado ao longo dos anos, através das mudanças sofridas pelo mercado de trabalho, alterando a forma de tratamento dos tradicionais setores de “Recursos Humanos”.

Diferente do que alguns autores colocam, a função dos Recursos Humanos (RH) não surgiu a partir da “descoberta” do ser humano na organização, uma vez que a história nos mostra que alguns elementos do Recursos Humanos já eram utilizados por práticos organizacionais antes mesmo desse conceito ser estruturado. (TONELLI, et al., 2002).

A área de Recursos Humanos aparece em meio as fortes mudanças sofridas pelo o mercado industrial no final do século XIX e se fortalece a partir do contexto histórico em que estava inserido. Para Tonelli et al. (2002), a função e as práticas de recursos humanos derivaram-se do desenvolvimento do humanismo nas organizações, seu surgimento foi marcado pelos vários fatores contextuais que aconteceram no final do século XIX.

A priori conhecido como Departamento de Pessoal, setor responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista, a área de Recursos Humanos passou a cuidar da administração dos salários, da descrição dos cargos e do estabelecimento das linhas de carreira. Mais tarde, com as transformações no mundo do trabalho, tornou-se possível uma nova visão sobre o mundo globalizado, onde o capital humano passou a ser utilizado de forma diferente, indo além da força física e levando em consideração outros aspectos organizacionais.

As transformações e o desenvolvimento nas práticas e funções dos Recursos Humanos tiveram origem não nas mudanças em si próprias, mas devido à ação simultânea de diversos fatores contextuais. As transformações na evolução da sociedade ocidental e do capitalismo provocaram profundas mudanças nas relações de trabalho e no meio organizacional que impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação dos recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”. (TONELLI, et al., 2002).

Uma das maiores mudanças que ocorreram nessa passagem de tempo, além da flexibilização produtiva, foram os avanços tecnológicos. Com esses avanços, as distâncias foram encurtadas, os prazos apertados e as tomadas de decisões precisaram ser feitas de forma mais ágil e rápida. O mercado passou a ser mais exigente, necessitando de profissionais cada

vez mais qualificados, que atendessem a todas essas exigências em um curto intervalo de tempo, de forma a reduzir os prejuízos para as organizações, como, por exemplo, a perda de clientes para a concorrência.

Segundo Carbone et al. (2005), as empresas de hoje possuem o seu diferencial nas soluções que criam para o mercado, isto é, tem o papel de oferecer soluções para os problemas do mundo real, criando assim uma vantagem competitiva que pode ser percebida através da sua superioridade ou desempenho em relação às concorrentes.

Nesse sentido, fez-se necessário a criação de políticas e práticas de gestão diferentes das vigentes. A gestão de pessoas agora tinha como foco a retenção de pessoas cada vez mais qualificadas para trabalhar em ambientes mais cheios de incerteza e de tecnologias sofisticadas. (TONELLI, et al., 2002).

Em meio a todas essas mudanças, buscou-se para as organizações um profissional cada vez mais preparado, que fosse capaz de preencher a maioria das exigências que esse novo mercado apresentava. Em busca desse profissional, surge o modelo de gestão por competências como alternativa aos modelos tradicionais de gestão.

O foco de atuação da gestão por competências passa a ser o indivíduo, levando em consideração os seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). O capital intelectual passou a ser mais valorizado e as contratações passaram a ser mais pontuais, com profissionais que mostravam potencial para o seu desenvolvimento dentro das organizações e para o desenvolvimento das próprias organizações.

A administração pública, impulsionada pelas exigências de qualidade no atendimento de seus clientes, no caso, os cidadãos que fazem uso do serviço público, se viram com a necessidade de adotar uma forma de gestão mais estratégica.

Analisando ainda o cenário de organizações da esfera pública esse cliente exigente torna-se também um cidadão mais consciente, exigindo mais transparência e qualidade do poder público, afinal são seus impostos que sustentam a máquina estatal. Assim, organizações públicas também são afetadas com as mudanças do perfil da sociedade. As exigências dos cidadãos passam a se refletir também nas cobranças de um serviço público mais ético, transparente e eficiente. (ASSIS, 2015, p. 9).

Sabe-se que o ambiente organizacional está cada vez mais complexo e tende a ter que se adaptar às inovações nas relações do mundo do trabalho e às novas tecnologias que se apresentam. Dessa forma, na esfera pública, começa-se também a falar na implantação de um modelo de gestão de pessoas que se adeque melhor a essa realidade, onde se consiga atrelar o desenvolvimento do capital humano às missões e valores das instituições, melhorando os seus resultados que estão direta e indiretamente ligados à prestação de serviços à população.

O indivíduo tendo claras as competências essenciais da organização, direciona-se e alinha-se aos objetivos organizacionais, sentindo-se motivado a buscar o autodesenvolvimento, sabendo onde está e o que a organização espera dele, conseqüentemente, isso lhe traz satisfação no seu ambiente de trabalho e melhores resultados organizacionais. (DUTRA, et al., 2008).

Pensando nisso, foi escolhido como campo de estudo deste trabalho o Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA). Nessa organização, o setor de gestão de pessoas funciona de forma sistêmica e os processos são trabalhados em parceria com as outras seções. Todavia, a gestão de pessoas, dentro do tribunal vem passando, nos últimos anos, por diversas modificações, uma vez que o TRE/MA precisou executar diversas melhorias na sua estrutura organizacional e na sua forma de trabalhar.

No ano de 2006, o Governo Federal publicou o Decreto 5707/2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, contemplando a gestão por competências. Em 2007, foi criada a Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) responsável pela implementação e acompanhamento das mudanças realizadas na gestão de pessoas no TRE/MA.

A gestão por competências envolve o mapeamento das competências exigidas de todas as atividades do TRE/MA, avaliação de competências e do desempenho – para verificar se as competências exigidas existem e se estão sendo devidamente aplicadas ao ambiente de trabalho (identificação de *gaps*), criação de planos de desenvolvimento individuais, execução dos planos de desenvolvimento individual e monitoramento de todo o processo.

O núcleo desta pesquisa teve como objetivo principal verificar os maiores desafios encontrados pelos gestores na implantação do modelo de gestão por competências no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA), cuja instigação surgiu a partir da prática de estágio em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) na Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) deste tribunal.

Trabalhar na área de gestão de pessoas de um Tribunal Federal no período em que houve um ciclo de treinamento do modelo de gestão por competências trouxe vários desafios e fez surgir inúmeras questões, tais como: de que maneira seria possível um processo de implantação do modelo de gestão por competências em uma organização pública como o TRE/MA? Como seria possível identificar quais os principais problemas enfrentados pelos gestores da organização em relação à implantação desse modelo de gestão? Qual é a percepção dos gestores da organização sobre a implantação do modelo de gestão por competências?

Neste trabalho monográfico, encontram-se uma breve revisão conceitual acerca dos temas da gestão de pessoas, da gestão por competências e da gestão pública e os desafios encontrados pelos gestores do TRE/MA na implantação do modelo de gestão por competências no tribunal. São explicitados os aspectos metodológicos e éticos, apresentados e discutidos os resultados encontrados, e, por último, as considerações finais.

Espera-se, portanto, possibilitar uma maior compreensão da gestão por competências no setor público, compreendendo algumas de suas limitações e desafios a partir do olhar dos gestores do TRE/MA.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Modelos Tradicionais de Gestão

Os modelos de gestão conseguiram destaque no meio organizacional a partir da Segunda Revolução Industrial e hoje são parte essencial para guiar os psicólogos e gestores quanto a gestão de pessoas dentro de uma organização.

A gestão de pessoas é para Gil (2008) uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Essa função alcançou maior destaque nas fábricas, no final do século XIX, porém com outra roupagem.

Para compreender o papel da gestão de pessoas, é importante conhecer a sua história. O advento da Administração Científica deu origem a modelos de gestão conhecidos e estudados até hoje, como o taylorismo e o fordismo. Esses modelos surgiram e se mantiveram dentro da cultura organizacional daquela época, influenciando na vida e na subjetividade dos trabalhadores e muitas de suas características ainda se encontram presentes no meio organizacional.

Segundo Gil (2008), a Administração Científica foi um movimento que surgiu para dar uma fundamentação às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Um dos principais responsáveis pela disseminação desse movimento foi o americano Frederick W. Taylor (1856-1915), autor dos Princípios da Administração Científica. O taylorismo, como mais tarde ficou popularmente conhecido, foi um dos principais modelos de gestão do início do século XX.

Taylor (1990, p. 23-24) afirmava que a criação da teoria da Administração Científica tinha três principais objetivos:

- Primeiro – Para indicar, por meio de uma série de exemplos, a enorme perda que o país vem sofrendo com a ineficiência de quase todos os nossos atos diários.
- Segundo – Para tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está antes na administração que na procura do homem excepcional ou extraordinário.
- Terceiro – Para provar que a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição. Além disso, para mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas, desde nossos atos mais simples até o trabalho nas grandes companhias, que reclamava a cooperação mais apurada. [...] O principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.

O taylorismo foi o primeiro modelo de Organização Científica do Trabalho (OCT) e surgiu como uma resposta à necessidade de uma redefinição do trabalho, para que pudesse atender ao novo ritmo de produção das fábricas (JOST, et al., 2014).

Taylor observou que os operários produziam muito menos do que realmente poderiam produzir e assim criou um novo sistema de produção que, segundo Gil (2008), fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, reduzindo o tempo consumido.

Através da observação, Taylor percebeu que dentro da fábrica havia mais de uma maneira de realização da mesma tarefa, criando um modelo de produção que visava a sistematização de um processo de trabalho detalhado, com objetivo de evitar desperdícios de tempo e matérias-primas na produção (HELOANI, 2003).

Com o modelo taylorista a gestão passou a intervir de maneira mais direta na forma de trabalho dos operários, causando uma grande mudança no comportamento organizacional e na subjetividade dos trabalhadores. Com o aumento das práticas capitalistas, as fábricas estavam voltadas para o aperfeiçoamento de suas mercadorias e mão de obra, instaurando assim uma forma de controle em seus operários para que eles pudessem produzir de forma mais lucrativa. O controle é, portanto, uma prática historicamente presente no cotidiano das organizações, nas diversas formas de produção sob o sistema capitalista (FARIA, 2004; HELOANI, 2003).

O taylorismo evidenciou a separação entre o saber e o fazer, uma divisão entre os que planejavam e os que executavam as tarefas. A exemplo disso o próprio Taylor (1990, p.34) coloca em sua obra *Princípios de Administração Científica*:

[...] em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário, ainda mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente. [...] quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápidos e melhor do que em qualquer outro caso.

Nesse modelo, é retirada do trabalhador a sua capacidade de criar e inovar durante a execução de suas tarefas, uma vez que essas já eram pré-determinadas pela gerência e não deveriam fugir ao padrão. As tarefas se tornaram parcelas de um processo onde um não precisava conhecer a tarefa que o outro executava e nem o produto final que alcançavam, apenas deveriam fazer a sua parte.

Tudo isso pode ser identificado nos 4 princípios fundamentais do taylorismo que estiveram e estão incorporadas até hoje nas organizações e são destacados por Ferreira et al. (2006, p. 51 - 52) em sua obra, sendo eles:

Princípio do planejamento – cada tarefa deve ser planejada com base em exaustivos estudos, por parte dos dirigentes, eliminando-se os critérios subjetivo, baseados na opinião de operários e capatazes;

Princípio da preparação – os trabalhadores devem ser selecionados cientificamente, de acordo com as suas aptidões específicas para determinadas tarefas, e treinados para que sigam com rigor os métodos de trabalho planejados;  
 Princípio do controle – os operários devem ser rigidamente controlados, para que sigam os métodos de trabalho previamente definidos;  
 Princípio da separação entre a concepção e a execução do trabalho – a função de pensar e definir os processos de trabalho cabe unicamente à direção, ficando reservada aos trabalhadores somente a execução das tarefas, observando as regras previamente definidas.

Jost et al. (2014) afirmam que apesar de nessa fase do capitalismo o controle ser exercido mais sobre o físico do trabalhador, houve práticas direcionadas a modelagem de sua subjetividade. Segundo Gil (2008), o taylorismo pretendeu ser algo mais, já que causou também uma revolução mental nos empregados e empregadores. Esse modelo de gestão visava a criação de um trabalhador dócil, obediente e útil que atendesse aos interesses do capital. A cultura organizacional se voltava para o operário apenas contribuindo com sua força física e aguardando os comandos da gerência que, por sua vez, era responsável pelo capital intelectual (JOST, et al., 2014).

O taylorismo começou a perder forças quando os trabalhadores passaram a reivindicar seu espaço nas fábricas, com sabotagens e movimentos sindicais. Jost et al. (2014) trazem como exemplo a revolta operária de 1911, na American Locomotive Co., em Pittsburg, quando operários atacaram e espancaram os cronometristas, que faziam parte de mais uma imposição da gerência para controlá-los. Os trabalhadores começaram a perceber a monotonia da realização de tarefas cada vez mais parceladas, sem liberdade para a criação e a inovação em suas funções, além de terem de suportar condições de trabalho precárias e desumanas.

Apesar de o taylorismo possuir um caráter controlador sobre os trabalhadores, foi no fordismo que essa característica mais se sobressaiu. Diferente do taylorismo e sua forma escancarada de controle, o fordismo trouxe consigo uma versão mais sutil e manipuladora de controle da subjetividade dos trabalhadores.

Henry Ford (1863-1947) também foi parte essencial na estruturação dos modelos de gestão, trazendo contribuições fundamentais para o movimento da Administração Científica. Segundo Gil (2008), para Ford, uma produção lucrativa deveria acontecer em massa e aparelhada à tecnologia. Ele acreditava que o trabalho deveria ser especializado, com o operário responsável por uma única tarefa. Diferente do taylorismo, o fordismo apareceu com a proposta de reduzir a jornada de trabalho dos operários e aumentar sua remuneração para gerar mais produtividade. Heloani (2003) afirma que o fordismo se sustentou em dois pilares: a tecnologia (mecanização) e os princípios tayloristas.

Sobre os princípios básicos adotados por Ford para sua teoria, Ferreira et al. (2006, p. 53) destacam:

Princípio de intensificação – consiste na redução do tempo de produção, com o emprego imediato das matérias-primas adquiridas e a rápida colocação dos produtos no mercado;

Princípio da economicidade – consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação.

Conjugando esse princípio com a aceleração do processo produtivo, Ford conseguia receber o dinheiro da venda de um carro antes de ter de pagar os salários e os materiais envolvidos;

Princípio da produtividade – consiste no aumento da capacidade de produção e da introdução da linha de montagem, adotando-se, com isso, um trabalho ritmado, coordenado e mais econômico.

O objetivo fundamental do fordismo era o barateamento da força de trabalho. Não diferente da divisão entre o fazer e o saber que aparece no taylorismo, no fordismo os operários também eram vistos como desprovidos de inteligência e assim tinham o dever de produzir cada vez mais. O capital intelectual era mais uma vez restrito a uma pequena parcela de pessoas: a gerência. A grande diferença entre taylorismo e fordismo nesse aspecto foi que o trabalho mental dos operários passou a ser considerado, porém como objeto de troca. Agora os operários que possuíssem “algum talento mental” poderiam dar sugestões (JOST, et al., 2014).

Uma outra grande diferença do fordismo em relação ao taylorismo foi a produção e o consumo em massa. A redução da jornada de trabalho e o aumento salarial possibilitaram aos trabalhadores se tornarem consumidores do que eles mesmos produziam, culminou-se assim um novo patamar de desenvolvimento capitalista, fazendo surgir uma nova condição de sujeito: o trabalhador-consumidor.

Esse novo trabalhador nada mais é do que uma necessidade a ser atendida pelo capitalismo. As novas vantagens e a elevação do poder aquisitivo tornaram o trabalhador e sua família parte de uma cultura do consumo. É evidenciado o surgimento de uma nova sociedade estritamente ligada às influências do fordismo, uma vez que, os métodos de trabalhos são inseparáveis do modo de viver (JOST, et al., 2014).

Nesse modelo, as formas de controle ultrapassaram os muros das fábricas e os aspectos físicos dos trabalhadores, uma vez que o comportamento do trabalhador e de sua família influenciava diretamente na cultura organizacional. Era essencial ao trabalhador que fosse bem visto pela sociedade. Para fazer jus ao seu salário os trabalhadores não poderiam beber, jogar, ter má higiene, ter problemas domésticos e comprar a crédito, além do fato de ser inaceitável que suas esposas trabalhassem fora, deveriam trabalhar apenas em casa. Tais

comportamentos eram punidos com redução salarial, como forma de tornar os trabalhadores dependentes tanto financeira quanto emocionalmente da organização (JOST, et al., 2014).

Esses dois modelos, com bases na Escola de Administração Científica, condicionaram o modelo de gestão durante todo o século XX. Com ideias como “*existe uma única maneira certa, que, uma vez descoberta e adotada, maximizará a eficiência do trabalho*” geraram um modo de organização do trabalho e de gestão de pessoas que foi importante para suportar as mudanças no mercado econômico e no ritmo acelerado das produções nas fábricas, fazendo assim com que esse mesmo modelo fosse reproduzido em todas as organizações da época (DUTRA, 2012).

Por outro lado, esses mesmos modelos receberam fortes críticas por tornarem as condições de trabalho precárias e humilhantes, não sendo possível o desenvolvimento do capital intelectual humano das organizações. Foi a partir daí que começaram a surgir os primeiros abalos nas estruturas desses modelos.

A partir da década de 1970, esses modelos passaram a ser duramente criticados e suas bases teóricas já não eram aceitas para as práticas de gestão de pessoas. Segundo Dutra (2012, p. 29):

Durante a década de 80 convivemos com uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais, quanto técnico-instrumentais, ou seja, vivemos uma grande crise no que tange à gestão de pessoas. [...] Desse modo, vivemos a década de 80 não mais aceitando os referenciais de gestão de pessoas existentes, mas ao mesmo tempo não tendo outro para colocar no lugar.

Foi nesse cenário de mudanças na gestão de pessoas entre as décadas de 1970 e 1980 que surgiu o modelo toyotista de produção, criado por Eiji Toyoda (1913 – 2013). Esse modelo surgiu no Japão em um período em que o capitalismo buscava forças para se reerguer com mudanças no seu processo produtivo. Trazendo uma proposta oposta aos modelos antecessores, o toyotismo apresentou-se como um modelo de flexibilização na produção, primeiramente na indústria automobilística, dando destaque a, ainda hoje, renomada fábrica da Toyota.

O toyotismo ganhou visibilidade no contexto socioeconômico do Japão pós-guerra e depois se espalhou para o resto do mundo. Dutra (2012, p. 24) afirma que:

As características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando estas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega. O esforço das empresas da década de 80 para se adequarem às exigências do contexto externo conduziram-nas a uma profunda revisão de seu comportamento.

Esse modelo apareceu como uma alternativa para os meios de produção japoneses, uma vez que a estrutura do país não suportava o sistema de estocagens do fordismo. Ele trouxe consigo diversas transformações na forma de produção e na cultura organizacional daquela década, como os princípios do *Just in Time* e *Kanban*. O primeiro princípio tratava-se de um sistema no qual se evitava o desperdício, já que os produtos eram produzidos no tempo necessário e de acordo com a demanda exigida.

Just-In-Time significa que cada processo deve ser suprido com os itens certos, no momento certo, na quantidade certa e no local certo. O objetivo do JIT é identificar, localizar e eliminar as perdas, garantindo um fluxo contínuo de produção. (GHINATO, 2000, p. 7).

Já o segundo princípio funcionava estritamente ligado ao primeiro, servindo como uma forma de controle do fluxo de produção, monitorando o tempo de produção, as entradas e saídas dos produtos.

A partir desses sistemas e da flexibilização na produção, característica marcante deste modelo, surgiram transformações nas relações organizacionais. Os trabalhadores que antes não possuíam meios para se desenvolverem dentro da organização, agora necessitariam de qualificações para se manterem nela, pois, em razão das características desse modelo, precisavam estar aptos para trabalhar em grupo, conhecer todo o processo de produção e desenvolver sua polivalência. Logo, esse conhecimento se tornou essencial para que eles conseguissem se manter nas organizações, uma vez que o toyotismo operava com um quadro reduzido de funcionários fixos e a contratação de temporários, gerando a competição entre eles dentro da organização.

Esse modelo destaca-se no momento em que a globalização começou a emergir, onde os mercados mundiais passaram a se integrar e procuravam a melhor maneira de interagirem entre si. Com a evolução nos meios de comunicação e transporte, as organizações se viram na obrigação de terem profissionais qualificados que conseguissem acompanhar as evoluções tecnológicas da época e assim garantissem uma produção eficiente e de qualidade no menor espaço de tempo possível.

Assim, estabeleceu-se um novo tipo de comportamento dos gestores em relação ao desempenho de suas funções. Segundo Dutra (2012, p. 24), “o perfil dos gestores transformou-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor”. Os gestores agora eram responsáveis por fazerem os trabalhadores se sentirem parte do processo para que houvesse o envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização.

Foi a partir de meados dos anos 1970, depois da crise do petróleo e do enfraquecimento das técnicas fordistas, que esse modelo começou a ganhar visibilidade no mercado ocidental. Com técnicas inovadoras na sua forma de administrar, o toyotismo foi ganhando espaço e se instalando nas organizações. A cultura das organizações passou a sofrer mudanças significativas, uma vez que esse sistema em muito se diferenciava dos seus antecessores.

Agora a relação entre empregados e gestores alcança um novo nível. Como citado anteriormente, os gestores precisavam fazer os empregados se sentirem parte do processo e assim conseguirem com que eles abraçassem os objetivos e metas da organização. Porém, isso significava que esses gestores precisavam estar muito bem preparados, uma vez que, as exigências do mercado agora eram outras.

No decorrer dos anos e com as mudanças nos sistemas de produção, a cultura das organizações foi fortemente afetada, em cada fase ela sofria os impactos e precisava se adaptar as suas novas versões. Vale ressaltar que esse último modelo citado trouxe consigo o peso das demissões, das contratações temporárias e das terceirizações, um elemento completamente novo e que reduziu a oferta de empregos, uma vez que a flexibilização da produção permitia isso.

O trabalhador ao longo de cada uma dessas fases precisou se adequar ao que o mercado exigia dele e ao que ele poderia ofertar de si, o trabalho passou a integrar muito mais a vida dos trabalhadores, tomando por vezes o seu próprio tempo de descanso, cada vez de forma mais sutil. A cultura organizacional foi cada vez mais ultrapassando os muros das organizações e se misturando ao convívio social de seus funcionários.

Assim, as relações de trabalho foram se modificando durante décadas, a cada novo modelo, novas regras, novos valores eram adicionados na cultura das organizações, ou seja, novas maneiras de relacionamentos entre os funcionários eram estabelecidas, cada organização com suas particularidades.

Ainda hoje nota-se a influência desses três modelos de gestão no mundo de trabalho, seja de forma exposta ou sutil, algumas vezes é possível perceber a mistura de características desses modelos na forma de administrar uma mesma organização. Suas raízes continuam cravadas na história do mundo do trabalho.

## **2.2 Gestão Pública e Cultura das Instituições Públicas no Brasil**

Sabe-se que a administração pública passou por um longo processo evolutivo antes de ser o que conhecemos hoje. Segundo Oliveira (2013) as contribuições de Max Weber foram

tão fundamentais para administração pública que dois modelos dos quatro (patrimonial, burocrático, gerencial e societal) que são apresentados nesse campo emergiram de suas elaborações teóricas.

Para uma maior compreensão acerca do desenvolvimento da administração pública, torna-se necessário conhecer os modelos no qual ela se sustentou ao decorrer dos séculos. O primeiro deles, o patrimonial, tem como base os Estados Absolutistas, firmados nos séculos XVII e XVIII. Nesse modelo o patrimônio do Monarca Absoluto se mistura ao patrimônio público, não havendo uma distinção clara entre o público e o privado (GOMES, OLIVEIRA, 2010).

Prevalece o imaginário do privado absorvendo o público, em uma época de modelos de Estados não laicos, sendo em verdade Estados Eclesiásticos, em que os representantes da monarquia eram figuras praticamente divinas, que representavam, na terra, a vontade de Deus, chancelando-se, nesses termos, máximas, tais como: *The King can no do wrong* (o Rei nunca erra, em inglês arcaico), ou, como restou célebre, a frase do Rei Sol, Luis XIV, *L'Etat c'est moi* (o Estado sou eu), deixando bem clara a sibilina, praticamente inexistente, à época, distinção entre o público e o privado, tornando propício, assim, modelo que acarreta corrupção e nepotismo. (CAMPELO, 2010).

Klering (2010, p. 5 e 6), coloca que

No modelo mais antigo, da administração pública patrimonialista, vivido pelo Brasil especialmente até o ano de 1889, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares (servidores) possuem status de nobreza real. Caracteriza-se pela indefinição entre o que é público e privado, entre o político e o administrador público (como cargo profissional).

Impulsionado pelos fenômenos históricos oriundos da Revolução Francesa e da Revolução Industrial, marcos dos séculos XVIII e XIX, o modelo burocrático disseminado por Weber, surge como resposta à sedimentação do modelo estatal do Estado Liberal (CAMPELO, 2010).

Entende-se por administração burocrática aquela cuja legitimidade baseia-se em normas legais racionalmente definidas. As burocracias têm sua fonte de legitimidade no poder Racional-Legal. Em seu tipo ideal, as organizações são sistemas sociais racionais, tendo como características o formalismo e a impessoalidade. [...] tendo como objetivo combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeava as administrações precedentes, sobretudo aquelas baseadas no modelo dos Estados Absolutistas. (CAMPELO, 2010, p. 306).

O modelo burocrático, segundo Ferreira et al. (2006, p. 67), “tem como objetivo básico organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da organização, com a maior eficácia possível”.

Após a Segunda Guerra Mundial, as nações precisaram se reorganizar, recuperar suas economias, se modernizar e alcançar um novo nível de bem-estar social, nesse contexto, o modelo burocrático passa a não atender mais as demandas do Estado, então, surge o modelo gerencial, como uma resposta a essa reestruturação (CAMPELO, 2010).



Esse modelo tem como características principais: orientação para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressuposição de que os políticos e os funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; ter como estratégia a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação; utilização do contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos. [...] Ao novo contexto organizacional proposto pela reforma gerencial foram agregados conceitos como eficiência, eficácia e efetividade. (GOMES, OLIVEIRA, 2010, p. 107 e 108).

A nova administração pública, também conhecida como gerencial, surgiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado pós crise e também como uma forma de preencher um vácuo teórico e prático, levando em consideração a opinião pública sobre os gastos públicos e a demanda por serviços públicos de melhor qualidade (ABRUCIO, 1997).

O último modelo, o societal, trata-se de uma síntese de práticas, visões e tendências relacionadas à gestão pública. No Brasil, esse modelo busca romper com o exercício historicamente autoritário do poder público, surgindo com propostas mais ambiciosas do que as dos modelos anteriores (OLIVEIRA, 2013).

Para Paula (2005), o modelo societal traz como seus principais processos percussores a emergência do campo movimentalista, o êxito de experiências participativas de gestão municipal, o questionamento do “público” como sinônimo de “estatal” e o debate sobre a necessidade de um novo projeto político nacional. Sobre esse modelo, Oliveira (2013, p. 29) coloca:

A administração pública societal não ignora a formação do gestor público e reconhece a importância de competências técnicas e políticas. O construto advoga que novas habilidades são necessárias a esse profissional que, a cada dia, distancia-se do burocrata insulado e aproxima-se do agente social reflexivo

Ainda segundo Oliveira (2013), os modelos patrimonial e burocrático, inspirados por Weber, são construtos fortes, enquanto os outros dois são “tênués” no sentido da originalidade relativa do modelo gerencial e vigência limitada do modelo societal.

Nesse sentido, a vertente gerencial preserva diversas premissas do modelo burocrático (como a impessoalidade e a meritocracia), podendo ser considerada sua redefinição em prol da eficiência pública. O modelo societal, por sua vez, é incipiente. Trata-se de um “vir a ser”, que pretende romper com desequilíbrios históricos que marcam a relação sociedade-Estado no Brasil. (OLIVEIRA, 2013, p. 14).

A segunda metade do século XX foi caracterizada por grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Os mercados globalizados obrigaram as organizações a se reestruturarem com base no desenvolvimento científico e tecnológico. A administração pública foi impactada pelo desafio de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto,

são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão. (GUIMARÃES, 2000).

Para se entender um pouco sobre as estruturas organizacionais das instituições públicas brasileiras, é necessário se compreender de que maneira ela foi estabelecida.

A administração pública no Brasil tem menos de 500 anos, tempo esse que fez com que ela adquirisse um *modus operandi* próprio. O sistema público brasileiro sempre sofreu fortes influências políticas, assim, sempre precisou operar com bastante jogo de cintura e esperteza, mantendo relações diplomáticas (CARBONE, 2000).

Segundo Carbone (2000), as heranças históricas deixadas no país são de gestores que não se preocupavam em estabelecer indicadores de boa gestão, logo, geravam impactos negativos sobre as culturas organizacionais, uma vez que, o que se notava eram gestores despreparados, que não conheciam o ambiente em que estavam inseridos, que não se preocupavam em desenvolver suas habilidades, seus conhecimentos e assim não eram capazes de gerir com maestria as organizações. A gerência possuía um forte apego ao uso de regras e rotina, além de supervalorizar a hierarquia e o apego ao poder.

O desenho organizacional público, na realidade brasileira, normalmente é com formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Essa estrutura demonstra um paternalismo que gera um alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Outra característica marcante é que são estruturas altamente estáveis, que resistem de forma generalizada a mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias. A cultura da interferência política e administrativa vigente pode ser caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucas pessoas e patrimonialista e, também, burocrática e corporativa. É esta cultura que orienta a prática de gestão das organizações públicas (PIRES, MACÊDO, 2006, p. 100).

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 1930, em um cenário em que o Estado é detentor de um papel central decisivo e interfere de forma maciça nos setores de produção de bens e serviços. Segundo Klering (2010), após a reforma do governo Vargas, a administração pública brasileira sofreu um processo de racionalização que deu origem às primeiras carreiras burocráticas e na tentativa da adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público. Foi nesse contexto também que em 1936 foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público. Nessa época a administração das organizações ainda sofria fortes influências do modelo taylorista.

De acordo com Paula (2005), a administração pública no Brasil, a partir da década de 1990, se enveredou por duas principais vertentes, a gerencial e a societal. O gerencialismo foi uma proposta para a implantação de reformas de cunho econômico, porém, uma resposta ao modelo burocrático weberiano do *Welfare State* que por sua vez, foi uma resposta ao modelo

organizativo patrimonialista anterior e que garantiu o bom funcionamento dos negócios e serviços durante o século XX (MIRANDA, 2008).

A origem da vertente a qual a administração pública gerencial brasileira deriva está estritamente ligada à governabilidade e credibilidade do Estado na América Latina durante o período de 1980 e 1990. No cenário mundial haviam debates sobre a reforma no aparelho do Estado, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, onde o movimento de reforma desse aparelho teve início. Esse movimento estava relacionado de forma direta ao modelo gerencial (PAULA, 2005).

De acordo com Miranda (2008), o modelo gerencial tem como objetivo, pelo menos em tese, a maior participação dos funcionários e da sociedade e acredita que as esferas pública e privada podem estabelecer relações que partilhem de um objetivo comum. Dessa forma, os governos contemporâneos sentiram a necessidade da adoção desse novo modelo de gestão.

A ênfase em resultados, orientação central das organizações privadas, despertou a necessidade de avaliações de desempenho que exigiram: a delimitação das áreas de atuação do Estado, o estabelecimento de metas para agências governamentais, a determinação de objetivos para gestores de programas, a aferição da produção (confronto entre desempenho e objetivos) e a mensuração de resultados (avanços rumo à solução dos problemas chave de cada agência). (OLIVEIRA, 2013, p. 24).

Essas mudanças trazidas pelo modelo gerencial acabaram se estendendo para as organizações do aparelho do Estado, trazendo uma redução dos níveis hierárquicos, da transferência da autonomia para escalões inferiores e da descentralização de operações. No Brasil, essa reforma teve início em 1995, no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, com seu marco na criação do MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, com as visíveis mudanças sofridas pela administração pública, as culturas das instituições públicas sofreram fortes influências pelos impactos recebidos durante as recorrentes transformações nos modelos de gestão. É necessário para a administração pública brasileira que haja uma abertura, pelo menos parcial, em seu modelo tradicional de gestão, para assim acompanhar o desenvolvimento dos modelos que se apresentam no mundo do trabalho, como, por exemplo, a gestão por competências. Um modelo que busca articular as culturas organizacionais com o desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atitude (CHA) de seus gestores, levando em consideração suas competências e tornando a organização mais eficiente.

Assim, as culturas organizacionais baseadas nos modelos tradicionais, precisam ser enfrentadas, porém, não desconsideradas, uma vez que se fez necessário a busca pela quebra dos paradigmas e o rompimento de alguns dos valores e princípios pré-estabelecidos.

### 2.3 Gestão por Competências

O conceito de competência é central, fundamental e estrutural na gestão de pessoas. Portanto, é importante que os estudiosos e profissionais da área tenham domínio sobre esse tema, já que ele tem sido de grande relevância e debate nas universidades e organizações, tanto do setor público quanto privado (ASSIS, 2015).

No século XV, o termo “competência” pertencia essencialmente à linguagem jurídica, a priori fazia referência às pessoas ou instituições que julgavam algumas questões, depois passou a designar a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de algo e, por fim, passou a ser utilizada como forma de qualificar o indivíduo em relação a realização de certos trabalhos (BRANDÃO, FREITAS, 2006).

O conceito de competência não é recente. Kilimnik e Sant’Anna (2006, p. 90) trazem a ideia que competência é

[...] consideravelmente antiga, porém, foi (re)conceituada e (re)valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização.

No contexto atual, segundo Babry e Brandão (2005), a gestão por competências propõe-se a estabelecer uma harmonia entre o planejamento, a captação, o desenvolvimento e a avaliação nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), levando em consideração as competências necessárias para o alcance do objetivo.

Com as mudanças no cenário mundial, a partir da Segunda Revolução Industrial, as organizações passaram a perceber melhor o potencial humano. O que antes era visto como um simples recurso passou a ser fator primordial no desempenho e na produtividade.

[...] foi na década de 70 do século passado, que o conceito de competência, no meio organizacional, foi proposto de forma estruturada pela primeira vez, por David McClelland, que buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de escolhas de pessoas para as organizações e para orientar ações de desenvolvimento. (ASSIS, 2015, p. 18 e 19).

Dessa forma, a gestão por competências surgiu como alternativa aos modelos tradicionais de gestão. O foco de atuação aqui passa a ser o indivíduo, levando em consideração os seu conhecimento, habilidade e atitude (CHA).

Para que se possa tornar mais claro o conceito de competência faz-se necessário destringir as dimensões que a compõe: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Nessa perspectiva, classifica-se o *conhecimento* como as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, o saber que acumulou ao longo da vida e o que o permite

“entender o mundo”. A *habilidade* está relacionada ao saber como fazer algo ou a capacidade de aproveitar produtivamente o seu conhecimento. Por fim, a *atitude* refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, um sentimento ou a predisposição das pessoas em relação a sua conduta do trabalho ou nas situações (BORGES-ANDRADE, BRANDÃO, 2007).

O conceito de competência vem sendo tratado pelos autores atualmente como “[...] a somatória das linhas de pensamento americana e europeia, ou seja, como sendo a entrega e as características das pessoas que podem ajudá-la com maior facilidade” (DUTRA et al., 2008, p. 127). Assim, as competências são definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alguém exercer o seu trabalho e são entendidas como sendo a entrega da pessoa para a organização.

Com o intuito de criar uma forma de conhecimento e resultados mútuos, as organizações buscaram uma maneira de alinhar seus interesses com as aspirações de seus funcionários. As competências humanas passaram a serem vistas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE, et al., 2005, p. 43).

A gestão por competências surge em meio a um cenário diferente em que se busca responder às necessidades empresariais. A criação de novas ferramentas foi necessária para melhor adequação ao que o mercado globalizado atual exigia, como a superação da concorrência e as exigências por agilidade e inovação. Destacou-se o foco na aprendizagem e na criação de conhecimentos para lidar com os obstáculos que surgiam diariamente no cenário organizacional.

Para Babry e Brandão (2005, p. 181), a gestão por competências

Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.

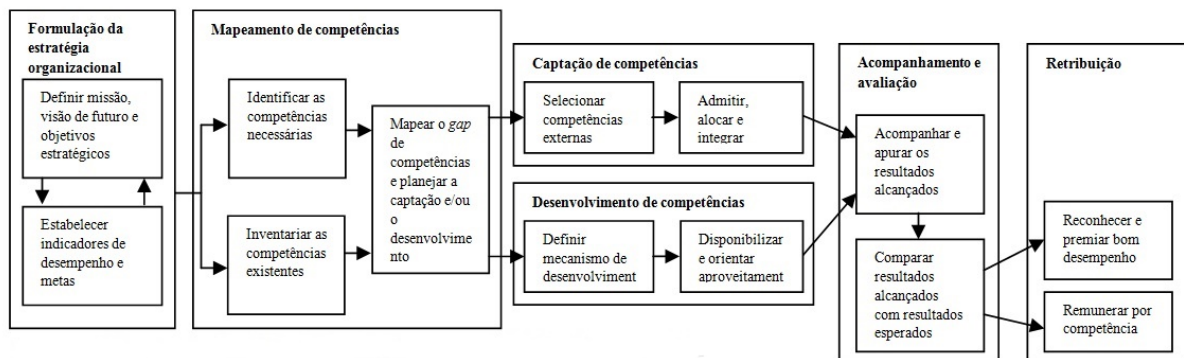
É importante que se saiba que a gestão por competências está ligada à gestão do conhecimento, a qual diz respeito a forma como o conhecimento é utilizado dentro da organização, já que o mesmo pode estar associado a diversos processos e de várias maneiras. A gestão do conhecimento é a capacidade da organização armazenar e disponibilizar informações de maneira segura, confiável e de fácil acesso (BATISTA, 2004).

Visando alcançar uma gestão por competências bem estruturada, a organização que deseja implantá-la precisa ter alguns pontos definidos desde o início do processo. Um desses pontos diz respeito a equipe responsável pelo processo de implantação:

Para que um projeto seja bem sucedido, é importante ter uma equipe engajada, integrada, com conhecimento do projeto e consciência de que precisarão ajudar uns aos outros, cobrir alguém que não pode fazer a parte dele por algum motivo e resolver todos os problemas ou possíveis conflitos que possam surgir na implementação do projeto. Esta equipe precisa falar a mesma língua, dar as mesmas informações e instruções sobre o projeto, se cada um informar algo diferente, as pessoas ficam confusas e deixam de confiar na equipe e no projeto. (RABAGLIO, 2015, p. 17).

Outro ponto que merece destaque, segundo Rabaglio (2015) é o envolvimento de todos no processo da implantação. É importante que todos tomem conhecimento do que se trata esse processo, das suas etapas e das ferramentas que ele utiliza.

Para um melhor entendimento de como isso acontece, faz-se necessário explicar as etapas de implantação do sistema de gestão por competências na organização. Babry e Brandão (2005) apresentam o diagrama reproduzido abaixo para ilustrar as principais etapas ou fases do modelo de gestão por competências estratégico.



**Figura 1 – Diagrama - principais etapas ou fases do modelo de gestão por competências estratégico**

Fonte: Babry e Brandão, 2005, p. 181.

Como pode-se observar no diagrama da Figura 1, a primeira etapa do modelo de gestão por competências estratégico diz respeito a formulação da estratégia organizacional. É neste momento que são definidos os objetivos estratégicos da organização, a sua missão, sua visão e são estabelecidos os indicadores de desempenho e as metas.

Na segunda etapa desse processo encontramos o mapeamento das competências. Primeiramente são identificadas as competências necessárias e feito um inventário das competências já existentes na organização. É dentro dessa etapa que é feito o mapeamento dos *gaps* que ajudarão no planejamento para a captação ou desenvolvimento das competências e o alinhamento à visão estratégica do negócio.

Depois da captação, que se trata de selecionar competências externas (competências que não fazem parte do ambiente organizacional, captadas por meio de seleção de pessoas externas e de alianças estratégicas), ou do desenvolvimento de competências, que se trata da definição do mecanismo que será utilizado para aprimorar as competências já existentes, passa-se para a etapa do acompanhamento e avaliação. Nesta etapa, acompanha-se e apura-se os resultados os quais são comparados com os resultados esperados pela organização. Por último, tem-se a etapa da retribuição, nesse momento reconhece-se e premia-se aqueles que obtiveram bons resultados e, segundo os autores, remunera-se por competências.

A eficácia da gestão por competências em uma organização está ligada à sua fase de implantação, assim, é importante que se tenha uma atenção minuciosa durante cada uma de suas etapas de implantação, além de ser necessário um rico conhecimento sobre todo o processo, sobre a organização, suas necessidades, metas e valores.

A gestão por competências implantada através das técnicas corretas, traz resultados e mudanças antes vistas como impossíveis pelas organizações que as ansiavam. Esses resultados só se tornam possíveis se a intenção for fazer gestão de pessoas através de geração de indicadores de desenvolvimento (RABAGLIO, 2015).

Assim, a eficácia da implantação desse modelo em uma organização está ligada à maneira como ela trata e desenvolve a sua gestão de pessoas, levando em consideração o que foi estabelecido como meta e objetivo no início do processo implantação.

## **2.4 Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira**

Antes de tentar se configurar um modelo de gestão por competências na administração pública brasileira, é preciso saber que esta passou por diversas adaptações ao longo das décadas. Como vimos, as políticas de gestão de recursos humanos nessa administração foram marcadas por descontinuidades e dificuldades na estruturação de seus principais sistemas.

Atualmente, há no setor público brasileiro uma série de legislações que especificam a necessidade de implantação do modelo de GPC, assim como no Decreto 7.707/2006 parcialmente aqui transcrito:

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

[...] III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

[...] Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

[...] II - gestão por competências: 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;

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

[...] Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

[...] III - sistema de gestão por competências.

A gestão por competências (GPC) só virou referencial para a gestão de pessoas na administração pública brasileira a partir da publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (SILVA, MELLO, 2013).

Um marco importante na abertura de discussões sobre o modelo de gestão por competências na administração pública, foi o evento de “Gestão por Competências em Organizações de Governo” organizado pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Os gestores públicos que participaram do evento levaram questões importantes para serem debatidas, como, por exemplo, os desafios enfrentados por eles para integração desse modelo aos subsistemas de recursos humanos. Como principais dificuldades, segundo Pires et al. (2005), foram apontadas as limitações de ordem legal em relação à prática de recrutamento por concursos públicos, a inexistência de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores e Sistemas de remuneração que não permite reconhecimento virtuoso (FEVORINI, et al., 2014).

A partir do que colocam Pires et al. (2005) é possível identificar os principais desafios da administração pública brasileira sobre a implantação desse modelo de gestão e esses desafios serão mostrados no decorrer deste capítulo.

Sabe-se que um fator essencial em qualquer organização é o seu quadro de pessoal. É a partir da estruturação dele que se pode melhor produzir e desenvolver a organização. Assim, a gestão por competências busca profissionais que tenham não apenas conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, mas que demonstrem um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com suas futuras atribuições.

O primeiro grande desafio da implantação do modelo de gestão por competências na administração pública está justamente relacionado à estruturação do seu quadro de pessoal, com o recrutamento nas suas organizações.

Pires et al (2005, p. 23), colocam que

O desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como



principal desafio para implantação do modelo. As dificuldades devem-se, como já sublinhado, à existência de uma série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de determinados comportamentos e atitudes.

O regime em vigor estabelece que a entrada de servidores na administração pública, só é possível, a não ser pelos cargos comissionados, por meio de concursos públicos. Assim, tornam-se necessárias algumas adaptações em relação as etapas iniciais da implantação desse modelo de gestão nas organizações públicas.

O processo deve começar pelo levantamento das lacunas de competências (*gaps*) existentes em cada área em que serão disponibilizadas vagas, a partir disso torna-se possível a construção do perfil do candidato mais indicado para cada área. Nesse momento de construção desse perfil, é importante que haja a participação de profissionais da área de gestão de pessoas e de outros membros da equipe além do gestor ou chefe, já que esse futuro servidor trabalhará diretamente com eles.

Depois que as competências para aquela vaga forem estabelecidas, a seleção do candidato deveria ocorrer de forma um pouco diferente de como é feita no regime atual. Para Pires et al. (2005, p. 24), essas mudanças na seleção seriam possíveis se os concursos públicos tivessem como objetivos

[...] a seleção de indivíduos que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização.

Além da seleção mediante aplicação de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação devem ser incluídas. As organizações podem optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação -, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de títulos.

Porém, no cenário da administração pública brasileira, a regulamentação em vigor prioriza o nível de conhecimento e habilidades dos candidatos. A administração pública brasileira não possui critérios objetivos suficientes para a avaliação dos aspectos relacionados as atitudes desses candidatos (PIRES, et al., 2005).

Outro grande desafio na implantação desse modelo de gestão, e que atinge geralmente os servidores mais antigos, está ligado as carreiras, cargos e remuneração. O tempo de serviço é a variável mais importante na trajetória dos servidores em relação aos cargos e carreiras na administração pública. É esse tempo que define a variação salarial entre um servidor e outro que ocupam o mesmo cargo.

Segundo Pires et al. (2005, p. 31)

[...] Para que os atuais planos de cargos possam ser adequados ao novo modelo de remuneração por competências será preciso alinhá-los às estratégias da instituição, torná-los orientados a resultados e capazes de incentivar práticas participativas e o desenvolvimento contínuo das pessoas.

Pode-se inferir que a ausência de uma política de reconhecimento e de remuneração com base nas competências efetivamente adquiridas e demonstradas (“entregues” à organização e que tendam a produzir resultados) talvez seja a principal causa da desmotivação de muitos servidores do serviço civil federal.

Assim, para que se fosse colocado em prática a gestão por competências, em seus moldes ideais, seria necessário que a progressão dos servidores e a definição de seus níveis de remuneração refletissem nas avaliações de competências e nos seus resultados de desempenho.

Todavia, cabe ressaltar que cada organização possui suas especificidades e cabe a ela a adaptação do modelo de gestão por competências que deseja implantar à sua realidade. Nota-se que a administração pública brasileira é um exemplo evidente da necessidade de adaptação desse modelo.

Dessa forma, pode-se deixar claro que

[...] a implantação da gestão de competências não implica no processo de avaliação de desempenho. O decreto federal nº 5.707/2006 deixa claro que a implantação da gestão por competências visa à capacitação. Tanto quanto a gestão por competências, o plano anual de capacitação, assim como o relatório de execução desse são instrumentos da política nacional de desenvolvimento de pessoal. Logo, o decreto define diretrizes dessa política, em especial a capacitação, processo permanente e deliberado de aprendizagem, de modo a contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. (SILVA, MELLO, 2013, p. 116).

Assim, percebe-se que a gestão por competências na administração pública do Brasil está estritamente relacionada ao desenvolvimento e a capacitação dos servidores já inseridos nas organizações. O foco deste modelo adaptado é no desenvolvimento das competências profissionais e humanas desses servidores, trabalhando em cima dos *gaps* encontrados.

Na atual administração pública brasileira já existem algumas organizações que tentaram aderir a esse modelo de gestão e relataram as suas principais dificuldades em relação a ele. A Agência Nacional de Transporte Aquaviário (Antaq), o Banco do Brasil (BB) e o Banco Central do Brasil (BCB) são alguns exemplos dessas organizações. (PIRES, et al., 2005).

Dentre as principais dificuldades relatadas pela Antaq, o BB e o BCB, encontram-se: a) a necessidade de transformação da cultura organizacional; b) o ceticismo em relação a efetividade da gestão por competências, inclusive pela alta gestão; c) e a participação de todos os servidores em nível gerencial no mapeamento das competências. (PIRES, et al., 2005).

Fevorini et al. (2014) ressaltam que a identificação e o mapeamento das competências precisam estar alinhados as estratégias organizacionais e assim se tornam um desafio para as políticas de recursos humanos da administração pública.

Para Silva e Mello (2013), esses desafios se devem a estratégia organizacional, uma vez que ela busca uma forma de concentrar esforços, definir a organização e ser uma fonte de coerência interna.

Sobre a mudança na cultura organizacional, Pires et al. (2005, p. 46) evidenciam que

[...] o processo de transformação das atuais organizações públicas requer a adoção de estratégias que levem em conta, entre outros requisitos, a definição de objetivos e metas organizacionais claras e factíveis, bem como a existência de servidores com as competências adequadas ao alcance dessas metas. A ausência de cultura que valorize o planejamento e a avaliação dos resultados contribui para a descrença e a desmotivação dos servidores [...].

A partir do que foi colocado por esses autores, percebe-se que para se conseguir obter um modelo de GPC efetivo no serviço público brasileiro, torna-se necessário que haja uma preparação na organização que irá recebê-lo e o envolvimento de todos os servidores, inclusive da alta gestão.

### **3 METODOLOGIA**

Esse trabalho é de cunho exploratório, uma vez que buscou conhecer a realidade da implantação do modelo de gestão por competências no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA). Esse tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, aprimorar ideias ou descobertas e ter um planejamento mais flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos em relação ao que está sendo estudado (GIL, 2002).

O presente trabalho tem natureza qualitativa uma vez que buscou compreender de forma mais profunda através dos relatos dos gestores do TRE/MA a implantação do modelo de gestão por competências no setor público de São Luís. Esse tipo de pesquisa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

#### **3.1 Aspectos Éticos:**

Este trabalho foi construído de acordo com as normas da resolução 466/2012 da Comissão Nacional de Saúde, que determina que pesquisas envolvendo seres humanos devem ser registradas na Plataforma Brasil e aprovada pela Comissão de Ética e Pesquisa, registrada sob o número 82900218.2.0000.5087 (ANEXO A). Para cada participante foi entregue duas cópias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A), onde constaram informações acerca dos objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa. Foi assegurado no termo o sigilo e a participação voluntária na pesquisa, podendo o participante se retirar da mesma a qualquer momento sem qualquer prejuízo ao mesmo.

#### **3.2 Caracterização do Local da Pesquisa:**

Esta pesquisa foi realizada no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA) que faz parte da Justiça Eleitoral e que está diretamente ligada à Justiça Federal Brasileira. Nesta instituição, a primeira tentativa de implantação do modelo de GPC aconteceu em 2015, porém, não teve continuidade devido a outras demandas que apareceram no tribunal. Em 2017, aconteceu a segunda tentativa. No primeiro semestre do ano aconteceu a organização e planejamento do treinamento sobre a GPC que seria oferecido no tribunal. As competências que já haviam sido mapeadas, foram então reorganizadas e colocadas em um software desenvolvido pelo TRE/MA, em 2017, especificamente para a GPC. Nessa segunda tentativa, foram escolhidas apenas competências gerenciais para serem trabalhadas, a saber: visão estratégica, comunicação, gestão do conhecimento, orientação para resultados, gestão de

pessoas e gestão de processos. Assim, no segundo semestre de 2017, foram convocados a participar do treinamento sobre a GPC, apenas os gestores do tribunal, especificamente, o Diretor, os Assessores, Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção da capital.

No treinamento, após a exposição das informações acerca da GPC, foi pedido aos gestores que entrassem no software e respondessem a avaliação que lá constava. Nessa avaliação, os gestores deveriam se autoavaliar, avaliar um par (um colega de mesmo nível gerencial) e avaliar o seu gestor. Nesse software foram colocadas as competências e para cada nível gerencial perguntas sobre quanto certas situações eram aplicadas ou desenvolvidas na sua rotina de trabalho e na dos colegas que estavam sendo avaliados por eles. Após esse treinamento e avaliação, a proposta era fazer o levantamento dos *gaps* e partir disso colocar em prática os PDI's.

Por questões de disponibilidade dos gestores em participar das entrevistas, foram selecionados apenas participantes de 3 (três) Secretarias que compõe o tribunal, sendo elas: (a) Secretaria de Administração e Finanças – a qual compete praticar os atos de gestão das atividades da administração do material e patrimônio, serviços gerais, comunicação, orçamento e finanças; (b) Secretaria de Tecnologia da Informação – a qual compete planejar, organizar, orientar, dirigir e controlar as atividades relacionadas a sistemas eleitorais, logística e infraestrutura de tecnologia e (c) Secretaria de Gestão de Pessoas – a qual compete planejar, organizar, orientar, dirigir e controlar as atividades relativas à educação, capacitação e desenvolvimento de pessoal.

### **3.3 Participantes:**

A amostra constituiu-se de 11 gestores do TRE/MA, de um total de 64 gestores, que atendiam aos critérios de participação, do sexo feminino e masculino. Esses servidores ocupam cargos de coordenadores e chefes de seção, ou seja, cargos gerenciais no tribunal e participaram, no segundo semestre de 2017, do treinamento desenvolvido pela Seção de Desenvolvimento Organizacional (SEDEO) do tribunal sobre o modelo de gestão por competências. A escolha dos participantes foi feita levando em consideração os seguintes critérios: terem participado do treinamento do programa de gestão por competências do TRE/MA em 2017, continuarem, até o momento da entrevista, ocupando cargos gerenciais no tribunal e terem sido indicados pelo instrutor do treinamento.

Contou-se com 11 participantes, sendo 6 gestores da Secretaria de Administração e Finanças (SAF), 4 gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) e 1 gestor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STIC). Dentre eles, 8 (oito) eram do sexo

masculino e 3 (três) do sexo feminino. Para facilitar a fluidez do texto e a apresentação dos resultados, utilizar-se-á as siglas G.1, G.2, G.3, G.4, G.5, G.6, G.7, G.8, G.9, G.10 e G.11 para substituir gestor 1, gestor 2, gestor 3, gestor 4, gestor 5, gestor 6, gestor 7, gestor 8, gestor 9, gestor 10 e gestor 11, respectivamente.

**Tabela 1 – Descrição dos Participantes da Pesquisa**

PARTICIPANTES	SEXO	TEMPO DE ATUAÇÃO NO TRE/MA	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO GESTOR NO TRE/MA	IDADE
GESTOR 1	MASCULINO	17 ANOS	10 ANOS	53 ANOS
GESTOR 2		24 ANOS	12 ANOS	45 ANOS
GESTOR 3		24 ANOS	20 ANOS	50 ANOS
GESTOR 4		22 ANOS	1 ANO	44 ANOS
GESTOR 5		26 ANOS	21 ANOS	51 ANOS
GESTOR 6		29 ANOS	20 ANOS	54 ANOS
GESTOR 7		16 ANOS	16 ANOS	42 ANOS
GESTOR 8		11 ANOS	11 ANOS	42 ANOS
GESTOR 9	FEMININO	31 ANOS	1 ANO	53 ANOS
GESTOR 10		18 ANOS	10 ANOS	46 ANOS
GESTOR 11		27 ANOS	13 ANOS	50 ANOS

### 3.4 Instrumentos

Para coleta de dados, utilizou-se os seguintes instrumentos:

- 1) Questionário sociodemográfico, construído especialmente para a pesquisa, com a finalidade de obter dados relevantes, tais como: sexo, idade, tempo de serviço e tempo na função. Esse questionário de caracterização da amostra consta no APÊNDICE B.
- 2) Entrevista semiestruturada, para avaliação das percepções acerca do conceito e das dificuldades da gestão por competências no setor público. O roteiro da entrevista está destacado no APÊNDICE C.

### 3.5 Procedimento de Coleta de Dados

Antes da coleta de dados se iniciar, foi necessário entrar em contato com a diretoria do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão, solicitando a autorização para realizar a pesquisa dentro das dependências do tribunal. Esse contato foi intermediado pelo chefe da Seção de

Desenvolvimento Organizacional do Tribunal (SEDEO). Depois da autorização (ANEXO B) em mãos, iniciamos a coleta de dados.

Na primeira etapa da entrevista, foi solicitado que os participantes respondessem a um questionário sociodemográfico (APÊNDICE B). A segunda etapa constituiu-se de uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE C) que foi gravada para posteriormente ser transcrita. Todos os participantes aceitaram que a entrevista fosse gravada, porém, um dos entrevistados pediu para ler todas as perguntas antes delas serem feitas e gravadas, e, ainda, pediu uma cópia do roteiro de perguntas para si. Antes do início das entrevistas foi entregue o TCLE (APÊNDICE A) para todos os participantes, explicado os objetivos da pesquisa e seus preceitos éticos.

### **3.6 Procedimento de Análise de Dados**

A técnica utilizada para analisar os dados foi a de Análise de Conteúdo, a qual constitui-se, enquanto método, de um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (BARDIN, 2009).

Engers (1994) conclui que a análise de conteúdo se aplica, de modo especial, a examinar documentos escritos, discursos, dados de comunicação e semelhantes, tendo como finalidade uma leitura crítica e aprofundada, que leva à descrição e interpretação desses materiais assim como à inferência sobre suas condições de produção e recepção.

Neste trabalho utilizou-se para a análise dos dados transcritos os procedimentos metodológicos sugeridos por Minayo (2007): (a) decomposição do material em partes; (b) distribuição das partes em categorias; (c) realização de uma descrição do resultado da categorização; (d) realização de inferências dos resultados; (e) interpretação dos resultados com base na fundamentação teórica utilizada.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Após a realização das entrevistas, os dados foram agrupados em categorias e subcategorias que ficaram divididas assim:

- 1) Entendimento sobre o modelo de GPC – Esse aspecto contempla o que os gestores compreendem por GPC e a importância de sua utilização na Administração Pública.
- 2) Impactos na forma de gestão do TRE/MA – Essa categoria engloba os aspectos relacionados a implantação, utilização e os maiores desafios da GPC no TRE/MA.
- 3) Posicionamento e expectativas dos gestores em relação a GPC – Agrupou-se aqui os aspectos relacionados ao posicionamento e às expectativas dos gestores e demais servidores do TRE/MA em relação a implantação do modelo de GPC no tribunal.

### 4.1 Entendimento sobre o modelo GPC

#### 4.1.1 Conhecimento limitado sobre a GPC

Essa subcategoria agrupou discursos que sugerem conhecimento limitado sobre o modelo de GPC por parte dos gestores do TRE/MA. Quando questionados sobre os seus conhecimentos acerca do modelo de GPC, parte dos entrevistados atrelou o pouco conhecimento sobre o modelo ao fato de ser algo novo no TRE e afirmou só ter tomado conhecimento dele através do treinamento desenvolvido pelo tribunal, especificamente pela SEDEO, no ano anterior.

Ainda é algo incipiente, então, a gente ainda está se familiarizando e tentando compreender o alcance e a finalidade. [...] O que nós conhecemos, o que eu conheço [...] não é muita coisa que a gente conhece, é algo recente para nós aqui que trabalhamos no TRE, é algo que está sendo implantado. (G.1).

Porque no dia a dia, assim, quer dizer, deixa eu ver... sobre gestão por competências, qualquer tipo de questões que a gente enfrentou e que a gente preencheu algum formulário, deixa eu ver, meu Deus... é, agora eu lembrei, até porque já tá com quase um ano, estou aqui tentando ver o que a gente fez lá no curso... Tá, vamos lá. Agora eu lembrei, eu lembrei de algumas coisas. [...] meu conhecimento é a partir do treinamento, mas, assim, basicamente o que me ficou da gestão por competências seria exatamente essa avaliação daquilo que a gente avaliava na seção, de todos os itens, vamos dizer assim, tido como analisados aqueles itens, então, a gente procurava dar uma nota e tal e verificar exatamente onde é que estavam os problemas, os pontos fracos e a partir daí a gente iria fazer um plano para melhorar isso aí. (G.6).

Então, eu já tive um curso e conheço o que foi dado lá no curso... de a gente premiar as pessoas mais capazes, né? (G.8).

Pra mim é novo porque eu realmente... eu nunca trabalhei com isso, tanto é que eu tive muita dificuldade no começo lá quando a gente foi chamado, eu não sabia absolutamente nada, nada mesmo, agora é que eu estou tomando conhecimento e eu ainda sei muito pouco, muito pouco mesmo, o que eu sei é no trabalho do dia a dia, que eu faço e que eu procuro executar com mais presteza, sempre visando o cliente, é o que eu faço. (G.9).



Através das falas dos G.1, G.6, G.8 e G.9 é possível perceber que seus conhecimentos sobre GPC estão relacionados, em sua maioria, ao treinamento realizado em 2017 pela SEDEO no tribunal, restringindo assim os seus conhecimentos acerca da GPC a partes do conteúdo que foi ministrado durante o treinamento. Isso fica em evidência na repetição de termos como “algo novo”, “algo recente”, “a partir do treinamento” e “o que foi dado lá no curso”, presentes em suas respostas.

Quando perguntado aos mesmos gestores sobre as suas experiências e vivências com a GPC, eles responderam que possuíam mais experiência de trabalho no TRE/MA (o que pode ser constatado na tabela 1), e, majoritariamente, que nunca obtiveram vivências ou contatos anteriores com a GPC.

Já trabalhei em outro lugar. Eu trabalhei no Banco do Brasil por cerca de 13 anos e lá, em verdade, o Banco do Brasil não praticava a gestão por competências, mas já existiam indícios disso, que isso fatalmente se evidenciaria no futuro. (G.1).

Não trabalhei em outro lugar, não tive vivências anteriores com a gestão por competências. (G.5).

Não, não, não trabalhei, na verdade, a experiência que eu tenho é só aqui no TRE. (G.6).

Já. (G.8)

Não, não tive outras vivências. Eu sempre trabalhei no tribunal, antes do tribunal foi em uma delegacia, mas, só no tribunal eu já estou a 30 anos, então é muito difícil você traçar bem. (G.9).

É possível que a falta de afinidade com esse novo conteúdo que se apresenta, possa ter sido influenciada pela cultura das instituições públicas no Brasil, algo que ficará cada vez mais em evidência ao decorrer das análises. Nota-se também que apesar de não haver um conhecimento profundo sobre o modelo, até este primeiro momento da entrevista, nenhum dos gestores manifestou resistência a ele.

#### 4.1.2 Conhecimento moderado sobre a GPC

Nesta subcategoria conseguiu-se identificar um nível mais avançado em relação a subcategoria anterior sobre os conhecimentos que os gestores possuem em relação a GPC, porém, embora com algumas limitações. Através das falas dos gestores pôde-se analisar e concluir que leituras anteriores sobre o modelo e o contato, mesmo que prévio, com ele, tornaram o conceito e o conhecimento sobre o mesmo melhor elaborados em suas respostas.

Gestão por competências, eu acho que é uma ferramenta que dispõe as instituições, não só os órgãos públicos, mas também as empresas, para poderem, como que eu posso dizer, terem uma noção do material humano que tem, que cada empresa, que cada instituição tem na sua casa, no seu ambiente e aí poder trabalhar essas pessoas, trabalhar as suas competências, analisar as suas competências, conhecer as suas

competências, suas habilidades e desenvolver, né? E, tentar também alocar essas pessoas no melhor lugar possível. (G.2).

Institucionalmente ela foi colocada naquela época que vocês fizeram o curso, mas o que eu conheço é assim, você perceber no seu ambiente de trabalho as aptidões que cada servidor tem, aí dentro das atribuições que a seção atende, você observar em cada um deles a aptidão, a melhor forma de você distribuir essas tarefas de acordo com cada um. (G.4).

Esse modelo ele já vem sendo implementado aqui no TRE, né? Nós tivemos capacitação desse tema e é uma ferramenta bem útil para nós gestores, porque como a gente trabalha com planejamento estratégico, ele é mais uma ferramenta de auxílio, que nos auxilia, na verdade, então, na nossa coordenadoria a gente vem implantando paulatinamente, em razão das demandas. (G.7).

O modelo de gestão de competências tem como objetivo selecionar as pessoas com habilidades adequadas para exercer determinado cargo ou função. (G.10).

O que eu sei sobre o modelo de gestão por competências é que ele tem sua eficácia no fato de que as pessoas, elas são colocadas nos seus locais de trabalho, elas são capacitadas de acordo com as suas necessidades, de acordo com os gaps que forem sendo identificados no mapeamento, então, é um modelo de gestão em que o servidor não vai receber uma capacitação aleatória e nem vai trabalhar em uma unidade para qual ele não tenha perfil. Então, a grande riqueza que eu vejo desse modelo é o fato de ele se encaminhar dessa forma. (G.11).

Percebe-se diante das falas de G.2, G.4, G.7, G.10 e G.11 que eles se apropriaram do conceito de GPC como algo necessário para a manutenção organizacional, podendo a partir disso desenvolver, através de capacitações, e alocar melhor os servidores no tribunal.

Destaca-se ainda as respostas dadas por G.2 e G.7, nos quais a GPC é vista como uma ferramenta para a gestão de pessoas do tribunal, não como fim, mas como um meio para se alcançar a excelência nos resultados finais. Uma ferramenta auxiliar, assim como também foi colocado por outros gestores.

Com o auxílio dessa ferramenta a gente consegue alcançar os resultados com mais eficácia. (G.1).

Seria mais uma ferramenta mesmo auxiliar, ela não seria um carro-chefe, algo que por si só fizesse diferença na mudança. (G.3).

A GPC é definida como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento dos CHA's necessários ao desempenho das funções dos servidores e que visam o alcance dos objetivos da instituição, sendo uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e, também, as lacunas de capacitação dos servidores para tarefas específicas. (DUARTE; et al, 2009).

Ainda dentro deste aspecto pode-se destacar que a resposta dada por G.11 foi a que mais se aproximou do funcionamento eficaz da GPC na administração pública de acordo com o Decreto 5.707/2006. Infere-se que isso possa estar relacionado ao fato de G.11 estar alocado

em uma seção referente ao controle das capacitações que são feitas no tribunal, como será possível identificar em vários momentos durante a sua entrevista.

Quando perguntado aos mesmos gestores sobre suas experiências e vivências anteriores com GPC, majoritariamente, como na outra subcategoria, suas experiências mais longas de trabalho foram no TRE/MA, porém, G.7 e G.10 já haviam visto tentativas de trabalho com a GPC em outros órgãos da administração pública.

Eu trabalhei um ano em uma empresa privada, na verdade era uma sociedade, era uma empresa pública na verdade. [...] eu passei lá só um ano e eu nunca tinha vivenciado isso. (G.2).

Já, em outros órgãos sim, mas não participei, tomei conhecimento. (G.7).

Sim, em outro órgão, mas a minha vivência maior é aqui. Eu já passei por outro órgão do poder judiciário também e lá eu via que também eles caminhavam nessa linha de procurar identificar as pessoas com habilidades adequadas para exercer os cargos e funções do órgão. (G.10)

Não, só aqui no tribunal. (G.11).

É importante ressaltar que para este trabalho foram entrevistados gestores escolhidos pelo instrutor do treinamento mencionado na maioria das respostas. Majoritariamente, os gestores entrevistados são chefes de seção, com exceção do G.2 e G.7 que são coordenadores.

#### 4.1.3 Percepção dos gestores sobre a eficácia da GPC na administração pública

Buscou-se agrupar nesta subcategoria as percepções dos gestores em relação a eficácia ou ineficácia da GPC na administração pública.

Ao serem perguntados sobre o que pensavam da implantação da GPC na administração pública, quatro gestores responderam que é possível e importante, porém, G.2 e G.3 complementaram suas respostas com o fato de ser algo um pouco mais complexo na administração pública.

O pouco que a gente tá se familiarizando ainda, o pouco conhecimento que nós temos sobre esse tema, deu pra perceber, ainda que conhecendo de forma mínima, mas deu pra perceber a importância e o impacto que isso vai ter na própria administração pública. (G.1).

Na administração pública, confesso que é um pouco complexa a utilização dela por uma série de fatores que a gente sabe que, às vezes, acontecem. Principalmente ao que diz respeito a ocupação dos cargos, às vezes, os critérios de ocupação não levam em consideração a meritocracia, mas as questões políticas mesmo, então isso aí atrapalha esse trabalho, né, que é um trabalho técnico de mensurar essas capacidades e tentar alocar da melhor forma possível. Então, nos órgãos públicos é meio complicado aplicar isso, mas eu creio, eu nunca trabalhei em empresa privada, mas eu creio que nas empresas é possível e deve acontecer de fato. (G.2).

Eu acho que é bem interessante, só que os órgãos públicos de maneira geral sofrem uma ingerência muito grande das chamadas, como que eu diria, das políticas que estão na cabeça do gestor máximo da entidade, então, às vezes, dependendo do gestor essas iniciativas são mais valorizadas ou menos valorizadas. (G.3).

Os órgãos públicos que tem abraçado esse modelo de gestão, já vem conferindo resultados bem positivos. (G.11).

Ainda em relação a GPC na administração pública, dois dos gestores responderam que é algo que não vai funcionar completamente.

Em todo órgão, toda empresa, não é possível implantar cem por cento o modelo de gestão por competência. Em todos os cargos, em tudo, nunca vai ser possível, em empresa privada tem isso, eu já trabalhei muitos anos em empresa privada, em empresa sem ser privada também... o gestor, por exemplo, um presidente de empresa, o gestor maior, ele quer ter pessoas em quem ele confia e não pode ser... e eu já vi isso também em bolsa, em banco, ele não vai botar uma pessoa só pelo... currículo, digamos assim. (G.8).

Acho que não funciona pelo mesmo motivo, rotatividade. Talvez em uma empresa privada funcione, mas no órgão público pra mim não funciona, a não ser que seja assim... determinado, e... foi determinado e você tem que fazer desse jeito porque já tá lá naquela regra, é aquela regra, você tem que seguir aquela regra, porque se não for assim não adianta você implantar, e aí a pessoa chega aqui, sempre chega uma pessoa com uma ideia diferente, aí fura. (G.9).

Nota-se diante das respostas dadas por G.8 e G.9 que os fatores apontados por eles para a ineficácia da GPC estão relacionados a cultura organizacional das instituições. Percebe-se através desses discursos que tanto na organização pública, quanto na privada, a maior influência para a eficácia da GPC está relacionada às decisões tomadas pela alta administração.

Os demais entrevistados afirmaram não possuírem parâmetros para falar da GPC no setor público em geral, isso se deu por só possuírem experiência ou contato próximo com ela no TRE/MA, como nos exemplos abaixo:

Aqui foi o primeiro órgão que eu vi a gestão por competências ser implantada e acompanhada pela SGP, os outros órgãos que eu trabalhei eu não tive a oportunidade de participar na implantação desse sistema. (G.7).

Como eu só conheço a experiência daqui, a nossa realidade, eu não teria como te dizer em relação aos demais. (G.10).

Dentro dessa subcategoria percebeu-se que a maioria dos gestores conseguiu dimensionar a importância, eficácia ou ineficácia da GPC no setor público, analisando os seus prós e contras e levando em consideração a cultura organizacional desse setor no Brasil.

É importante que se frise aqui como a cultura tem impactos sobre uma instituição. Pires e Macêdo (2006, p. 83) ressaltam que

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Quando se fala em cultura, logo se remete a capacidade de um indivíduo se inserir em um grupo. Esse grupo traz consigo as crenças e os valores que seus membros partilham. O Brasil possui uma multiplicidade de valores culturais que tornam a sua cultura mais complexa e que refletem em diversos setores sociais, inclusive, no setor organizacional. Sobre isso, Pires e Macêdo (2006, p. 85 e 86) apontam que

As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações. Pesquisas e estudos comprovam a similaridade de algumas características presentes na cultura brasileira e refletidas nas culturas organizacionais.

Na resposta dada por G.8 sobre a ineficácia da GPC na administração pública, nota-se como os valores culturais refletem também na cultura organizacional. É possível identificar através da sua fala que os mesmos aspectos encontrados na cultura organizacional do setor privado, se refletem na cultura organizacional do setor público, como no caso, a escolha de funcionários/servidores para cargos de confiança.

Já na fala de G.9, podemos notar que o motivo da ineficácia está justamente em uma particularidade da cultura organizacional do setor público brasileiro: a rotatividade de servidores. A rotatividade da qual a G.9 se refere neste ponto, especificamente, é a troca contínua de servidores na alta administração da instituição. A resolução nº 9.030 de 24.01.2017 do Regime Interno do TRE/MA dispõe no Título I, Capítulo I, Seção II, Art 8º que

Os membros da corte eleitoral, titulares e substitutos, salvo motivo justificado, exercerão obrigatoriamente mandato de dois anos, não podendo servir por mais de dois biênios consecutivos. (TRE/MA, 2015, p.12).

Ou seja, no máximo de dois biênios, toda a alta administração do tribunal é mudada, uma vez que esses novos membros nomeados tem um certo percentual de liberdade para preencher cargos em comissão e funções de confiança com pessoas de fora do quadro efetivo do tribunal.

Logo, percebe-se que a cultura organizacional possui impactos de grandes proporções na tentativa de implantação de algo novo no TRE/MA. A rotatividade dos cargos de confiança, segundo os entrevistados, prejudica a continuidade dos processos, e é algo que faz parte das especificidades culturais da instituição; a alteração de juízes e desembargadoras a cada biênio traz consigo a possibilidade de alteração em grande parte do quadro gerencial do tribunal e, muitas vezes, isso faz com que haja uma quebra no desenvolvimento de certas atividades.

## 4.2 Impactos na forma de gestão do TRE/MA

### 4.2.1 Implantação da GPC no TRE/MA

Serão abordados aqui os aspectos relacionados a implantação da GPC no TRE/MA, levando em consideração os fatores apontados por eles para que ela seja efetiva ou não na instituição.

Ao serem perguntados sobre o que pensam da implantação da GPC no TRE, majoritariamente, os gestores responderam que acham que a iniciativa é válida, porém, existem desafios muito grandes a serem enfrentados para que ela realmente dê certo.

Ótimo, excelente! É preciso. A gestão por competências é um anseio da administração pública geral. Não é só do TRE, mas eu acho que você conduzir as atividades com base em estudos científicos, a coisa caminha conforme estudos pré-estabelecidos para te fazer alcançar uma finalidade. (G.1).

A implantação dentro disso aí que eu estou te falando, a questão da dificuldade muita das vezes de ocupar espaço, de ocupar os seus locais, em razão dessa questão política, além dessa dificuldade tem a dificuldade da própria rejeição mesmo porque as pessoas às vezes acham que a gestão por competências visa exatamente mexer, mudar as pessoas, tirar as pessoas, destituir as pessoas, quando que na verdade, esse pode até ser um dos objetivos, mas acho que o objetivo maior não é esse, o objetivo maior é o de tentar mensurar o conhecimento, as capacidades dos servidores e desenvolve-las, né, e observar os gaps dessas competências e pra exatamente desenvolver e alocar essas pessoas em um lugar mais adequado. (G.2).

Olha, é super válido, você olhando pro lado do rendimento das pessoas e do setor, é muito válido, mas, às vezes, você tem uns entraves aí que você não consegue implantar. Mas, quanto ao tema mesmo, é super válido. (G.4).

Pois é, a implantação... foi feito esse estudo, esse diagnóstico em equipe, foi muito interessante que participou todo mundo aqui da coordenadoria, mas de lá pra cá houve um silêncio total, entendestes? Isso aí é que eu... “Vem cá, faz parte da realidade do dia de vocês essa gestão?” Quer dizer, a gente planejou, mas parece que não tá executando, assim... esse que é o meu sentir, o que eu penso. (G.6).

Bem, essa implementação foi muito importante até porque o TRE já desenvolveu uma ferramenta, um sistema que vai facilitar essa implementação e na gestão por competências a gente tem que utilizar esses mecanismos, essas ferramentas pra auxiliar os gestores no desenvolvimento das ações. (G.7).

Foi implantado e eu vejo que o TRE tem avançado, evoluído nesse sentido de procurar identificar as habilidades adequadas nos servidores para exercerem determinadas funções e cargos. (G.10).

A implantação dele aqui no TRE vem sendo, de certo modo, prejudicada por uma série de aspectos em relação a implantação do sistema informatizado, a uma certa rotatividade na seção com os servidores, algumas... alguns motivos como esses tem dificultado a implantação como a gente espera, na verdade, já era pra ter sido implantado, já era pra estar assim, caminhando a pleno vapor. (G.11).

Quando feita a mesma pergunta a G.9, se obteve uma resposta parecida com a dada por ela em relação a GPC na administração pública como um todo, afirmando que não

acredita no funcionamento disso por causa da rotatividade dos servidores que é muito frequente na instituição, conforme discutido anteriormente:

Não, não vai funcionar, não vai funcionar, pra mim, pessoalmente não vai funcionar, por conta disso, por conta da rotatividade que a gente tem aqui dentro, eu não vejo assim muito empenho ou então quando eles colocam, eles colocam como uma coisa assim quase impossível de se fazer aqui no tribunal. (G.9)

Essa mesma gestora quando perguntada sobre o seu pensamento acerca da GPC, respondeu que esse modelo de gestão não lhe interessava:

Eu realmente não... não me interessa, na verdade, eu não me interessa. Não me interessa mesmo por isso, entendeu? Porque é aquela coisa, a gente aqui dentro do tribunal... você tenta trabalhar de uma maneira e vê que algumas pessoas querem fazer um serviço pra melhorar, só que como tem uma rotatividade muito grande, parece que aquilo ali não anda, começa a funcionar, aí, a gente faz... engancha todo mundo, “não, vamos trabalhar dessa maneira”, aí funciona um período, daqui a pouco se perde por causa da rotatividade. Eu acho que rotatividade realmente influencia demais pra gente trabalhar. (G.9).

Ressalta-se aqui a ênfase dada, mais uma vez, por G.9 sobre a rotatividade nesse setor, algo que também está presente no discurso de outros gestores, como, nesta subcategoria, no de G.11.

Sobre a implantação no TRE/MA as respostas ficaram divididas. Nota-se que alguns gestores dizem que ela já está sendo utilizada no tribunal, enquanto outros, como aqui enfatizada a resposta de G.6, não conseguem ainda identificar o desdobramento daquilo que foi sugerido no treinamento da GPC em 2017.

O que pôde-se inferir através das respostas dadas pelos gestores sobre a implantação da GPC no TRE/MA, é que a mesma vem caminhando a passos lentos e muitas vezes sendo influenciada pelas particularidades da cultura organizacional presente nesta instituição.

Assis (2016) ressalta que os tribunais eleitorais são diferenciados dos outros tribunais, além de possuírem a função de julgar processos eleitorais, também possuem função administrativa, uma vez que são os responsáveis pela organização e execução das eleições. Um elemento importante sobre a cultura desses tribunais é o fato de não possuírem juízes e desembargadores efetivos no seu quadro de funcionários, essa rotatividade tem como objetivo manter o caráter apolítico e garantir a isonomia nas eleições.

Outro elemento que aparece algumas vezes durante o discurso dos entrevistados se refere a rotatividade dos servidores do tribunal, algo que também interfere no desenvolvimento das atividades, uma vez que esses servidores podem ser remanejados ou trocados, seguindo as normas do TSE/TRE, a qualquer momento. Quando o membro de uma equipe é alterado, todo o funcionamento da equipe é alterado também, o novo membro precisará de um período para adaptação e sensibilização em relação às novas tarefas para qual

foi designado e isso, às vezes, requer mais tempo do que o planejado, o que acaba alterando o cronograma de certas atividades do setor.

Sobre a rotatividade dos servidores do TRE/MA, Assis (2016, 83 e 84) aponta que

Uma vez por ano é realizado um concurso de remoção nacional, organizado pelo TSE [...] em que os servidores podem optar pela lotação em outros estados, caso haja vaga. [...] Vale destacar que, caso ocorra interesse entre servidores de mesmo cargo, pode ocorrer a permuta direta entre servidores, não sendo obrigatório esperar o concurso de remoção nacional [...] apenas é necessário, que haja concordância entre as administrações dos Tribunais. Essa permuta, isto é, a troca de lotação entre servidores, pode acontecer, desse modo, no mesmo Regional, entre Regionais, ou entre Regionais e o TSE. [...] Dessa forma, os cargos de nível médio são os que possuem maior rotatividade no TRE/MA. Os cargos de Analista Judiciário-Área Judiciária, também possuem certa rotatividade devido as carreiras da área jurídica oferecerem concursos com salários mais atrativos [...] Os cargos de Analistas-Área Apoio Especializado e Área Administrativa possuem menos rotatividade porque os salários pagos para a mesma atividade em órgãos estaduais, municipais, ou no executivo federal, geralmente, são menos atrativos.

Ainda dentro desta subcategoria foi perguntado aos gestores quais as áreas/setores que eles acreditavam que deveriam estar envolvidas nesse processo de implantação.

Se os gestores... na verdade são os gestores que tem que se envolver, se os diversos gestores e as lideranças não comprarem a ideia ela não funciona, ela não funcionará e a dificuldade dessa iniciativa que eu vejo, como tantas outras aqui, é exatamente essa. (G.3).

Eu acho que todos, todos os setores, porque o interessante é que haja isso, seja uma metodologia aplicada para todo mundo. (G.4).

Olha, na realidade, a de pessoal deve tá envolvida, ou seja, a Secretaria de Gestão de Pessoas deve tá envolvida, obviamente, sem dúvida nenhuma, a própria unidade que vai participar, mas é fundamental que a Secretaria de Gestão de Pessoas esteja envolvida, a administração superior também esteja envolvida, a diretoria, a secretaria... (G.5).

Primeiro alto administração, né, pra ela, inclusive, definir o escopo e tudo mais e a área do recursos humanos também. (G.8)

A parte da administração, a administração que eu falo aqui na nossa secretaria, né? A diretoria geral, a presidência, essas áreas são muito importantes porque são as três áreas que saem lá de cima e chegam pra gente aqui e são as áreas que tem essa rotatividade, são realmente os superiores. (G.9).

A alta administração do TRE e a SGP. (G.10)

A alta gestão, os gestores, todos os gestores têm que tá envolvidos, se a alta gestão se envolver mesmo, é mais fácil de ela vender essa ideia para os outros gestores e a SGP acima de tudo, né, fazendo esse trabalho de formiguinha, mostrando os benefícios, as vantagens e como a administração pode dar um salto, né, na qualidade funcional dela. (G.11).

Como é possível observar, todos os gestores aqui mencionados disseram que a alta administração do tribunal precisa estar envolvida nesse processo, ela primeiramente tem que abraçar essa iniciativa.



As respostas de G.5, G.10 e G.11, apontam que a SGP também deve estar envolvida nesse processo, muitas das vezes fazendo, como mencionado por G.11, o trabalho de mostrar a importância desse modelo de gestão para a instituição.

Outro ponto que se consegue acentuar aqui é que apenas em três respostas (G.3, G.4 e G.11), os gestores conseguiram identificar a importância de que todos os gestores e até mesmo servidores estejam envolvidos nesse processo.

Sobre esse aspecto, o que se notou foi a grande importância dada pelos gestores a alta gestão do tribunal, acreditando-se que a eficácia dessa implantação só se dará se for abraçada por ela. Essa afirmação pode estar ligada ao fato de que todas as decisões tomadas sobre as ações desenvolvidas no tribunal, passam primeiro pela alta administração e precisam ser aprovadas por ela para serem desenvolvidas. Logo, essa aceitação é de fundamental importância para o progresso dessa implantação. Mais um valor culturalmente semeado do qual dependem os desdobramentos do processo.

#### 4.2.2 Percepção dos impactos de implantação da GPC no TRE/MA

Aqui pretende-se expor os pontos de vistas dos gestores sobre a utilização da GPC no TRE/MA. Dividiu-se os gestores em três grupos: os que conseguiram identificar alguma mudança, por menor que fosse ela, os que não conseguiram ainda visualizar a GPC na prática e os que deram uma resposta indefinida, não conseguindo se referir propriamente à utilização no TRE/MA.

Dentre os onze gestores entrevistados, apenas dois afirmaram perceber alguma mudança na forma de gestão do TRE/MA.

Sim, sim, claro. Depois desse treinamento alguns gestores, principalmente da minha área, já me procuraram preocupados com essa implementação, inclusive, boa parte dos nossos processos de trabalho eles são mapeados e algumas áreas ainda não tem processos mapeados, então eles já se preocuparam com isso, já querem mapear os processos críticos de trabalho pra que a gente possa implementar metas, indicadores e trabalhando a melhoria constante do processo. (G.7).

Sim, tem melhorado, tem melhorado. (G.10).

Apesar de terem afirmado perceberem uma certa mudança na gestão do TRE/MA após o treinamento, nota-se que o G.10 não conseguiu identificar com clareza essa mudança, já que não conseguiu desenvolver mais a sua resposta sobre ela. G.7, por sua vez, se remete a GPC a partir do mapeamento dos processos de trabalho do seu setor, para ele, a melhoria nos processos está associada a metas e indicadores. O que se percebeu é que os elementos que compõe a GPC para esses gestores ainda não estão claros, não sabendo distingui-los ou identificá-los em uma possível mudança.

No grupo de gestores que não conseguiram identificar essas mudanças na forma de gestão do TRE/MA, encontramos 6 gestores. Destacamos aqui quatro respostas que consideramos interessantes sobre a utilização da GPC.

Como é algo muito incipiente, muito recente, ainda não, efetivamente, a gente não consegue visualizar porque isso não é fácil, a coisa é um processo muito demorado, não acontece como um passe de mágica, eu digo: “eu quero, tem que ser assim e tal”, é preciso, antes de mais nada, o envolvimento de todas as unidades porque ninguém faz a coisa avançar de forma isolada, ninguém vive só, então aqui também não. Mas, eu tenho certeza que a administração... Primeiro que já se mostrou comprometida, né, com a questão da gestão por competências e isso é importante, é o primeiro passo. E os resultados, eu não tenho a menor dúvida, eles vão aparecer, demora um pouco, o produto para ser finalizado é necessário um monte de ajuda, uma série de acertos, mas a gente vai conseguir, com certeza. (G.1).

Olha, é... não muito... não muito, assim, inclusive o que eu implantei, eu fiz um plano de gestão, já foi influenciado pelo curso também, mas eu não vejo nenhuma coisa que venha de cima para baixo para determinar, assim, não tem. Eu fui porque eu me interessei pelo tema e quis aplicar, mas não foi uma coisa impositiva assim. (G.4).

Olha, sinceramente, ainda não, não percebi por conta disso, porque faltou essa... eu achei bem interessante o diagnóstico, a avaliação que foi feita, mas me parece que ainda falta a gente colocar em prática, né, não sei... pelo menos no meu nível aqui de seção, porque assim... às vezes, a gestão tá acontecendo no tribunal, tem os vários níveis, né... porque a minha seção é mais da prática, do fazer mesmo, existe a coordenadoria que já tá em um nível mais alto, tem mais essa questão de planejamento e tal, talvez esteja acontecendo coisas que eu não saiba. (G.6).

Ainda não porque nós só vamos perceber que a capacitação que foi oferecida para o servidor teve efetividade quando houver uma avaliação feita pelos próprios gestores daquele servidor e isso ainda não foi implantado efetivamente, então, a gente não pode ainda, hoje, mensurar quais são os impactos na performance do servidor que a capacitação promove, entendeu, que é outra necessidade que a gente tem, mas dependemos de uma série de fatores para que isso seja efetivado, isso é o ideal, né, é pra lá que a gente quer caminhar, mas nós ainda não temos esse tipo de avaliação, de capacitação para que a gente possa dizer... depois que o modelo de gestão por competências foi implantado e que as capacitações são feitas, a gente percebe que há uma mudança no desempenho dos servidores, ainda não temos como mensurar isso hoje. (G.11).

É possível identificar aqui três fatores diferentes para que essa utilização não esteja sendo efetiva, segundo os entrevistados. A partir do que foi colocado por G.1, isso se deve ao fato de a GPC ser algo novo no tribunal e, assim como qualquer outra coisa, precisar de tempo para se encaminhar, além do envolvimento de todos.

O segundo fator identificado nas respostas de G.4 e G.6 se remete à comunicação entre os níveis de gestão do tribunal. G.4 destaca a falta de uma política que imponha aos servidores a participação na GPC, discurso esse que também aparece em respostas de outros gestores durante as entrevistas. G.6, por sua vez, acredita que a utilização da GPC possa estar sendo utilizada em outros níveis gerenciais do tribunal.

Sobre a falta de uma política mencionada por G.4, podemos concluir que tenha a ver com o fato da cultura organizacional do TRE/MA ser firmada sobre leis, decretos e normas, que, na maioria das vezes, dão diretrizes aos servidores para a execução de todas as ações realizadas no tribunal, e muito dos comportamentos dos servidores são balizados por esse valor cultural.

O terceiro fator identificado por esse grupo está no que diz respeito à capacitação, algo que foi identificado na resposta de G.11. Ela coloca que mensurar a eficácia ou a utilização da GPC só será possível após o retorno dos gestores sobre seus avaliados e isso é algo que ainda não está em prática.

O último grupo reúne os gestores que não conseguiram estruturar uma resposta sobre a utilização da GPC no TRE/MA. Daremos ênfase aqui a resposta que resume bem o pensamento dos três gestores.

Olha, é... como eu falei, vem melhorando exatamente à proporção que se vem utilizando esses modelos, né, que iniciaram lá no setor privado e passaram a serem adotados pela administração pública, isso fez com que houvesse um ganho na qualidade da prestação do serviço, tanto na parte de planejamento quanto na parte de resultados, obviamente o resultado é obtido em função do planejamento constante que a administração, com um determinado tempo, passou a adotar. (G.5).

Percebe-se que a GPC vem se adaptando a administração pública, de forma geral, ao longo do tempo, a utilização dela, assim, como colocado por G.5, vem acontecendo paulatinamente.

Se analisarmos por meio do modelo Babry e Brandão (2005), disponível na figura 1, percebemos que o TRE/MA ainda se encontra na fase de desenvolvimento de competências, etapa em que precisa definir os seus mecanismos de desenvolvimento, para, enfim, disponibilizar e orientar o aproveitamento. Assim, nota-se que a GPC no tribunal é algo muito recente, que só começou a ganhar forma a partir do segundo semestre de 2017, com o treinamento desenvolvido pela SEDEO, logo, ainda não se consegue visualizar as ações propostas e explanadas por ele na prática. Acredita-se, levando em consideração essa e as demais subcategorias já desenvolvidas até aqui, que isso possa ter ocorrido devido as demandas do próprio tribunal, principalmente em ano eleitoral. Mais ainda, não ficaram evidentes por meio das falas dos entrevistados as formas como a implantação deste modelo pretende retribuir os servidores pelo desenvolvimento das competências, uma outra etapa significativa do modelo apresentado pelos autores citados. No TRE/MA, tal como aponta Silva e Mello (2013) acerca da GPC na esfera pública, a implantação desse modelo visa primariamente a capacitação dos servidores. Reflete-se, portanto, como engajar as pessoas em um modelo de gestão cujas formas de retribuições não são claramente definidas.

Ainda dentro dessa subcategoria, perguntou-se aos entrevistados quais os impactos que a utilização desse modelo de gestão poderia ter na sua própria forma de gestão.

Olha, é... eu acho que positivamente porque no momento em que você passa a entender de que aquilo que você tá trabalhando ali, primeiramente, você é um servidor público, né, então você tem que se doar para a instituição, então aquilo que você adquire de conhecimento, da própria vivência também, você tem que compartilhar com os colegas, tem que passar adiante, você não pode ficar, tem que fazer, como é que se diz, a gestão do conhecimento, a melhor gestão do conhecimento que é exatamente essa, então você disseminar esse conhecimento, você repassar pros colegas. (G.2).

Impacta a partir do momento que define bem as diretrizes, estabelece um campo de atuação bem definido, onde você entende bem quais são as regras, os objetivos e onde você quer chegar com a instituição, então, quando isso é bem colocado pra equipe você consegue trabalhar bem, quando isso não é bem colocado, já gera um certo conflito, já gera uma certa incerteza, isso dificulta um pouco esse trabalho. (G.3).

Olha, o impacto é exatamente em função da mudança dos paradigmas que a gente... que tem, então, o objetivo é que o próprio servidor mude os seus conceitos, comece a ter uma visão mais gerencial. (G.5).

Tudo... a palavra é gestão, né, tudo começa pela conscientização dos gestores, os gestores terem a consciência do que é a gestão por competências, ela é uma ferramenta que deve ser utilizada no dia a dia. (G.7).

Ah, muito, totalmente, porque hoje a nossa forma de fazer as capacitações ainda é pelo levantamento de necessidades apontadas pelos gestores de cada unidade anualmente e a medida em que o modelo de gestão, de fato, for implantado e já estiver rodando plenamente, nós não faremos mais as capacitações desse modo, as capacitações serão direcionadas pelos gaps que forem sendo identificados, pelo plano individual de capacitação do servidor é que vai nortear essa oferta de capacitação. (G.11).

Como é possível perceber, os gestores acreditam que os impactos desse modelo de gestão trazem benefícios para sua própria forma de gerenciar. Observa-se que a conscientização sobre GPC é o fator que mais é mencionado pelos gestores, acredita-se que a partir do conhecimento dela e a quebra dos paradigmas pré-estabelecidos é possível alcançar grandes resultados.

#### 4.2.3 Desafios da GPC no TRE/MA

Buscou-se reunir aqui os aspectos referentes aos desafios enfrentados pelos gestores sobre a GPC no TRE/MA.

Durante as entrevistas identificou-se que duas grandes queixas se fizeram presentes em relação a esses desafios, elas serão apresentadas ao decorrer do desenvolvimento desta subcategoria.

Assinala-se seis respostas importantes sobre isso.

Primeiro tem que haver uma mudança de cultura da instituição, então é, toda vez que se tenta implantar algo novo, é lógico que existe, sempre existiu e sempre vai existir

aqueles que fazem objeção... “Ah, isso não vai dar em nada, não vai adiantar e tal”. Primeiro mudar essa cultura e havendo o engajamento conjunto se torna mais fácil evidenciar avanço. (G.1).

A maior dificuldade aqui eu acho que é, primeiramente, talvez, sei lá, o desconhecimento mesmo, porque no momento em que você conhece mais esse modelo de gestão, você passa a entender que é um modelo de gestão importante não só pra instituição, mas como pro próprio servidor, que é um modelo também de capacitação, que visa a capacitação e visa o desenvolvimento, não só capacitação, mas desenvolvimento, então, no momento em que as pessoas conhecem isso, isso facilita. Então, eu acho que um dos entraves é exatamente esse receio das pessoas talvez não conhecerem e terem esse receio, digamos assim, perder a posição, digamos assim. (G.2).

Acho que realmente é uma mudança de paradigma, de cultura. A partir do momento que você evidencia, por exemplo, a questão de avaliação, quando você pensa em avaliar alguém, já há resistência e você colocar isso para pessoa, que na verdade você não está avaliando a pessoa enquanto pessoa, você está avaliando o produto do trabalho, do desempenho dela, não é tão simples, as pessoas acabam misturando mesmo o que ela produz com o que ela é, a sua identidade com o que ela produz. Então, acho que a grande dificuldade é essa esclarecer isso para as pessoas e não só esclarecer, por mais que você saiba a questão é aceitar aquilo ali como uma ideia, uma iniciativa que não vai te trazer prejuízo, ao contrário né, pode te trazer benefícios. (G.3).

É a mudança de cultura. Toda mudança tem resistência, as pessoas envolvidas, muitas das vezes, não querem sair da sua zona de conforto, isso incomoda um pouco. (G.7)

Bom, o desafio sempre é a administração, a rotatividade da administração, isso para gente, no meu caso, eu sempre comento quando muda a administração, eu digo “Poxa, a gente vai começar tudo de novo!”, entendeu, porque não é uma coisa que... como que é se diz... como eu te falei, que tá ali escrita e diz “não vocês vão ter que sempre seguir isso aqui”, não, quando chega um administrador novo... aí ele chega com uma cabeça e vai mudar tudo, então, isso influencia demais, demais. Para mim, o pior problema que tem aqui dentro é administração pela rotatividade que tem, que a gente... você tá, uma pessoa tá aqui, trabalha com a gente, “olha a gente vai trabalhar nessa maneira”, a gente trabalha, trabalha, trabalha, de repente, muda, entendeu? Isso aí influencia demais, isso aí é a pior coisa que tem aqui nesse tribunal é isso, é essa mudança de pessoas. (G.9).

Eu acho que é de compreender de como é conceitualmente o modelo, como funciona e acreditarem que esse modelo de gestão por competências vai de fato alavancar um desenvolvimento desses servidores... o novo costuma assustar, né, nem sempre é muito bem-vindo... já estamos acostumados a fazer assim, a gente sempre fez assim, então, de certo modo, vai exigir da parte dos gestores... porque, às vezes, alguns gestores acham que é da SGP, é da responsabilidade da SGP da avaliação do servidor, do desempenho... e não é, todos os gestores do tribunal tem que se ver responsáveis por esse processo, então, eu penso que depende muito dos gestores, dessa vontade deles de se disporem a colaborar, porque se não tiver esse empenho... principalmente da alta gestão, se a alta gestão não comprar de fato a ideia, não apenas formalmente, mas de fato, de vestir a camisa e se dispor, mas eu acredito que depende só de nós, principalmente, os gestores e é possível sim implantar. (G.11).

Identifica-se claramente nas falas de G.1, G.3 e G.7 a necessidade de mudança na cultura organizacional. É importante, para eles, que haja uma quebra de paradigmas e uma abertura para experimentação do novo.

Para G.2 e G.11, o desconhecimento sobre a GPC é um dos maiores desafios enfrentados no tribunal. O conceito errado sobre a GPC traz consigo preconceitos e paradigmas sobre esse modelo, justamente o que G.1, G.3 e G.7 acreditam que sejam os maiores desafios.

Ainda em sua fala, G.11 coloca a importância da alta administração comprar a ideia da GPC, sobre isso, G.9 destaca que o maior desafio enfrentado é a rotatividade da alta administração.

Em relação a isso, G.10 colocou que

O maior desafio que eu vejo é quanto a seleção para o exercício dos cargos em comissão, visto que os cargos em comissão eles são livres de nomeação e exoneração, então, nem sempre são indicadas as pessoas que tem a qualificação necessária para exercer determinados cargos e em regra são os maiores cargos, os mais altos cargos, então, eu vejo que o grande desafio é poder... a administração buscar conciliar essa seleção, essa identificação de indicar essas pessoas que são habilitadas, qualificadas para exercer esses cargos porque se isso acontecer, essa conciliação, só a administração pública vai ganhar, só o TRE vai caminhar para uma excelência na gestão, vamos dizer assim. (G.10).

Diante dessas colocações o que se pode inferir é que a alta administração tem um papel fundamental no processo de implantação, utilização e manutenção da GPC no TRE/MA. Porém, conseguir o envolvimento dessa alta gestão não é algo fácil, já que a rotatividade se faz presente a todo momento, como explanado por G.9.

Além disso, pode-se afirmar que a cultura organizacional presente nas instituições públicas também exerce uma enorme importância para a eficácia desse modelo de gestão, uma vez que a aceitação por parte de todos servidores demanda da mudança dessa cultura.

Como evidenciou-se através das falas de G.7 e G.11, existem fortes traços da administração burocrata na instituição, isso fica bem claro quando eles ressaltam que para a GPC ser eficaz, é necessário que se saia da “zona de conforto”, ou seja, da realização de tarefas executadas sempre da mesma forma e também percebe-se no discurso de G.9 o apego às normas e rotinas pré-estabelecidas para que as atividades tenham progresso ali. Um outro elemento característico desse modelo de administração destacado pelos entrevistados é a hierarquização, identificada por meio da ênfase dada pelos gestores a importância de algo ser primeiro aceito pelos níveis mais altos de gestão para depois alcançar os outros níveis e assim ter continuidade e efetividade.

Sobre essa cultura, Pires e Macêdo (2006) afirmam que as instituições públicas possuem as mesmas características básicas de outras instituições, porém, com particularidades, a exemplo disso temos o apego as regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia e o apego ao poder. Essas características tornam essas instituições mais resistentes

as inovações e mudanças, principalmente, no âmbito de crenças e valores organizacionais, incluindo as políticas de recursos humano.

### **4.3 Posicionamento e expectativas em relação a GPC**

#### **4.3.1 Posicionamento dos gestores em relação a GPC no TRE/MA**

Sobre o posicionamento em relação a GPC, se favorável ou contrário, assinalamos as respostas consideradas mais relevantes e que conseguiram chegar próximo ao pensamento da maioria dos entrevistados.

Eu sou favorável, eu acho que é interessante porque todas as iniciativas que se pretende trazer para melhorar tanto a produtividade quanto, o que eu falei no início, o bem-estar do trabalhador, no caso aqui do servidor, são super válidas e necessárias, então é bom, é sempre bom a gente discutir essas questões, então eu sou realmente aberto a essas iniciativas e gostaria de participar realmente mais efetivamente até da implementação disso. (G.3).

Favoravelmente, né? Como o objetivo principal é melhorar o desempenho não só pessoal, mas também o desempenho da própria instituição, então, não teria como se opor, né? Obviamente a gente sabe que é uma tendência natural do ser humano de sempre ficar, digamos assim, com o pé atrás, um pouco resistente quanto a mudança, mas a partir do momento que essas mudanças tendem a melhorar seu próprio desempenho, não teria porque a pessoa se opor contra isso. (G.5).

Bem, bastante favorável, como eu já venho... inclusive no treinamento eu já criei essa planilha modelo pra nos orientar, ajudar na implementação e eu estou na expectativa de que a partir do segundo semestre a gente comece, quando acalmar um pouco o nosso cronograma, quando passar as datas críticas, a gente possa começar a implementar. (G.7).

Eu me posiciono favorável a esse modelo, defendendo esse modelo, acredito que a melhoria da administração pública como um todo depende muito desse modelo de gestão por competências, em que as pessoas certas, as pessoas qualificadas estarão exercendo adequadamente as funções e os cargos da administração pública, então, eu acho que isso é... a administração precisa disso para ser melhorada, como um todo. (G.10).

Sempre que eu tenho a oportunidade de conversar com os gestores, meu próprio gestor da SGP que compra essa ideia, graças a Deus, a seção aqui sempre se manifesta no sentido que a gente não pode mais ficar com esse andar bem claudicante, bem lento, a gente precisa agilizar a implantação para que de fato esse modelo ganhe a preeminência que precisa aqui no tribunal, porque para nós aqui, isso vai alterar muito a nossa forma de trabalho e principalmente nosso animo. (G.11).

Através do que foi colocado por G.3, G.5, G.7, G.10 e G.11, percebe-se que mesmo com as dificuldades existentes e expostas por eles em outros momentos da entrevista, eles acreditam que esse modelo de gestão trará vários benefícios para a administração pública, inclusive para o TRE/MA e se posicionam favoráveis a ele.

Nas falas de G.7 e G.11, identifica-se que a GPC ainda não está em vigor. G.11 afirma que assim que essa implantação for efetivada, isso mudará consideravelmente a forma de trabalho da sua seção, trazendo de volta a motivação.

Foi possível identificar entre os gestores aqueles que, apesar de não se posicionarem contra a implantação, também não acreditam completamente na sua eficácia.

Então, acho o modelo bom, agora é uma coisa que é da alta administração, né, não cabe a mim implantar ou não e, como eu disse, eu vejo que também sempre vai ser limitado, nunca vai ser tipo cem por cento dos cargos porque um presidente, alguém, ele precisa de pessoas de confiança próxima a ele, ele não vai poder colocar nunca cem por cento. (G.8).

Não, eu não vou falar porque a gente, é... como é que se diz, não é ouvido, não é ouvido, né, eu tenho simplesmente que me adaptar ao que eles trazem, adaptar e corresponder às expectativas deles, então, se eles dizem “é desse jeito”, não adianta [...] mas a gente tá tentando se adaptar para seguir, pra trabalhar, entendeu, mas sabe que aquilo ali vai atrapalhar, é uma nova regra que surgiu aqui no tribunal, mas a gente tá se adaptando, tem que trabalhar, entendeu? (G.9).

Verifica-se que apesar da maioria do público desta amostra, mesmo conhecendo pouco sobre a GPC, ser favorável a ela, existem gestores que não acreditam em sua eficácia no tribunal ou, até mesmo, na administração pública como um todo.

#### 4.3.2 Posicionamento das equipes

Nesse tópico analisa-se como as equipes têm reagido a esse novo modelo de gestão ou, ainda, como eles acreditam que elas irão reagir quando de fato for implantado. Mais uma vez serão assinaladas as respostas que mais se aproximaram do pensamento da maioria dos entrevistados.

Eu acho que bem, como eu te falei ainda é algo recente efetivamente, não está implantado, o processo tá caminhando e tal, mas não há nenhuma objeção, acho que eles enxergam, tem uma visão muito boa, os colegas com quem a gente trabalha são abertos as mudanças e acho que isso é muito importante, é não colocar barreiras, nem a barreira psicológica que seja. (G.1).

Não, a gente, lá onde eu atualmente estou lotado como gestor, a gente trabalha muito francamente isso, todos nós somos servidores do quadro efetivo, todos nós sabemos dessa dificuldade e a gente conversa assim bem claramente essa dificuldade mesmo do que é a gestão por competências, de se implantar, essa coisa toda. (G.2).

Minha equipe é pequeninha, na verdade, sou só eu e outro colega e, assim, na verdade, sendo franco, há um certo ceticismo né? As pessoas já não acreditam muito porque ao longo desse tempo que eu estou aqui a gente já viu diversas tentativas, não só nesse campo, mas em outras, por exemplo, a questão de sustentabilidade, enfim, e que se via que, como eu te falei, dependendo do gestor que esta havia uma evidência daquele movimento e logo depois que o gestor sai ou é substituído aquilo ali perde a importância e as pessoas começam a não acreditar muito mais, então, de certa forma há um certo descrédito, um pouco, que precisa ser trabalhado pelos gestores. (G.3).

Em nenhum momento eu senti resistência, participando do treinamento a gente constata que em algumas áreas tem uma certa resistência, questão de implementação, algumas dificuldades, mas como eu não conheço a fundo as outras áreas, na nossa área a gente não teve muito problema. (G.7).

O que se percebeu através de G.1, G.2 e G.7 foi que apesar de dizerem que suas equipes se posicionam favoravelmente a GPC, esses gestores são capazes de identificar



fatores que impedem que esse modelo seja bem aceito pelos demais servidores. Isso fica claro quando G.1 menciona as barreiras que são colocadas pelos outros, a resistência as mudanças, que é uma característica bem marcante da administração pública brasileira.

Na resposta dada por G.3, nota-se que a sua equipe possui um certo ceticismo em relação as iniciativas tomadas no tribunal. As ações tomadas pela alta administração, para ele, refletem diretamente na forma de colocar em prática certas ações no TRE/MA. Esse pensamento em relação a alta gestão influenciar nas ações também pôde ser visto na colocação feita por G.9 ao final da sua entrevista.

O que a gente só reclama, que eu acho muito ruim realmente, é a mudança que tem de gestão aqui dentro que está sempre mudando, isso aí, eu acho que não é só aqui, mas em qualquer lugar quando muda... [...] a administração, você vem com novas regras, aí você trabalha naquelas regras lá dentro, aí muda de novo administração, já vem outra cabeça, então isso aí eu acho muito ruim para gente trabalhar. (G.9).

Inferese-se que para esses gestores e suas equipes, o ceticismo; em relação a eficiência da GPC está relacionado a descontinuidade dos processos iniciados pela alta administração. Como mencionado anteriormente neste trabalho, a alta administração do TRE/MA funciona através de biênios e isso pode ser um dos fatores decisivos na descontinuidade dos processos, característica recorrente na administração pública brasileira como um todo. Nonato e Neta (2013) ressaltam que infelizmente essa prática acontece em diversas situações, como em interrupção de obras, projetos e programas e fica ainda mais evidente quando ocorre a troca de gestão. Esses resultados coadunam com aqueles encontrados por Pires, et al., (2005), na implantação da GPC no Banco do Brasil e Banco Central.

#### 4.3.3 Expectativas dos gestores

Para encerrar esta categoria e a análise de dados, optamos por analisar as expectativas dos gestores em relação a GPC. Mostrou-se importante conhecer como eles enxergam o futuro desse modelo na instituição.

Eu acredito que é possível fazer sim, mas isso depende muito da alta administração, né? Como é um modelo, uma ferramenta, um modelo de gestão, digamos assim, isso tem que partir, tem que ser patrocinado pela alta gestão, pelos gestores maiores do órgão, da instituição. Se não for assim, não, eu acho que não acontece. (G.2).

Olha, eu não sei exatamente a realidade dos outros setores, mas o que eu espero é que ele vingue mesmo e que... como eu falei, é super válido, e a expectativa que eu tenho é que ninguém encontre a dificuldade que eu encontrei. (G.4).

Olha, a expectativa era que a gente fosse colocar em prática aquilo que a gente viu e até agora nunca alguém me procurou para tratar sobre isso, né, porque eu sou chefe de seção, então tem o coordenador, tem o secretário, assim, entendestes? Eu ainda não fui cobrado nada acerca dessas questões aí, dos planos de ações para a gente poder, digamos assim, resolver os problemas que a gente identificou lá na avaliação. (G.6).

A gente espera que esse modelo seja continuo né, ele tenha continuidade e, principalmente, a questão do monitoramento pela alta administração, isso é importante, para que a alta administração ela tenha um monitoramento efetivo de todos os gestores, das implementações, do que cada gestor está fazendo na sua área. (G.7).

Eu espero que cada vez mais ele seja aperfeiçoado, aprimorado e que a administração pública, como um todo, venha adotar esse modelo de gestão de competências porque eu acho que administração, como um todo, no Brasil, ela deve caminhar nesse sentido de colocar as pessoas com qualificações para exercer os cargos e funções e evitar que as pessoas sejam indicadas por apadrinhamento político. Não ser indicada por apadrinhamento político, mas sim por ser detentora de conhecimentos específicos para exercer cargos e funções. (G.10).

Identificou-se que essa maioria anseia para que a GPC funcione, ultrapasse as barreiras e tenha continuidade no TRE/MA, como pôde-se comprovar nas respostas dadas por G.4 e G.10.

G.2 e G.7, mais uma vez, destacam a importância da alta administração abraçar a ideia da GPC para que assim ela consiga ter esta continuidade.

Já G.6 traz, novamente, o relato da falta de comunicação entre os diferentes níveis de gestão, uma vez que faz menção aos seus gestores superiores (coordenador e secretário) sobre o desconhecimento do encaminhamento da GPC.

Dois gestores entrevistados afirmam não possuírem expectativas em relação à GPC.

Para te falar a verdade, eu vejo como um instrumento auxiliar, mas eu não tenho muitas expectativas em relação a essas modalidades, a essas versões, elas realmente auxiliam, dão informações, subsidiam as decisões, mas não é só isso, é necessário um conjunto de outras ações de políticas para que isso funcione. (G.3).

Como que a gente pode esperar alguma coisa se não é implantado, se não vai para frente? Não vai para frente, não é um pensamento que todo mundo tem, que todo mundo vai e abraça aquilo ali, não é. Gestão por competências é uma coisa que está entrando, mas... não... não vai para frente, não vai para frente. (G.9).

Nota-se que para G.3, a GPC é uma ferramenta auxiliar e que por si só não tem forças para se estabelecer, ela precisa ser amparada por mais políticas internas, o que remete a outras respostas dadas por gestores, já expostas nesse trabalho, sobre a imposição da alta administração para que isso funcione.

Por fim, percebe-se que G.9 foi bem enfática no fato de não acreditar que a GPC seja implantada e tenha continuidade no tribunal. Vale ressaltar que G.9, em vários momentos da entrevista, nos trouxe relatos referentes a rotatividade da alta administração e a falta de continuidade nos processos iniciados, fatores esses que para ela influenciam e dificultam a excelência do trabalho no TRE/MA.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas vem sendo um tema bastante discutido por diversos profissionais, como psicólogos e administradores, dentro das organizações nas últimas décadas. Ao decorrer dos anos as organizações foram buscando modelos de gestão que cada vez mais se adequassem as suas realidades.

Neste trabalho buscou-se conhecer quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores para a implantação da GPC em uma instituição pública de São Luís – MA. Para isso, procurou-se compreender a utilização desse modelo no TRE/MA, investigando o nível de conhecimento que os gestores desta instituição possuíam sobre a GPC, de que maneira seria possível o processo de implantação deste modelo e qual a percepção dos gestores da organização sobre a implantação da GPC.

De maneira geral, os gestores entrevistados possuem um nível não aprofundado de conhecimento sobre GPC. Parte desse conhecimento limitou-se ao treinamento dado pela SEDEO no tribunal sobre o tema no segundo semestre do ano de 2017. As vivências obtidas fora do TRE/MA não foram suficientes para que esse tema fosse aprofundado por eles, como os próprios colocaram, os outros órgãos em que haviam tido contato estavam se encaminhando para trabalhar com a GPC, porém, na prática ela ainda não tinha sido aplicada.

Ter noção do nível de conhecimento e dos pensamentos desses gestores sobre a GPC foi importante para termos uma dimensão do quanto essa iniciativa seria aceita e poderia impactar na forma de gestão do TRE/MA.

A partir da análise de dados, percebeu-se que a implantação da GPC no TRE/MA é bem vista por parte considerável da amostra, porém, ainda possui muitas limitações. Essas limitações são o ponto central dos desafios enfrentados para a implantação da GPC na instituição.

Como principais fatores que influenciam na implantação do GPC, os entrevistados trouxeram a rotatividade da alta administração e a cultura organizacional como os maiores desafios a serem enfrentados.

Identificou-se nesse trabalho monográfico a necessidade de mudança na cultura organizacional do TRE/MA para que assim seja possível alcançar uma eficiência nas ações desenvolvidas pelo tribunal em relação à gestão de pessoas. Através do que foi explorado, percebeu-se que a falta de abertura para novas iniciativas, de parte dos servidores, assim como, a alta rotatividade de servidores, vem prejudicando o andamento de algumas atividades no tribunal, inclusive, da GPC. A quebra desses paradigmas é de fundamental importância para a mudança de pensamento dos gestores em relação à GPC e outras práticas de gestão de

pessoas. No discurso de diversos entrevistados, notou-se a necessidade de uma maior aceitação sobre a GPC e isso só acontecerá se de fato os servidores se interessarem em conhecer do que realmente esse modelo se trata e forem sensibilizados e estimulados a isso.

Os entrevistados possuem uma ampla percepção sobre a importância e relevância do modelo de GPC para instituição, porém, assinalam que existe certa complexidade na implantação e aceitação dele, isto está relacionado, segundo os entrevistados, as influências da cultura organizacional da instituição.

A cultura organizacional presente nas instituições públicas possui um caráter muito particular. Um dos pontos explorados neste trabalho foi a alta rotatividade dos servidores e da alta administração, algo que traz prejuízos para continuidade de certas ações desenvolvidas.

Porém, o maior desafio relatado pelos gestores está relacionado a alta administração e a sua forma de gestão. De maneira geral, os entrevistados acreditam que para toda ação desenvolvida no tribunal, a alta administração é quem primeiro deve se apropriar da ideia e, a partir disso, inserir políticas que deem diretrizes para se desenvolver tais ações.

Pôde-se constatar que no TRE/MA, apesar da iniciativa da GPC ter sido aprovada pela alta administração, o envolvimento da mesma no processo ainda é considerado insuficiente por parte dos entrevistados, pois eles acreditam que falta uma maior comunicação entre os níveis mais altos e mais baixos da gerência sobre o progresso da ação. Isso fica claro quando os gestores relatam que não conseguem visualizar esse avanço na implantação por falta de comunicação entre ela e os outros gestores, assim como, pela falta de continuidade dessa administração. Outro ponto frisado e que também faz parte das características dessa instituição e interferem no desenvolvimento de suas ações, é o ano eleitoral. Nesse período, todas as atividades do tribunal são redirecionadas para a organização das eleições, isso ocasiona um acúmulo e atraso em relação à outras práticas a serem desenvolvidas ali.

Destacou-se pelos gestores que uma das particularidades da administração pública é a alta rotatividade da alta administração, não sendo diferente no TRE/MA. O máximo de dois biênios consecutivos vem prejudicando as ações do tribunal, segundo a percepção dos entrevistados. Muitas vezes, as ações iniciadas por um biênio da alta administração, não são concluídas pela alta administração do biênio seguinte. Isso gera uma descontinuidade crescente nas ações que são iniciadas no tribunal.

Outro fator que pôde ser salientado a partir da análise dos dados foi a resistência de alguns gestores em relação à GPC. Percebeu-se que essa resistência está ligada aos paradigmas que envolvem as mudanças no setor público e que essa resistência pode refletir diretamente na aceitação das equipes dos gestores em relação ao modelo. Contudo, em linhas

gerais, a GPC possui uma boa aceitação por parte das equipes, de acordo com os entrevistados, assim como eles, suas equipes anseiam pelo sucesso do modelo.

Frente as informações trazidas neste trabalho, considera-se que o maior desafio da gestão por competências nesta instituição está relacionado à cultura organizacional. As influências e decisões políticas sempre fizeram parte da história desse setor e disso decorre a formação dos paradigmas que são encontrados até hoje e que influenciam nas mudanças organizacionais, como a acomodação e o apego às regras e rotinas, sem a abertura para novas experiências.

Os resultados deste trabalho mostram que é necessário um olhar mais atento para as políticas que regulamentam a alta administração do setor público, assim como, levando em consideração o contexto em que as instituições públicas estão inseridas, a criação de regimes internos que assegurem a continuidade de ações iniciadas em outra gestão.

É importante ressaltar que o processo de implantação da GPC no TRE/MA é recente e um dos pioneiros entre os tribunais. Portanto, espera-se que as questões aqui suscitadas possam contribuir para o desenvolvimento e estudo sobre o tema. Espera-se também que a exposição dos desafios encontrados na implantação da GPC no TRE/MA possa servir como um norteador para possíveis instituições que desejem implantar este modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: ENAP, 1997.

ASSIS, A. B. C. R. **A Utilização do Sistema de Gestão por Competências no Setor Público**: o caso do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão. (Monografia de pós-graduação em Gestão de Pessoas). São Luís: Faculdade Internacional Signorelli, 2015.

ASSIS, L. G. C. **O Trabalho dos Analistas Judiciários no TRE/MA**: análise do impacto do trabalho na subjetividade e nas condições de saúde. (Dissertação de Pós-Graduação em Psicologia). São Luís: UFMA, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BATISTA, E. A Dialética da Reestruturação Produtiva: a processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo. **Revista Aurora**, Marília, v. 7, n. 2, p. 17-34, Jan/Jun., 2014.

BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

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

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

BRANDÃO, H. P.; FREITAS, I. A. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia; Mourão, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto Federal nº5.707, 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**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2006, Seção 1, p.3.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v.34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. RAP, 2000.

CARBONE, P. P.; et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2005.

DUARTE, M.; et al. **A Gestão por Competências como Ferramenta para o Desenvolvimento dos Servidores Técnico-Administrativos: Case da Universidade Federal do Tocantins**. APGS, Viçosa, v1, n.2, p. 101-120, abr./jun. 2009. Disponível em: <<https://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/6>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; et al. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

ENGERS, M. E. **Paradigmas e Metodologias de Pesquisa em Educação: Notas para Reflexão**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder: Os fundamentos da Teoria Crítica nos Estudos Organizacionais**. Caderno da Escola de Negócios da UniBrasil, jul/dez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Economia Política do Poder: as práticas de controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, v. 3, 2004, 192 p.

FERREIRA, V. C. P.; et al. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FEVORINI, F. B.; et al. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. **Revistas de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 128-142, Mai/Jun/Jul/Ago., 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577>>. Acesso em: 08 jan. 2018.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T (org). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica –

Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHINATO, P. Elementos Fundamentais do Sistema Toyota de Produção. In \_\_ **Produção & Competitividade: Aplicações e Inovações**, Ed.: Adiel T. de Almeida & Fernando M. C. Souza, Recife: Edit. da UFPE, 2000.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos Organizacionais de Administração Pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, Fortaleza, v. 12, n. 28, p. 105-126, Set/Dez, 2010.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, Maio/Jun, 2000.

HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 240p.

JOST, R; et al. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. In \_\_ **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S. Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais. In: BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia; Mourão, Luciana (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KLERING, L. R.; et al. **Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira**. Revista Acadêmica da FACE, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, Jan./Jun. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em: 20 Dez. 2017.

MARANHÃO, Tribunal Regional Eleitoral. **Regimento Interno do Tribunal Regional do Maranhão**: resolução n. 9.030 de 24.01.2017/TRE-MA. São Luís: TRE/MA, 2017.  
MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.



MIRANDA, Y. O. N. **Gestão Pública e Saúde no Trabalho: um olhar sobre as implicações da dinâmica do trabalho na relação prazer-sofrimento vivenciada pelos profissionais do serviço público.** (Monografia de graduação em Psicologia), São Luís: UFMA, 2008.

NONATO, R. V.; NETA, M. do C. S. Descontinuidade administrativa: seus efeitos em uma nova gestão. **Mal-Estar e Sociedade**, Barbacena, v. 6, n. 11, p. 117-130, Jul./Dez., 2013. Disponível em: <<http://revista.uemg.br/index.php/malestar/article/view/457>>. Acesso em: 27 Jun. 2018.

OLIVEIRA, V. C. da S. e. Modelos de Administração Pública. In **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão.** Juiz de Fora: UFJF, 2013. p. 9-34.

PAULA, A. P. P. de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>>. Acesso em: 10 Jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PIRES, A. K; et al. **Gestão por competências em organizações de governo: Mesa – redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005.

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso: 20 Fev. 2018.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências.** Educator: São Paulo, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como implantar gestão por competências: passo a passo.** São Paulo: Editora do Autor, 2015.

SILVA, F. M; MELLO, S. P. T. de. A Implantação da Gestão por Competências: Práticas e Resistências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, Pelotas, vol. 2, n. 1, p. 110 - 127. Jan./Jun., 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/1959/2339>>. Acesso em: 25 Mar. 2018.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

TONELLI, M. J; et al. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Maranhão – UFMA

Centro de Ciências Humanas – CCH

Departamento de Psicologia - DEPSI

Campus Universitário do Bacanga, Av. dos Portugueses s/n

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A pesquisa que você está sendo convidado (a) a participar intitula-se **Considerações sobre os desafios enfrentados para a implantação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de São Luís – MA**. O trabalho tem como objetivo geral: verificar quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores do TRE/MA na implantação do modelo de gestão por competências na instituição. O mesmo é desenvolvido pela aluna concluinte do Curso de Psicologia da UFMA Carléa Lorena Fernandes Soares sob a orientação da professora Ma. Yram de Olinda Neves Miranda, docente da Faculdade Uninassau, CRP 22/755.

Com a assinatura deste documento, você concorda em participar no estudo e declara estar ciente do seguinte:

1. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com seres humanos da Universidade Federal do Maranhão – UFMA (CEP/UFMA), que localiza-se na Avenida dos Portugueses s/n, Campus Universitário do Bacanga, Prédio do CEB Velho, PPPG, Bloco C Sala 07 e, tem como contato o e-mail para correspondência cepufma@ufma.br e o telefone: (98) 3272-8708;
2. A sua participação na pesquisa consiste em respostas a 2 instrumentos, o primeiro consiste no preenchimento de questionário sociodemográfico e o segundo se trata de uma entrevista semiestruturada que abrange questões referentes a sua percepção em relação a utilização e implantação do modelo de gestão por competências no TRE-MA. Essa segunda etapa será gravada com o auxílio de um gravador. Caso sinta-se desconfortável ou incomodado (a), por qualquer motivo, será possível interromper a participação a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalidade ou prejuízo;
3. Não haverá nenhum custo para participar desta pesquisa e também qualquer remuneração ou gratificação por parte da pesquisadora ou qualquer pessoa envolvida na pesquisa;

4. Está assegurado o seu anonimato e as pesquisadoras ficarão à disposição para eventuais esclarecimentos. O contato poderá ser feito através dos seguintes e-mails ou telefones: Carléa Lorena Fernandes Soares, e-mail: carlea\_fs@hotmail.com, telefone: (98) 98153-4604 e Yram de Olinda Neves Miranda, e-mail: yram.psi@gmail.com, telefone: (98) 99616-9898;
5. Os riscos em participar deste estudo incluem possíveis desconfortos com as questões da pesquisa. Caso ocorram, a pesquisa pode ser prontamente suspensa e para minimizar o constrangimento, você será levado para um local reservado e as pesquisadoras ficarão à disposição para atenuar quaisquer inconvenientes. Caso necessário, será prestado acompanhamento psicológico no Núcleo de Psicologia Aplicada da UFMA.
6. O benefício que esse trabalho poderá trazer não é direto nem imediato. Os resultados alcançados poderão contribuir para a discussão sobre modelos de gestão de pessoas utilizados no setor público ludovicense, além de servir como referência para pesquisas futuras sobre o assunto.
7. Os dados obtidos com essa pesquisa serão utilizados somente para fins científicos;
8. Você receberá uma cópia deste termo.

Considerando estes elementos, você autoriza a divulgação dos dados coletados referentes à sua participação, de modo que não poderá ser identificado.

São Luís, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Aluna-pesquisadora

---

Assinatura do participante

## APÊNDICE B – Questionário Sociodemográfico



*Universidade Federal do Maranhão – UFMA  
Centro de Ciências Humanas – CCH  
Departamento de Psicologia – DEPSI*

### Questionário Sociodemográfico

Este questionário se constitui em um instrumento através do qual se pretende obter informações para um estudo realizado pela aluna Carléa Lorena Fernandes Soares do curso de graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, que possui como principais objetivos investigar os desafios enfrentados para implantação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de São Luís - Ma. **Não há registro de nome no questionário, portanto ninguém será identificado. A instituição não terá acesso aos resultados individuais.** Nem nós mesmos que estamos aplicando saberemos depois de quem é cada resultado.

**Dados Sociodemográficos:** Por favor, assinale nos espaços indicados, aquela alternativa que corresponda a sua realidade de vida.

- Idade: \_\_\_\_ anos
- Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
- Tempo de atuação no TRE-MA \_\_\_\_\_
- Tempo de atuação como gestor \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista



*Universidade Federal do Maranhão – UFMA  
Centro de Ciências Humanas – CCH  
Departamento de Psicologia – DEPSI*

### **Roteiro de Entrevista**

1. O que você conhece sobre o modelo de Gestão por Competências?
2. O que você pensa sobre esse modelo de Gestão?
3. O que você pensa sobre a implantação desse modelo no TRE-MA?
4. E nos órgãos públicos de maneira geral?
5. O que você espera desse modelo?
6. Você já tinha vivenciado algo parecido?
7. Após a fase de treinamento do Gestão por Competências, você consegue perceber alguma possível mudança na forma de gestão do TRE-MA?
8. Como você acha que isso pode impactar na sua forma de gestão?
9. Em quais aspectos você acha que sua gestão precisa ser aprimorada?
10. O que você acredita que se pode fazer para superar essas dificuldades? Ou você acredita que algumas delas não são possíveis de serem superadas?
11. Em sua percepção, sobre o modelo de gestão por competências, quais são os maiores desafios que precisam ser enfrentados pelos gestores no TRE-MA? E quais áreas precisam estar envolvidas nesse processo?
12. Como que você percebe que a sua equipe está reagindo ou vai reagir diante dessa mudança?
13. Como você pretende se posicionar em relação a esse modelo?

**ANEXOS**



## ANEXO A – Parecer de Autorização da Pesquisa

UFMA - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO MARANHÃO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS - MA

**Pesquisador:** YRAM DE OLINDA NEVES MIRANDA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 82900218.2.0000.5087

**Instituição Proponente:** Departamento de Psicologia - DEPSI UFMA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.639.312

#### Apresentação do Projeto:

O tema proposto neste trabalho está diretamente relacionado à administração pública federal e seu modelo atual de gestão de pessoas. Esse tema se mostrou de grande relevância à pesquisadora através da sua vivência prática no Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), mais precisamente na Secretaria de Gestão de Pessoas, na Seção de Desenvolvimento Organizacional, onde pôde ter contato direto com o programa de gestão por competências da instituição. O intuito desse trabalho é verificar como os gestores do TRE-MA se posicionam frente aos desafios da implantação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de São Luís – MA. Além disso essa pesquisa busca estudar o modelo de gestão nas organizações públicas, analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no TRE/MA e também avaliar a percepção dos gestores da instituição sobre a implantação do modelo de gestão por competências, conhecendo como isso se apresenta na vida dos gestores deste tribunal. E, ainda, conhecer os desafios que os gestores da administração pública enfrentam na implantação do modelo de gestão por competências.

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Verificar como os gestores do TRE/MA se posicionam frente aos desafios da implantação do modelo de gestão por competências em uma instituição pública de São Luís – MA.

<b>Endereço:</b> Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho			
<b>Bairro:</b> Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética	<b>CEP:</b> 65.080-040		
<b>UF:</b> MA	<b>Município:</b> SAO LUIS		
<b>Telefone:</b> (98)3272-8708	<b>Fax:</b> (98)3272-8708	<b>E-mail:</b> cepufma@ufma.br	

UFMA - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO MARANHÃO



Continuação do Parecer: 2.639.312

**Objetivo Secundário:**

Estudar o modelo de gestão nas organizações públicas; Analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no TRE/MA; Identificar os principais problemas enfrentados pelos gestores da instituição em relação à implantação do modelo de gestão por competências; Avaliar a percepção dos gestores da instituição sobre a importância da implantação do modelo de gestão por competências;

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

A presente pesquisa envolve riscos mínimos. Os riscos em participar deste estudo incluem possíveis desconfortos com as questões da pesquisa. Caso ocorram, a pesquisa pode ser prontamente suspensa e para minimizar o constrangimento, você será levado para um local reservado e as pesquisadoras ficarão à disposição para atenuar quaisquer inconvenientes. Caso necessário, será prestado acompanhamento psicológico no Núcleo de Psicologia Aplicada da UFMA.

**Benefícios:**

O benefício que esse trabalho poderá trazer não é direto nem imediato. Os resultados alcançados poderão contribuir para a discussão sobre modelos de gestão de pessoas utilizados no setor público ludovicense, além de servir como referência para pesquisas futuras sobre o assunto.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa esta elaborada com todos os elementos necessários ao seu pleno desenvolvimento.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos de apresentação foram entregues e estão de acordo com a resolução 466/12 do CNS.

**Recomendações:**

Não existem recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Todas as pendências foram acatadas e corrigidas pela pesquisadora e estão de acordo com a resolução 466/12 do CNS.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Endereço:** Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho  
**Bairro:** Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética **CEP:** 65.080-040  
**UF:** MA **Município:** SAO LUIS  
**Telefone:** (98)3272-8708 **Fax:** (98)3272-8708 **E-mail:** cepufma@ufma.br

UFMA - UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO MARANHÃO



Continuação do Parecer: 2.639.312

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1059184.pdf	20/03/2018 15:14:10		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoPlataformaCarleaComAlteracoes.pdf	20/03/2018 15:13:41	CARLEA LORENA FERNANDES SOARES	Aceito
Brochura Pesquisa	ProjetoPlataformaCarleaComAlteracoes.doc	20/03/2018 15:13:25	CARLEA LORENA FERNANDES SOARES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TermodeConsentimentoLivreeEsclarecidoAlterado.docx	20/03/2018 15:08:30	CARLEA LORENA FERNANDES SOARES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	AutorizacaodepesquisaTRE.pdf	24/01/2018 21:53:12	CARLEA LORENA FERNANDES SOARES	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRosto.pdf	24/01/2018 21:40:10	CARLEA LORENA FERNANDES SOARES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO LUIS, 07 de Maio de 2018

---

**Assinado por:**  
**FRANCISCO NAVARRO**  
(Coordenador)

**Endereço:** Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho  
**Bairro:** Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética **CEP:** 65.080-040  
**UF:** MA **Município:** SAO LUIS  
**Telefone:** (98)3272-8708 **Fax:** (98)3272-8708 **E-mail:** cepufma@ufma.br

**ANEXO B – Termo de Consentimento de Pesquisa****PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO MARANHÃO  
Diretoria-Geral****AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA**

Eu, Flavio Vinicius Araújo Costa, Diretor Geral do Tribunal Regional do Maranhão, venho por meio deste informar a V.Sa. que autorizo, dando plena anuência a pesquisadora Carléa Lorena Fernandes Soares, aluna do Curso de Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão, nível de Bacharelado, a realizar/desenvolver a pesquisa intitulada "CONSIDERAÇÕES SOBRE OS DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SÃO LUÍS - MA", sob orientação da Profa. Ma. Yram de Olinda Neves Miranda.

Declaro conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/12. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição *co-participante* do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo de segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar.

São Luís, 11 de dezembro de 2017.

  
Flavio Vinicius Araujo Costa  
Diretor-Geral