FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

AUDREY MARIE WAKASA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Fatores e Condições para a implantação da Gestão por Competências na Justiça Federal de
São Paulo

SÃO PAULO

2010

AUDREY MARIE WAKASA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Fatores e Condições para a implantação da Gestão por Competências na Justiça Federal de
São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Gestão Pública Judiciária.

Campo de conhecimento: Recursos Humanos

Orientadora: Prof^ª Rosane Schikmann

SÃO PAULO

2010

AUDREY MARIE WAKASA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Fatores e Condições para a implantação da Gestão por Competências na Justiça Federal de
São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à
Escola de Administração de Empresas de São
Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como
requisito para obtenção do título de
especialista em Gestão Pública Judiciária.

Campo de conhecimento: Recursos Humanos

Orientadora: Prof^a Rosane Schikmann

Data da aprovação:

___ / ___ / ___

Banca examinadora:

Prof^a Rosane Schikmann (Orientadora)
FGV- EAESP

À Deus pela vida, saúde e força.

À família, pelo apoio e carinho.

AGRADECIMENTOS

À professora Rosane Schikmann, pelo incentivo, apoio e orientação competente.

Aos colegas de curso pelo rico convívio.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e compreensão.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar quais os fatores e as condições necessárias para a implantação da gestão por competências em uma organização pública.

Foi feita uma revisão na literatura existente sobre o assunto, expondo as principais abordagens conceituais da gestão por competências e verificando quais os fatores e as condições necessárias para a implantação da gestão por competências em uma organização, de modo genérico e, após, em uma organização pública. Em seguida, a fim de realizar uma análise empírica, foi investigada a existência desses fatores e condições na Justiça Federal de São Paulo, sendo verificado, ainda, o impacto da presença ou ausência desses fatores e condições na implantação da Gestão por Competências na organização. Para esse último intuito, foram colhidas, também, informações e opiniões com profissionais da área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo a respeito dos fatores e condições para a implantação da gestão por competências na organização.

A conclusão a que se chegou foi pela viabilidade da implantação da gestão por competências em uma organização pública, desde que considerados alguns fatores e condições para sua implantação.

Dentre os fatores e condições pesquisados no estudo, os que parecem apontar maior relevância para a implantação em uma organização pública dizem respeito à importância da participação das pessoas da organização no processo de implantação e a existência de um planejamento estratégico organizacional, já que a gestão por competências é um instrumento de gestão essencialmente estratégico, que deve estar sempre em sintonia com a estratégia organizacional.

Entre os impactos verificados no processo de implantação da gestão por competências, ressalta-se o impacto próprio de todo processo de mudança, mas que, em especial, nas mudanças que envolvem os sistemas de gestão de pessoas, implicam em alterações nos padrões culturais e políticos da organização.

Palavras-chave: gestão por competências; recursos humanos; gestão pública.

ABSTRACT

This study aimed at verifying which factors and conditions are necessary to implement the competence management in a public organization.

The existing literature on the subject exposing the main conceptual approaches to the competence management was reviewed to find out the factors and conditions necessary to implement the competence management in an organization, in general and, later, in a public organization. Then, in order to perform an empirical analysis, the existence of these factors and conditions in the Federal Justice Court of São Paulo was investigated, being yet verified the impact of the presence or absence of such factors and conditions on the implementation of competence management in the organization. For this latter purpose, information and opinions regarding the factors and conditions to implement the competence management in the organization were also taken from professionals in the Human Resources Department of the Federal Justice Court in São Paulo.

The conclusion reached was the feasibility of the competence management implementation in a public organization, provided that some factors and conditions for its implementation are considered.

Among the factors and conditions surveyed in the study, those that seem the most relevant points for the implementation in a public organization are related to the importance of involving people from the organization in the deployment process, and the existence of an organizational strategic planning, as competence management is essentially a strategic management tool, which should always be in tune with the organizational strategy.

Among the impacts observed on the process of implementation of competence management, it is worth to highlight the impact itself of any change, particularly changes involving people management systems which imply changes in cultural and political standards in the organization.

Keywords: competence management; human resources; public management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	10
3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.1 Gestão estratégica de recursos humanos.....	20
3.2 Gestão de recursos humanos no setor público.....	21
4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	24
4.1 Histórico.....	24
4.2 Conceito.....	26
4.3 Etapas ou fases do modelo de gestão por competências.....	28
4.4 Fatores e condições para a implantação da gestão por competências em organizações.....	29
4.5 Fatores e condições para a implantação da gestão por competências em organizações do setor público.....	36
5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO..	39
5.1 Histórico e competências dos órgãos envolvidos na implantação da gestão por competências na Justiça Federal.....	39
5.1.1 Histórico e Competências da Justiça Federal de São Paulo.....	39
5.1.2 Histórico e Competências do Conselho Nacional de Justiça.....	40
5.1.3 Histórico e Competências do Conselho da Justiça Federal.....	43
5.2 Fatores e condições para a implantação da gestão por competências analisados na Justiça Federal de São Paulo.....	44
5.3 Impactos da presença ou ausência dos fatores e condições para a implantação da gestão por competências analisados na Justiça Federal de São Paulo.....	49
6 CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE.....	58
ANEXOS.....	62

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem passado por grandes transformações e desafios nas últimas décadas, tanto no Brasil como em outros países do mundo.

Essas transformações dizem respeito, em especial, às mudanças de formas de gestão que visam modernizar e tornar a administração pública mais eficiente e voltada para o cidadão.

Dentro desse contexto de mudanças, o fator humano tem ganhado maior foco e relevância e apontado, cada vez mais, para o papel estratégico da gestão de pessoas nas organizações.

Um dos recursos estratégicos da atual gestão de pessoas é a denominada gestão por competências, assunto deste trabalho de conclusão do curso ‘Excelência em Gestão para Profissionais da Justiça’.

Verifica-se que a gestão por competências parece apresentar-se atualmente como alternativa de gestão aos modelos tradicionalmente empregados na área de recursos humanos, tentando conferir maior flexibilidade, inovação e busca por resultados em organizações, tanto do setor privado como do público.

A noção de gestão por competências surgiu no setor privado, como tentativa principal de assegurar vantagem competitiva às empresas em um contexto de intensas transformações, decorrentes de mudanças econômicas ligadas à globalização e de mudanças tecnológicas.

No setor público, algumas organizações também vêm adotando pressupostos da gestão por competências. Ela tem sido utilizada em alguns ciclos de ação da gestão de recursos humanos, mas, em especial, parece ocupar papel importante no processo de mudanças da administração pública, no tocante à busca de resultados.

Depreende-se das leituras realizadas que ainda não há conclusão sobre a eficácia e a aplicabilidade da gestão por competências nas organizações públicas e que o assunto ainda encontra campo para estudos mais aprofundados e investigações empíricas.

Ressalte-se, porém, o caráter de desafio e inovação que a gestão por competências tem apresentado no contexto do serviço público brasileiro, incluindo órgãos do Judiciário, e ainda, sua relação intrínseca com o foco em resultados, abrangendo o alcance da eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público, na medida em que constitui-se, ou pretende-se constituir, em uma prática de excelência que tem por finalidade a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos.

A partir da questão sobre quais são os fatores e as condições necessárias para a implantação da gestão por competências em uma organização pública, será realizada neste trabalho pesquisa na literatura existente sobre os fatores e as condições necessárias para a implantação da gestão por competências em uma organização, de modo genérico e, após, em uma organização pública, verificando a existência ou não de especificidades para a implantação no setor público.

Em seguida, a fim de realizar uma análise empírica, identificaremos a existência desses fatores e condições na Justiça Federal de São Paulo, verificando ainda, o impacto da presença ou ausência desses fatores e condições na implantação da gestão por competências na organização.

Para isso, serão utilizadas como referencial teórico, algumas das principais obras e dos principais autores que tratam sobre o assunto da gestão por competências, atualmente, além de outras obras referentes à gestão de pessoas e à administração gerencial, no contexto da administração pública. Ademais, serão colhidas informações e opiniões com profissionais da área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo a respeito dos fatores e condições para a implantação da gestão por competências na organização.

Como método de trabalho, será realizada pesquisa bibliográfica a partir de material publicado em livros, artigos, legislação e sites da Internet, além de entrevistas com questões direcionadas e previamente estabelecidas para os profissionais da área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo, diretamente envolvidos na implantação da gestão por competências na organização.

2 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração gerencial é um marco teórico fundamental para entendermos o novo contexto da Administração Pública.

Ela é decorrente da reforma gerencial da administração pública, que passou a ocorrer, de maneira geral, a partir dos anos 80 do século XX e fez parte, por sua vez, da reforma do Estado.

A reforma ou a reconstrução do Estado foi uma resposta ao processo de globalização em curso, que ameaçava reduzir a autonomia dos Estados na formulação e implementação de políticas, e, principalmente, à crise do Estado, que começou a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assumiu plena definição nos anos 80 (BRESSER PEREIRA, 1998).

Dentre os principais elementos da crise do Estado, encontram-se a crise fiscal do Estado, a crise do modo de intervenção do Estado e a crise da forma burocrática de administrar o Estado, como definiu Bresser Pereira (1988, p.36):

A crise fiscal definia-se pela perda em maior grau de crédito público e pela incapacidade crescente do Estado de realizar poupança pública que lhe permitisse financiar políticas públicas. A crise do modo de intervenção manifestou-se de três formas principais: a crise do *welfare state* no primeiro mundo, o esgotamento da industrialização por substituição de importações na maioria dos países em desenvolvimento, e o colapso do estatismo nos países comunistas. O caráter superado da forma burocrática de administrar o Estado manifestou-se, de um lado, nos custos crescentes da máquina estatal, e, de outro, na baixa qualidade e na ineficiência dos serviços sociais prestados ao cidadão.

Para compreendermos esse momento da crise do Estado e da forma de administração do Estado, relatamos, de forma retrospectiva, as reformas de Estado anteriores, bem como suas reformas administrativas de Estado, até chegar à reforma gerencial pública.

No Estado absoluto (Antigo Regime), governado pelas monarquias absolutistas, que são dominantes na Europa entre os séculos quinze e dezoito, a forma de administração era a patrimonialista. Nessa forma de administração, o patrimônio público e o privado eram confundidos, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo predominavam. Esse quadro estendeu-se até o século dezenove, quando a administração patrimonialista revelou-se incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgiam nesse século. Isso porque para o capitalismo é essencial a clara separação entre o Estado e o mercado, não só em razão da necessidade da clara distinção entre o público e o privado, mas também entre o político e o administrador público. Ocorre então, a Reforma de Estado que daria lugar ao Estado Liberal e junto com ele, a reforma burocrática da administração (BRESSER PEREIRA, 1998). O mesmo autor assim descreve a reforma burocrática:

Ocorrem, então, na Europa, no século dezenove, as Reformas Burocráticas e o surgimento de uma administração burocrática moderna, racional-legal, baseada na centralização das decisões, na hierarquia, no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos procedimentos administrativos – processos de contratação de pessoal, de compras, de atendimento às demandas dos cidadãos. Surge o serviço público ou a burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que seguem carreiras bem definidas, e respondem de forma neutra aos políticos. (BRESSER PEREIRA, 1988, p.48)

Quanto às características principais do modelo de administração pública surgido com o Estado liberal podemos ressaltar a forma de organização centralizada do poder, herdada do Estado absoluto, e a forma racional-legal como forma de atuação. A razão da organização da estrutura administrativa em termos unificados e hierarquizados aparece como um instrumento necessário para a instauração da ordem política e econômica do liberalismo (SILVA, 1989).

No que diz respeito às formas de atuação, o ato administrativo passa a ser seu modo quase exclusivo de agir (SILVA, 1989).

Assim, bem observa Bresser Pereira (1988, p. 48):

O processo de burocratização ou de racionalização burocrática é um fenômeno histórico que decorre da superioridade da administração pública

burocrática sobre as formas patrimonialistas. É a melhor forma de reduzir, senão eliminar, o empreguismo, o nepotismo e a corrupção, além de incluir no processo o estabelecimento do Estado de direito, constituindo-se em uma forma efetiva e segura de garantir a execução das leis.

Nos últimos anos do século XIX começam a surgir, porém, sinais de um novo modelo de Estado - o Estado social ou Estado providência, que aponta para novas funções assumidas pelo Estado nos campos econômico e social (SILVA, 1989).

O Estado passa então, a prover à sociedade os serviços públicos essenciais e de prestações, como emprego, segurança social, saúde, acesso a bens culturais, que garantem o seu funcionamento e asseguram o bem-estar dos indivíduos e da sociedade (SILVA, 1989). Além desses serviços sociais, passa a assumir ainda, tarefas de cunho econômico, como regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro (BRESSER PEREIRA, 1998).

A partir da década de 70, porém, começa a ser evidente o esgotamento do modelo do Estado social frente às novas exigências de caráter político, econômico e social da sociedade. Surge então, a crise do Estado social, que parece ser o resultado da conjugação de fatores distintos, como a ineficiência econômica de um Estado que cresceu muito, o constante aumento das contribuições dos indivíduos para o Estado sem a respectiva contraprestação de serviços por parte do Estado, o risco da corrupção e o alheamento político dos cidadãos (SILVA, 1989).

No momento, pois, que o pequeno Estado liberal, do século dezenove, deu lugar ao grande Estado social do século vinte, o problema da eficiência tornou-se essencial. Verificou-se que esse tipo de administração não garantia rapidez, boa qualidade ou custo baixo para os serviços prestados ao público (BRESSER PEREIRA, 1998).

Tudo isso num cenário de crescente complexidade, envolvendo fenômenos como a globalização da economia e o intenso avanço tecnológico.

Em conseqüência, a influência das teorias e práticas que se desenvolviam na área da administração de empresas começa a se fazer sentir na administração pública (BRESSER PEREIRA, 1998).

“As ideias de descentralização para os níveis políticos locais, desconcentração para agências autônomas e de flexibilização da organização e dos procedimentos administrativos ganham espaço em todos os governos, somadas às ideias de planejamento e de orçamento-programa.” (BRESSER PEREIRA, 1998, p.50).

Nos anos 60 e 70, são feitas reformas desenvolvimentistas da administração pública nos países em desenvolvimento e, a partir dos anos 80, quando a crise do Estado leva à crise também a sua burocracia, a reforma gerencial da administração pública ganha forças em alguns países centrais como Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália. Na década de 90, ganha expressão nacional também nos Estados Unidos e em outros países da Europa e da América latina, incluindo o Brasil (BRESSER PEREIRA, 1998).

Aos poucos foram se delineando os contornos da nova administração pública, como assinala Bresser Pereira (1998, p.242-243):

a) descentralização do ponto de vista político; b) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformados em gerentes cada vez mais autônomos; c) organizações com poucos níveis hierárquicos, ao invés de piramidais; d) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; e) controle *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; f) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto referida.

A grande crise dos anos 80, sofrida em quase todo o mundo, somada à globalização da economia, teve repercussões também no Brasil.

Desse modo, ao lado das já supracitadas definições dos elementos característicos da crise do Estado, conforme ocorridas nos demais países, principalmente nos países latino-americanos e do leste europeu - a crise fiscal, a crise do modo de intervenção do Estado e a crise da forma burocrática pela qual o Estado era administrado – a crise do Estado, no Brasil, apresenta mais um aspecto – o político:

Um quarto aspecto da crise foi o político. A crise política teve três momentos no Brasil: primeiro, a crise do regime militar: uma crise de legitimidade; segundo, a tentativa populista de voltar aos anos 50: uma crise de adaptação ao regime democrático; e, finalmente, a crise que levou ao

impeachment de Fernando Collor de Mello: uma crise moral. (BRESSER PEREIRA, 1998, p.41).

Para esses quatro aspectos da crise do Estado, as respostas ocorreram em momentos diferentes. Relativo à crise política, em 1985 o país completou sua transição democrática, que em 1988, consolidou-se com a aprovação da nova constituição (BRESSER PEREIRA, 1988).

As reformas só começam efetivamente no país a partir de 1990, em meio a uma grande crise econômica, que teve início em 1979, após o segundo choque do petróleo e alcançou seu auge no início de 1990, quando o país passou por um episódio hiperinflacionário. A partir de então, a reforma tornou-se imperiosa e foram realizadas inicialmente reformas que independiam de mudanças constitucionais como o ajuste fiscal, a abertura comercial, a privatização e, finalmente, a estabilização com o Plano Real, em 1994. A partir de 1995, tem início um amplo processo de reforma da administração pública, tendo como documento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRESSER PEREIRA, 1998).

Assim, diante da crise do Estado e da globalização, o Estado se viu obrigado a redefinir suas funções, bem como de sua forma de atuação administrativa.

[...] a globalização da economia mundial, causada pela brutal redução dos custos dos transportes e das comunicações e o conseqüente aumento do comércio, das finanças e dos investimentos internacionais, tornou a competitividade entre os estados nacionais crucial, obrigando o Estado a assumir novas funções e a redefinir seu modo de intervenção. (BRESSER PEREIRA, 1998, p.44).

O Plano Diretor do Aparelho do Estado utiliza um modelo conceitual que procura redefinir o papel do Estado, identificando quais atividades o Estado deve realizar diretamente, quais deve apenas financiar ou promover e quais as que não lhe competem:

A proposta da reforma do aparelho do Estado parte da existência de quatro setores dentro do Estado: a) o núcleo estratégico do Estado; b) as atividades exclusivas de Estado; c) os serviços não-exclusivos ou competitivos; e d) a produção de bens e serviços para o mercado.

No núcleo estratégico são definidas as leis e as políticas públicas. É um setor relativamente pequeno, formado no Brasil, no nível federal, pelo Presidente da República, ministros de Estrado e pela cúpula dos ministérios, responsáveis pela definição das políticas públicas, pelos tribunais federais

encabeçados pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Ministério Público. Nos níveis estadual e municipal existem núcleos estratégicos correspondentes.

Atividades exclusivas do estado são aquelas em que é exercido o ‘poder de Estado’, ou seja, o poder de legislar e tributar. Inclui a polícia, as forças armadas, os órgãos de fiscalização e de regulamentação, e os órgãos responsáveis pelas transferências de recursos, como Sistema Unificado de Saúde, o sistema de auxílio-desemprego, etc.

Os serviços não exclusivos ou competitivos do Estado são aqueles que, embora não envolvendo o poder de Estado, são realizados ou subsidiados por ele por serem considerados de alta relevância para os direitos humanos, ou por envolverem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. Finalmente, a produção de bens e serviços para o mercado é realizada pelo Estado através das empresas de economia mista, que operam em setores públicos e/ou em setores considerados estratégicos.

Em cada um desses setores será necessário considerar: a) o tipo de propriedade e b) o tipo de administração pública mais adequados. (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001, p.258-259).

Os tipos de propriedade são a estatal, a pública não-estatal e a privada. Os tipos de administração podem ser a burocrática ou a gerencial (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001).

Assim, no núcleo estratégico e nas atividades exclusivas do Estado, a propriedade deverá ser a estatal, nos serviços não-exclusivos ou competitivos, a pública não-estatal e na produção de bens e serviços para o mercado, a privada (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001).

Quanto ao tipo de administração a ser empregada, no núcleo estratégico deverá estar presente ainda a forma burocrática em conjunto com a forma gerencial, tendo em vista a forma burocrática garantir a segurança e a efetividade, características muito importantes neste núcleo (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001).

Nos demais setores, pretende-se que a administração burocrática vá dando lugar paulatinamente à administração gerencial, em especial, pelo requisito fundamental da eficiência administrativa (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001).

Um importante instrumento que se faz presente é o contrato de gestão:

Através do contrato de gestão, o núcleo estratégico definirá os objetivos das entidades executoras do Estado e os respectivos indicadores de desempenho,

e garantirá a essas entidades os meios humanos, materiais e financeiros para sua consecução. As entidades executoras serão, respectivamente, as “agências autônomas”, no setor das atividades exclusivas do Estado e as “organizações sociais” no setor de serviços não-exclusivos de Estado. (BRESSER PEREIRA e SPINK, 2001, p.259).

As organizações sociais são, pois, outro elemento que merece destaque. Elas fazem parte de uma nova forma de propriedade, a pública não-estatal, que pretende conferir maior eficiência e qualidade dos serviços prestados pelos seus representantes, bem como possibilitar maior controle social direto da sociedade civil, permitindo maior legitimidade dos interesses do cidadão e da sociedade (BRESSER PEREIRA, 1998).

A proposta da reforma é a transformação dos serviços sociais e científicos, que o Estado hoje presta diretamente, em entidades públicas não-estatais, entidades sem fins lucrativos, do terceiro setor. Ao serem qualificadas como organizações sociais, as novas entidades públicas, mas de direito privado, poderão celebrar um contrato de gestão com o respectivo ministério supervisor e terão direito de participar do orçamento do Estado. Em princípio, qualquer entidade pública não-estatal poderá ser qualificada como organização social, desde que cumpra os requisitos necessários. (BRESSER PEREIRA, 1998, p.235)

Relativo, ainda, à participação como referencial de legitimação dos interesses do cidadão e da sociedade, Patrícia Baptista (2003) assevera que a crise da democracia representativa teve papel importante no debate que se iniciou sobre a democracia participativa, denunciando o déficit de legitimidade democrática, inclusive da função administrativa:

[...] a crise das instituições da democracia representativa, aliada às novas configurações da própria atividade administrativa, denuncia o problema da falta de legitimidade democrática da Administração Pública, sobretudo nos domínios da atividade normativa e do poder discricionário. Abriu-se, pois, o espaço necessário para o desenvolvimento da participação administrativa. (Patrícia Baptista, 2003, p.126).

Atualmente, verifica-se, pois, a tendência no sentido da administração pública deixar de ser mera executora de leis para permitir a participação do indivíduo na vida administrativa, de forma direta ou não, como forma de superação do déficit democrático da Administração Pública (BAPTISTA, 2003).

Analisada a passagem da administração burocrática para a administração gerencial, passamos a fazer alguns apontamentos sobre a teoria do gerencialismo público.

Primeiramente, é preciso ressaltar que a administração pública gerencial não pretende negar todos os princípios do modelo burocrático, como anotou Bresser Pereira e Spink (2001, p.264):

O objetivo geral da reforma administrativa será transitar alguma administração pública burocrática para a gerencial. Essa mudança, porém, não pode ser realizada de um dia para o outro. Nem deve ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade, a administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer *tabula rasa* desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo que se vai eliminando o que já não serve.

Além disso, é preciso lembrar também, características importantes que se apresentam inseparáveis da concepção do modelo burocrático, quais sejam, a impessoalidade, o profissionalismo, a legalidade e a moralidade (COELHO, 2004). Porém, a administração pública gerencial apresenta formas modernas de gestão pública, que podem contribuir, visando a melhoria do desempenho da Administração Pública:

No entanto, a administração gerencial fornece formas flexíveis de gestão, elastece o campo decisório do administrador na execução de tarefas relacionadas aos aspectos materiais, financeiros e humanos e utiliza-se do controle *a posteriori*, deslocando-se a ênfase dos meios para os fins. (COELHO, 2004, p.131).

A administração pública gerencial também é conhecida como “nova gestão pública” (*new public management*). A reforma administrativa brasileira foi elaborada com adoção parcial dos princípios da *new public management* (COELHO, 2004).

Importante frisar que, apesar de ter sua inspiração na administração das empresas privadas, a administração gerencial pública não se confunde com a administração gerencial privada, pois o contexto, o objetivo e as demandas não são comparáveis. A administração pública gerencial deve preservar a satisfação do interesse público, bem como a compatibilização com o ordenamento normativo em vigor. Por outro lado, espera-se uma progressiva mudança de

tratamento nas relações com os usuários e na abordagem mais aproximativa do universo concorrencial decorrente da economia globalizada (COELHO, 2004).

A busca da eficiência e da eficácia é outro ponto fundamental da administração pública gerencial, tanto que a ideia de eficiência passou a figurar, inclusive, como mais um dos princípios da Administração Pública, incluso no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, introduzida pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]. (BRASIL, 1988).

Assim, verificamos que o novo modelo de administração pública gerencial, passa a enfatizar a busca da eficiência; o foco em resultados (eficácia); a descentralização; a participação mais intensa dos cidadãos na administração; a contratualização de resultados, por meio dos contratos de gestão; o foco no cidadão, agora visto como “cliente” dos serviços públicos prestados pela Administração.

Outros aspectos importantes a considerar são a transparência, que requer condutas claras e postas ao conhecimento dos cidadãos, e a responsabilidade (*accountability*) entre os envolvidos no processo da nova gerência (COELHO, 2004).

3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O mundo passa, atualmente, por grandes transformações. Essas transformações decorrem das tendências que envolvem a globalização, a tecnologia, a informação, o conhecimento, a intensa competitividade. Vivemos desde o início da década de 1990, a chamada Era da Informação, caracterizada por mudanças cada vez mais intensas e velozes que se refletem no ambiente, nas organizações e nas pessoas. Dessa forma, as organizações requerem maior agilidade e capacidade de mudança e inovação para fazer frente às ameaças e oportunidades desse ambiente. As pessoas também sofrem a influência dessas tendências e necessitam do apoio e suporte de seus líderes e gerentes que, por sua vez, necessitam do apoio e suporte da área de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2004).

Dentro de todo esse contexto, verificam-se, pois, grandes transformações também da área de Recursos Humanos, como assevera Chiavenato (2004, p.50):

Disso tudo resulta uma completa reorientação da área de RH – nos aspectos organizacionais e culturais – para adequar-se às novas exigências da Era da Informação tanto nos aspectos organizacionais e estruturais como nos aspectos culturais e comportamentais.

Dutra (2004) também discorre sobre as mudanças na forma de gerir as pessoas nos últimos tempos. Relata que desde os anos de 1980 já se apontava a necessidade de rever a forma de gestão de pessoas, mas que somente a partir dos anos de 1990 surgiram propostas mais concretas de mudança, com resultados positivos. Assim, o autor verificou em seus trabalhos desenvolvidos a partir dos anos de 1990, que as principais transformações na forma de gerir pessoas foram a mudança do perfil exigido das pessoas pelas empresas - de obediência e submissão para autonomia e iniciativa; mudança do foco do controle para o desenvolvimento mútuo de pessoas e organizações; maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da organização, ou seja, maior comprometimento das pessoas com a organização ou seu negócio.

Dessa forma, Chiavenato (2004, p.46), ressalta sobre a necessidade da área de Recursos Humanos desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos e descreve sobre os quatro papéis principais da área de Recursos Humanos, como segue:

1. *Administração de estratégias de recursos humanos.* Como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia organizacional.
2. *Administração da infra-estrutura da empresa.* Como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.
3. *Administração da contribuição dos funcionários.* Como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
4. *Administração da transformação e da mudança.* Como RH pode ajudar na criação de uma organização criativa, renovadora e inovadora.

3.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A respeito da estratégia organizacional, Chiavenato (2004, p.71) refere: “A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios”.

Ainda a respeito da estratégia, o autor aponta:

A estratégia precisa funcionar como um programa global para a consecução de objetivos organizacionais e deve receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização. Deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da ação organizacional (CHIAVENATO, 2004, p.72).

Teixeira et al. (2000, p.16) observam que a gestão estratégica diz respeito às implicações futuras de decisões presentes, ou seja, não se trata da previsão das decisões futuras, mas de “um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.”

Para Chiavenato (2004), um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua ligação com a função de Gestão de Pessoas, ou seja, como traduzir os objetivos e

estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de Recursos Humanos, o que é feito através do planejamento estratégico de Recursos Humanos.

Assim, Chiavenato (2004, p.78), define:

O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

O mesmo autor ressalta que no planejamento estratégico de Recurso Humanos, o que se requer é que a função de Recursos Humanos possa “contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários” (CHIAVENATO, 2004, p.75).

3.2 Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público poderia ser definida, segundo Bergue (2007, p.18) como: “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em quem se inserem”.

De acordo com o autor, a administração de pessoas se processa segundo as quatro etapas interdependentes do denominado ciclo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. Nesse contexto, explica:

[...] a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo (BERGUE, 2007, p.18).

Bergue (2007) afirma que o empirismo tem sido o traço geral característico da gestão de pessoas no setor público.

Coloca que a gestão estratégica de recursos humanos pode tornar-se mais complexa no setor público em razão de condicionantes específicas, em especial, “aquelas afetas à dinâmica comportamental dos agentes públicos, tendo como fundo de pano os efeitos da sedimentação e reprodução desprovida de reflexão crítica de traços consolidados na cultura organizacional dominante na administração pública” (BERGUE, 2007, p.35).

Relativo ao planejamento estratégico de recursos humanos no setor público, Bergue (2007, p.96) o define como:

[...] aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macroobjetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluindo os reflexos nessa área, advindos de cenários futuros projetados pelos demais segmentos funcionais da administração; concebido com o intuito de transcender governos ou gestões, e focalizado em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços públicos.

Complementa referindo que o perfil de agente público desejado e a quantidade de pessoas necessárias por área ou processo são pontos específicos centrais na definição do planejamento estratégico de recursos humanos.

Quanto ao primeiro ponto, expõe que o perfil desejado do agente público “deriva da definição das linhas centrais e periféricas de atuação da administração” e que para a formação desse perfil é necessária “a definição de consistente política de gestão de pessoas que alcance as dimensões de suprimento, de desenvolvimento e de manutenção de pessoas” (BERGUE, 2007, p.96).

O outro ponto específico diz respeito à definição das necessidades quantitativas de pessoal. “Impõe-se, para isso, o conhecimento do perfil da estrutura humana, e seus movimentos, cíclicos ou não, de expansão e contração da demanda de pessoas, segundo cada área de atuação da administração ao longo do tempo” (BERGUE, 2007, p.97).

Por fim, o autor descreve que devem constar no planejamento estratégico, no mínimo:

- a) valores institucionais relativos à gestão de pessoas;
- b) cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público;
- c) diretrizes gerais das políticas de: dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento de pessoas; remuneração e incentivos; atuação e integração social (BERGUE, 2007, p.97)

4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

4.1 Histórico

Inicialmente, relatamos a respeito do surgimento do conceito de competência no final da Idade Média:

[...] a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. [...] Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. (ISAMBERT-JAMATI, 1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.02).

“No início do século passado, o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.” (CARBONE et al., 2009, p.42).

Dutra (2004) refere que o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973 apud DUTRA, 2004), nos processos de seleção de pessoas para as organizações, sendo depois ampliado para os processos de avaliação e às ações de desenvolvimento profissional. Outro autor que remete à estruturação do conceito é Boyatzis (1982 apud DUTRA, 2004, p.22), que, “a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procurou fixar ações ou comportamentos efetivos esperados”.

Já Hondeghe, Horton e Scheepers (2006, p.242), ao tratarem das origens da gestão por competências no setor público, descrevem que:

A noção de gestão por competências surgiu pela primeira vez no setor privado nos EUA e no Reino Unido nos anos 1980. Tratava-se de uma resposta aos desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à

globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas.

Frente a esse contexto, as mesmas autoras descrevem que, primeiramente, voltaram atenção aos sistemas educativos, tentando conferir maior desempenho ao mesmo. Após, lançaram atenção à força de trabalho e à falta de qualificação, introduzindo um sistema destinado a estabelecer critérios de desempenho para os setores da indústria do Reino Unido e também dos Estados Unidos. Outra ação citada foi o relatório de uma consultoria em gestão americana que elaborou um modelo de competências, tomando como base as características dos melhores executivos das empresas americanas. Os resultados desse trabalho também tiveram repercussão no Reino Unido e em outros países da Europa e do mundo.

Ainda segundo Hondeghem, Horton e Scheepers (2006, p.243), o início da gestão por competências no setor público ocorreu nos Estados Unidos e no Reino Unido, também nos anos 1980. “Esse avanço coincide com a introdução da Nova Gestão Pública (NPG, *New Public Management*) no Reino Unido e do governo empreendedor nos EUA (*Entrepreneurial or Re-engineered Gouvernement*)”.

Do mesmo modo, pois, como ocorreu no setor privado, a gestão por competências no setor público representou uma resposta às mudanças econômicas, tecnológicas e organizacionais que estavam ocorrendo no mundo, conforme descrevemos no item 2 (Administração Gerencial no Contexto da Administração Pública) deste trabalho.

As autoras colocam, ainda, que à medida que a Nova Gestão Pública se difundia pela Europa e pelos países da Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), aumentava a credibilidade da gestão de recursos humanos e da gestão por competências. (OCDE, 1996 apud HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

4.2 Conceito

Encontramos diversidade de definições de competência, entretanto, podemos apontar dois enfoques principais para compreender o conceito de competência, assim como descrito por Dutra (2004) abaixo.

No primeiro enfoque, representado por alguns autores, a maioria de origem norte-americana (MCCLELLAND, 1973; BOYATZIS, 1982; SPENCER JR. e SPENCER, 1993, apud DUTRA, 2004, p.29), a competência é entendida como “o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação”. Já no segundo enfoque, os autores, principalmente de origem francesa (LE BOTERF, 1994; ZARAFIAN, 1996, apud DUTRA, 2004, p.29), “procuram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas provêm, produzem e/ou entregam”. Le Boterf (1994 apud DUTRA, 2004, p.30) enfatiza, ainda, que “a competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto”.

Dutra (2004, p.29), aliás, discute o conceito de entrega, entendendo que “considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas”. O autor ressalta, ainda, que:

A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização (DUTRA, 2004, p.31).

Atualmente, os autores procuram definir competência como a junção dos enfoques acima apresentados. Carbone et al. (2009, p.43), por exemplo, definem competências como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

As citadas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes fazem parte do conceito construído por Durand (1998, apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p.03), que relaciona

a competência “ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”. Acrescenta, ainda, que “o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo”.

O conceito de competência também pode ser entendido nos diferentes níveis organizacionais. “Alguns autores elevam o conceito à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo”, conforme observam Brandão e Guimarães (2001, p.04). Dessa forma, citam Zarafian (1996, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.04), que defende que “não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo” e Prahalad & Hamel (1990 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.04), que tratam o conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização”. Completam, definindo as competências essenciais nas organizações – *core competences* – como “aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitados pela concorrência”.

Assim, torna-se possível classificar competências como humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado a processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.04).

Dutra (2004, p.24) observa ainda, que há mútua influência entre as competências organizacionais e as individuais, já que “o estabelecimento das competências individuais deve ser vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais”.

Verificada a caracterização da competência, passamos a explanar sobre a gestão por competências como processo de gestão organizacional. Dessa forma, como bem define Brandão e Guimarães (2001, p.06):

A gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção,

treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Os mesmos autores complementam que “os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências devem dar-se não apenas no nível individual, mas, sim, em todos os níveis da organização”, e ressaltam que “o importante é que a gestão por competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.06).

Adicionalmente, observamos a relação de interdependência da gestão por competências e da gestão de desempenho, que alguns autores referem. Assim, Carbone et al. (2009, p.55) entende que “o desempenho expressa, em última instância, a competência de pessoas, equipes e organizações” e Brandão e Guimarães (2001, p.12) colocam que “mais do que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional”.

4.3 Etapas ou fases do modelo de gestão por competências

As principais etapas ou fases do processo de gestão por competências podem ser expostas como seguem abaixo, conforme descrição de Carbone et al. (2009):

A etapa inicial é a formulação da estratégia da organização. Nela são definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da organização. Em seguida, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos, são definidos os indicadores de desempenho e as metas. É possível também “identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado”. (CARBONE ET AL., 2009, p.51).

A segunda etapa do processo envolve o mapeamento de competências (organizacionais e humanas). Dessa forma, torna-se possível “identificar o *gap*, ou lacuna, de competências, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências disponíveis na organização” (CARBONE et al., 2009, p.52).

A respeito dessa lacuna ou *gap*, o autor ressalta ainda que, o *gap* tenderá a crescer se houver o surgimento de novas competências, que não sejam acompanhadas por ações de capacitação ou desenvolvimento por parte da organização, assim como, se as competências atuais da organização tornarem-se obsoletas com o tempo e a curva dessas competências tenderem ao declínio. Dessa forma, aponta: “é fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências” (CARBONE et al., 2009, p.53).

Quanto à captação e ao desenvolvimento, Carbone et al. (2009) citam Brandão e Guimarães (2001, p.53 e 54):

A captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas.

O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

A última etapa envolve o acompanhamento e a avaliação. Nela “monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios”; e, também, são avaliados “os resultados alcançados e comparados com os que eram esperados” (CARBONE et al., 2009, p.54 e 55).

4.4 Fatores e condições para a implantação da gestão por competências em organizações

Para a implantação de um sistema de gestão por competências, verificamos alguns fatores e condições, a fim de que o sistema implantado obtenha êxito, apontados por alguns autores em suas experiências de implementação de sistemas de gestão de pessoas em empresas que utilizam o conceito de competência.

Os principais fatores de sucesso na adoção da gestão por competências, citados por Dutra (2004) e Ruano (2007), são a participação das pessoas envolvidas no processo e a

metodologia utilizada para a concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas baseada em competências.

Ruano (2007, p.23) aponta ainda, o desafio de “desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar *feedback* negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas”.

A participação é, pois, considerada fator primordial para a instalação com sucesso de um sistema de competências.

Dutra (2004, p.87) aponta que “dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema.”

Ruano (2007, p.25) complementa que “dessa forma, cria-se uma oportunidade de construir comprometimento para usar o sistema quando ele realmente estiver funcionando”.

Dentre as ações que podem ser utilizadas para a promoção da participação das pessoas na identificação de competências, Ruano (2007) cita a realização de seminários e *workshops*; a organização de grupos de trabalho com representantes de todas as áreas da empresa; e a utilização dos sistemas de comunicação interna.

Nas palavras de Ruano (2007, p.25), “tornar viável a participação das pessoas no desenvolvimento da metodologia é um ponto crítico de sucesso para que elas absorvam a ideia e sirvam de aliados multiplicadores da metodologia”.

Dutra (2004, p.88) complementa as razões da importância do envolvimento de todas as pessoas interessadas no processo, expondo que:

[...] as alterações no sistema de gestão de pessoas implicam revisões na forma de valorizá-las, repensar suas trajetórias e critérios para movimentação; portanto, alterações nos padrões culturais e políticos da organização. De outro lado, o sistema de gestão de pessoas será efetivo na medida em que atender às necessidades e expectativas tanto da empresa quanto das pessoas [...].

O autor ressalta, ainda, que pelo fato dessas necessidades serem dinâmicas e o sistema ter que se adequar continuamente às mesmas, a abordagem metodológica torna-se essencial.

Com relação à metodologia, Ruano (2007, p.24) assevera que a mesma deve “traçar os procedimentos necessários aos processos que sustentarão o modelo e definir políticas de gestão de pessoas alinhadas a esses processos”. Para a autora, “a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu pessoal tendo como foco as competências”.

Destaca a questão da remuneração, apontando a “dificuldade de se estabelecer efetivamente uma relação direta entre a aquisição de competências e os resultados financeiros”. (RUANO, 2007, p.24).

Outro ponto que Ruano (2007) entende como fundamental é a medição. De acordo com a autora, “a mensuração dos resultados obtidos pela aplicação das competências é indispensável para que possamos analisar quais foram os valores criados e os resultados gerados pelas pessoas” (RUANO, 2007, p.26).

Ruano (2007) descreve que o sistema tradicional de avaliação, qual seja, a avaliação direta tornou-se obsoleta para avaliar as pessoas dentro do enfoque de competências; cita o método de avaliação 360° que envolve a auto-avaliação, as avaliações do superior, pares e subordinados, mas observa que essa avaliação depende de maturidade da cultura da organização para receber esse método.

De acordo com a experiência da autora, “o método que vem sendo mais utilizado é um composto da avaliação direta – avaliação do superior – com a auto-avaliação e uma entrevista de *feedback* para que a análise do desempenho baseada em competências seja realizada em conjunto entre superiores e subordinados” (RUANO, 2007, p.26).

“[...] o desafio está em determinarmos qual a melhor forma de avaliar as competências e, para isso, não devemos seguir qualquer receita e sim entendermos que existe um contexto que deve ser considerado para que a sua mensuração se viabilize”. (LEME, 2006 apud RUANO, 2007, p.27).

Por fim, um fator que Ruano (2007, p.27) entende como importante para a utilização prática do sistema de competências é a tecnologia. Isso porque, atualmente, as organizações precisam “ser muito ágeis na identificação, na busca, na integração e na gestão das competências necessárias para tanto”.

Exemplifica que “profissionais de RH podem extrair de bases de dados, nomes, idiomas falados, experiências e competências. Além disso, podem contatar os profissionais por e-mail ou por telefone e certificar sua experiência e competência em questão de dias em vez de meses” (RUANO, 2007, p.28).

Para Ruano (2007, p.28), porém, “talvez o maior desafio a ser encarado seja o de absorvermos o grande processo de mudança que requer a adoção da gestão por competências”.

Nesse sentido, Dutra (2004, p.89) enfatiza sobre os processos de concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas :

A concepção de sistemas dessa natureza e sua posterior implementação representam uma proposta de transformação por abranger [...] critérios de valorização das pessoas, posicionamento na estrutura de poder, padrões de mobilidade entre carreiras e dentro das carreiras e acesso a condições concretas de desenvolvimento e reconhecimento profissional. Pela natureza desses sistemas, portanto, as mudanças que se interpõem implicam, na maior parte das vezes, alterações dos padrões de relacionamento da empresa com o grupo ocupacional abrangido pelo sistema.

Esse seria o motivo, acredita o autor, para a resistência de algumas empresas em alterar seus sistemas de gestão de pessoas como um todo. A maioria das empresas tem utilizado o conceito de competências somente em alguns processos do sistema de gestão de pessoas, justamente por não alterarem a ordem estabelecida. Segundo o autor, ainda, quando as alterações envolvem o subsistema de carreira ou remuneração, a probabilidade de encontrar resistências aumenta. Essa seria mais uma razão da importância da abordagem metodológica.

A respeito da abordagem metodológica, pois, Dutra (2004) apresenta algumas considerações sobre as premissas para a adoção da mesma e, ainda, um modelo de intervenção para a concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas nas organizações.

Assim, o autor refere que, embora a proposição de métodos e técnicas deva considerar as especificidades de cada organização e de cada situação, há algumas premissas comuns para propor métodos e técnicas, a fim de garantir a efetividade do sistema de gestão de pessoas: o sistema gerado deve ter legitimidade, isto é, deve atender às necessidades das pessoas e da organização; deve permitir a adequação contínua às necessidades da organização e das pessoas; deve dar suporte ao desenvolvimento das pessoas e da organização. A não observação dessas premissas pode implicar, fundamentalmente, na falta de sustentação técnica e política para o sistema, o que pode dificultar sua implantação e manutenção ao longo do tempo.

A seguir, o autor apresenta um modelo para a concepção e implementação de um sistema de gestão de pessoas, baseados nos trabalhos desenvolvidos por Rosa Maria Fischer (1989 e 2002 apud Dutra, 2004) e também por Leibowitz (1986 apud DUTRA, 2004), Gutteridge (1986 apud DUTRA, 2004) e Super (1986 apud DUTRA, 2004).

Nesse modelo, as pessoas envolvidas no processo de concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas, são representadas nos seguintes grupos: grupo de coordenação (equipe de Recursos Humanos e consultoria), corpo diretivo, grupo de modelagem (conjunto representativo de gestores) e grupo de consulta (amostra de funcionários).

Utilizando os referenciais dos grupos acima citados, somados aos registros de dados sobre a realidade organizacional das empresas, decorrentes de seus trabalhos de estruturação do processo para concepção e implementação de sistema de gestão de pessoas, Dutra (2004) discorre sobre algumas constatações:

Relativo ao grupo de coordenação, este é composto por membros da equipe de consultoria, se for o caso, e de um grupo interno da organização. Este último grupo fica responsável pela coordenação geral do processo, atuando como facilitador na concepção, implementação e sustentação de todo o processo e, também, pela absorção dos conceitos e metodologia de trabalho.

Relativo ao grupo diretivo, o autor observa que o envolvimento e o comprometimento da estrutura de poder com o processo de concepção e implementação é fundamental, já que representam o suporte político para o processo. Para o autor, o grupo diretivo deve participar

do processo nos momentos críticos, como a avaliação dos parâmetros do sistema, a aprovação da implementação do sistema e a avaliação de seu processo e obtenção de resultados esperados.

Relativo ao grupo de modelagem, composto pelo conjunto representativo de gestores da organização, que representam o nível tático da empresa, atua como o elo de ligação entre as expectativas das pessoas e a da organização, procurando conciliar essas expectativas. Pela posição que ocupa, esse grupo tem a possibilidade de maior percepção da realidade organizacional e da verificação da adequação das políticas e práticas de gestão da organização. Além disso, irá utilizar efetivamente o sistema concebido e responderá pela sua implementação. Seu envolvimento permitirá, também, a disseminação mais efetiva na organização, com seus pares, dirigentes e pessoas de sua equipe.

Relativo ao grupo de consulta, constituído, normalmente, pelos gestores que não participam do grupo de modelagem e pelas pessoas que representam os diferentes grupos da organização, possuem importância na medida em que oferecem referências ao grupo de modelagem sobre a adequação do sistema em relação ao atendimento de suas expectativas.

Dutra (2004) aponta, ainda, a necessidade de disseminar adequadamente as vantagens que o sistema agrega para todas as partes da organização, visto que a transformação organizacional será sustentável na medida em que todas as pessoas percebam melhorias e agregação de valor.

A seguir, Dutra (2004) descreve sobre etapas dos processos de concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas, resultantes da maior parte dos processos desenhados por sua equipe.

Estabelece a divisão em quatro etapas: definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; modelagem do sistema; implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; monitoramento do sistema.

A primeira etapa envolve, basicamente, a avaliação da situação atual da organização, quanto às necessidades de mudança, suas políticas e práticas de gestão de pessoas e sua cultura

organizacional, além da definição dos grupos de trabalho que serão envolvidos na concepção e implantação do sistema e a construção de um modelo conceitual.

Procura-se obter nesta etapa, além dos objetivos, premissas e resultados do sistema, a abrangência do sistema, isto é, a população envolvida e os instrumentos de gestão a serem revistos; o delineamento técnico do sistema; o instrumental metodológico a ser utilizado; o cronograma de atividades de modelagem e implementação do sistema; e os indicadores de sucesso do processo.

Desse modo, nesta fase, além da definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas, um resultado importante que se espera é a construção do suporte político e técnico para o processo de concepção do sistema.

A segunda etapa envolve a modelagem do sistema de gestão de pessoas. Nesta fase, ocorre o delineamento de um novo modelo de gestão de pessoas. Para tanto, são feitas discussões estruturadas entre gestores, direção e demais pessoas envolvidas no processo, além de análises de viabilidade e instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho.

São estabelecidos princípios e diretrizes do sistema, sistemas de carreiras e remuneração, parâmetros orientadores para dimensionamento do quadro de funcionários; processo para definição de metas; conjunto de instrumentos de gestão de pessoas.

A terceira etapa envolve a implementação inicial do sistema. Para tanto, é descrito um plano de implementação, além da realização de atividades preparatórias, como: capacitação de gerentes, para atuar no sistema, e dos grupos de apoio técnico da organização e de modelagem, para dar suporte aos gerentes e demais pessoas abrangidas pelo sistema; adaptação dos instrumentos de gestão de pessoas da organização; adequação dos sistemas de informação; criação de uma infra-estrutura de suporte para gestores e demais pessoas abrangidas pelo sistema; disponibilização dos recursos necessários como, por exemplo, recursos humanos, financeiros, materiais e de informação.

Além disso, verifica-se a geração de estratégia e cronograma de divulgação e disseminação do sistema para a organização.

A quarta e última etapa envolve o processo de monitoramento do sistema, após sua implantação. Por meio do monitoramento, será possível a realização de ajustes necessários e sugestões de aprimoramento.

4.5 Fatores e condições para a implantação da gestão por competências em organizações do setor público

Num contexto de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, as organizações públicas e privadas, depararam-se, a partir da segunda metade do século XX, com a necessidade de implementar formas flexíveis de gestão, a fim de adaptar-se às mudanças atuais.

Nesse sentido, Guimarães (2000, p.127) afirma que “são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão”.

Dentre as novas formas de gestão, Guimarães (2000, p.133) aponta que “a abordagem da competência parece ser um dos elementos da flexibilidade de gestão, constituindo, portanto, uma alternativa empreendedora de administração de organizações privadas ou públicas”.

A aplicação da abordagem da competência nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular requer, entretanto, segundo Guimarães (2000, p.135), o atendimento de algumas condicionantes, quais sejam:

A primeira seria a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, na qual a organização estabeleça sua missão, sua visão de futuro, seu negócio, seus objetivos e indicadores de desempenho. Essa estratégia seria o elemento balizador da *gestão baseada nas competências*, tanto no nível da organização quanto no de seus recursos humanos. A segunda condicionante diz respeito a um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, onde existam gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alta *performance*. A terceira condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Isto é, a organização necessita estabelecer e utilizar

mecanismos de gestão que garantam uma consistência entre sua intenção e sua prática.

Para Guimarães (2000), o atendimento a essas condições não é fácil em organizações públicas e, desse modo, a gestão por competências no setor público requer grandes mudanças nas organizações do setor. Acredita que a modernização tecnológica e a disponibilidade financeira são fundamentais para esse processo de transformação, mas ressalta que para sua efetivação é necessário que haja transformações nos padrões de comportamento, ou seja, mudanças nos padrões culturais das organizações.

Referente à nova postura e posicionamento requeridos das organizações e dos gestores, diante das mudanças mencionadas, Guimarães (2000, p.134-135) descreve:

O gestor de organizações privadas ou públicas deve ter, portanto, a competência para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de competitividade compatíveis com o estágio de desenvolvimento da atual sociedade do conhecimento e da informação. (GUIMARÃES, 2000, p.134-135).

Relatando sobre as especificidades da gestão por competências no setor público, Hondegghem, Horton e Scheepers (2006) apontam alguns pontos a considerar, decorrentes da observação dos modelos de gestão por competências na Europa:

O primeiro ponto seria o grau de referência a algum tipo específico de ambiente político no qual os servidores do setor público trabalham. Citam, como exemplos, o modelo de competências da alta administração pública britânica, onde não existe nenhuma referência às aptidões políticas dos altos servidores e o dos Países Baixos, onde é dada grande importância ao ambiente político.

Outro ponto a considerar seria a tendência muito auto-centrada dos modelos de competência orientados pelo espírito empresarial. Isso poderia ser provável pelo fato da gestão por competências proceder do setor privado. Dessa forma, “uma importância demasiada atribuída à gestão, em detrimento de outros papéis da função pública, pode produzir um modelo de competências muito restritivo” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p.255).

A visão governamental seria outro fator que poderia produzir implicações sobre as competências requeridas. Assim, no modelo de Nova Gestão Pública a eficiência, a produtividade e a economia são valores centrais; já no modelo de governança, que ganha espaço atualmente, a interação e o diálogo entre governo e sociedade são cruciais, colocam as autoras. Assim, “o modelo de governabilidade requer novas competências da parte da administração pública, tais como a capacidade de trabalhar em rede, de colaborar com parceiros, de negociar, etc.” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p.256).

Por fim, as autoras referem que “nos países em desenvolvimento, as qualidades requeridas dos servidores são diferentes das requeridas dos servidores dos países desenvolvidos” (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006, p.256).

5 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA FEDERAL DE SÃO PAULO

Conforme já descrito neste trabalho, algumas organizações do setor público também vêm adotando pressupostos da gestão por competências. Dentre essas organizações, temos a Justiça Federal de São Paulo.

O processo de gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo encontra-se, ainda, em fase de implantação, motivo pelo qual analisaremos na organização a respeito dos fatores e condições necessários para a implantação da gestão por competências de uma organização, de modo geral e, também, de uma organização pública, com base no referencial teórico apresentado neste trabalho. Após, verificaremos o impacto da presença ou ausência desses fatores e condições na implantação da gestão por competências na organização.

Para melhor situar e compreender o processo de implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo, descreveremos também sobre o histórico e as competências dos órgãos envolvidos na sua implantação. Isso porque, tanto o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) quanto o Conselho da Justiça Federal (CJF) fornecem as diretrizes e exercem a coordenação central de programas concebidos para os Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias, como é o caso, por exemplo, do Programa de Gestão de Pessoas por Competências.

5.1 Histórico e competências dos órgãos envolvidos na implantação da gestão por competências na Justiça Federal

5.1.1 Histórico e competências da Justiça Federal de São Paulo

A Justiça Federal foi criada em 1890 pela Constituição Provisória, logo após a Proclamação da República. Inicialmente ela era composta pelo Supremo Tribunal Federal, com quinze ministros, e por uma Seção Judiciária em cada um dos vinte Estados da federação, com um juiz titular e um substituto.

Ao tomar o poder em 1937, Getúlio Vargas extinguiu a Justiça Federal. Com isso, os feitos de competência das seções judiciárias federais passaram a ser processados pela Justiça Estadual, nas varas da Fazenda Nacional. As matérias tratavam de cobrança de impostos, tributos e acidentes envolvendo veículos do Governo Federal.

A Justiça Federal de Primeiro Grau foi restabelecida no governo Castello Branco, pelo Ato Institucional nº2 (27.10.1965). Cada Estado ou Território, inclusive o Distrito Federal passou a ter uma Seção Judiciária com sede na respectiva capital.

Em 1968, a Seção Judiciária de São Paulo inaugurou o seu primeiro fórum na Praça da República, 299.

Compete à Justiça Federal processar e julgar as ações propostas contra a União, autarquias federais (como o INSS, o Banco Central) e empresas públicas federais (como a Caixa Econômica Federal), ou em que estas figuram como autoras. Exemplos são as ações em que se discutem tributos federais, benefícios previdenciários ou direitos de servidores federais.

Ainda, dentre outras competências, a de julgar ações de cunho internacional, de direitos de comunidades indígenas e das questões relativas à nacionalidade.

No âmbito criminal, cabe à Justiça Federal julgar crimes como contrabando, tráfico internacional de entorpecentes, moeda falsa, sonegação fiscal, crimes políticos e ambientais.

Todos os dados acima citados foram retirados do site da Justiça Federal de Primeiro Grau em São Paulo.

5.1.2 Histórico e competências do Conselho Nacional de Justiça

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é um órgão voltado à reformulação de quadros e meios no Judiciário, sobretudo no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Foi criado em 31 de dezembro de 2004 e instalado em 14 de junho de 2005. Trata-se de um órgão do Poder Judiciário com sede em Brasília-DF e atuação em todo o território

nacional, que visa, mediante ações de planejamento, coordenação e controle administrativo, aperfeiçoar o serviço público de prestação da Justiça.

Foi instituído em obediência ao determinado na Constituição Federal, nos termos do art. 103-B. É composto por quinze membros, com mais de trinta e cinco e menos de sessenta e seis anos de idade, com mandato de dois anos, admitida uma recondução, sendo:

- Um Ministro do Supremo Tribunal Federal, que assume a Presidência do CNJ;
- Um Ministro do Superior Tribunal de Justiça, que será o Corregedor Nacional de Justiça;
- Um Ministro do Tribunal Superior do Trabalho;
- Um Desembargador de Tribunal de Justiça;
- Um Juiz Estadual;
- Um Juiz do Tribunal Regional Federal;
- Um Juiz Federal;
- Um Juiz de Tribunal Regional do Trabalho;
- Um Juiz do trabalho;
- Um Membro do Ministério Público da União;
- Um Membro do Ministério Público Estadual;
- Dois advogados;
- Dois cidadãos de notável saber jurídico e reputação ilibada.

A missão do CNJ é contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade.

A visão do CNJ é ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário.

Em linhas gerais, o trabalho do Conselho Nacional de Justiça compreende:

- Planejamento estratégico e proposição de políticas judiciárias;
- Modernização tecnológica do Judiciário;
- Ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social;
- Garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais.

Além de outras conferidas pelo Estatuto da Magistratura, cabem ao CNJ as seguintes atribuições, previstas no art. 103-B, § 4º, da Constituição Federal:

- No âmbito da Política Judiciária: zelar pela autonomia do Poder Judiciário e pelo cumprimento do Estatuto da Magistratura, expedindo atos normativos e recomendações;
- No âmbito da Gestão: definir o planejamento estratégico, os planos de metas e os programas de avaliação institucional do Poder Judiciário;
- No âmbito da prestação de Serviços ao Cidadão: receber reclamações, petições eletrônicas e representações contra membros ou órgãos do Judiciário, inclusive contra seus serviços auxiliares, serventias e órgãos prestadores de serviços notariais e de registro que atuem por delegação do poder público ou oficializado;
- No âmbito da Moralidade: julgar processos disciplinares, assegurada ampla defesa, podendo determinar a remoção, a disponibilidade ou a aposentadoria com subsídios ou proventos proporcionais ao tempo de serviço, e aplicar outras sanções administrativas;

- No âmbito da Eficiência dos Serviços Judiciais: melhores práticas e celeridade: elaborar e publicar semestralmente relatório estatístico sobre movimentação processual e outros indicadores pertinentes à atividade jurisdicional em todo o País.

Todos os dados acima mencionados foram retirados do site do Conselho Nacional de Justiça.

5.1.3 Histórico e competências do Conselho da Justiça Federal

O Conselho da Justiça Federal (CJF), com sede em Brasília-DF, tem como missão promover e assegurar a integração e o aprimoramento humano e material das instituições que compõem a Justiça Federal, sem prejuízo da autonomia necessária ao bom desempenho dessas unidades.

O Colegiado do CJF é integrado pelo Presidente e pelo Vice-Presidente do Superior Tribunal de Justiça (STJ), três Ministros deste mesmo Tribunal e pelos Presidentes dos cinco Tribunais Regionais Federais do país.

As principais atribuições do CJF são exercer a coordenação central e padronização, no âmbito da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, das atividades de administração judiciária relativas a recursos humanos, gestão documental e de informação, administração orçamentária e financeira, controle interno, informática e planejamento estratégico, organizadas em forma de sistema. Os sistemas funcionam mediante participação integrada dos Tribunais Regionais Federais e Seções Judiciárias.

Por meio de seus atos normativos, o CJF tem regulamentado uma série de atividades essenciais às crescentes eficiência e celeridade na prestação jurisdicional da Justiça Federal.

A partir da vigência da [Emenda Constitucional nº 45](#), de 2004, foram atribuídos ao CJF poderes correicionais e caráter vinculante às suas decisões. À Corregedoria-Geral da Justiça Federal incumbe a fiscalização, o controle e a orientação normativa da Justiça Federal, no que diz respeito ao desempenho dessa atividade correicional.

Associado à sua função uniformizadora, o CJF exerce um importante papel como órgão centralizador de informações estratégicas sobre a Justiça Federal em âmbito nacional. Por meio das atividades de informação, editoração, ensino e pesquisa, voltadas ao aprimoramento da Justiça e realizadas pelo seu Centro de Estudos Judiciários, o CJF funciona como um espaço fértil de reflexão e de difusão de conhecimentos.

Em decorrência da criação dos Juizados Especiais Federais, pela [Lei nº 10.259/2001](#), o Conselho dotou-se, ainda, de função jurisdicional. Em setembro de 2002, passou a funcionar junto ao CJF a Turma Nacional de Uniformização dos Juizados Especiais Federais, órgão julgador colegiado que aprecia os incidentes de uniformização de interpretação de lei federal nos processos oriundos dos Juizados. Tal uniformização de jurisprudência é de fundamental importância para garantir a celeridade e a segurança jurídica desses juízos.

Todos os dados acima citados foram retirados do Portal da Justiça Federal, site administrado pelo Conselho da Justiça Federal.

5.2 Fatores e condições para a implantação da Gestão por Competências analisados na Justiça Federal de São Paulo

Inicialmente, observamos que é preciso considerar para a análise que realizaremos na Justiça Federal de São Paulo, o fato da concepção e diretrizes do sistema serem exercidos pelo Conselho da Justiça Federal nos programas concebidos, como é o caso do Programa de Gestão de Pessoas por Competências. É certo que é preciso ressaltar que, conforme consta na apresentação dos programas concebidos pelo Conselho da Justiça Federal, houve participação de representantes dos Tribunais Regionais Federais e das Seções Judiciárias na concepção dos mesmos, garantindo adaptações às realidades de cada Tribunal e Seção Judiciária em sua implantação, porém, as diretrizes e a coordenação central pertencem ao Conselho da Justiça Federal.

Dessa forma, nos reportaremos também aos conteúdos dos programas concebidos pelo referido Conselho, quais sejam, o Programa de Gestão de Pessoas por Competências (ANEXO A) e o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal –

PNC, este último citado pelas profissionais da área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo como a base que levou à escolha da gestão por competências na organização. Utilizaremos, ainda, o conteúdo da entrevista realizada com profissionais da área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo (APÊNDICE A).

Feitas as considerações acima, passamos a analisar sobre a existência na Justiça Federal de São Paulo, dos fatores e condições necessários para a implantação da gestão por competências de uma organização, de modo geral e, também, de uma organização pública, com base no referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

Verificamos, inicialmente, a respeito de um dos principais fatores citados para a implantação da gestão por competências, qual seja, a participação das pessoas envolvidas no processo. Em relação a esse fator, constata-se pelas informações fornecidas pelas profissionais de Recursos Humanos da organização em questão, que há participação de um grupo de coordenação, composto pela equipe de Recursos Humanos, aliada a equipe de Planejamento Estratégico e, também, do corpo diretivo. Temos que considerar, entretanto, no caso específico da organização que estudamos, a participação do Conselho da Justiça Federal, já que a mesma exerce a atribuição de coordenação central, conforme já referido anteriormente na descrição de suas atribuições.

Não há, de acordo com as informações obtidas com as profissionais de Recursos Humanos da organização, indicação de participação no processo de implantação, pelo menos até este momento, de um conjunto representativo de gestores e de funcionários equivalentes aos grupos de modelagem e consulta, respectivamente, conforme prática de intervenção em empresas, citado por Dutra (2004). Entretanto, podemos verificar que há o engajamento das áreas de apoio técnico, como Recursos Humanos e Planejamento Estratégico, bem como o envolvimento da direção da organização.

Outro fator preponderante apontado pelos autores estudados (DUTRA, 2004; RUANO, 2007) é a existência de uma abordagem metodológica utilizada para a concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas baseada em competências. Verificamos que há um método proposto pelo Conselho da Justiça Federal, que é o método de diagnóstico com base no modelo de gestão de pessoas por competência. Observamos, apenas, que os itens citados na entrevista fornecida pelas profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo

fazem parte das ações sugeridas no Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC) para o diagnóstico gerencial.

Segundo o Conselho da Justiça Federal, a adoção desse método requer, primeiramente, a definição de um dicionário de competências, que será utilizado como referência do processo. Esse dicionário já existe e nele estão descritas as competências fundamentais, ou seja, aquelas válidas para todos os servidores da Justiça Federal e as competências gerenciais, que são as específicas daqueles que ocupam função de gestão na organização. Há, ainda, a previsão da especificação das competências específicas, ou seja, aquelas que descrevem comportamentos esperados apenas de grupos específicos de funcionários, em razão da área ou unidade em que atuam. Essas últimas foram delegadas a cada órgão para serem mapeadas e encontram-se, ainda, em andamento. A esse respeito, registramos a informação fornecida pelas profissionais de Recurso Humanos da organização, sobre a carência de pessoal suficiente daquela área para efetuar o trabalho de mapeamento das competências específicas, o que tem gerado certo atraso para o cumprimento da meta estabelecida no Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal – PNC.

Relativo à referência de Ruano (2007, p.24), que entende que “a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere seu pessoal tendo como foco as competências”, verificamos, conforme as informações das profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo, que o foco dado será mais nos ciclos de seleção, movimentação, capacitação e avaliação. Portanto, a atuação se dará, pelo menos neste momento, somente em alguns ciclos de ação de Recursos Humanos e não no conjunto de instrumentos de gestão de pessoas.

As profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo relataram, ainda, que os instrumentos estão sendo aprimorados e que já estão trabalhando com competências nos processos de seleção dos servidores concursados e no Banco de Diretores, que é um banco de talentos direcionado para o cargo de diretor da organização. Portanto, já se verifica o início de algumas aplicações, mas os subsistemas ainda estão se adequando.

É interessante ressaltar também, que consta no documento do Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal - PNC, a proposta para que todos os subsistemas do sistema de Recursos Humanos da Justiça Federal estejam alinhados com base

na gestão de pessoas por competência, em razão de a mesma permitir o alinhamento de todos os subsistemas aos objetivos estratégicos da organização.

Quanto à instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho envolvidos na implantação da gestão por competências, as profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo informaram que ainda não existe.

Referente à utilização da tecnologia como instrumento prático para o sistema de competências, há previsão de suporte tecnológico na implementação do diagnóstico, desenvolvido pela Secretaria de Informática do Conselho da Justiça Federal, com a implantação do Sistema de Gestão por Competências – GESCOM, que as profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo acreditam que poderá ser utilizado também pela organização.

Quanto à capacitação das pessoas para atuarem na gestão por competências, verificamos, pelas informações dadas na entrevista com as profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo, que já teve início a capacitação de gestores e há previsão para a capacitação de todas as demais pessoas abrangidas pelo sistema.

Quanto à infra-estrutura de suporte para gestores e pessoas abrangidas pelo sistema de competências, verificamos que o suporte já está sendo preparado pela área de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo, conforme informações fornecidas pelas profissionais da área. Ressaltamos, novamente, que no caso específico da organização que estudamos, há também a figura do Conselho da Justiça Federal, que também pode ser considerada como suporte ao sistema, na medida em que exerce suas atribuições de coordenação central e uniformização do sistema.

Quanto à previsão de instrumentos ou atividades de monitoramento para o acompanhamento do sistema após sua implantação, verificamos, pelas informações fornecidas pelas profissionais de Recursos Humanos da organização, que ainda não há esses instrumentos, mas que, acreditam, serão previstos.

Quanto à mensuração dos resultados obtidos pela aplicação das competências, apontada por Ruano (2007) como outro fator importante no processo de gestão por competências, embora

não diga respeito especificamente aos fatores e condições para a implantação, verificamos que há a previsão de avaliação das competências por cada servidor, por meio do sistema informatizado – GESCOM (Sistema de Gestão por Competências), conforme já citamos. Até o momento não foram iniciadas, tendo em vista, em especial, o fato de não ter sido completado, ainda, o mapeamento das competências específicas.

Por fim, verificamos quanto ao atendimento de algumas condicionantes para a aplicação da abordagem da competência nas organizações em geral e nas organizações públicas em particular, conforme citado por Guimarães (2000). Uma dessas condicionantes seria a existência de uma estratégia corporativa. Podemos constatar que essa estratégia corporativa já existe, inclusive, com a aprovação do planejamento estratégico no âmbito da Justiça Federal da Terceira Região para o quinquênio de 2010-2014.

A outra condicionante refere-se à coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização como um todo e de seus recursos humanos. Referente a essa condicionante, verificamos que o mapa estratégico da Justiça Federal contempla as diretrizes referentes à gestão de pessoas (ANEXO B). Além disso, constata-se que os programas concebidos, também na área de Recursos Humanos, como por exemplo, o Programa de Gestão por Competências e o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal - PNC, estão alinhados com o planejamento estratégico da organização. Ressaltamos ainda, o registro no Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal - PNC, de proposta de elaboração de um modelo de gestão de pessoas para a Justiça Federal que alinha todos os seus subsistemas com base na gestão de pessoas por competência, por entenderem ser este o modelo de gestão que permite o alinhamento de todos os subsistemas aos objetivos estratégicos da organização.

A terceira condicionante citada por Guimarães (2000), diz respeito a um ambiente organizacional criativo e inovador. Como declara Guimarães (2000, p.139), “o atendimento dessas condições não é tarefa fácil em organizações públicas” e “o uso da abordagem da competência no setor público implica um processo de transformação das organizações que compõem esse setor”. cremos, porém, que já temos alguns elementos que implicam ou sinalizam mudanças na organização estudada como, por exemplo, a aprovação do planejamento estratégico da organização e a implantação de programas com o alinhamento de suas ações à estratégia da organização, como o Programa de Gestão por Competências e o

Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal – PNC, que procuram incentivar, entre outros, a inovação, o trabalho em equipe, a aprendizagem, o auto-desenvolvimento, o aperfeiçoamento contínuo. As profissionais de Recursos Humanos da Justiça Federal de São Paulo também enfatizam o avanço significativo da área de desenvolvimento da organização, nos últimos anos, o que tem contribuído para a implantação de ações que favorecem o desenvolvimento humano.

5.3 Impactos da presença ou ausência dos fatores e condições para a implantação da gestão por competências analisados na Justiça Federal de São Paulo

Referente ao primeiro fator analisado, qual seja, a participação, que constatamos a existência na Justiça Federal de São Paulo, envolvendo o corpo diretivo e as áreas técnicas de apoio da organização, embora pelas informações colhidas na entrevista com as profissionais de Recursos Humanos da organização, não tenha havido a participação de grupos representativos de gestores e funcionários na implantação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências na Justiça Federal de São Paulo, cremos que podemos referir que há participação significativa na implantação do sistema de gestão por competências na organização, tendo em vista a participação da direção e do grupo de apoio técnico da organização, envolvidos na coordenação da implantação na Justiça Federal de São Paulo.

A não participação, no processo de implantação do sistema na organização, do grupo de gestores poderá gerar impactos no nível de comprometimento dos mesmos quando da efetiva implantação do sistema e a necessidade de sua disseminação entre os membros de seu grupo de trabalho ou mesmo para outros gestores. Além disso, há a possibilidade da criação de focos de resistência. Porém, é importante dizer que os gestores já começaram a ser capacitados para o sistema de gestão por competências, conforme informações obtidas na entrevista realizada.

Já a não participação do denominado por Dutra (2004), grupo de consulta, que seria representado por uma amostra dos funcionários da organização, impactam na falta de referências para o grupo de gestores a respeito da adequação do sistema quanto ao atendimento de suas necessidades e expectativas.

Desse modo, lembramos que a falta da participação coletiva, pode interferir na legitimidade e na credibilidade do sistema.

Outrossim, ressaltamos que a participação da direção e do grupo de apoio técnico da organização, juntamente com a participação do Conselho da Justiça Federal na concepção e implantação do sistema em âmbito nacional, com sua responsabilidade de coordenação central estratégica, permite vislumbrar a construção de uma sustentação técnica e política para o sistema, o que facilita, sobremaneira, sua implementação e auxilia na manutenção do sistema ao longo do tempo.

Quanto à abordagem metodológica, no caso da organização estudada, foi adotado o método de diagnóstico com base no modelo de gestão por competências. Com a adoção de uma abordagem metodológica é possível ter, pois, procedimentos que sustentam o modelo concebido e possibilitam a adequação contínua do sistema às necessidades e expectativas das pessoas e da organização ao longo do tempo, como cita Dutra (2004).

Referente à adequação dos subsistemas de gestão de pessoas com a gestão por competências, verificamos que eles estão sendo adaptados paulatinamente.

Assim, apesar da expectativa de alinhamento de todos os subsistemas de gestão de pessoas para a implantação da gestão por competências, verificamos em nossos estudos teóricos que a situação apresentada na organização estudada, parece ser, como cita Dutra (2004, p.90), bastante comum nas empresas, ou seja, “experiências que adotam o conceito de competência para o sistema de gestão como um todo são raras no Brasil”. Isso porque, conforme o mesmo autor, a concepção e a implementação de um sistema de gestão de pessoas implica grandes e significativas mudanças nos padrões culturais e políticos da organização. Tal situação se aplica também à Justiça Federal como qualquer outra organização que passa por transformações e, em especial também, ao considerarmos um órgão do setor público onde as mudanças costumam, em geral, processar-se com frequência e velocidade menores do que as verificadas no setor privado.

Atente-se ainda, para algumas situações muito específicas do setor público em relação à gestão por competências, como por exemplo, a viabilidade e a forma de utilizar o sistema de

competências nos concursos públicos, sem contar a discussão, já freqüente no setor privado, da remuneração variável baseada nas competências.

Quanto a não aplicação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho envolvidos na implantação, ao menos até o momento, de acordo com as informações das profissionais de Recursos Humanos da organização, o impacto que poderá causar será a falta de uma troca de informações entre os grupos de forma mais continuada e sistemática, o que poderia representar, caso existisse, maior agilidade, uniformidade e integração das informações referentes à implantação do sistema.

Quanto ao uso da tecnologia como instrumento prático para a utilização do sistema de competências e a previsão da utilização pela Justiça Federal do Sistema de Gestão por Competências – GESCOM na avaliação das competências, torna-se possível uma forma ágil e precisa na identificação, registro e integração dos dados obtidos na avaliação. No aspecto mais operacional ou prático, tal situação favorecerá a racionalização de tempo e pessoal envolvidos no processo.

Além disso, podemos fazer referência à necessidade de adaptação ao contexto mundial de grandes transformações, com mudanças intensas e velozes, como já apontamos, tendo em vista a globalização, a informação, o desenvolvimento tecnológico, o conhecimento. Nesse contexto, portanto, o uso da tecnologia torna-se cada vez mais necessário, até porque a utilização da tecnologia para atividades mais operacionais permitirá que os profissionais possam se dedicar às atividades mais estratégicas. O que também vai ao encontro ao perfil desejado para os atuais profissionais, ou seja, que eles possam ser mais completos e envolvidos em sua atividade.

Quanto às atividades preparatórias para a implantação do sistema, quais sejam, a capacitação, a criação de infra-estrutura de suporte para gestores e demais pessoas abrangidas pelo sistema, bem como a adequação dos sistemas de informações e a adequação dos instrumentos de gestão de pessoas, podemos verificar que a Justiça Federal de São Paulo está se preparando para a implantação da gestão por competências.

Isso porque já começaram a ser capacitados os gestores e há previsão de capacitação das demais pessoas abrangidas pelo sistema de gestão por competências; há infra-estrutura de suporte, representado pelos profissionais da área de Recursos Humanos e também pelo

Conselho da Justiça Federal; já há concebido um suporte tecnológico para a implementação do diagnóstico, com o sistema de Gestão por Competências – GESCOM; os instrumentos de gestão de pessoas começaram a ser adequados para a operação do sistema a ser implantado.

É certo, porém, que muito se tem a fazer ainda, como relatado pelas próprias profissionais de Recursos Humanos da organização, seja na capacitação dos gestores e como nas demais pessoas abrangidas, no mapeamento das competências específicas ou na adequação dos instrumentos de gestão de pessoas. Porém, verificamos que todos esses processos ou atividades preparatórias para a implantação da gestão por competências estão em andamento.

É preciso considerar também que a Justiça Federal de São Paulo abarca um universo muito grande de pessoas, já que é responsável pelos servidores de toda a Capital e demais cidades do interior do Estado, o que torna o processo de implantação na organização, de certa maneira, mais complexo.

Quanto à previsão de instrumentos ou atividades de monitoramento para acompanhar o sistema após a sua implantação, verificamos, pelas informações fornecidas pelas profissionais de Recursos Humanos, que ainda não há esses instrumentos, mas, informam, certamente serão previstos. Tal fator tem sua importância por possibilitar os ajustes e adequações que se mostrarem necessários após a implantação do sistema. Será possível verificar, ainda, a aceitação do sistema pela organização e identificar possíveis focos de resistência, a fim de trabalhar nesses pontos.

Quanto ao outro fator que não está especificamente ligado à implantação do sistema, mas que se mostra importante no processo de gestão por competências, conforme cita Ruano (2007), qual seja, a mensuração dos resultados obtidos pela aplicação das competências, anotamos que, após sua implantação, o processo de avaliação nas competências requeridas possibilitará verificar quais foram os resultados gerados pelas pessoas com o novo sistema implantado.

Por fim, referente ao impacto das condicionantes apontadas por Guimarães (2000), como importantes para a gestão por competências nas organizações em geral e nas organizações públicas, em particular, podemos colocar que o atendimento dessas condicionantes revela-se como um dos fatores fundamentais para a implantação do sistema de gestão por competências. Isso porque o estabelecimento da estratégia organizacional, junto com o

alinhamento de todas as suas partes integrantes, contribui no fornecimento das diretrizes gerais e também na maior probabilidade de continuidade das ações.

Acrescentamos, ainda, que pelo fato do atendimento a essas condicionantes implicar mudanças nos padrões culturais e políticos da organização, implicará também nova visão, posicionamento e formas de atuação de todas as pessoas e da organização.

6 CONCLUSÃO

Partindo da questão proposta neste trabalho sobre quais são os fatores e as condições necessárias para a implantação da gestão por competências em uma organização pública, e após pesquisa realizada na literatura existente e também em uma organização pública real, podemos verificar a viabilidade de implantação em uma organização pública, desde que considerados alguns fatores e condições para sua implantação.

Dentre os fatores e condições pesquisados no estudo, o que parece ter apontado maior relevância para a implantação em uma organização pública é o fator que diz respeito à importância da participação das pessoas da organização no processo de implantação. Dentre as participações requeridas, destacamos a do corpo diretivo, já que o mesmo confere o suporte político para o processo, que entendemos essencial, particularmente para o setor público, facilitando a implementação e a continuidade do sistema ao longo do tempo.

Outro fator que se mostrou de grande relevância para a implantação da gestão por competências no setor público foi a existência do planejamento estratégico organizacional, já que a gestão por competências é um instrumento de gestão essencialmente estratégico, que deve estar sempre em sintonia com a estratégia organizacional.

Entre os impactos verificados no processo de implantação da gestão por competências, ressaltamos o impacto próprio de todo processo de mudança, mas que, em especial, nas mudanças que envolvem os sistemas de gestão de pessoas, implicam em alterações nos padrões culturais e políticos da organização.

Observamos ainda, que não encontramos muitos estudos específicos sobre os fatores e condições para implantação da gestão por competências em órgãos do setor público e que a gestão por competências ainda é um conceito em construção.

Outro fato observado é a adoção parcial do conceito de competências nos subsistemas de gestão de pessoas das empresas, em geral, e também nos órgãos do setor público, pela mesma razão já apontada do reflexo nos padrões culturais e políticos das organizações.

Dessa forma, a conclusão aponta para a possibilidade de implantação da gestão por competências no setor público.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Patrícia. A participação administrativa. In: _____. *Transformações do Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. cap. I, p. 119-180.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2007. 432 p.

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

BRASIL. *Constituição (1988). Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 28 mar. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania. A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

_____; SPINK, Peter. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 316 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p. (Gestão de Pessoas).

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Apresentação, missão, visão, diretrizes, competências do Conselho Nacional de Justiça*. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/institucional/o> que é o CNJ/>. Acesso em: 28 mar. 2010.

COELHO, Daniela Mello. Apontamentos acerca da teoria do gerenciamento público. In: _____. *Administração pública gerencial e direito administrativo*. Belo Horizonte: Mandamentos Editora, 2004. cap. 4, p. 119-154.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. *A nova administração pública e a abordagem da competência*. RAP: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro: FGV, v. 34, n. 3, p. 125-140, Maio. /Jun. 2000.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. *Modelos de gestão por competências na Europa*. Revista do Serviço Público, Brasília: ENAP, v. 57, n. 2, p. 241-258, Abr./Jun. 2006.

JUSTIÇA FEDERAL DE PRIMEIRO GRAU EM SÃO PAULO. *Histórico e competência da Justiça Federal*. Disponível em: <<http://www.jfsp.jus.br/institucional/historico/competencia>>. Acesso em: 28 mar. 2010.

PORTAL DA JUSTIÇA FEDERAL. Administrado pelo Conselho da Justiça Federal. *Apresentação do Conselho da Justiça Federal*. Disponível em: <<http://www.justicafederal.jus.br/cjf/conheca> o Cjf/apresentação>. Acesso em: 28 mar. 2010.

_____. *Mapa Estratégico da Justiça Federal*. Disponível em: <http://www.justicafederal.jus.br/cjf/planejamento_e_gestao/planejamento_estrategico/justica_federal/mapa_estrategico_da_justica_federal>. Acesso em: 09 jun. 2010.

_____. *Programa de gestão de pessoas por competências*. Disponível em: <http://www.justicafederal.jus.br/cjf/PNC/gestao_por_competencias>. Acesso em: 28 mar.2010.

_____. *Programa permanente de capacitação dos servidores da Justiça Federal/PNC, biênio 2008/2009*. Disponível em: <http://www.justicafederal.jus.br/cjf/PNC>. Acesso em: 11 set.2009.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 81 p.

SILVA, Vasco Manuel Pereira da. *Em busca do acto administrativo perdido*. Coimbra: Almedina, 1989.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 142 p. (Gestão de Pessoas).

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevista com profissionais da área de recursos humanos da Justiça Federal de São Paulo

Joceli Guerra Castelfranchi

Cibele Martinez Quilici

Gisele Molinari Fessore

a) Por que a Justiça Federal de São Paulo está adotando a Gestão por Competências? Quais as razões?

R: Conforme embasamento do Programa de Gestão de Pessoas por Competências que vem sendo desenvolvido pelas áreas de Treinamento e Desenvolvimento do Conselho da Justiça Federal e da Justiça Federal desde 2000: “A sociedade busca uma Justiça mais célere, capaz de resolver questões cada vez mais complexas. Neste sentido, espera-se das instituições, o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão que garantam uma resposta eficaz. Esse cenário impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades, propondo mudanças que possam atender as demandas do cidadão. A partir desse raciocínio é possível visualizar a gestão de pessoas por competências”.

b) Quais as bases que levaram à escolha da gestão por competências (enquanto instrumento de gestão)?

R: A criação do Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça/PNC, que “compreende as diretrizes, princípios e objetivos que nortearão o desenvolvimento das competências necessárias à atuação profissional dos servidores, por intermédio da formação e do aperfeiçoamento e, conseqüentemente, para o aprimoramento institucional” (Programa Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal/PNC, biênio 2008/2009).

c) A partir de quando teve início o processo de implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo?

R: A partir de 2010.

c) Quais são as fases previstas para a implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo?

R: R: Ao ser implementado o programa PNC, existiram metas a serem cumpridas nos anos de 2008 e 2009 que sugeriam que pelo menos 70% das competências específicas estivessem mapeadas. Dadas as diferenças e peculiaridades de cada região, como por exemplo, na 3ª Região (que abrange São Paulo), ainda está sendo implementada a Gestão por Competências.

d) Em que fase encontra-se atualmente a implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo?

R: Na realização do mapeamento das competências específicas. O Conselho da Justiça Federal mapeou as competências fundamentais e gerenciais, ficando delegado a cada órgão o mapeamento das competências específicas. As metas não foram cumpridas por causa da grandiosidade do trabalho de mapeamento. Isso levará tempo, pois nas Seções Judiciárias temos carência de pessoal e de recursos para efetuar o trabalho.

e) Quem está participando do processo de implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo (ex. equipe de recursos humanos, equipe de planejamento estratégico, corpo diretivo, conjunto representativo de gestores, grupo de funcionários, etc.)?

R: Quem coordena as atividades é a equipe de Recursos Humanos, aliada à equipe de planejamento estratégico e ao corpo diretivo.

f) Existe uma abordagem metodológica para a implantação da gestão por competências na Justiça Federal de São Paulo? Em caso positivo, qual é essa abordagem?

R: Pode-se adotar o modelo de: 1) reconhecimento institucional do novo modelo; 2) vídeo de divulgação; 3) tutorial; 4) livreto de divulgação; 5) palestra de sensibilização.

g) Está prevista a utilização de instrumentos tecnológicos para auxiliar na implantação da gestão por competências na organização?

R: Sim, o sistema informatizado utilizado para avaliação das competências – GESCOM, citado pelo CJF, que poderá ser utilizado também pela Justiça Federal de São Paulo.

h) Os gestores da organização estão sendo preparados para a implementação do sistema de competências, sendo capacitados para gerir com base nos conceitos utilizados e a dar a consistência necessária ao processo de implementação e disseminação junto a suas equipes?

R: Sim, os gestores têm sido treinados desde 2008 sobre o modelo de gestão por competências. Mas, ainda há muito a ser feito.

i) As demais pessoas abrangidas pelo sistema de competências serão capacitadas para desenvolver seus papéis?

R: Sim, todas as pessoas envolvidas já estão ou serão treinadas.

j) Haverá uma infra-estrutura de suporte para gestores e pessoas abrangidas pelo sistema de competências?

R: Para o sucesso do sistema é necessário a criação de uma infra-estrutura, podemos dizer que já está havendo uma preparação há algum tempo.

k) Os instrumentos de gestão de pessoas estão adequados para a implementação do sistema de competências?

R: Estão sendo aprimorados.

l) Há um plano de ação para a implementação do sistema de competências na organização?

R: A área de Treinamento e Desenvolvimento estabelece a estratégia e o cronograma.

m) Há instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho envolvidos na implantação?

R: Ainda não.

n) O sistema de gestão por competências da Justiça Federal de São Paulo está alinhado com o planejamento estratégico da organização?

R: Sim, sempre tem que estar alinhado com o planejamento estratégico.

o) Estão previstos instrumentos ou atividades de monitoramento, que possam propiciar ajustes que se mostrarem necessários após a implementação do sistema?

R: Ainda não, mas certamente serão previstos.

p) O ambiente organizacional privilegia o pensamento estratégico, a inovação, a criatividade, a autonomia e a responsabilidade para as pessoas da organização?

R: Ao longo dos anos o Judiciário tem avançado muito na área de desenvolvimento, o que tem contribuído para a implantação de ações que favorecem o desenvolvimento humano. Sendo assim, o ambiente organizacional permite.

q) Que tipos de resultados se espera com a implantação da gestão por competências?

R: É uma ferramenta de muita aplicabilidade. Como exemplo, já se trabalha com competências no processo seletivo dos concursados e no Banco de Diretores, que é um banco de talentos direcionado para o cargo de diretores da organização. Será focada mais nos ciclos de seleção, avaliação, capacitação e movimentação de servidores.

ANEXOS

ANEXO A – Programa de gestão de pessoas por competências

Apresentação

A sociedade busca uma Justiça mais célere, capaz de resolver questões cada vez mais complexas. Neste sentido, espera-se das instituições, o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão que garantam uma resposta eficaz. Esse cenário impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades, propondo mudanças que possam atender as demandas do cidadão. A partir desse raciocínio é possível visualizar a gestão de pessoas por competências. A gestão de pessoas por competências consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais. Para a Justiça Federal foi adotado o conceito de competência como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agreguem valor à pessoa e à organização. O modelo de gestão de pessoas por competências tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto de trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização. As competências classificam-se em: a) **humanas** (ou individuais), quando constituírem atributos de indivíduos; e b) **organizacionais** (ou institucionais), quando representarem propriedades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas. As competências humanas ou individuais serão classificadas como: a) **fundamentais**, aquelas que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores; b) **gerenciais**, que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores que exercem funções gerenciais; e c) **específicas**, aquelas que descrevem comportamentos esperados apenas de grupos específicos de servidores, em razão da área ou unidade em que eles atuam. A adoção do método de diagnóstico com base no modelo de gestão de pessoas por competências requer, em primeiro lugar, a definição do dicionário de competências que será utilizado como referência do processo - o dicionário de competências fundamentais, válidas para todos os servidores da Justiça Federal, e gerenciais, que são específicas daqueles que ocupam função de gestão. Há um terceiro grupo, as competências específicas, referentes aos

diversos sistemas técnicos, tais como gestão de pessoas, de material, informática, assuntos judiciais, entre outros. Estas competências, ao contrário das outras duas, variam de um sistema para o outro e precisam de uma aproximação maior dos processos de trabalho para serem mapeadas. Estas serão definidas durante os dois anos de implementação do Programa.

Histórico

O Programa de Gestão de Pessoas por Competências vem sendo desenvolvido pelas áreas de T&D do Conselho e da Justiça Federal desde 2000, e ao longo desses anos tem sido analisado, repensado e aprimorado por técnicos dessas unidades, com assessoria de especialistas no tema, num trabalho incansável para transformá-lo em ferramenta de gestão propulsora do desenvolvimento organizacional. O programa foi construído de forma a garantir adaptações às diversas realidades da Justiça Federal, permitindo a transição gradual de sistemas e processos de capacitação e desenvolvimento à medida que essa nova abordagem for revelando os benefícios que pode gerar para as pessoas e para a organização.

Avaliação de gestores

Para iniciar o Programa, o foco será nos gestores. Assim prevê-se o diagnóstico por competências, utilizando-se as competências fundamentais e as gerenciais. A implantação do diagnóstico de acordo com o modelo de gestão por competências deverá ocorrer priorizando o desenvolvimento. A efetividade do diagnóstico dependerá da adesão das pessoas-chave da organização, da coordenação dos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento e dos gestores seguirem as seguintes etapas: reunião preparatória com servidores: com vistas a uma reflexão sobre a própria realidade, à identificação das principais dificuldades enfrentadas e de como o grupo pode se mobilizar para superá-las; identificação do grau esperado: etapa em que os avaliadores e avaliado indicam o grau esperado para cada competência; convocação: etapa em que cada gestor montará o seu grupo de avaliadores. Estes receberão uma mensagem eletrônica informando sobre o início do processo; avaliação das competências: momento em que cada servidor realiza sua auto-avaliação e avalia, se for o caso, os demais pares, chefia e colaboradores, por meio de sistema informatizado – GESCOM; elaboração do PDI: elaboração, pelo servidor, de seu plano de desenvolvimento individual (PDI) com base nas lacunas de desempenho identificadas na etapa de avaliação; reunião de consolidação: nessa fase o objetivo é refletir sobre a situação do grupo, no que diz respeito ao domínio das competências necessárias; entrevistas individuais com o gestor: o gestor ou cada um dos integrantes poderá solicitar uma entrevista individual para refletir sobre seus PDIs ou suas

lacunas de desenvolvimento, conforme o grau de confiança estabelecido na relação hierárquica. Nestas entrevistas podem ser feitos acertos que não puderam ser discutidos em grupo; entrevistas com profissionais de T&D: o gestor ou os profissionais de T&D poderão solicitar entrevistas para esclarecer os resultados obtidos ou dar retorno sobre o que poderá ser oferecido em resposta a este diagnóstico.

Estas etapas de implantação se repetirão, a cada ano, com um progressivo enriquecimento da qualidade das reuniões e da avaliação das competências, tornando-se um processo inerente à responsabilidade dos gestores e da área de T&D.

Avaliação de analistas e técnicos

Para definição dos conteúdos a serem desenvolvidos para analistas, técnicos e demais profissionais da Justiça Federal serão mapeadas as competências específicas de cada unidades-sistema que compõem a Justiça Federal:

- Atividades Judiciárias, Resolução n. 347, 23/12/2003
- Controle Interno, Resolução n. 84, 15/4/1993
- Orçamento e Finanças, Resolução n. 94, 11/6/1993
- Tecnologia da Informação e Comunicação, Resolução n. 380, 5/7/2004
- Recursos Humanos, Resolução n. 87, 15/4/1993
- Informação e Documentação, Resolução n. 81, 18/4/1993
- Sistema nacional de Estatística, Resolução n. 398, 26/10/2004
- Desenvolvimento Organizacional e Administrativo, Resolução n. 82, 15/4/1993
- Conselho das Escolas de Magistrados Federais, Resolução n. 532, 20/11/2006

Após a preparação do gestor-educador e tendo as competências específicas mapeadas, os servidores participarão do processo de avaliação nas competências fundamentais e específicas.

Sistema informatizado - GESCOM

Para dar suporte tecnológico na implementação do diagnóstico foi desenvolvido pela Secretaria de Informática do CJF, como recurso de tecnologia da informação necessário para aplicação da referida técnica, de forma ágil e precisa, o Sistema de Gestão por Competências - GESCOM. O sistema permite que cada integrante do grupo acesse o dicionário de competências previamente definido e avalie o grau de importância e o grau de domínio, que,

na sua percepção, devem ser atribuídos a cada uma das competências. Em seguida, o servidor poderá avaliar todos os demais integrantes do grupo. O sistema encarrega-se de tabular todas as informações nele inseridas, apresentando um relatório com os perfis das competências (graus de importância) e as lacunas detectadas dos integrantes deste grupo. Além disso, para cada lacuna identificada, sugere listas de ações de desenvolvimento que podem ser adotadas pelo servidor independente do planejamento da área de T&D (exemplo: leitura de livros, visitas, filmes etc.). Com base nesta lista, o servidor pode selecionar as ações desejadas e construir seu plano de desenvolvimento individual.

ANEXO B – Mapa estratégico da Justiça Federal