



UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre
Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores Detentores
do Cargo Comissionado CJ-2 da Secretaria do Tribunal Regional
Eleitoral de Mato Grosso - Brasil**

Maria Auxiliadora Costa Amorim

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão: variante Gestão Pública

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Vila Real, 2018



UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre
Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores Detentores
do Cargo Comissionado CJ-2 da Secretaria do Tribunal Regional
Eleitoral de Mato Grosso - Brasil**

De:

Maria Auxiliadora Costa Amorim

Orientador:

Professor Doutor Timothy Leonard Koehnen

Vila Real, novembro de 2018

Dissertação de mestrado
apresentada à Universidade de Trás-os-
Montes e Alto Douro, como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão Pública.

DEDICATÓRIA

A minha mãe,

Sebastiana

Como resposta ao seu apoio incondicional

Aos meus filhos,

Gabriel Artur

Aline D' Lourdes e

Elein Vitória,

O meu legado de nunca desistir diante de obstáculos.

A minha pequena,

Valentina D' Lourdes,

Para que alcance todo conhecimento, sem perder a simplicidade e a genuína
alegria de viver e ser feliz.

AGRADECIMENTOS

Á Deus Pai, Jesus e ao Santo Espírito,

Pela Graça da força, inspiração e amor incomparável

e Nossa Mãe Santíssima,

Pela proteção e colo materno.

Ao Professor Doutor Timothy Leonard Koehnen,

pela sabedoria e ensinamentos.

Aqueles bem próximos do meu coração,

que me apoiaram incondicional e anonimamente, sustentando-me na minha fragilidade, não permitindo abrir mão dos meus sonhos de desbravar novos caminhos em terras lusitanas.

RESUMO

Trata-se a presente pesquisa de um estudo de caso descritivo ao mesmo tempo em que tem a finalidade de defesa pública junto à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD – Portugal, com o fito de obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública. Este estudo, objetiva contribuir para a implantação da Gestão por Competência na Justiça Eleitoral Mato-Grossense – TRE-MT. Dessa forma, buscou-se averiguar a existência de compatibilização entre as competências organizacionais requeridas e humanas existentes. Foi utilizado o método de pesquisa quantitativa e qualitativa através da escala Likert, e aplicação de questionário no universo relacionado à percepção dos servidores ocupantes do Cargo Comissionado CJ-2 - Coordenadores e Assessores da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso. Na averiguação observou-se a prática específica e diária das competências profissionais dos servidores, consoante aos níveis de Importância, Domínio e Entrega dos mesmos, nas Competências Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Dos resultados obtidos, auferiu-se alta importância à Competência Conhecimento na maioria das respostas. Porém, quanto as Competências Habilidade e Atitude consoante aos níveis de Domínio e Entrega, observou-se que necessitam de maior atenção, razão pela qual sugerimos a implementação de política estratégica no órgão mais voltada à educação corporativa continuada e demais programas que visem o desenvolvimento e fortalecimento do ser humano enquanto servidor público.

Palavras chaves: Gestão por Competência. CHA. Competências Organizacionais Humanas. Importância. Domínio. Entrega. Coordenadores. Assessores. Educação. Corporativa. Continuada.

ABSTRACT

The present research is a descriptive case study, with the purpose of the public defence towards the University of Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD in Portugal, and also the aim to obtain Master's degree in Public Administration. The objective of this study is to contribute with the implantation of The Management by Competence in the Electoral Justice of Mato Grosso State – TRE. This way, we tried to ensure the existing combination between the required organizational and the human existing competences. It was applied the method of quantitative and qualitative research throughout the scale Likert, and application of questionnaire within the universe related to perception of the employees occupying commissioned position C-J-2-Coordimators and Assessors working at the Secretary of the Regional Electoral Court of Mato Grosso. Reporting to the findings, it has been noticed the specific and daily practice of the human competences among the employees, consonant the levels of Importance, Domain and Giving of themselves, on the Competences of Knowledge, Skills and Attitudes. From the obtained results, we noticed the level of high importance on the Competences of Knowledge, Skills and Attitudes in all their answers. However, in all Competences concerning levels of Domain and Giving, it we noticed median and low answers, within specific areas, indicating a lack and also the need of a higher attention, the reason why we suggest the implementation of politic strategy at the Regional Electoral Court, looking for the continued cooperative education and other programs willing to improve the development and strength of the human being while public servant.

Key words: Management by Competence. KSA. Organization Human Competences. Importance. Domain. Giving. Coordinators. Assessors. Education. Corporative. Continued.

ÍNDICE GERAL	
DEDICATÓRIA.....	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
RESUMO	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE QUADROS E TABELA	XII
LISTA DE SIGLAS	XIII
CAPÍTULO I	- 1 -
INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	- 1 -
1.1 INTRODUÇÃO	- 2 -
1.2 JUSTIFICATIVA.....	- 3 -
1.3 PROBLEMA.....	- 7 -
1.4 OBJETIVOS	- 8 -
1.4.1 <i>Objetivo geral</i>	- 8 -
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	- 8 -
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	- 9 -
CAPÍTULO II	- 11 -
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	- 11 -
2.1 INTRODUÇÃO	122
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	12
2.3 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: CONTEXTUALIZAÇÃO	16
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS: EM BUSCA DA	
COMPLEMENTARIEDADE	18
2.4.1 <i>Competência: contextualização do conceito</i>	18
2.4.2 <i>Gestão por competências organizacionais e de pessoas</i>	23
2.4.3 <i>Modelos de gestão por competências</i>	28
2.4.4 <i>A gestão por competência no Poder Judiciário Federal e na Justiça Eleitoral Mato-</i>	
<i>Grossense</i>	34
2.5 INGRESSO E DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA TRE-MT.....	35
2.6 CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO COMISSIONADA TRE/MT	37
2.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA ELEITORAL MATO-GROSSENSE 2010-2015 E	
2016-2020.....	39
CAPÍTULO III	41

ENQUADRAMENTO EMPÍRICO – METODOLOGIA.....	41
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	42
3.2 PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO	43
3.3 TIPO DE ESTUDO.....	43
3.4 AMOSTRAGEM	44
3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	45
3.6 PROCESSAMENTO E ANÁLISES DOS DADOS	49
CAPÍTULO IV	50
RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 INTRODUÇÃO	52
4.2 COMPETÊNCIA CONHECIMENTO	52
4.2.1 Resultados	54
4.2.2 Discussão dos resultados.....	55
4.3 COMPETÊNCIA HABILIDADE	57
4.3.1 Resultados	58
4.3.2 Discussão dos resultados.....	59
4.4 COMPETÊNCIA ATITUDE	60
4.4.1 Resultados	62
4.4.2 Discussão dos resultados.....	64
4.5 DAS MÉDIAS DAS RESPOSTAS.....	66
4.6 DAS SIMILARIDADES E DIVERGÊNCIAS	69
CAPÍTULO V	73
CONCLUSÃO	73
5.1 INTRODUÇÃO	74
5.2 QUANTO À COMPETÊNCIA CONHECIMENTO	76
5.3 QUANTO À COMPETÊNCIA HABILIDADE	80
5.4 QUANTO À COMPETÊNCIA ATITUDE.....	77
5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	79
5.6 PROJETOS FUTUROS	81
5.7 CONCLUSÃO FINAL	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Três dimensões da competência.	20
Figura 2: Somatório da tríade = Competência.	22
Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.	22
Figura 4: Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.	30
Figura 5: Esquema do estudo da compatibilidade entre competências organizacionais (requeridas) e as competências humanas (existentes) nos servidores ocupantes do Cargo Comissionado CJ-2 da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso/Brasil. Fonte: Elaboração própria.	32

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População por amostragem	45
Gráfico 2 – Valores médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a dimensão Conhecimento	52
Gráfico 3 – Valores médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a dimensão Habilidade	58
Gráfico 4 – Valores médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a dimensão Atitude	63

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1 – Discriminação do número de servidores em nível de gerência na amostra.	45
Tabela 2 – Apresenta a metodologia a ser seguida pelo respondente.....	46
Tabela 3 – Questões que envolviam as competências conhecimento, habilidade e atitude para o Cargo Comissionado CJ-2	47
Tabela 4 – 15 (quinze) Questões respondidas pelos servidores ocupantes de CJ-2.....	48
Tabela 5 – Questões Competência Conhecimento.....	52
Tabela 6 – Questões Competência Habilidade.....	57
Tabela 7 – Questões Competência Atitude	60
Tabela 8 – Valores médios na escala Likert das Competências e para cada questão, com relação aos níveis de Importância (IMP), Domínio (DOM) e Entrega (ENT)	67
Tabela 9 – Síntese Geral dos Valores Médios das Competências	68
Tabela 10 – Similaridades e Divergências das respostas em todas as Competências	71

LISTA DE SIGLAS

A	Atitude
ARH	Administração de Recursos Humanos
C	Conhecimento
CJ2	Coordenadores e Assessores
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CEAJud	Centro de Formação e Capacitação do Poder Judiciário
GC	Gestão de competências/Gestão por competência
GAP	Termo que significa distanciamento; afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo
H	Habilidade
MGC	Modelo de Gestão por Competência
MT	Mato Grosso
PDI	Planos de Desenvolvimento Individual
PASGP	Plano de Ação da Secretaria de Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TRE-MT	Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso

CAPÍTULO I
INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

1.1 INTRODUÇÃO

A complexidade ambiental e sua relação com o desempenho organizacional podem ser discutidas à luz de diferentes perspectivas de análise dentro da teoria administrativa e organizacional. Constata-se a existência de enfoques prescritivos e analíticos que tratam da inter-relação entre elementos constituintes do ambiente externo das organizações e os diferentes modelos administrativos adotados pelas mesmas no sentido de se adaptarem às exigências e demandas do ambiente.

De acordo com este prisma, parece haver convergência entre vários autores em torno do tema estratégia organizacional no que concerne a sua importância na literatura administrativa como forma de compreender o que conduz as organizações a obterem resultados favoráveis no âmbito de seu setor, composto de múltiplas relações, dentre as quais apresenta-se a competição (Souza, 2015).

Com o advento da globalização, este contexto organizacional, acelera-se e a concorrência mostra-se mais acirrada. Este fenômeno impulsiona as organizações a repensarem suas formas de gestão de modo a buscarem a sobrevivência em face a competitividade. Neste ínterim, a presente dissertação intitulada: “*GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores detentores do Cargo Comissionado CJ-2 da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil*”, tem a perspectiva de refletir a respeito desta realidade de gestão, que perpassa pelo campo da competitividade e os potenciais humanos vistos sob a ótica das competências necessárias requeridas pela organização pública com as competências técnico-profissionais existentes nos servidores, serem desenvolvidos em face a este contexto desafiador.

Destacou-se, nesse processo, elementos inseridos nesta investigação, a importância estratégica da competência organizacional e, conseqüentemente, o valor das competências das pessoas que trabalham na instituição, visto que o fator humano é o responsável pela otimização dos demais recursos organizacionais, e que por mais que se

tenha avanços nos aspectos tecnológicos, as competências, conhecimento, habilidade e atitude humanas compõe o ordenamento de todos os processos, graças a inteligência, criatividade, aprendizado, vontade de vencer e mesmo de imprimir sua marca existencial por meio das ações que cada pessoa constitui no seu espaço de trabalho, elementos necessários para gerir e desenvolver as organizações.

No que tange a lógica do modelo de gestão por competência, inicialmente implantado no setor privado e com excelentes resultados, passou a ser incorporada também pelo setor público que, apesar de não atuar pelo mote da competitividade, tem a responsabilidade de prestar serviços de qualidade, eficiência e celeridade à população, conforme preconizam os princípios da administração pública no Brasil (Souza, 2015).

Dessa forma, verificar quais competências humanas existentes que se mostram suficientes para a construção da competência organizacional, passou a ser um estudo essencial, para as organizações, tanto privadas, quanto públicas. O foco que apresentamos nesta investigação está nos servidores públicos, em nível de Coordenadoria e Assessoria da Justiça Eleitoral Mato-Grossense, visando oferecer subsídios para a gestão por competência do órgão, ao mesmo tempo em que tem a finalidade de ser apresentado à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - UTAD - Portugal, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

1.2 JUSTIFICATIVA

A temática deste estudo tem como proposta investigar sobre as compatibilidades entre as competências organizacionais e humanas, ou seja, as necessárias requeridas pelo TRE-MT e as competências humanas (técnico-profissionais) existentes nos 17 (dezessete) alertando que somente 16 responderam, servidores ocupantes do Cargo Comissionado intitulado com a sigla CJ-2, que em grau intermediário Coordenam e Assessoram a gerência da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso - Brasil - TRE-MT.

Sabe-se que os princípios regentes de qualquer modalidade da administração pública estão no dever do atendimento à sociedade, com eficiência, qualidade e celeridade, e assim determinados no caput do Artigo 37 da Constituição Federal do Brasil (1988), o qual preceitua que:

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 e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (...) (Brasil, 1988).

Com a finalidade de tornar aplicável a Constituição Federal e complementá-la diante da realidade e de um novo contexto vivido nas organizações, a Presidência da República, a partir do Decreto nº 5.707/2006, no *caput* do Artigo 1º institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional e, em seu Inciso 1º, trata da melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Destacamos o trecho, do referido Decreto:

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

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

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

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006).

Destacamos nesse Decreto, os incisos II e III, do artigo primeiro, no que tange ao desenvolvimento permanente e adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, tendo como referência o planejamento plurianual.

Com a finalidade do cabal cumprimento às proposições normativas contidas no supracitado Decreto, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, por meio da Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, implantou a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, com o objetivo estratégico de desenvolver: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - CHA - nos magistrados e servidores do Poder Judiciário, aprovados pela Resolução do CNJ n. 70, de 18 de março de 2009, política esta, que atualmente encontra-se em fase de implementação na Justiça Eleitoral Mato-Grossense, ainda sem apresentação de resultados.

Portanto, atendendo as determinações do CNJ com a finalidade de implantar o Modelo de Gestão por Competência, o TRE-MT, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas, mais especificadamente a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento e Comissão específica, constituída para essa finalidade, iniciaram pesquisas sobre Clima Organizacional realizadas em novembro de 2011 e janeiro de 2015, bem como outros estudos afins, e ainda as Catalogações das Competências Técnicas em cada unidade administrativa, onde expusessem seus labores no cotidiano. Considerando também, as Competências Organizacionais (ser capaz de planejar, executar, coordenar e avaliar o atendimento ao cidadão), de Competências Comuns (prontidão, comprometimento, orientação para resultados, comunicação, trabalho em equipe) e Competências Gerenciais (visão estratégica, resiliência, tomada de decisão, comunicação, gestão do conhecimento, liderança, foco no resultado).

Insta ressaltar, a fim de que os tribunais executassem as catalogações referenciadas, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ – estabeleceu o Centro de Formação e Capacitação do Poder Judiciário (CEAJud), dando suporte para identificar as competências funcionais a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário, fato que culminou com a criação do projeto: Competência em Foco, que visa instrumentalizar os tribunais com as metodologias e as ferramentas do processo de mapeamento de competências, esquematizando seu o fluxo geral.

Portanto o Modelo de Gestão por Competência – MGC - tem sido vislumbrado como eficiente tanto para organizações privadas como públicas. Partindo desta premissa, destacamos o artigo 2º da Resolução nº192/2014, dada as definições de conceitos que utilizaremos como referência neste estudo de caso:

Art. 2º Para fins desta Resolução, considera-se:

I – formação: processo de desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos e habilidades específicos a um determinado campo de atividade profissional;

II – aperfeiçoamento: processo de desenvolvimento profissional contínuo e de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional;

III – competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário;

IV – desenvolvimento de competências: processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional; (...). (DJE/CNJ nº 79, de 09/05/2014, p. 6).

Nos compete destacar os incisos III e IV em função das definições que nos encaminham ao entendimento das prerrogativas intrínsecas a Instituição e assim, a implantação deste MGC que se encontra em andamento na maioria dos Tribunais Brasileiros.

Insta ressaltar, que em razão dos trabalhos de implantação do Modelo de Gestão por Competência, considera-se de extrema relevância a contribuição deste estudo para o alcance dos objetivos e princípios definidos pela Resolução nº 192/2014 em seu Art. 3º:

I – formação e aperfeiçoamento como processos de educação permanente fundamentados em valores éticos, na prática da cidadania e na melhoria da prestação jurisdicional para atender as demandas da sociedade brasileira;

II – integração permanente da educação com o planejamento estratégico do Poder Judiciário, com o desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia;

III – responsabilidade compartilhada entre o servidor, o gestor, a unidade de formação e a alta Administração;

IV – educação voltada para a formação do servidor como agente de inovação e aperfeiçoamento institucional;

V – educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento. (DJE/CNJ nº 79, de 09/05/2014, p. 6).

Portanto, esta investigação justifica-se diante da importância que tem sido dada ao tema, no que concerne ao desenvolvimento profissional dos servidores públicos do Judiciário Federal. Principalmente, *in casu*, que focalizamos nos servidores enquanto Coordenadores e Assessores (CJ-2) da Secretaria do TRE-MT, que detêm nas suas atribuições diárias, a importância e necessidade de suportarem a Alta Administração com informações aprofundadas e estudos dos projetos e processos administrativo-eleitoral.

Portanto, entende-se de grande valia este estudo de caso, que estará subsidiando o processo de implantação da Gestão de Pessoas por Competências no TRE-MT, balizando as diretrizes necessárias para a formação de servidores competentes, lotados no lugar certo, com foco na eficácia e eficiência, fatores estes que trarão a equalização entre as competências organizacionais necessárias requeridas com aquelas competências técnico-profissional existentes nos servidores.

Por derradeiro, conclui-se que poderemos possuir servidores satisfeitos, prontos para juntos com a Administração da Justiça Eleitoral Mato-Grossense, alcançarem o tão almejado sucesso profissional e pessoal, tendo em vista o cumprimento da legislação vigente postulada em função da melhoria no atendimento à população brasileira de modo particular.

1.3 PROBLEMA

A Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, estabelece que os Tribunais devam desenvolver e/ou alinhar seu Planejamento Estratégico Plurianual aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Diante de tal imperativo, a Resolução nº 192/2014/CNJ, dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, instituindo a implantação do Modelo de Gestão por Competência.

No caso especial do Regional Mato-Grossense, como já relatado, essa implantação encontra-se com estudos em andamento, contexto primordial para a constituição desta pesquisa, orientada a responder ao seguinte problema: *Existe compatibilidade entre as competências organizacionais requeridas e as competências humanas existentes nos servidores ocupantes do Cargo Comissionado CJ-2 - Coordenadores e Assessores no TRE-MT, de forma a alcançar as metas traçadas no Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral Mato-Grossense?*

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Demonstrar a compatibilidade entre as competências organizacionais requeridas pela legislação vigente e competências humanas existentes nos servidores detentores do Cargo Comissionado CJ-2 - Coordenadores e Assessores do TRE-MT.

1.4.2 Objetivos específicos

- Levantar as competências organizacionais estabelecidas para os ocupantes do cargo comissionado CJ-2 do Tribunal Regional Eleitoral Mato-Grosso.
- Identificar as competências humanas (técnico-profissionais) dos servidores ocupantes de Cargo Comissionado CJ2, tendo em vista as competências organizacionais.
- Identificar os modelos de gestão por competências e gestão de pessoas por competências.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No que tange à estruturação desta dissertação, ela se apresentará em cinco capítulos, divididos em duas partes, sendo a primeira – Enquadramento Teórico e a segunda - Investigação Empírica.

Capítulo I, introduzimos a nossa investigação com uma contextualização do estudo realizado, justificativa com os principais motivos e elementos normativos que compõe a intencionalidade deste trabalho, o problema a ser resolvido e os objetivos que compõe o direcionamento para esta dissertação.

Capítulo II, discorreremos acerca da Fundamentação Teórica onde serão trazidos temas relevantes à investigação consoante a estratégia e cultura organizacional; a Gestão por Competências Organizacionais e Humanas, onde aprofundamos sobre a Gestão por Competência, sob os olhares de célebres autores, incluindo as duas importantes correntes: a norte-americana e a francesa.

Este capítulo também nos oferecerá um significativo contexto referencial para o entendimento do caso que estudamos. Abordaremos ainda, acerca do ingresso e desenvolvimento na carreira e cargos no Regional Mato-Grossense, finalizando com o Planejamento Estratégico do TRE-MT para o período 2010-2014/2015 e de 2016-2020.

Capítulo III refere-se ao enquadramento empírico, é dedicado a tratar da Metodologia adotada para o desenvolvimento desta investigação, o tipo de estudo de caso descritivo, tendo como amostra os 16 servidores respondentes dos 17 servidores ocupantes do cargo CJ 2, a frente das Coordenadorias e Assessorias do TRE-MT, bem como as técnicas de pesquisa quantitativa e qualitativa utilizadas na coleta dos dados.

Capítulo IV, será abordada a análise e discussão dos resultados.

Capítulo V, concluiremos a pesquisa demonstrando os nossos entendimentos, as limitações encontradas, bem como proposição de futuros projetos a fim de consolidar a Gestão por Competência no TRE-MT.

CAPÍTULO II
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTRODUÇÃO

Para um melhor embasamento e entendimento sobre os assuntos tratados neste estudo, apresentamos a seguir, os principais conceitos e correntes teóricas que lhes dão sustentação.

Este capítulo fará, preliminarmente, uma discussão sobre a abordagem da Gestão por Competência, tomando por base as reflexões de (Carbone, Brandão, Leite e Vilhena, 2009) com a proposta da junção dos entendimentos esposados pela corrente norte-americana - pioneira nessa abordagem no campo organizacional - na visão de autores como McClelland (1973 citado por Brandão e Andrade, 2007), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993), e pela corrente francesa (Le Boterf, 1999 citado por Brandão e Andrade, 2007) e Zarifian (1999) que associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A palavra estratégia, tem origem grega (*strategos*), o termo referia-se à “(...) arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito”. (Tavares, 2000, p. 326). Segundo esse autor, atualmente essa palavra ganhou sentido de estratégia empresarial e pode facilitar o seu sucesso, bem como sustentá-lo. Este termo, apesar de antigo, é atual e apresenta sentido amplo que, no mundo organizacional, envolve inúmeras forças as quais, exercidas pelos gestores, devem ser capazes de desenvolver uma forma de diferencial competitivo.

No nível gerencial ou tático, ocupado pelos gestores que intermedeiam as estratégias das atividades operacionais, as atribuições podem se resumir no delineamento e no acompanhamento dos programas e planos de ação, ou seja, na definição e na gestão dos cronogramas operacionais necessários para cada área específica da empresa, juntamente com as suas metas quantitativas ou operacionais. Por exemplo, as metas financeiras relacionadas ao objetivo de lucratividade. Ainda como atribuição do nível gerencial, destacam-se as políticas para cada um dos planos das áreas especializadas da organização, assim como as políticas de gestão de pessoas, de remuneração, de marketing, de comunicação, entre outras. É relevante destacar que políticas são grandes orientações que necessitam do constante acompanhamento dos gestores para verificar a adequada interpretação dos significados pelos envolvidos nos processos. Destaca-se o exemplo do conceito de qualidade. Sem o constante acompanhamento de sua interpretação e aplicação, provavelmente não haverá adequada implementação a nível organizacional. (Bulgacov, 2007, p. 21).

Ao trazer a estratégia para o universo das instituições públicas, percebe-se a necessidade de se adequarem a essa nova realidade de gestão. A chegada do novo milênio

apresenta uma era marcada pela continuidade dos processos de alterações nas estruturas, nas tecnologias e nas estratégias das organizações. Essas modificações provocam forte impacto nas formas de gestão organizacional, especialmente nos comportamentos dos indivíduos que nelas atuam, sejam organizações públicas ou privadas, do ramo industrial, comercial e de serviços, com ou sem fins lucrativos (Leal Filho, 2011).

Dependência, conformismo e alienação dos funcionários, mecanismos antes utilizados para controlar o funcionamento do sistema organizacional, têm sido cada vez mais questionados, buscando-se liberdade e autonomia pessoais nas práticas de trabalho. Valores até então aceitos e focados em atributos organizacionais, como centralização administrativa, previsibilidade, estabilidade e baixa exigibilidade de competências não mais atendem de forma satisfatória à expectativa dos agentes produtivos. (Leal Filho, 2011, p. 15).

Portanto para se tentar criar uma posição de destaque, relativamente aos seus concorrentes, é necessário que a organização se utilize de uma ou mais estratégias que possam impulsionar os seus pontos fortes e reduzir os pontos fracos, possibilitando uma melhor performance dos negócios. Para tanto, a empresa precisa estar em sintonia com essas estratégias, que se constituem base fundamental para a implementação do planejamento estratégico dentro da ideia de diferencial competitivo, como demonstra a proposta por Porter (Borges Júnior & Luce, 2000).

Destaca Bulgacov que

No nível operacional, geralmente ocupado por supervisores, encontram-se as preocupações com o cumprimento de normas, realização das operações e alcance das metas. As normas podem ser consideradas como os padrões de processos, atividades e resultados operacionais a serem seguidos como referência qualitativa e quantitativa de desempenho. As operações devem ser realizadas em conformidade com os planos, seguindo as normas e as políticas da empresa, em conformidade com os seus planos e de acordo com as estratégias estabelecidas e provenientes das análises ambiental e interna da organização. E pressuposto funcional, neste caso, que o alinhamento das atribuições ao longo da estrutura organizacional leve a organização à eficácia em seus resultados ao facilitar que os resultados obtidos das atividades operacionais sejam comparáveis aos objetivos previamente propostos pela direção estratégica. (Bulgacov, 2007, p. 21).

É lógico que alguns aspectos estratégicos são confidenciais, durante determinado período de tempo, para alguns profissionais da empresa. Entretanto, o jogo da administração estratégica deve ser mostrado — e aplicado — para todos os executivos e funcionários envolvidos em seu desenvolvimento e operacionalização. Esse plano de divulgação e de interação da administração estratégica deve ser muito bem dirigido pelos executivos das empresas, principalmente os da alta administração (Vasconcelos, 2008).

Quando o desenvolvimento e a implementação da administração estratégica são adequadamente estruturados, bem como catalisado por um especialista no assunto, acaba ocorrendo um procedimento natural de divulgação do processo na empresa. Se isso não ocorrer, cada executivo divulga o processo de administração estratégica do jeito que quiser e quando quiser o que provoca uma série de problemas para a empresa. O que existe no planejamento estratégico é o estabelecimento de uma situação futura desejada para a empresa, bem como dos meios e esforços que serão despendidos para se chegar ou se aproximar, ao máximo, da situação anteriormente estabelecida. Portanto, o esforço deve ser de todo o grupo de executivos e funcionários da empresa; e os que ficarem apenas observando seu desenvolvimento devem ser excluídos do processo e, inclusive, da empresa (Oliveira, 2013).

Naturalmente essa situação tem que estar interligada com uma adequada explicação anterior a respeito do conceito, metodologia e aplicação da administração estratégica, como princípio para otimizar a participação das pessoas e, conseqüentemente, ser cobrado seu comprometimento para com os resultados. A qualidade da atuação dos principais gestores das empresas depende da qualidade dos instrumentos administrativos que proporcionam a sustentação básica de atuação dos executivos, da qualidade da informação nas suas decisões e, principalmente, da qualidade profissional — conhecimento, capacitação e habilidade — de cada um dos executivos das empresas (Oliveira, 2013).

Para otimizar o processo de administração estratégica nas organizações, é necessária a aplicação de técnicas que sejam criativas e analíticas. Esse procedimento proporciona benefícios para toda a administração estratégica da instituição, principalmente para o controle estratégico, que pode ser considerado parte final do referido processo.

Insta ressaltar que, práticas organizacionais participativas aprimoram a atuação da gerência na administração dos conflitos. Tais práticas têm influência direta no alcance dos objetivos definidos pela organização, conforme preleciona Leal Filho:

São as chamadas funções positivas da participação, que auxiliam no aperfeiçoamento da gerência, tais como: melhores índices de produção e de produtividade; melhora na distribuição dos benefícios do trabalho entre os envolvidos em seus resultados; melhora a redistribuição do poder na organização, a fim de que seus membros tenham maior influência nas decisões sobre seu destino profissional e sobre o destino da organização; melhora a interação e

o compartilhamento de valores entre funcionários e direção, com vistas a desenvolver a identificação, a lealdade e a aceitação de valores comuns. (Leal Filho, 2011, p. 45).

A complexidade do mundo contemporâneo impõe repensar a lógica do modelo vigente, sobretudo no que diz respeito a lidar com a incerteza, a falta de padrão e a outras características encontradas na sociedade atual engendrada em uma perspectiva fruída e mutante sociedade com características líquidas mudam de forma muito rapidamente, sob a menor pressão. Na verdade, são incapazes de manter a mesma forma por muito tempo. No atual estágio “líquido” da modernidade, os líquidos são deliberadamente impedidos de se solidificarem, posicionamento defendido pelo sociólogo Bauman (2013), ao referir-se a nossa cultura atual em constante mudança.

Importa ressaltar que, seguindo esse princípio de otimizar a participação das pessoas, aqui entendidas como servidores públicos abordaremos sobre o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas com base em Competências, segundo o célebre e renomado autor Chiavenato, I. (2014, p. 72), que elenca etapas a serem construídas objetivando um eficaz planejamento:

- 1 - Definição da visão de futuro e dos objetivos organizacionais a serem alcançados em função de determinado período.
- 2 - Definição das competências organizacionais necessárias para o alcance desses objetivos.
- 3 - Avaliação das competências que a organização já possui.
- 4 - Estimativa da lacuna (gap) entre as competências requeridas e as competências possuídas pela organização.
- 5- Desdobramento da lacuna em termos de competências organizacionais a serem criadas ou adquiridas.
- 6 - Desdobramento da lacuna em termos de competências funcionais de cada área da organização.
- 7 - Desdobramento da lacuna em termos de competências gerenciais ou administrativas que cada executivo ou gerente deve possuir para lidar com sua equipe
- 8 - Desdobramento da lacuna em termos de competências individuais que cada pessoa da organização deve possuir.
- 9 - Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e desenvolvimento organizacional (DO) para a construção internas das competências requeridas.

10 - Programas de recrutamento e seleção para agregar talentos na obtenção externa das competências requeridas.

11 - Avaliação constante dos resultados alcançados e retroação ao sistema.

Por derradeiro, enfatizamos que os passos acima elencados, serão de importante valia e serão observados diante dos resultados obtidos consoante ao questionário aplicado aos servidores detentores do cargo comissionado CJ-2 do TRE-MT.

2.3 CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: CONTEXTUALIZAÇÃO

Pode-se afirmar que uma organização é um mundo, o que significa um espaço simbolizado, com seus monumentos e artefatos, seu poder, suas crenças, valores e normas, ou seja, tudo aquilo que é compartilhado pelos seus membros. Segundo Paz (1999), a organização pode ser entendida como associação de indivíduos que agem, na maioria das vezes, em conformidade com regras de conduta estabelecidas que determinam um sistema de cooperação com função de desenvolver o que for desejável pelos seus membros organizacionais.

As organizações não podem ser pesquisadas sem saber o que se deseja ou, ainda, no simples anseio de se encontrar respostas para todos os males da organização, mas sim, como um esforço amplo e lento para a apreensão da realidade da organização e do ambiente em que a mesma está inserida. O processo da pesquisa da cultura deve ser entendido como um espinhoso caminho, apesar de muitos estudos reforçarem a idéia de que a intervenção na cultura seja algo simples.

Boa parte do interesse da administração sobre o fenômeno está relacionada à tentativa de controle social, para implementar mudanças, mas deve-se tomar cuidados para não haver frustrações, visto que as evidências indicam dificuldades profundas. Esse reducionismo, causado principalmente pelos consultores de organizacional, tem levado as organizações a tentarem fazer intervenções na cultura, sem conseguir bons resultados. (Ronchi, 2012, p. 15).

Portanto, fica um alerta: existe um obstáculo nos limites para realizar um processo de transformação da cultura organizacional. Modificar os padrões estabelecidos pela cultura da organização não é caminho fácil, se é que verdadeiramente possível desvendá-los totalmente, principalmente quando se trata de uma instituição pública.

O processo de transformações, seja de ordem cultural, econômica ou tecnológica, é constituído por uma estrutura altamente diversificada, resultando em desdobramentos e consequências que atingem toda a sociedade. Muito tem se estudado sobre os fenômenos da organização e a sua importância como referencial do desenvolvimento e da transformação social, constatado pela crescente evolução desde a revolução industrial até a atual era da informação, ficando evidentes as transformações ocorridas nos ambientes de trabalho e consequentemente em toda a sociedade (Carvalho & Ronchi, 2005).

Destacam-se as transformações vitais, como a aplicação de descobertas científicas, os avanços tecnológicos, as modernizações industriais, a expansão de produtividade em áreas e setores estratégicos. As organizações tornaram universais alguns dos seus pressupostos, tais como: eficácia, desempenho e comportamentos estratégicos, dentre outros. Mas não se pode esquecer que também está em análise os vínculos sociais e as transformações que ali ocorrem.

Tais transformações afetam toda a estrutura da evolução social, visto que as organizações contribuem de modo amplo para a formação de novas concepções, porém causam também celeumas sob a percepção da cultura, interferindo em aspectos ligados à realidade sócio-subjetiva e dialética, envolvendo os aspectos da antropologia, da sociologia, da filosofia e da psicologia, gerando uma necessidade transformadora, cada vez mais intensa (Ronchi, 2012). Sendo assim, “conseguindo-se entender a influência e os limites da cultura nos comportamentos organizacionais, encontram-se respostas que podem tornar menos traumáticas a condução dos processos de mudanças e as transformações organizacionais” (Ronchi, 2012, p. 18).

As resistências às mudanças então devem ser entendidas como algo natural, inerente aos seres humanos, o que não significa não realizar um esforço para descobrir suas causas, que podem ser muitas. Uma boa pesquisa no ambiente organizacional pode determiná-las. Para compreender porque a implantação de um processo de mudança sustentável é tão difícil, os gestores têm que mudar sua postura, ser menos administradores e mais biólogos, entendendo o processo como um ciclo de vida, do nascimento à entropia (Ronchi, 2012). “Os pretensiosos pesquisadores organizacionais acreditam demais na possibilidade de controle das variáveis administrativas, mesmo não sabendo muito bem a sua extensão ou pressupostos inconscientes contidos em uma organização” (Ronchi, 2012, p. 29).

As organizações podem ser também, entendidas como sistemas socialmente criados, edificados, partilhados e apoiados pelos seus colaboradores; desta feita pode-se dizer que há um padrão integrado que revela algo estável e com um grau intensamente arraigado, determinando o nível do vínculo social ali existente.

A organização é como um sistema que “integra a cultura, o simbólico e o imaginário, podendo-se analisá-los a partir de sete instâncias: mítica, sócio-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional” (Freitas, 2002, p. 96).

Existem duas formas de ver a cultura: a primeira, como uma metáfora e depois, como uma variável, na qual considera que toda organização tem a sua própria. Na metáfora a organização é considerada uma cultura, sendo resultado do desempenho e de representações dos indivíduos na organização, manifestada na consciência humana (Morgan, 2002).

A ideia é procurar ir além da visão instrumental da organização vista como máquina. A visão sobre o universo da organização deveria ser posta a serviço do trabalho das pessoas ali envolvidas e fazer com que se soubesse mais acerca dele e da própria organização. Todavia, a cultura, como variável em um modelo sistêmico, traz a importância dos fatores culturais como variável interna, buscando enfatizar o pensamento estratégico, visto que considera a cultura parte do ambiente.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E HUMANAS: EM BUSCA DA COMPLEMENTARIEDADE

2.4.1 Competência: contextualização do conceito

O entendimento do que é competência não é recente. Pode-se dizer que constitui uma ideia notadamente antiga, porém conceituada e valorizada nos dias atuais, em consequência de fatores como os processos de reestruturação da produção, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades dos negócios associado a globalização presente no mundo (Spencer & Spencer, 1993).

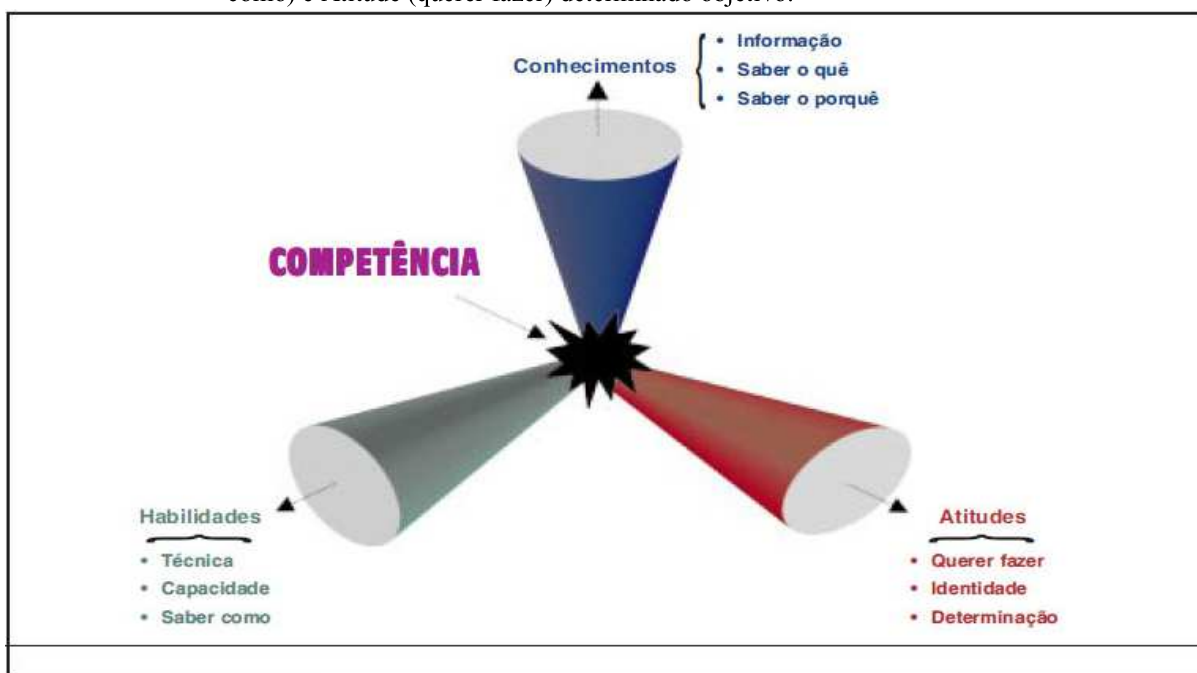
A palavra competência vem do latim “*competens*” que significa “aquilo que vai com aquilo que é adaptado a”. Nesta perspectiva, Ferreira (2000, p. 31), afirma que o conceito semântico da palavra competência, significa “faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões, como também, qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade (...)”.

Apesar da inexistência de uma concordância relacionada ao seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem, entretanto, ser distinguido. Em primeiro lugar, a competência é normalmente exibida como um atributo ou um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicado como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas (Boyatzis, 1982).

A maioria dos autores que falam sobre o assunto toma por base, o conceito de que a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA, sendo que, por ser ainda considerado um conceito em construção, vários autores contribuem para o seu entendimento.

O conceito de competência construído por Durand (2000), foi baseado em três dimensões interdependentes: conhecimento, habilidade e atitude necessários à consecução de um determinado propósito. As três dimensões da competência poderiam ser assim compostas: Conhecimento - informação, saber o quê, saber o por quê; Habilidades - técnica, capacidade de saber como; e Atitude - querer fazer, identidade e determinação, como vemos ilustrado na figura 1.

Figura 1: Três dimensões da Competência CHA: Conhecimento (saber o quê), Habilidade (saber como) e Atitude (querer fazer) determinado objetivo.



Fonte: Durand (2000). (Adaptado).

Entende-se desta feita como Conhecimento, o “Conjunto de conceitos aceitos e incorporados como verdadeiros, aprendidos na experiência do viver. Consistem na dimensão cognitiva (...)” (Zago, 2013). Nesse sentido,

O conhecimento individual deve encontrar no ambiente organizacional condição adequada à sua propagação, permitindo a geração da inteligência coletiva que é a soma dos saberes da organização construída pela sinergia das colaborações. Paulo Freire, educador brasileiro, afirmou ser importante “saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” (Fleury, 2002, p. 47).

Já as Habilidades, são “Destrezas com que se utilizam as capacidades. Tendo-se como capacidades a predisposição estrutural (física, mental, instrumental) ou o potencial de um organismo para o desenvolvimento de determinada tarefa, ação ou criação. Refere-se, portanto, ao poder fazer”. (Zago, 2013). Para estes autores, as habilidades relacionam-se à dimensão da aprendizagem prática.

Por sua vez, as Atitudes seguem a determinação do querer fazer as tarefas propostas. Neste caso, é importante explicitar a subjetividade do indivíduo consoante o saber ser, reforçando que as pessoas são dotadas de vida interior e expressam sua subjetividade por meio de palavras e comportamentos não verbais, ou seja, as atitudes humanas (Davel & Vergara 2001).

Neste diapasão, conforme pontua Silva (2013, p. 38) citando Zago (2012, p. 20),

O comportamento humano é carregado de um componente sentimental e que esse destaca como fator determinante nas opções comportamentais e reações dos indivíduos, incidindo diretamente nas relações interpessoais, e que, se considerado no âmbito coletivo, reflete no clima e na cultura organizacional. (Zago, 2012, p. 20, citado por Silva, 2013, p. 38).

Para Chiavenato (2010), a atitude é o saber fazer acontecer. A ação que leva ao uso da habilidade e conhecimento que permite alcançar e superar metas, agregar valor, obter excelência e focar nos resultados.

Segundo Robbins (2009, p. 24), “atitudes são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos”. Verifica-se, então, que essas ações e atitudes influenciam fortemente no desempenho funcional, podendo gerar resultados positivos ou negativos, pois elas refletem a forma como nos sentimos em relação ao mundo. Na organização o foco principal é voltado para a satisfação e envolvimento com o trabalho, bem como comprometimento organizacional.

A incorporação dessa dimensão foi uma das grandes contribuições para o conceito de competência, uma vez que, até então, somente os aspectos “conhecimentos e habilidades” eram considerados para a avaliação da performance do trabalhador/organização.

Parry (1996), seguindo também uma linha conceitual mais básica, define competência como um “*cluster*” de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”. Corrobora esse entendimento Carbone *et al.*, (2009) como se pode ver ilustrado na figura 2.

Figura 2: Somatório da tríade = Competência Conhecimento, Habilidade e Atitude (*cluster*).



Fonte: Carbone, *et al.*, (2009, p. 48).

Desta forma, para se ter competência, as dimensões do CHA devem se integrar, ou seja, esses elementos combinados traduzem a ideia de competência observável no desempenho profissional, traduzido pelo comportamento expresso do servidor manifestado no local de trabalho, conforme mostrado na Figura 3.

Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.



Fonte: Carbone, *et al.*, (2009, p. 49).

Da necessidade de se gerir esse CHA, foram desenvolvidas metodologias e ferramentas capazes de fazer o contínuo aperfeiçoamento dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada colaborador das organizações, o que se nomeia Gestão por Competência.

Brandão & Andrade (2007), alertam que é importante esclarecer a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências. Enquanto a primeira diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as

competências necessárias ao seu negócio, a segunda, sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes segundo as competências, ou seja, a gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências.

2.4.2 Gestão por competências organizacionais e de pessoas

Para Leal, Bicalho, Sanchess, Melo, Matos, Andrade e Magalhães (2018), a gestão por competências na atualidade contribui para que organização identifique seus pontos fortes e fracos à medida que possa capacitar e desenvolver as competências que mais destaca em cada colaborador e assim reestruturar o ambiente organizacional afim de fortalecimento da competitividade à frente dos concorrentes.

Afirma Souza (2015):

Gestão por Competências é muito mais do que uma forma de administrar, trata-se de uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas organizações, que possibilitará a orientação das ações dos indivíduos, no intuito de se construir uma organização eficaz, que atinja suas metas e os objetivos traçados. (Souza, 2015, p. 02).

Tendo-se que a competência organizacional tem como base as competências individuais, com seus aspectos objetivos e subjetivos, a gestão por competência perpassa, obrigatoriamente, pela gestão de pessoas na organização, destacando-a como estratégica nas organizações que adotam esse conceito.

Aduz, Chiavenato, (2010), com toda essa mudança, tem-se então, uma escolha básica a fazer no que tange a tratar as pessoas como recursos ou parceiros da organização. Se recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, coisificando o ser humano. A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiras das organizações, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos propostos. Assim, as pessoas passam a constituir o capital humano e intelectual da organização.

É nesse turbilhão de mudança que se encontra uma das áreas que mais sofre com essas mudanças, o tradicional departamento de recursos humanos, hoje nomeadamente dentre inúmeras significações como gestão de pessoas.

Na década de 70, a gestão de pessoas era vista como Administração de Recursos Humanos (ARH), sob os fundamentos da psicologia industrial, do behaviorismo e da psicologia organizacional, com entendimento voltado à uma visão racional, objetiva e normativa dos indivíduos nas organizações, onde as pessoas eram tratadas como objeto, um recurso disponível para a produção de bens e serviços, dominando, assim, uma relação organizacional de caráter proprietário.

Nesse entendimento, observam-se tensões geradas pela valorização excessiva da objetividade, ocasionando uma grande distância entre o discurso e a prática na gestão de pessoas. Pois, as contradições nesse modelo de gestão demandam dos indivíduos atitudes individualistas, adaptabilidade, e, ao mesmo tempo, atitudes coletivas para trabalhar em equipe, com comprometimento e adesão a uma cultura forte e de qualidade. É sob essa ótica que se encontra a instituição pública, arraigada ainda à burocracia e ao mesmo tempo tendo que se adaptar às novas demandas de gerir seres humanos.

Ainda nesse sentido, vale ressaltar a Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão e autor da Teoria da Burocracia originada no início da Revolução Industrial, diante da necessidade de ordem e exatidão nas organizações, em decorrência das reivindicações dos trabalhadores e como forma de minimizar práticas administrativas desumanas e injustas.

Aduz Chiavenato (2004), que Max Weber teve uma contribuição de extrema importância para o desenvolvimento da matéria de administração e para a organização das empresas e instituições que encontramos nos dias atuais. A sua teoria da burocracia, tem como base o pensamento racional, ou seja, a forma detalhada de explicar como as atividades serão realizadas na organização, apresentando assim, características específicas como:

Caráter legal de normas e regulamentos, Caráter formal das comunicações, Caráter racional e divisão de trabalho, Impessoalidade nas relações, Hierarquia de autoridade, Rotina e procedimentos padronizados, Competência técnica e meritocracia, Especialização da administração, Profissionalização dos participantes e Completa previsibilidade do funcionamento.

Portanto, Weber como teórico das organizações, as estudou sob um ponto de vista estruturalista, com a visão voltada à racionalidade em referências aos recursos utilizados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Rodriguez e Rodriguez (2002), o trabalho, agora orientado a partir da sintonia entre os interesses dos indivíduos e das organizações, começa a surgir no lugar do emprego que na sociedade industrial fazia das organizações guias e tutoras da vida profissional e até pessoal, de seus empregados, orientando-os nas suas diversas etapas da vida, sob a égide do predomínio de valores de lucratividade, descartando, em sua maioria, indicadores de qualidade de vida e crescimento pessoal.

Afirma Chiavenato (2014), que separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Falar de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações, não somente nos seus aspectos tangíveis, mas principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis.

Corroborando com esse entendimento, Vergara (2010), aborda no universo de gestão de pessoas o surgimento de novos valores pessoais e, a emergência de um novo paradigma onde se valoriza aspectos relacionados à subjetividade, no que diz respeito ao desejo de maior participação pessoal, expressa pelo exercício de direitos, deveres e responsabilidades, bem como à realização do potencial humano, onde esses valores estão voltados para a transformação pessoal, ou seja, para um olhar para dentro de si.

É com esse pensamento que a gestão de pessoas deve concretizar ações que proporcione a esse homem, na sua integralidade, a capacidade de reunir em si intuição, razão e pensamento, sentimento e emoção, sensação e percepção, de forma única e singular.

Segundo Kilimnik & Sant'Anna (2004) e Luz (2001), os novos sistemas de gestão de pessoas, em fase avançada de desenvolvimento, comumente adotam a lógica da competência, diferentemente dos modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os

quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Esse novo modelo, busca expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo. Abarca as experiências adquiridas pelos indivíduos ao longo de sua trajetória profissional, valorizando o conhecimento, as habilidades e as atitudes, como elementos importantes na execução das atividades dos trabalhadores.

Brandão & Guimarães (2001), ressaltam, no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais, que as organizações estão cada vez mais conscientes que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus empregados, e, com isso, passaram a atribuir maior relevância à Gestão Estratégica de Pessoas.

Conforme mencionado anteriormente, em decorrência das mudanças, a definição de gestão de pessoas evoluiu ao longo do tempo, como se pode observar nas exposições dos autores a seguir.

De acordo com Fleury & Fisher (1998), as políticas de gestão de recursos humanos expressam as diretrizes da empresa com referência aos processos de gestão de pessoal.

Para Fisher (2001, p. 17) a Gestão de Pessoas é “[...] é o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados para gerenciamento da prática profissional das pessoas nas organizações” e estes princípios, políticas e processos interferem nas relações humanas no interior das organizações.

Nesta mesma linha, Dutra (2004, p. 17), entende a gestão de pessoas como o “Conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Inicia-se uma nova perspectiva na Gestão de Pessoas conforme asseveram Silva *et al.*, (2005), a necessidade constante de capacitação do quadro de servidores no esforço de acompanhar e gerar tais mudanças, a Gestão de Pessoas por Competências – GPPC, possui um papel significativo à medida que contribui para a formação das pessoas e para a mudança

de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

No entendimento de Limongi-França *et al.*, (2008), na transição para o modelo de Gestão de Pessoas, o setor de Recursos Humanos, deixa de ser mero coadjuvante de Recrutamento e Seleção, buscando o aperfeiçoamento no Treinamento e Desenvolvimento, no Planejamento de Carreira, na Política de Cargos, dentre outros processos de mudanças, focando nas atividades específicas dos setores existentes na Instituição. Essa evolução de conceitos não se trata de simples alteração na denominação, mas revela uma nova abordagem, com uma visão mais complexa e integrada das pessoas nas organizações.

Gil (2009 p. 17) define a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas como “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”.

Para Chiavenato (2010), a Gestão de Pessoas, corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizados e, também, do estilo de gestão que se empreende.

Portanto, reitera-se, que a Gestão de Pessoas trabalha os objetivos organizacionais, contextualizando as pessoas como seres humanos, através de seus talentos, desempenho, competência e motivação. Esse moderno conceito vê as pessoas como ativadoras de outros recursos, tais como financeiros, tecnológicos, mercadológicos e produtivos.

A partir dessa realidade e, considerando as experiências de outras Instituições Públicas, a Administração do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso almeja que, com o emprego do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, sejam compatibilizadas as competências organizacionais necessárias com as competências humanas técnico-profissionais existentes, com o fito de que surja um círculo virtuoso para que a clareza dos objetivos estratégicos traçados seja buscada por servidores “competentes”. proporcionando não apenas a maximização da chance de alcance das metas, como também, a

retroalimentação de objetivos e metas de melhor qualidade para a organização (Mills *et al.*, 2002).

Para a implantação da Gestão por Competências é necessário pautar em modelos já explorados teoricamente e, muitas vezes, validados pela prática organizacional. Abordar-se-á sobre eles no próximo item.

2.4.3 Modelos de gestão por competências

Não poderíamos falar sobre a Gestão por Competência sem abrangermos duas importantíssimas correntes que abordam sobre o tema: a norte-americana (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973) que entendem a competência como um acúmulo de conhecimento, habilidade e atitude, que qualificam determinada pessoa para o desempenho do trabalho. E a corrente francesa (Le Boterf, 1999 e Zarifian, 1999) que entende a competência não como um conjunto de qualificações do indivíduo, mas como a realização da pessoa em determinado contexto, ou seja, a demonstração de desempenho expressos por comportamentos e realizações originados da aplicação do conhecimento, habilidade e atitude nas suas realizações no trabalho.

Reiteramos a corrente francesa de acordo com o modelo proposto por Le Boterf (2003, p.91), o trabalhador ao deixar de ser simplesmente mero coadjuvante, para exercer um papel de protagonista em suas atividades profissionais, muda radicalmente sua atuação, deixando de somente saber executar aquilo que está determinado, para “ir além do prescrito”, “reagir a acontecimentos”, numa atitude pró-ativa. Na visão defendida pelo autor, da “economia do saber”, o “saber agir” e o poder de escolher o que deve ser realizado ao invés de ser um indivíduo passivo são fundamentais para inovar, renovar os conhecimentos e as competências, em situação de aprendizagem permanente.

Por esta razão o presente trabalho se alinha com os entendimentos postulados pela corrente francesa, pois acredita que o servidor deva ser o protagonista das suas ações laborais, realizadas proativamente com esmero e satisfação, a fim de dar uma resposta positiva aos objetivos organizacionais.

Continuando essa linha de pensamento, trazemos o entendimento de Zarifian (2001, p. 78). Aceitar, assumir responsabilidades por desempenhos é aceitar, questionar seus métodos de trabalho, é defrontar-se com problemas novos, logo, é desenvolver uma atitude de reflexão ante sua própria atividade profissional.

Dessa forma, entende o autor, ter atitude é possuir a capacidade de agir proativamente diante de determinada situação, é responsabilizar-se por algo, tomando posição de enfrentamento diante de possíveis mudanças nas atividades profissionais.

Corroborando esse entendimento Carbone, Brandão, Leite, Vilhena, (2009, p. 44) diz que as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como ligação entre os atributos individuais e a estratégia da organização.

Inúmeras organizações, tanto privadas como públicas recorrem à utilização de modelos de gestão, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias aos seus respectivos negócios. Nesta perspectiva, afirma Barbosa, (2003, p. 288), que o modelo de competência “[...] se confirma como um construto dinâmico que articula as competências centrais da organização e as competências dos indivíduos e grupos, e seu impacto na evolução organizacional”.

Assim, segundo Luz (2001, p. 49), a “implementação dos modelos implica em definição dos grupos ocupacionais aos quais são atribuídos conjuntos de conhecimentos, habilidades, e destrezas necessários ao desempenho de atividades próprias a cada grupo, culminando com o que se denomina normalização de competências”.

Um importante modelo de Gestão por Competência é o de Ienaga (1998), que trata da identificação do *gap* de competência, ou seja, a identificação de lacunas nas competências da organização. Esta traça metas a serem alcançadas segundo a estratégia organizacional, posteriormente, identifica a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

De forma semelhante, outro modelo comumente usado é o proposto por Guimarães *et al.* (2001) denominado de Gestão Organizacional Baseada nas Competências, que tem por

fundamento os pressupostos teóricos de Zarifian (1999), Le Boterf (2003) e Prahalad & Hamel (1990). Ele foi desenvolvido como um processo em que a estratégia corporativa direciona todos os esforços em prol da capacitação, promovendo o desenvolvimento das competências essenciais à obtenção das metas estabelecidas pela organização, incorporando atividades voltadas para o planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, por meio do levantamento das competências essenciais à organização, a partir do nível individual até o corporativo, estabelecendo a interdependência e o caráter de complementaridade entre competência e desempenho.

Sobre esse modelo, O'Reagan, & Ghobadian (2002) diz:

Trata-se de um modelo de gestão de desempenho bastante pertinente, visto que o processo de avaliação está alinhado com a estratégia organizacional, à medida que contempla os objetivos organizacionais, as metas individuais e de equipes, bem como os seus respectivos indicadores de desempenho. O processo permite ao avaliado conhecer o que a organização espera dele em termos de resultados e, ao avaliador, gerir eficientemente o desenvolvimento da pessoa, implementando ações de melhoria da sua performance, acompanhando e avaliando continuamente a eficácia das mesmas (O'Reagan, & Ghobadian, 2002, p. 52).

Inicialmente, o modelo prevê o estabelecimento da estratégia organizacional, por meio da elaboração de sua “missão”, “visão de futuro” e seus “objetivos estratégicos”. Segundo Miranda & Silva (2002), a missão deve ser compreendida como o escopo principal ou a razão da existência da organização; a visão se referencia ao que se espera dela no futuro próximo; e os objetivos estratégicos dizem respeito aos “alvos” que se pretendem atingir pela organização em determinado período.

Logo após, seriam identificadas as competências organizacionais necessárias para se atingir as metas traçadas pela empresa, estabelecendo, a partir daí os indicadores de desempenho em nível corporativo, no sentido de compreender se o nível das ações adotadas que visem à eficiência permite elaborar uma visão de futuro. Dessa forma, é factível produzir um diagnóstico das competências profissionais, procurando descortinar as possíveis lacunas entre as competências essenciais ao cumprimento dos objetivos estratégicos, daquelas disponíveis na organização, o que Ienaga (1998) definiu como *gap*.

Carbone, *et al.*, (2009), ilustra a proposta de um modelo, através da figura 4, a seguir, que propõe um modelo completo de gestão por competência, desde a identificação da estratégia organizacional que sustenta o planejamento em gestão de pessoas, perpassando

pela avaliação de desempenho dos profissionais, até as ações a serem desenvolvidas por cada função do setor de Gestão de Pessoas, como por exemplo, capacitações, *coaching*, comunicação, remuneração e benefícios e, alocação adequada dos talentos.

Figura 4: Alinhando a gestão de pessoas à estratégia organizacional.



Fonte: Carbone, *et al.*, (2009, p. 78).

Realizada a contextualização, no que tange ao conceito de competência e sua correlação na organização com o conhecimento, habilidade e atitude, passaremos a apresentar a metodologia, buscando analisar as possibilidades de complementaridade das competências organizacionais necessárias e humanas existentes e as que ainda necessitam ser desenvolvidas no TRE Mato-Grossense.

Dessa forma, através da adoção do esquema do estudo abaixo, alinhado aos entendimentos de célebres autores que se dedicam aos estudos nessa área e pontuados neste estudo, pretende-se que haja um fortalecimento da competência adequada à função através de uma política organizacional voltada ao desenvolvimento da educação corporativa continuada e demais projetos com o fito de ampliar o conhecimento, com a implementação de programas que visem descobrir e aprimorar habilidades e estas fortalecerão as atitudes dos servidores como por exemplo o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas com base em Competências, fatores que suportarão a implantação da Lotação Ideal, com as pessoas certas lotadas nos cargos certos. Esperando-se que esse fator gere qualidade no serviço público, em razão do potencial

humano mais valorizado, portanto, maior contribuição do TRE-MT, que estará corroborando com o desenvolvimento da gestão no serviço público brasileiro.

Por fim, em que pese a complexidade do modelo proposto por Carbone, *et al.*, (2009), tendo como base uma síntese dos modelos apresentados, traçamos a seguir, os passos do modelo a ser adotado neste estudo figura 5.

Importa aqui esclarecer, segundo o Portal Gestão de Talentos (2015), que as competências podem ser classificadas como humanas (relacionadas ao indivíduo) ou organizacionais (relacionadas à organização). Portanto, forma-se o conjunto de competências profissionais que sustentam a competência organizacional. Não haverá competência organizacional onde não houver profissional, desta feita, quando as três categorias de competências individuais (pessoais, técnicas e gerenciais) são valorizadas e desenvolvidas, ocorre a contribuição de maneira significativa para a formação das competências organizacionais. Colocação importante que foi observada na construção dos questionários aplicados na pesquisa.

Figura 5: Esquema do estudo da compatibilidade entre competências organizacionais (requeridas) e as competências humanas (profissionais) existentes nos servidores ocupantes do Cargo Comissionado CJ-2 - Coordenadores e Assessores da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso/Brasil.



Fonte: Elaboração própria.

Por oportuno, reitera-se que se trata de objeto do presente estudo, elucidar as definições de competência organizacional e humana sob os olhares de renomados autores. Segundo Gullledge & Sommer, (2002), empresas saudáveis são aquelas que melhor respondem às mudanças, seja pela sua sensibilidade em detectar sinais de oportunidade, seja pela coerência em seu modelo de gestão, que é capacitado e apto a atuar na promoção de ajustes estratégicos e construção de valor que as definam como competentes frente ao mercado.

Prahalad e Hamel (1995) entendem competência organizacional como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, a exemplo das proposições da *Resource-Based Management Theory*. Para esses autores, competências essenciais nas organizações – *core competences* – são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Chiavenato (2010) entende que, as organizações, públicas ou privadas, precisam equiparar talentos e competências com vista a acompanhar a mudança e evolução do mundo moderno. Segundo ele, a excelência na prestação de serviços públicos ou privados, não depende apenas de conquistar, reter, aplicar, desenvolver, motivar e recompensar talentos, mas, principalmente, de gerir competência e alcançar resultados significativos por meio delas.

Vale destacar que, a mensuração, o alinhamento e o acompanhamento das competências são de importância vital não somente para a rotina dos servidores em suas atividades no Tribunal, mas também para o atingimento de forma coletiva e participativa da Visão da organização, tratando-se de uma importante ferramenta que líderes e liderados terão em mãos para garantir que tal Visão seja atingida.

Por conseguinte, o conhecimento do perfil profissional é fundamental para esse tipo de modelo, que consiste não somente na identificação de competências técnicas (conhecimento e habilidades) que os servidores precisam desenvolver, mas na atualização e validação das descrições de funções, contidas no Regimento Interno e demais Resoluções que o aplica, com o fito de elucidar as expectativas e reais necessidades da Instituição em relação à cada um de seus servidores. Fato que criará um instrumento de Gestão de Pessoas totalmente alinhado à Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos e ao Planejamento

Estratégico do órgão público que servirá, principalmente, como base de alinhamento entre a Instituição e seus servidores.

2.4.4 A gestão por competência no Poder Judiciário Federal e na Justiça Eleitoral Mato-Grossense

No Brasil, o Poder Judiciário Federal, na figura do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o Tribunal Superior Eleitoral e a Justiça Eleitoral Mato-Grossense, estão cada vez mais envidando esforços em busca da qualidade em excelência nos serviços prestados aos cidadãos brasileiros. Para tanto, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, através da Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014, implantou a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, com o objetivo estratégico de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, aprovados pela Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que estabelece que os Tribunais devem desenvolver e/ou alinhar seu Planejamento Estratégico Plurianual aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Diante de tal imperativo, encontra-se em andamento a implantação da Gestão por Competência em todos os Tribunais Brasileiros.

Nesse passo, o Conselho Nacional de Justiça trouxe como sugestão de ação para o Planejamento do Poder Judiciário a realização da Gestão Por Competência, com o fito de promover a reengenharia da estrutura de pessoal com alocação adequada e proporcional à demanda das unidades judiciárias, de acordo com a sua competência. E, dessa forma, garantir, a concretização do seu Planejamento Estratégico, a fim de que os magistrados e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao alcance dos objetivos almejados.

Diante de tal cenário, no Tribunal Superior Eleitoral – TSE, elaborou um Caderno de Orientação (2013) objetivando a implantação da Gestão por Competência em todos os Regionais.

No TRE-MT, esse tipo de gestão está em implementação, através da Secretaria de Gestão de Pessoas e a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento, onde se buscou abordar, de forma clara e objetiva, a evolução e os aspectos da Gestão por Competências,

como também, a metodologia referente à sua implementação no âmbito do Tribunal. Para tanto, reuniu-se o aprendizado adquirido junto à consultora Clarisse Droval, contratada pela Corte Eleitoral Mato-Grossense para, além de outras capacitações, realizar a sensibilização dos servidores a respeito do modelo de Gestão por Competência.

A partir daí, instituída a comissão, foram efetivadas ações visando estruturar a implantação da Gestão por Competência no Regional Mato-Grossense, com avaliações de Pesquisas de Clima Organizacional realizada em novembro de 2011, sendo a última realizada em janeiro de 2015. Após o mês de julho (2015), foram enviados esforços visando e efetivar a necessária implantação do modelo em questão, que mais a frente será abordado, no momento em que se tratar do Planejamento Estratégico do TRE-MT. Ressalta-se que na implementação está sendo utilizada uma metodologia focada em estudo de processos e documentos institucionais, que também possibilitará um mapeamento das competências necessárias à realização das atividades da organização.

Até o início do presente exercício de 2018, a Gestão por Competência está em fase intermediária de implantação, portanto, somente após esse procedimento será possível explicar a significação do CHA que cada servidor ou grupo necessitará para realização de suas atribuições, onde estarão estabelecidos critérios bem definidos para avaliação e capacitação. Pois, somente com o conhecimento dos requisitos das competências das atividades desenvolvidas nos processos da Instituição, possibilitará o entendimento adequado de cada pessoa no desempenho de sua função. Sendo este um dos objetivos dos levantamentos efetuados no presente estudo de caso, ou seja, corroborar com subsídios para a efetivar a implantação da gestão por competência no TRE-MT.

2.5 INGRESSO E DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA TRE-MT

A Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, disciplina sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União.

Provimento é o preenchimento do cargo público. Ele pode ser classificado na forma originária ou na forma secundária. O provimento originário pressupõe a existência de uma relação jurídica anterior mantida entre o servidor e a Administração, muito bem esclarecido

na Constituição Federação de 1988, que preconiza em seu art. 37, I que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei, de livre nomeação e exoneração. Portanto, a única forma de Provimento Originário é a nomeação, que pode ser realizada em caráter efetivo ou para cargos de provimento em comissão.

O outro tipo de acesso ao serviço público se dá de forma derivada que é o provimento de cargos públicos pela: Readaptação, Recondução, Reintegração, Reversão, Aproveitamento, Promoção e Remoção, nos termos de legislação vigente.

Esmiuçado o entendimento do provimento dos cargos consoante a dinâmica dos cargos de carreira, cargos em comissão e função comissionada no TRE-MT, entende-se importante tratar como se procede o ingresso e desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário.

Para o ingresso em qualquer dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á no primeiro padrão da classe “A” respectiva, após aprovação em concurso público, de provas ou de provas e títulos conforme acima ressaltado. Podendo, ainda, como etapa, programa de formação, de caráter eliminatório/classificatório. Respeitando, também, os requisitos imprescindíveis estabelecidos no edital do referido certame, principalmente quanto a escolaridade. Portanto, sendo curso superior ou licenciatura plena (correlacionado com a especialidade), para o cargo de Analista Judiciário; curso de ensino médio, ou curso técnico equivalente para o cargo de Técnico Judiciário e curso de ensino fundamental para o cargo de Auxiliar Judiciário.

Ressalta-se, ainda, que além dos requisitos previstos, poderão ser exigidos formação especializada, experiência e registro profissional a serem definidos em regulamento e especificados em edital de concurso.

Quanto ao desenvolvimento do servidor nos cargos de provimento efetivo da carreira de Pessoal do Poder Judiciário, a Lei nº 11.416/2006, acima referenciada, estabelece que dar-se-á mediante progressão funcional e promoção. Entende-se por progressão funcional, como a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe,

observado o interstício de um ano, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho. Quanto a promoção, é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

2.6 CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÃO COMISSIONADA TRE/MT

Nos termos da Lei nº 11.416/2006, do Governo Federal, integram os Quadros de Pessoal dos órgãos do Poder Judiciário da União as Funções Comissionadas, escalonadas de FC-1 a FC-6, sendo esta última para o exercício de Chefia de Seções. Já aos Cargos em Comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, competem atribuições de direção, coordenação, assessoramento e assistência. No caso em estudo, os servidores ocupantes do Cargo em Comissão CJ 2, tem atribuições de coordenação e assessoria da alta administração.

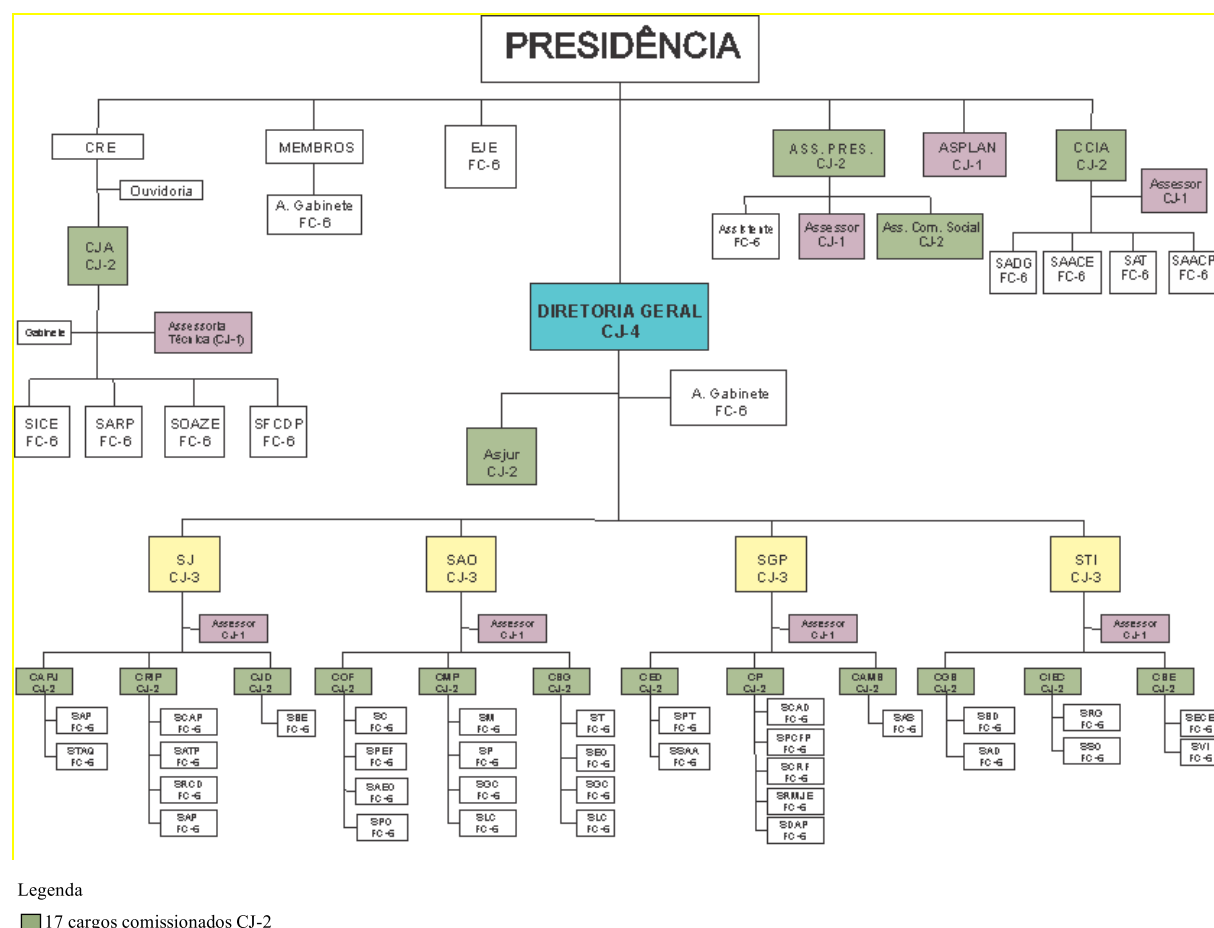
Importa evidenciar, no normativo, que cada órgão destinará, no mínimo, 80% (oitenta por cento) do total das funções comissionadas para serem exercidas por servidores integrantes das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário da União, podendo designar-se para os restantes servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que não integrem essas carreiras ou que sejam titulares de empregos públicos, observados os requisitos de qualificação e de experiência previstos em regulamento.

Normatizou-se, também, que as funções comissionadas de natureza gerencial serão exercidas preferencialmente por servidores com formação superior, fato que se observa em maioria no TRE-MT.

Ressalta-se, conforme preconiza a legislação acima citada, os servidores designados para o exercício de cargos comissionado função comissionada de natureza gerencial que não tiverem participado de curso de desenvolvimento gerencial oferecido pelo órgão, deverão fazê-lo no prazo de até um ano da publicação do ato, a fim de obterem a certificação.

Trata-se do objeto da presente dissertação, compatibilizar as Competências Organizacionais necessárias (requeridas) e as Competências humanas (Técnico-Profissionais) existentes nos servidores detentores de Cargo Comissionado CJ2, a fim de averiguar a ocorrência de lacunas e alinhar ao objetivo estratégico da organização.

Para melhor entendimento da estrutura organizacional do TRE-MT, apresentamos o Organograma a seguir:



Portanto, importa reiterar, que o público apreciado neste estudo de caso foram, conforme a legenda, os servidores ocupantes do Cargo Comissionado CJ-2 (Coordenadores e Assessores), em razão dos mesmos deterem em nível intermediário entre a Alta Administração e um número maior de servidores com funções comissionadas e sem cargo em comissão.

Ressalta-se que o cargo comissionado em estudo (CJ-2), perfazem um total de 17 servidores, sendo que somente 16 foram os respondentes, e que possui a função de coordenar

as coordenadorias, assessorar a presidência e vice-presidência, assessoria jurídica e assessoria de comunicação, conforme se observa no Organograma Institucional anteriormente exposto.

Por derradeiro, informamos que não foram contabilizadas as funções comissionadas FC 1 a FC5, por não fazerem parte da gerência TRE-MT.

2.7 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA JUSTIÇA ELEITORAL MATO-GROSSENSE 2010-2015 E 2016-2020

Respaldado na Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, o Planejamento Estratégico do TRE-MT 2010-2014, foi aprovado pela Resolução Administrativa nº 124/09, onde o Tribunal definiu como um dos objetivos estratégicos a implantação de Gestão por Competência, com o fito de alinhar ao Decreto nº 5707/2006, do Governo Federal que estabelece o Sistema de Gestão por Competências.

A fim de normatizar tal implementação, constituiu-se a Comissão de Implantação do Modelo Gestão de Pessoas por Competência no âmbito do TRE-MT, através das Portarias nº 541/2011, nº 78/2012 e nº 181/2015, sendo esta última que constituiu novos membros.

Dessa forma, ainda no exercício de 2015, tendo como Gestor a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento, teve início o Projeto de Gestão por Competência, que tem como objetivo geral analisar o grau de prontidão dos servidores com relação às competências organizacionais necessárias à estratégia da Justiça Eleitoral Mato-Grossense, ou seja, alinhar o objetivo estratégico de “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores”, a fim de identificar as lacunas (*gaps*) existentes entre as competências requeridas e as competências humanas (profissionais) disponíveis nos mesmos, com o intuito de que neles se desenvolvam, por meio de capacitação, as competências que irão trazer o alinhamento necessário às demandas organizacionais.

Portanto, vale reiterar quanto a esse alinhamento aos objetivos organizacionais, que a Gestão por Competência, tem como objetivo Estratégico garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, bem como desenvolver a Competências Humanas Profissionais

(conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores), a fim de motivá-los, ao comprometimento com a execução da estratégia organizacional.

Ressalta-se, portanto, que a consolidação dessa nova política de Gestão envolverá diversas fases em um ciclo contínuo de planejamento, execução e avaliação, garantindo o processo de desenvolvimento organizacional e dos seus colaboradores, a fim de que a força-trabalho esteja sempre alinhada e adequada aos objetivos estratégicos da organização.

Insta enfatizar que, a Resolução Administrativa nº 1574/2014/TRE/MT, aprovou a prorrogação do Planejamento Estratégico do Regional 2010-2014 por mais um ano, abrangendo o ano de 2015 e, determinou o início dos trabalhos de construção do próximo Planejamento Estratégico para o período de 2016-2020, objetivando dar fiel cumprimento às recomendações insertas no Acórdão TCU nº 1228/2015, que aconselha a implantação no Judiciário a Gestão de Pessoas por Competência.

CAPÍTULO III

ENQUADRAMENTO EMPÍRICO – METODOLOGIA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A nossa investigação trata-se de um estudo de caso descritivo que propõe demonstrar a compatibilidade entre as competências organizacionais requeridas e as competências humanas (profissionais) existentes dos servidores detentores do Cargo Comissionado CJ2 - Coordenadores e Assessores no TRE-MT. Nesse ínterim, Gray explicita que:

O método de estudos de caso pode ser usado para uma ampla variedade de questões, incluindo a avaliação de programas de treinamentos (um tema comum), desempenho organizacional, desenho e implementação de projetos, análise de políticas e relações entre diferentes setores de uma organização ou entre organizações. (Gray, 2012, p.200).

Nessa perspectiva, ainda como método investigativo, utilizaremos uma pesquisa mista na qual abordaremos tanto o viés quantitativo quanto qualitativo. No que diz respeito a pesquisa quantitativa esta “visa testar uma suposição já anteriormente formulada na forma de uma hipótese” (Flick, 2009, p.87).

Além da pesquisa quantitativa, utilizaremos como instrumento para coleta de dados primários os questionários que segundo Charoux (2006):

São instrumentos adequados para a obtenção de dados primários, para a pesquisa quantitativa. Compõem-se de perguntas estruturadas, previamente formuladas e impressas segundo uma ordem preestabelecida, com espaços indicados para registro das respostas. (Charoux, 2006, p.45)

Toda investigação requer planejamento que se inicia com a escolha do tema, a elaboração do plano de trabalho, a identificação se o tema é pertinente, a localização e a investigação. (Lakatos e Marconi, 2010).

A metodologia em uma investigação, constitui em um caminho que “consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações” (Barros e Lehfeld, 2007, p.2).

3.2 PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Pretendemos com esta investigação dar resposta a seguinte pergunta: *Existe compatibilização entre as competências organizacionais requeridas e as competências humanas existentes nos servidores ocupantes de Cargo Comissionado CJ-2 no TRE-MT, de forma a alcançar as metas traçadas no Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral Mato-Grossense?*

Para responder tal questionamento, tomamos por base as competências organizacionais requeridas, objetivando-se identificar nas respostas as competências humanas (técnica/profissional) dos servidores ocupantes do cargo comissionado CJ-2.

3.3 TIPO DE ESTUDO

A presente investigação possui caráter quantitativo e qualitativo (Estudo Misto) e, trata-se de estudo de caso descritivo. Os seus resultados foram fundamentados na pesquisa bibliográfica e empírica, na qual utilizou-se como coleta de dados um questionário semiestruturado.

O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo (Severino, 2016, p.128).

Ainda complementando o estudo de caso, a coleta de dados se torna tão importante quanto o caso a ser investigado

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. Em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários. A escolha do instrumento de pesquisa, porém, dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objetos de estudo. (Severino, 2016, p.105).

Nesse liame, Severino (2016, p.134) ainda complementa que “as questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos”.

Para Vergara (2007), as pesquisas são classificadas de acordo com seus fins e seus meios. O estudo de caso descritivo na nossa investigação, tem como intuito verificar a compatibilidade entre Competências Organizacionais necessárias (requeridas) e as competências profissionais existentes nos servidores detentores de cargos em nível de gerência junto à Secretaria do TRE-MT.

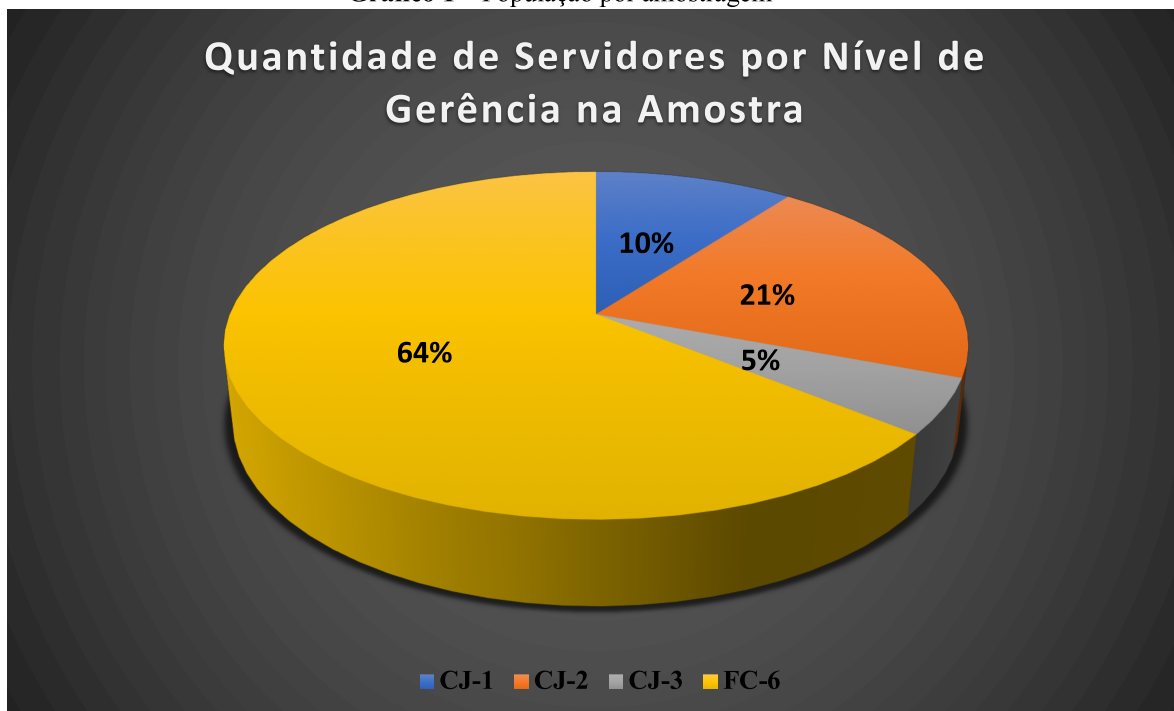
Quanto aos seus meios, pode ser classificada como um estudo de campo, que, no entendimento de Gil (2008) é o tipo mais indicado quando se procura o aprofundamento de uma realidade específica.

3.4 AMOSTRAGEM

O Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso possui em seu Quadro Funcional um total de 176 servidores efetivos na Secretaria do Regional. No presente estudo de caso, selecionou-se como amostra aqueles ocupantes de Cargos em Comissão CJ-2, que perfazem um total de 17 (dezessete) servidores que detêm um nível de gerência intermediário entre a Alta Administração e as demais Funções Comissionadas.

Dos 79 (setenta e nove) servidores detentores de cargos em nível de gerência, 29 (vinte e nove) ocupavam Cargos Comissionados, CJ-3 (4), CJ-2 (17) e CJ-1 (8) e 50 (cinquenta) Função Comissionada FC-6, conforme **Tabela 1**. Ressalta-se que há somente um cargo comissionado CJ-4 ocupado pelo Diretor-Geral do TRE-MT, mas que, não foi objeto do presente estudo por tratar-se de apenas um único servidor. Portanto, a técnica de acesso e delimitação da amostra foi a não probabilística, intencional e por julgamento, já que teve como foco um grupo específico (Oliveira, 2001).

Gráfico 1 – População por amostragem



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 1 – Discriminação do número de servidores em nível de gerência na amostra.

	Nomenclatura	Número de Servidores
Cargo Comissionado	CJ-3	4
	CJ-2	17
	CJ-1	8
Função Comissionada	FC-6	50
TOTAL		79

3.5 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa, foi utilizado como instrumento de investigação, o questionário que é “considerado o instrumento mais usado para o levantamento de informações” (Barros, Lehfel'd 2007, p.106). Segundo Lakatos e Marconi (2010):

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro do prazo. (Lakatos e Marconi, 2010, p.184).

A escala de Likert é a mais utilizada em pesquisas de opinião das ciências comportamentais. Geralmente são usados cinco níveis de respostas, sendo importante que se atribua corretamente os números às respostas de afirmações positivas e negativas. Embora alguns pesquisadores prefiram usar mais níveis. O formato de 5 níveis ou típico de um likert usualmente é dado por (Likert, 1932, Lantin, 2011), conforme a seguir:

Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
1	2	3	4	5

Em consonância com a escala de Likert que propõe uma investigação quantitativa. Flick (2013, p.134) vem complementar que “a análise quantitativa de conteúdo é mais como método específico de coleta de dados”, sendo usado para coletar e classificar informações. Assim,

A análise quantitativa de conteúdo capta as características isoladas do texto categorizando partes dele em categorias, que são operacionalizações das características que interessam. As frequências das categorias isoladas informam sobre as características do texto analisado. (Bortz e Döring, 2006, *cit. In* Flick 2013)

Desta feita, o questionário foi composto por 15 questões elaboradas a partir das catalogações das competências organizacionais requeridas para o cargo investigado (CJ-2). Em cada pergunta os respondentes deveriam pontuar com valores de 1 a 5 (1 = Muito Baixo; 2 = Baixo; 3 = Médio; 4 = Alto; 5 = Muito Alto) quanto aos níveis de importância, domínio e entrega, conforme **Tabela 2**.

Tabela 2 – Apresenta a metodologia a ser seguida pelo respondente.

QUESTÃO A SER RESPONDIDA	NÍVEIS	VALOR NA ESCALA LIKERT				
	IMPORTÂNCIA	1	2	3	4	5
	DOMÍNIO	1	2	3	4	5
	ENTREGA	1	2	3	4	5

Reitera-se que as questões pretendiam avaliar as competências Conhecimento, Habilidade e Atitude existente nos respondentes. Desta forma, as questões foram agrupadas de modo a abordar temas referentes à cada uma das competências objetos deste estudo, conforme se observa no **Tabela 3**.

Tabela 3 – Questões das competências conhecimento, habilidade e atitude para o Cargo Comissionado CJ-2.

COMPETÊNCIAS	CARGO COMISSIONADO CJ-2
	QUESTÕES
CONHECIMENTO	01, 02, 04, 05 e 07
HABILIDADE	06, 09 e 10
ATITUDE	03, 08, 11, 12, 13, 14 e 15

Fonte: Elaboração Própria.

A Tabela 04 contém as 15 (quinze) questões respondidas por somente 16 (dezesesseis) dos 17 servidores efetivos, Analistas Judiciários ou Técnicos Judiciários, **ocupantes** do Cargo em Comissão CJ-2 – Coordenador/Assessor – que tem como finalidade desempenhar a função de assessorar ou coordenar as unidades administrativas TRE-MT, e são distribuídos nas unidades administrativas da seguinte forma:

- **04 (quatro) Assessores e 01 Coordenador CCIA:**

Presidência - 01 (um) assessor; Vice Presidência/Corregedoria Regional Eleitoral 01 (um) assessor; Assessoria Jurídica 01 (um) assessor; Assessor de Comunicação Social 01 (um) assessor; Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria - CCIA 01 (um) Coordenador;

- **12 (doze) Coordenadores Secretarias TRE-MT**

- **Secretaria de Administração e Orçamento - SAO - 03 Coordenadores:**

Coordenadoria de Material e Patrimônio
Coordenadoria Orçamentária e Financeira
Coordenadoria de Serviços Gerais

- **Secretaria Judiciária - SJ - 03 Coordenadores:**

Coordenadoria de Apoio ao Pleno e Julgamento
Coordenadoria de Registros e Informações Processuais
Coordenadoria de Gestão da Informação

- **Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP - 03 Coordenadores:**

Coordenadoria de Pessoal
Coordenadoria de Assistência Médica e Social
Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento

- **Secretaria de Tecnologia da Informação - STI - 03 Coordenadores:**

Coordenadoria de Infraestrutura Computacional

Coordenadoria de Soluções Corporativas

Coordenadoria Sistemas Eleitorais

Insta ressaltar que, para a construção das 15 questões foi tomado por base as Catalogações das Competências Técnicas levantada por cada unidade administrativa, onde expusessem seus labores no cotidiano. Ao que esta autora as separou em Caixa Conhecimento, Caixa Habilidade e Caixa Atitude, a fim formular as perguntas. Esses Catálogos aduzimos abaixo, somente à título de exemplificação devido a sua vasta amplitude:

Exemplo Competência Conhecimento

UNIDADE	COMPETÊNCIA	INDICADOR
Assessoria da Presidência – CJ-2	Direito, Normas e Legislação	Conhece e aplica o Regimento Interno do TRE-MT e demais Legislação Eleitoral

Exemplo Competência Habilidade

UNIDADE	COMPETÊNCIA	INDICADOR
Assessoria de Comunicação Social – CJ -2	Comunicação Institucional	Gerencia Plano Estratégico de Cobertura das Eleições

Exemplo Competência Atitude

UNIDADE	COMPETÊNCIA	INDICADOR
Coordenadoria de Registros e Informações Processuais – CJ-2 – CRIP-SJ	Foco no Cliente	Atende ao público com qualidade, celeridade e cortesia

Portanto questionário foi montado de forma que os detentores do Cargo Comissionado CJ-2, expusessem as suas percepções a respeito de determinada questão em nível pessoal.

Considerando, ainda, as Competências Organizacionais (ser capaz de planejar, executar, coordenar e avaliar o atendimento ao cidadão), de Competências Comuns (prontidão, comprometimento, orientação para resultados, comunicação, trabalho em equipe) e Competências Gerenciais (visão estratégica, resiliência, tomada de decisão, comunicação, gestão do conhecimento, liderança, foco no resultado).

Tabela 04 – 15 (quinze) Questões respondidas pelos servidores ocupantes de CJ-2.

Questão 1 – Deter conhecimento de redação oficial e jurídica, com utilização da norma culta da Língua Portuguesa, na produção de textos, redações, observando, também, o Manual de Padronização dos Atos Administrativos do TRE e demais legislações pertinentes à elaboração de normativos.
--

Questão 2 – Dominar os conceitos, práticas e ferramentas utilizadas para desenvolvimento de planejamento Estratégico e demais projetos de gerenciamento do Gabinete, Secretaria e Coordenadoria, com celeridade e segurança.
Questão 3 – Dedicar com presteza e responsabilidade a coordenadoria e assessoria no desenvolvimento do processo eleitoral, delegando competência aos Chefes de Seção sobre os andamentos céleres dos atos administrativos e logísticos necessários à sua implementação.
Questão 4 – Deter conhecimento profundo do sistema de votação, em notações de modelagem de processos em Legislações acerca de contratações de TI, em técnicas de treinamento presencial e a distância.
Questão 5 – Dominar o conhecimento na legislação relativa à gestão de pessoas no âmbito do TSE e TRE, no que tange a Gestão por Competência, Desenvolvimento Estratégico e Avaliação de Desempenho de Pessoas, Educação Corporativa, etc.
Questão 6 – Possuir agilidade no manuseio dos Sistemas Tecnológicos necessários ao trâmite processual e procedimental nas atividades diárias.
Questão 7 – Deter proficiência no conhecimento sobre equipamentos, principalmente a urna eletrônica.
Questão 8 – Solicitar dos Chefes de Seção os imprescindíveis relatórios, pareceres técnicos eficazes das atividades rotineiras em busca da excelência da organização.
Questão 9 – Possuir perícia quanto as ferramentas de gerenciamento de projetos, a fim de produzir com agilidade textos, planilhas e formulários, trabalhando com fórmulas e cruzamento de dados.
Questão 10 – Saber executar as tarefas com presteza quando determinadas pela chefia superior.
Questão 11 – Monitorar a execução de atividades de assessoria, coordenação e chefia.
Questão 12 – Executar com responsabilidade a estratégia organizacional.
Questão 13- Possuir dinamismo para realizar integração entre equipes.
Questão 14 – Possuir atenção seletiva na execução de suas tarefas, priorizando as demandas emergencial.
Questão 15 – Prestar assessoria, coordenação, bem como realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade.

3.6 PROCESSAMENTO E ANÁLISES DOS DADOS

Os dados coletados foram processados em uma planilha do programa Excel e tabulados conforme as competências e grupos. Nesta pesquisa foi realizada uma análise descritiva dos dados, com o fito de proceder uma análise comparativa e assim, estabelecer o *gap* entre as competências requeridas e as existentes. Entendendo-se por *gap*, termo em inglês, um distanciamento, afastamento, separação, uma lacuna ou um vácuo.

Souza (2005), sugere um desenvolvimento de competências baseado na análise das pessoas em sua individualidade, partindo dos resultados da avaliação de desempenho, no qual cada pessoa é observada com base em sua entrega, na análise das características individuais a serem desenvolvidas e na análise da efetividade das ações, onde se estabelece com o indivíduo um plano de ação de desenvolvimento. Segundo as autoras, ao fazer a identificação

das lacunas de competências, é possível dar *feedback* e orientar os colaboradores a buscar o desenvolvimento e o crescimento profissional.

Para Gullledge & Sommer (2002), a análise documental consiste na busca de informações preliminares sobre a organização em documentos institucionais, a exemplo: regimento interno, mapas estratégicos, documentos internos e outros relacionados à estratégia organizacional. Por meio desses documentos é possível conhecer os fundamentos estratégicos da organização (missão, visão, valores, desafios e objetivos estratégicos), sua estrutura, seus processos e modos de operação. A pesquisa documental raramente é aplicada sozinha, na maioria das vezes ela complementa e é combinada com outras técnicas para identificação de competências organizacionais e individuais.

Isso porque muitos devem conhecer a “fórmula mágica” de identificação de *gaps* de competências, isto é, a chefia diz quais competências as pessoas de sua equipe precisam possuir e cada indivíduo se auto-avalia com relação ao grau de domínio de cada uma dessas competências. A lacuna entre “o que se têm” – competências reais – e o que “é preciso ter” – competências necessárias – indicaria exatamente o que é preciso fazer para “chegar lá”. Isto é, essas lacunas indicariam quais as competências que precisam ser adquiridas tanto pelo recrutamento, quanto pela capacitação.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 INTRODUÇÃO

Nos itens descritos neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos com as suas respectivas discussões divididos de acordo com o CHA, ou seja, as Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude, nos níveis de Importância, Domínio e Entrega dos servidores CJ-2.

Inicialmente nos subitens deste Capítulo, serão apresentadas Tabelas com as perguntas e respectivos número de respondentes, assim discriminados: a Tabela 5 - Competência Conhecimento; a Tabela 6 - Competência Habilidade e a Tabela 7 - Competência Atitude, todos eles consoantes os níveis de Importância, Domínio e Entrega.

A seguir disponibilizamos os gráficos com Valores Médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega em todas as Competências.

Na sequência, apresenta-se a Tabela 8 com as Médias Aritméticas, Desvio Padrão e Médias Ponderadas para níveis de Importância, Domínio e Entrega em cada questão. E, a seguir apresenta-se a síntese dos Valores Médios baseados nas Médias Aritméticas, constantes na Tabela 9.

Por derradeiro, a Tabela 10 que trata das comparações entre similaridades e divergências das Competências.

4.2 COMPETÊNCIA CONHECIMENTO

As questões que buscavam verificar a **competência conhecimento** dos respondentes, versavam sobre 5 (cinco) pontos a saber: redação oficial e jurídica; domínio das ferramentas para desenvolver o Planejamento Estratégico; o Sistema de Votação; a legislação vigente aplicável e o manuseio do Sistema da Urna Eletrônica de Votação, etc.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores em nível de Gerência da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil

Tabela 5 –Competência Conhecimento.

	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA
QUESTÃO 1	Deter conhecimento de redação oficial e jurídica, com utilização da norma culta da Língua Portuguesa, na produção de textos, redações, observando, também, o Manual de Padronização dos Atos Administrativos do TRE e demais legislações pertinentes à elaboração de normativos.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	6	5	5	0	0	9	7	0	0	1	7	7	1
QUESTÃO 2	Dominar os conceitos, práticas e ferramentas utilizadas para desenvolvimento de planejamento Estratégico e demais projetos de gerenciamento do Gabinete, Secretaria e Coordenadoria, com celeridade e segurança.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	1	8	7	0	4	10	2	0	0	2	9	5	0
QUESTÃO 4	Deter conhecimento profundo do sistema de votação, em notações de modelagem de processos em Legislações acerca de contratações de TI, em técnicas de treinamento presencial e a distância.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	2	7	6	1	0	8	5	3	0	1	6	7	2	0
QUESTÃO 5	Dominar o conhecimento na legislação relativa à gestão de pessoas no âmbito do TSE e TRE, no que tange a Gestão por Competência, Desenvolvimento Estratégico e Avaliação de Desempenho de Pessoas, Educação Corporativa, etc.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	1	6	6	3	1	7	4	4	0	2	6	3	5	0
QUESTÃO 7	Deter proficiência no conhecimento sobre equipamentos, principalmente a urna eletrônica.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	1	0	11	3	1	3	4	7	1	1	4	2	7	2	1

4.2.1 Resultados

Referente a estes pontos, foi possível observar, a partir das respostas obtidas, que os servidores entendem que deter conhecimento a respeito da redação oficial e jurídica (Questão 1) tem importância de médio a alto. Também o domínio e a disponibilidade de entrega neste quesito giraram em torno de médio a alto (**Tabela 5**).

No tocante ao quesito de dominar o conhecimento das ferramentas para desenvolver o Planejamento Estratégico e demais projetos (Questão 2), apesar dos respondentes considerarem o grau de importância entre alto e muito alto, restou verificado que o seu domínio e o esforço de entrega eram de nível médio (**Tabela 5**).

Consoante ao conhecimento profundo do Sistema de Votação (Questão 4), os respondentes avaliaram o nível de importância entre médio e alto. Porém, quanto ao domínio e entrega foi constatado entre nível baixo e médio (**Tabela 5**).

Em referência ao quesito conhecimento da legislação relativa à gestão de pessoas (Questão 5), foram observadas diferenças entre os níveis médio de importância, baixo domínio e baixa entrega (**Tabela 5**).

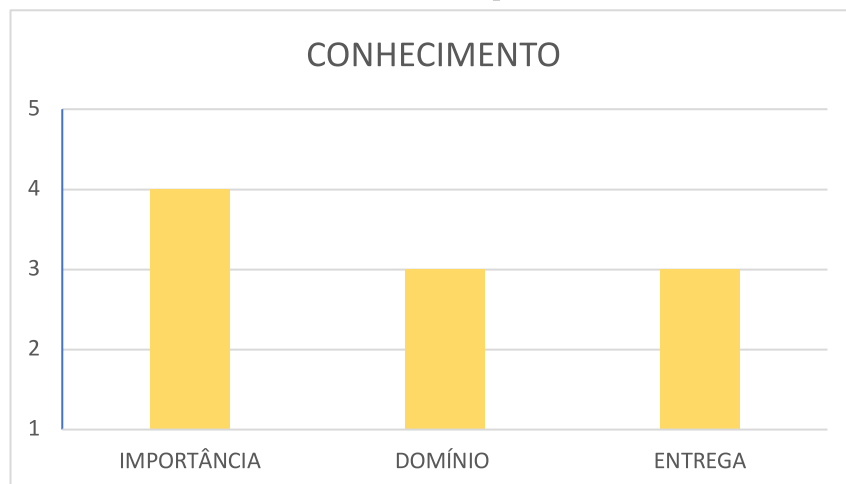
Por fim, no que se refere a proficiência no manuseio da Urna Eletrônica de Votação (Questão 7), os respondentes consideram o nível médio de importância, domínio e entrega (**Tabela 5**).

Ao comentar o **Gráfico 2** - Valores Médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a **Competência Conhecimento**, consoante a Tabela 8, percebe-se com nível alto quanto a importância e médio quanto aos níveis de domínio e entrega. Ressalta-se, tão somente, exceção quanto ao domínio da específica Questão 4 (Baixo) que trata do profundo conhecimento do Sistema de Votação e a Questão 5 (Baixo) que trata do conhecimento da Gestão de Pessoas.

Quanto ao número dos respondentes na Tabela 5, percebe-se o nível médio a alto de importância, quanto ao domínio foi verificado um nível de baixo a médio e em referência a

entrega foi constatada média a alta demonstrando certa similaridade com os Valores Médios constantes da Tabela 8, também nível de entrega (baixo) no específico conhecimento da Gestão de Pessoas.

Gráfico 2 – Valores médios da Competência Conhecimento.



Para melhor compreensão apresenta-se, abaixo, a **Discussão** acerca das respostas obtidas nos resultados acima apresentados, que versam sobre a **Competência Conhecimento**:

4.2.2 Discussão dos resultados

Restou evidenciado, conforme a Tabela 5 que, os servidores respondentes entendem de (médio a alto) os níveis de importância, domínio e entrega em deter conhecimento de redação oficial (Questão 1). Constata-se conformidade com os Valores Médios observados na **Tabela 8**.

Quanto a utilizar ferramentas com o fito de desenvolver o Planejamento Estratégico do Regional (Questão 2). Observa-se alto nível de importância e detêm domínio e entrega em nível médio acerca do assunto, demonstrando uma mediana motivação em realizá-los. Coincide-se as respostas da Tabela 5 com os Valores Médio constatados na **Tabela 8**.

Em relação ao conhecimento profundo do Sistema de Votação (Questão 4), consoante a Tabela 5, observa-se nível médio de importância, baixo domínio e nível médio de entrega, coincidindo com os resultados obtidos nos Valores Médios calculados na Tabela 1. Este

questito, não faz parte da competência organizacional exigida a todos os ocupantes do cargo de coordenadores/assessores, pois trata-se mais especificamente da área de TI que possui 03 (três) coordenadores em toda a Secretária de Tecnologia da Informação. Portanto de um montante de 17 (dezesete) servidores ocupantes da CJ2, de outras secretarias, tão somente 03 são coordenadores que se ocupam dessa área em suas rotinas de trabalho. Por isso a constatação de importância em nível médio, possuem baixo domínio em razão da especificidade do assunto e médio nível de entrega, ou seja, estão medianamente disponibilizados a essa ação. Novamente reforçamos nosso entendimento da ampliação do conhecimento a todos os servidores.

Outro quesito a considerar, consoante o Questão 5, foi de que os respondentes percebem como importante o conhecimento quanto a aplicação da legislação vigente relativa a Gestão de Pessoas (Questão 5). Porém, apresenta a sua indisponibilidade quanto ao quesito demonstrando baixo domínio e entrega. Neste ponto observou-se divergência quanto o nível de baixo de domínio na Questão 5 e alto domínio nos Valores Médios constantes na Tabela 8 e Síntese da Tabela 9. Os demais níveis são coincidentes.

Consoante deter conhecimento sobre equipamentos principalmente a urna eletrônica (Questão 7), os respondentes avaliam com média importância, domínio e entrega. Os resultados coincidem na Tabela 5 com os Valores Médios constantes da Tabela 8 e Síntese da Tabela 9.

Avalia-se das respostas apresentadas na Tabela 5 e Tabela 8, que os respondentes acerca do conhecimento em todas as questões apresentadas, percebem um nível médio a alto de importância e baixo a médio quanto ao domínio e entrega.

Portanto, demonstrado o médio interesse do servidor ocupante do CJ-2, quanto aos quesitos que não fazem parte da sua rotina de trabalho. E, principalmente, quanto mais específica, menos dominam e menos se entregam ao assunto em questão.

Dessa forma, vale reforçar que, os respondentes se entregam quanto a língua portuguesa e utilização de ferramentas para desenvolvimento do planejamento estratégico e de mais projetos. Porém, consoante quesitos mais específicos de determinadas áreas como a

Tecnologia de Informação (TI) e Gestão de Pessoas demonstram baixo a médio domínio e entrega.

Na presente discussão, percebe-se que os respondentes aspiram pelo conhecimento. De forma que, o mesmo poderia ser levado a todos os grupos de servidores pertencentes a categoria de coordenadores e assessores (CJ-2), através da implantação de treinamentos com o objetivo alcançar uma gama maior do público interno e, não ser focado somente a grupos específicos que atuam em determinada área em razão do seu ofício diário.

Assim, oportunizaria um maior número de servidores a deterem o conhecimento, com a finalidade da sua disseminação, propagação por diferentes e amplas direções e não a um público com competência específica. Essa postura levaria o servidor a um sentimento de pertença, segurança em si mesmo pois, internalizando o conhecimento se sentirá fortalecido, motivado, capaz de contribuir com maior eficácia. Por fim, ampliar o conhecimento seria a ordem correta.

Por fim, quanto a Competência Conhecimento citamos Carbone *et al.* (1999, p. 102) onde diz sobre a importância da partilha do conhecimento, bem como a necessidade de que haja a Gestão do Conhecimento, pois esta juntamente com a Gestão por Competência, tratam-se de abordagens complementares, que apesar das diferenças, os princípios fundamentais que as norteiam são similares.

Corroborar esta assertiva Drucker (1993) citado por Carbone *et al.* (1999, p. 153), que enfatiza o papel da gerência eficaz em torno da sociedade do conhecimento. Nesta mesma linha temos Sveiby (1998) *apud* Carbone *et al.* (1999, p. 153) ao afirmar que o conhecimento é a nova riqueza das organizações.

4.3 COMPETÊNCIA HABILIDADE

Com o intuito de avaliar a Competência habilidade dos respondentes foram elaboradas as questões 6, 9 e 10 (**Tabela 6**), que buscaram verificar os seguintes pontos: a agilidade no manuseio de Sistemas Tecnológicos; a agilidade na produção de textos, planilhas, formulários e cruzamento de dados; e, a execução de tarefas com presteza.

Tabela 6 – Competência Habilidade.

	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA
QUESTÃO 6	Possuir agilidade no manuseio dos Sistemas Tecnológicos necessários ao trâmite processual e procedimental nas atividades diárias.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	4	8	4	0	0	6	6	4	0	1	6	6	3
QUESTÃO 9	Possuir perícia quanto as ferramentas de gerenciamento de projetos, a fim de produzir com agilidade textos, planilhas e formulários, trabalhando com fórmulas e cruzamento de dados.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	5	8	3	0	8	4	4	0	0	7	4	5	0
QUESTÃO 10	Saber executar as tarefas com presteza quando determinadas pela chefia superior.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	3	8	5	0	0	4	10	2	0	0	6	9	1

4.3.1 Resultados

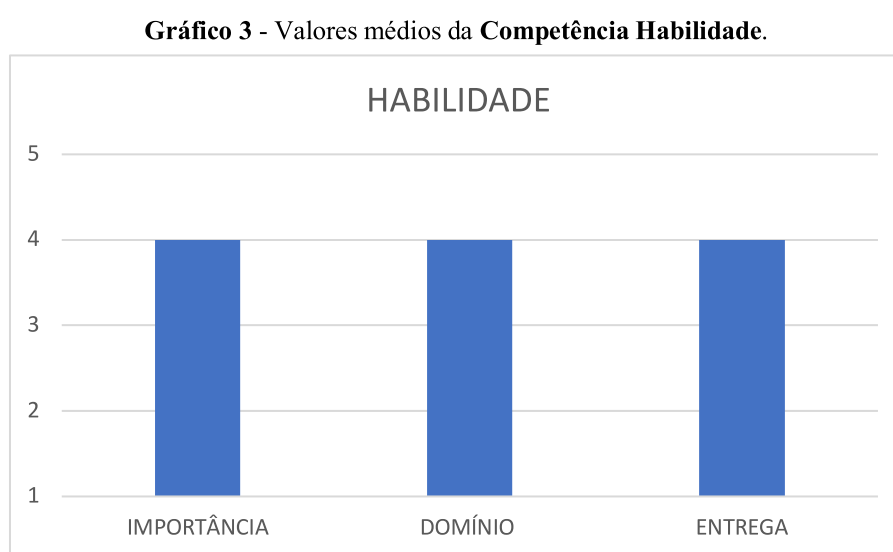
A respeito da agilidade no manuseio de Sistemas Tecnológicos (Questão 6), os respondentes consideraram ser esta uma habilidade de alta importância, e avaliam o seu domínio e entrega variando entre média e alta (**Tabela 6**).

No tocante à agilidade na produção de textos, planilhas, formulários e cruzamento de dados (Questão 9), os servidores responderam ser esta também uma habilidade de alta importância, no entanto, acreditam que o nível de domínio nesta habilidade é baixo e, ainda, avaliam a sua disponibilidade de entrega também em nível baixo (**Tabela 6**).

Referente a habilidade de executar tarefas, designadas por seus superiores, com presteza (Questão 10), não houve diferença entre os níveis de importância, domínio e entrega,

pois, conforme se pode observar na **Tabela 6**, consideraram o nível de importância alto, avaliaram seu próprio domínio como alto e, também, afirmaram ter um alto nível de entrega.

Ao comentar o **Gráfico 3** -Valores Médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a **Competência Habilidade**, percebe-se **uma similaridade em todos os níveis**. Demonstrando idêntico alto nível em quase todas respostas constantes na Tabela 8 (Valores Médios), com os números de respondentes constantes na Tabela 6. Ressalta-se, tão somente, exceção quanto ao domínio da específica questão 9.



4.3.2 Discussão dos resultados

Apresenta-se, abaixo, a Discussão acerca dos **Resultados** que versam sobre a **Competência Habilidade**. Observa-se nesta Dimensão também o que foi pontuado na discussão da Competência Conhecimento.

No que tange em deter agilidade no manuseio de Sistemas Tecnológicos (Questão 6), os servidores respondentes avaliaram de alto nível de importância, domínio e entrega. Constata-se média a alta conforme a Tabela 6, coincidindo com os Valores Médios expostos na Tabela 8.

Denotou-se, quanto a agilidade na produção de textos, planilhas (Questão 9), nos termos da Tabela 6, que os respondentes entendem de alta importância deterem essa habilidade. Porém avaliam como baixo o nível de domínio e entrega, deixando, novamente, explícito o desconforto dos respondentes consoante quesitos exigidos no ofício diário de áreas específicas. Percebe-se, ainda, que a resposta desta questão na Tabela 6, coincide com a resposta dos Valores Médios constante da Tabela 8, apenas divergindo quanto uma variação média na entrega.

Consoante ao quesito de executar as tarefas com presteza (Questão 10), observou-se que nos termos da Tabela 6, os respondentes avaliaram como alto todos os níveis, ou seja, não demonstraram nenhuma diferença entre os níveis de importância, domínio e entrega, ou seja, com esforço pessoal estão prontos para executarem a tarefa, mesmo sentindo algum desconforto, diante de ações diferentes da sua rotina de trabalho. Demonstrando, ainda, que as respostas da Tabela 5 coincidem com os Valores Médios constantes da Tabela 8.

Segundo Durand (2000), a Dimensão Habilidade versa sobre a técnica, capacidade, o saber como fazer. Portanto, diante de um desafio onde o servidor não detém o domínio da técnica, não sabendo como fazer determinada tarefa, sente-se frustrado e desconfortável. Porém, percebe-se que, os respondentes demonstram esforço próprio na entrega às ações querendo fazer.

Por fim, conforme pontuado na Competência Conhecimento, também esta Competência, carece da educação continuada, com implantação de treinamentos para tornar servidores hábeis, aptos nas demais áreas de trabalho. Reitera-se, que seja ampla e voltada a todos servidores independente da área específica onde atua rotineiramente. Pois, percebeu-se com nitidez, nas respostas, o desconforto dos respondentes por não dominarem algumas habilidades bem específicas. Mas, também, restou evidenciado que todos desejam aprender e entendem como importante a disponibilidade em servir o TRE-MT em grau de excelência.

Somente servidores capacitados, treinados, detentores de conhecimento serão descobertos nas suas habilidades inatas, que desenvolvidas, excluirão a insegurança no seu modo de agir.

Corroboramos este entendimento quanto a Habilidade com a abordagem segundo Chiavenato (2014, p. 47), onde trata do talento humano, dizendo que

Habilidade significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, é a transformação do conhecimento em resultado.

4.4 COMPETÊNCIA ATITUDE

As questões 3, 8, 11, 12, 13, 14 e 15 pretenderam averiguar a atitude dos servidores com relação às suas competências (**Tabela 7**) e abordaram os seguintes temas: a dedicação com presteza e responsabilidade a coordenadoria no desenvolvimento do processo eleitoral; a solicitação de relatórios imprescindíveis aos chefes de seção; o monitoramento e execução de atividades de assessoria, coordenação e chefia; a execução da estratégia organizacional; o dinamismos para realizar integração entre equipes; o saber priorizar demandas emergenciais; e, por fim, a realização do planejamento nas unidades sob sua responsabilidade.

Tabela 7 - Competência Atitude.

	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA	MB	B	Me	A	MA
QUESTÃO 3	Dedicar com presteza e responsabilidade a coordenadoria e assessoria no desenvolvimento do processo eleitoral, delegando competência aos Chefes de Seção sobre os andamentos céleres dos atos administrativos e logísticos necessários à sua implementação.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	0	12	4	0	0	3	13	0	0	0	5	10	1
QUESTÃO 8	Solicitar dos Chefes de Seção os imprescindíveis relatórios, pareceres técnicos eficazes das atividades rotineiras em busca da excelência da organização.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	3	9	4	0	1	9	5	1	0	1	9	6	0

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores em nível de Gerência da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil

QUESTÃO 11	Monitorar a execução de atividades de assessoria, coordenação e chefia.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	1	7	8	0	0	6	7	3	0	1	7	7	1
QUESTÃO 12	Executar com responsabilidade a estratégia organizacional.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	0	10	6	0	0	10	6	0	0	2	9	5	0
QUESTÃO 13	Possuir dinamismo para realizar integração entre equipes.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	4	9	3	0	1	11	3	1	1	2	10	2	1
QUESTÃO 14	Possuir atenção seletiva na execução de suas tarefas, priorizando as demandas emergencial.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	1	3	5	7	0	0	7	9	0	0	1	6	9	0
QUESTÃO 15	Prestar assessoria, coordenação, bem como realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade.														
	IMPORTÂNCIA					DOMÍNIO					ENTREGA				
RESPOSTAS EM NÚMEROS ABSOLUTOS	0	0	2	8	6	0	0	7	9	0	0	3	3	10	0

4.4.1 Resultados

O tópico sobre a atitude do respondente com relação a se dedicar com presteza e responsabilidade a coordenadoria e assessoria no desenvolvimento do processo eleitoral (Questão 3), foi considerado pelos servidores com nível de importância alto, de igual modo o nível de domínio e entrega também foram classificados como de alto nível (**Tabela 7**).

No que diz respeito a solicitar aos chefes de seção relatório imprescindíveis das atividades corriqueiras, com o fito de buscar a excelência da organização (Questão 8), os respondentes acreditam que este tipo de atitude é de alta importância, porém, afirmou ter um nível médio de domínio nesta atitude e, igualmente, nível médio de disponibilidade de entrega, conforme pode-se observar na **Tabela 7**.

A atitude de monitorar a execução de atividades de assessoria, coordenação (Questão 11) é considerada pela grande maioria nos servidores com nível de importância ente alto e muito alto. No entanto, o nível de domínio desta atitude foi considerado entre médio e alto e, em mesmo nível foi avaliado o grau de entrega pelos respondentes (**Tabela 7**).

Com relação a executar com responsabilidade a estratégia organizacional (Questão 12), consideram uma atitude de alta importância, mas avaliam o domínio e a entrega dos detentores de CJ-2 em nível médio (**Tabela 7**).

No que se refere a atitude dos servidores quanto a possuir dinamismo para realizar a integração entre equipes (Questão 13), os respondentes disseram ser de alta importância, por outro lado avaliaram o nível de domínio e entrega em médio (**Tabela 7**).

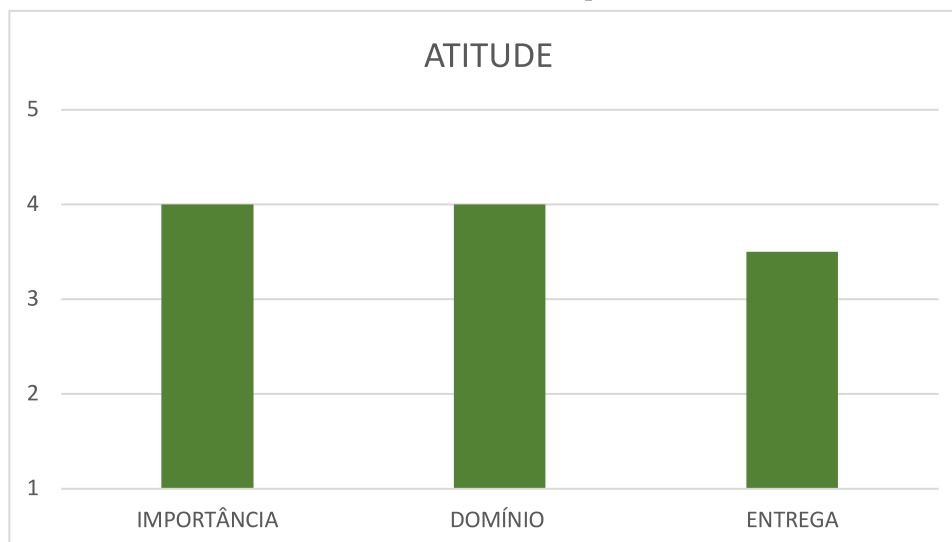
A respeito de possuir atenção seletiva na execução de tarefas, priorizando as atividades emergenciais (Questão 14), a maioria dos respondentes avaliaram esta atitude entre alta e muito alta, enquanto o domínio e a entrega se concentraram entre os níveis médio e alto (**Tabela 7**).

Ao avaliarem a atitude com relação a realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade (Questão 15), foi possível observar uma semelhança entre os níveis de importância, domínio e entrega, pois os respondentes disseram ser uma atitude de alta importância, avaliando o domínio desta atitude em nível alto e consideraram alta a entrega deste quesito (**Tabela 7**).

Ao comentar o **Gráfico 4** - Valores Médios dos níveis de Importância, Domínio e Entrega na Escala Likert para a **Competência Atitude**, consoante a Tabela 8 (Valores Médios), percebe-se nível alto de importância em todas as questões aplicadas, variando somente quanto ao nível médio de domínio e entrega em 3 das 7 questões aplicadas.

Demonstrando, assim, similaridade com a Tabela 7, onde também os respondentes inferiram importância em nível alto em todas as questões, o domínio entre médio a alto e entrega com nível alto a médio.

Gráfico 4 - Valores médios da Competência Atitude.



4.4.2 Discussão dos resultados

Observando o resultado quanto ao quesito dedicar com presteza e responsabilidade no desenvolvimento do processo eleitoral (Questão 3), que os respondentes avaliaram com nível alto de importância, sendo que quanto ao domínio e entrega as avaliações resultaram também em níveis altos, ou seja, disseram que detêm o domínio possuem determinação de entrega ao desenvolvimento do processo eleitoral, consoante a Tabela 7 que coincide com o resultado dos Valores Médios constantes da Tabela 8.

Neste quesito resta observado que, por tratar-se de processo eleitoral, os respondentes entendem que dominam e sabem como fazer as eleições, sentem sim, determinados a executar as tarefas. Contrapondo às outras atividades rotineiras que não seja o processo eleitoral.

Consoante ao quesito de solicitar aos chefes de seção relatório imprescindíveis das atividades corriqueiras (Questão 8), os respondentes entendem de alta importância, porém percebe-se um nível mediano em relação ao domínio e entrega, coincidindo os resultados apresentados na Tabela 7 com os Valores Médios da Tabela 8.

Reiteramos, portanto, como foi acentuado no quesito anterior, quando se trata de período eleitoral os servidores possuem foco, dão importância e cumprem à rigor as determinações necessárias. Por outro lado, quando se trata das atividades rotineiras fora das eleições, não são todos que tem tantas metas a cumprir, percebe-se pelas suas respostas uma certa desmotivação, sem tanto domínio e disponibilidade de entrega nas suas atividades rotineiras, tornando-se medianos.

Quanto ao quesito da atitude em monitorar a execução das atividades de assessoria e coordenação (Questão 11), amplamente respondido por quase todos dos respondes como uma atitude de nível de importância de alto a muito alto. Por outro lado, percebe-se que os mesmos, em uma variação de médio a alto, um pouco inferior, demonstram dificuldade quanto ao domínio de monitorar o trabalho de colegas subalternos. Este fator não permite o servidor se entregar 100% a essa missão. Percebe-se uma similaridade dos resultados constantes da Tabela 7 e os Valores Médios constantes da Tabela 8.

Diante das respostas quanto ao quesito executar com responsabilidade a estratégia organizacional (questão 12), os respondentes entenderam como uma atitude de alta importância, mas quanto ao domínio e entrega dessa atitude são medianos. Também idênticos resultados consoantes a Tabela 7 e os Valores Médios da Tabela 8.

Denota-se nesse quesito a importância que a Alta Administração deve ter, de inculcar a todos os servidores amplamente, até àqueles que não detêm um cargo em comissão, a importância da estratégia organizacional, que a união de esforços dos servidores ao alcance dos objetivos traçados, somente serão conquistados através da contribuição de cada um em particular, formando uma ampla gama de servidores aptos.

É necessário o servidor estar inserido, não excluído, para gerar grau de pertencimento e, por isso deter atitude de entrega. Uma administração pública saudável é aquela que superou as atitudes burocráticas e possui conhecimento e habilidade para envolver a todos em torno de um bem comum e não eleger classes, fator que divide.

Em relação as respostas obtidas quanto a atitude de possuir dinamismo para realizar integração de equipes (Questão 13), percebe-se contínuo entendimento dos respondentes

quando avaliam em alta importância, porém quanto a atitude em relação ao domínio e entrega, também continuam medianos. Denota-se a carência da implementação de projetos que envolvam o servidor a se relacionarem verdadeiramente com o colega. Observou-se idêntico resultado consoante a Tabela 7 e os Valores Médios da Tabela 8.

Consoante ao quesito possuir atenção seletiva na execução de tarefas, priorizando as atividades emergenciais (Questão 14), os respondentes avaliaram em nível em alto e muito alto. O nível de domínio e a entrega permaneceram entre os níveis médio, mais para o alto. Percebe-se uma similaridade dos resultados constantes da Tabela 7 e os Valores Médios constantes da Tabela 8.

Por último, discutiremos este quesito que trata de realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade (Questão 15), foram obtidas respostas semelhantes com alto nível de importância, domínio e entrega. Observou-se, também, uma similaridade dos resultados constantes da Tabela 7 e os Valores Médios constantes da Tabela 8.

É importante acentuar que apesar da insuficiente veiculação de treinamentos, demais instrutorias e a educação corporativa continuada, os detentores do CJ-2 realizam suas funções e planejamento suportados em seus esforços pessoais e conhecimentos técnico. Desta forma, abraçam com dedicação o que lhe é indicado fazer.

Portanto, abordando a ATITUDE, buscamos Menegon (2012, p. 18) que preleciona, citando Robbins (2009, p. 24), que as “atitudes são afirmações avaliativas - favoráveis ou desfavoráveis - em relação a objetos, pessoas ou eventos”. No parágrafo seguinte da mesma citação diz que no estudo do comportamento organizacional, focamos atenção nas atitudes relacionadas ao trabalho. São elas: *satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional*.

4.5 DAS MÉDIAS DAS RESPOSTAS

A fim de sustentar um resultado claro e objetivo, aduzimos abaixo a **Tabela 8**, também anunciado nas discussões acima, que apresenta os valores médios segundo a Escala Likert, calculados pela Média Aritmética e Ponderada com Desvio Padrão para cada questão,

não observando discrepância dos resultados entre as média, com relação aos níveis de Importância (IMP), Domínio (DOM) e Entrega (ENT), consoante as três Competências, bem como a Tabela 9 que trata da Síntese Geral dos Valores Médios.

Considerando as médias ponderadas constantes na **Tabela 8**, com relação a Competência Conhecimento, das cinco questões aplicadas, três constaram com o nível alto de importância, uma inferiu-se um nível médio de importância e a outra um nível muito alto. Quanto ao domínio três das cinco questões foram nível médio, enquanto duas tiveram nível alto. Ainda consoante a Competência Conhecimento observou-se quanto a entrega um nível médio em quatro das cinco questões e uma com nível alto, que se referia ao conhecimento da língua portuguesa.

Em referência a Competência Habilidade, detectou-se um nível alto de importância em todas as três questões aplicadas. Quanto ao domínio duas questões obtiveram nível alto e a questão específica que se referia a utilização de fórmulas e cruzamentos de dados resultou nível médio. Em referência a entrega foi verificado o mesmo resultado para o domínio.

Consoante a Competência Atitude, constatou-se um nível alto de importância em três das sete questões formuladas, as demais resultaram em nível muito alto. Quanto ao domínio todas as questões apresentaram nível alto. No que se refere a entrega, quatro das sete questões obtiveram nível alto e nas demais o nível foi médio.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores em nível de Gerência da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil

Tabela 8 – Médias Aritméticas, Desvios Padrão e Médias Ponderadas das respostas em todas competências.

	Questões	Níveis	Média Aritmética	Desvio Padrão	Média Ponderada
CONHECIMENTO	Deter conhecimento de redação oficial e jurídica, com utilização da norma culta da Língua Portuguesa, na produção de textos, redações, observando, também, o Manual de Padronização dos Atos Administrativos do TRE e demais legislações pertinentes à elaboração de normativos.	IMP	4,0	0,8539	4,2
		DOM	3,0	0,5123	3,7
		ENT	3,5	0,7303	3,8
	Dominar os conceitos, práticas e ferramentas utilizadas para desenvolvimento de planejamento Estratégico e demais projetos de gerenciamento do Gabinete, Secretaria e Coordenadoria, com celeridade e segurança.	IMP	4,0	0,6191	4,7
		DOM	3,0	0,6191	3,1
		ENT	3,0	0,6551	3,4
	Deter conhecimento profundo do sistema de votação, em notações de modelagem de processos em Legislações acerca de contratações de TI, em técnicas de treinamento presencial e a distância.	IMP	3,0	0,8062	3,6
		DOM	2,5	0,7932	2,9
		ENT	3,0	0,8062	2,8
	Dominar o conhecimento na legislação relativa à gestão de pessoas no âmbito do TSE e TRE, no que tange a Gestão por Competência, Desenvolvimento Estratégico e Avaliação de Desempenho de Pessoas, Educação Corporativa, etc.	IMP	4,0	0,8732	3,9
		DOM	4,0	1,0247	3,9
		ENT	2,5	1,0782	2,9
HABILIDADE	Deter proficiência no conhecimento sobre equipamentos, principalmente a urna eletrônica.	IMP	3,0	0,8342	3,4
		DOM	3,0	1,0935	2,7
		ENT	3,0	1,2042	2,8
	Possuir agilidade no manuseio dos Sistemas Tecnológicos necessários ao trâmite processual e procedimental nas atividades diárias.	IMP	4,0	0,7303	4,3
		DOM	4,0	0,8062	4,1
		ENT	4,0	0,8732	3,9
	Possuir perícia quanto as ferramentas de gerenciamento de projetos, a fim de produzir com agilidade textos, planilhas e formulários, trabalhando com fórmulas e cruzamento de dados.	IMP	4,0	0,7188	4,1
		DOM	2,5	0,8563	2,9
		ENT	3,0	0,8851	3,1
	Saber executar as tarefas com presteza quando determinadas pela chefia superior.	IMP	4,0	0,7188	4,4
		DOM	4,0	0,6191	4,1
		ENT	4,0	0,6021	3,9
ATITUDE	Dedicar com presteza e responsabilidade a coordenadoria e assessoria no desenvolvimento do processo eleitoral, delegando competência aos Chefes de Seção sobre os andamentos céleres dos atos administrativos e logísticos necessários à sua implementação.	IMP	4,0	0,4472	4,5
		DOM	4,0	0,4031	4,1
		ENT	4,0	0,5774	4,0
	Solicitar dos Chefes de Seção os imprescindíveis relatórios, pareceres técnicos eficazes das atividades rotineiras em busca da excelência da organização.	IMP	4,0	0,6801	4,3
		DOM	3,0	0,7188	3,6
		ENT	3,0	0,6021	3,5
	Monitorar a execução de atividades de assessoria, coordenação e chefia.	IMP	4,5	0,6292	4,7
		DOM	4,0	0,7500	3,6
		ENT	3,5	0,7303	3,7
	Executar com responsabilidade a estratégia organizacional.	IMP	4,0	0,5000	4,7
		DOM	3,0	0,5000	3,6
		ENT	3,0	0,6551	3,4
	Possuir dinamismo para realizar integração entre equipes.	IMP	4,0	0,6801	4,2
		DOM	3,0	0,6831	3,5
		ENT	3,0	0,8944	3,2
	Possuir atenção seletiva na execução de suas tarefas, priorizando as demandas emergencial.	IMP	4,0	0,9574	4,4
		DOM	4,0	0,5123	3,8
		ENT	4,0	0,6325	3,1
	Prestar assessoria, coordenação, bem como realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade.	IMP	4,0	0,6831	4,5
		DOM	4,0	0,5123	3,8
		ENT	4,0	0,8139	3,7

Tratando-se da síntese geral foi possível analisar a média dos Valores Médios das Competências com base nos indicadores expostos abaixo, sempre avaliando os níveis de Importância, Domínio e Entrega, utilizando a escala Likert.

Tabela 9 – Síntese Geral dos Valores Médios das Competências.

CONHECIMENTO			HABILIDADE			ATITUDE		
IMP	DOM	ENT	IMP	DOM	ENT	IMP	DOM	ENT
3,6	3,1	3	4	3,5	3,7	4,1	3,6	3,5

Por derradeiro insta ressaltar que, **nos termos da Tabela 8**, consoante aos valores médios das médias aritméticas, verificou-se na **Competência Conhecimento** que embora os respondentes entendessem com alto nível de importância, percebe-se um nível médio quanto ao domínio e entrega aos quesitos. Resumindo, entendem importantes as ações a serem efetivadas, mas necessitam de treinar o domínio e motivar a entrega.

Quanto a **Competência Habilidade**, entendem como de alto nível de importância todas as questões apresentadas, possuem domínio sobre elas e entregam a maioria das competências, em conformidade com o **Gráfico 3**.

Em referência a **Competência Atitude** foi observado um nível alto de importância em todas as sete questões, possuem alto nível domínio em quatro das sete questões apresentadas, constatando-se que as demais somente não são nível alto pois tratam-se de questões específicas a determinado setor. Quanto a entrega verificou-se um nível de médio a alto nas respostas. Percebendo-se que os respondentes detêm atitude de disponibilidade diante dos quesitos, deixando evidenciado o fator esforço e determinação individual do servidor.

4.7 DAS SIMILARIDADES E DIVERGÊNCIAS

Apresentamos as similaridades e divergências verificadas em cada questão, consoante as Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude quanto ao nível de Importância, Domínio e Entrega.

Analizando as similaridades e divergências, conforme a Tabela 10, verificamos que:

1. Na Competência Conhecimento constatou-se a similaridade nas Questões 2, 4 e 7 quanto a Tabela 5 e Tabela 8.

2. Na Competência Habilidade ocorreu similaridade nas Questões 6 e 10 da Tabela 6 e a Tabela 8 (Valor Médio). Porém, quanto a Questão 9, ocorreu a similaridade parcial somente quanto ao nível de Importância e Domínio, já quanto ao nível de Entrega constatou como divergente com uma Entrega média.

3. Na Competência Atitude ocorreu a similaridade entre a Tabela 7 e a Tabela 8 (Valor Médio) na maioria das Questões, ou seja, as Questões 3, 11, 14 e 15 tiveram respostas em nível alto para todos os níveis tanto na Tabela 7 como na Tabela 8 (Valor Médio). Ainda na Atitude, mesmo variando a Importância em nível alto, o Domínio e a Entrega em nível médio nas Questões 8, 12 e 13, houve similaridade com as respostas da Tabela 7 e a Tabela 8 (Valor Médio).

Apresentamos as divergências verificadas em cada questão, consoante as Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude na **Tabela 10**.

Ocorrem duas divergências na Competência Conhecimento (Questões 1 e 5), bem como uma divergência na Competência Habilidade (Questão 9).

Tabela 10 – Similaridades e Divergências das respostas em todas as Competências.

CONHECIMENTO	TABELA 5	TABELA 8 VALOR MÉDIO	SIMILARIDADES	DIVERGÊNCIAS
Questão 1 - deter conhecimento de redação oficial, jurídica.	Imp – A Dom – Me Ent – A pelo número de respondentes	Imp – A Dom – A Ent – A na Média calculada.	Somente quanto aos níveis de Importância e entrega.	Divergência de domínio

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores em nível de Gerência da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil

Questão 2 - Deter conceitos ferramentas utilizadas desenvolvimento do planejamento estratégico e demais projetos.	Imp – A Dom – Me Ent – Me pelo número de respondentes	Imp – MA Dom – Me Ent – Me na Média calculada	Ocorreu similaridade	Não consta.
Questão 4 - Deter conhecimento profundo do sistema de votação.	Imp – Me Dom – B Ent – Me pelo número de respondentes	Imp – A Dom – Me Ent – Me na Média calculada	Não consta.	Ocorreu divergência na importância e domínio
Questão 5 - Dominar conhecimento legislação de gestão de pessoas.	Imp – A Dom – B Ent – B pelo número de respondentes	Imp – A Dom – Me Ent – Me na Média calculada	Ocorreu similaridade somente quanto ao nível de Importância	Divergência no domínio e entrega
Questão 7 - Deter conhecimento sobre equipamentos, principalmente urna eletrônica.	Imp – Me Dom – Me Ent – Me pelo número de respondentes.	Imp – A Dom – Me Ent – Me na Média calculada	Ocorreu a similaridade	Divergência na importância.
HABILIDADE	TABELA 6	TABELA 8 VALOR MÉDIO	SIMILARIDADES	DIVERGÊNCIAS
Questão 6 - Possuir agilidade no manuseio sistemas tecnológicos necessário ao trâmite processual.	Imp – A Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – A Dom – A Ent – A na Média calculada.	Ocorreu similaridade	Não consta.
Questão 9 - Possuir perícia nas ferramentas de gerenciamento de projetos, produção de planilhas com cruzamento de dados.	Imp – A Dom – B Ent – B pelo número de respondentes	Imp – A Dom – A Ent – Me na Média calculada	Não consta.	Divergência na entrega.
Questão 10 - Saber executar as tarefas com presteza quando determinadas pela chefia superior.	Imp – A Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – A Dom – A Ent – A na Média calculada	Ocorreu similaridade	Não consta
ATITUDE	TABELA 7	TABELA 8 VALOR MÉDIO	SIMILARIDADES	DIVERGÊNCIAS
Questão 3 - Dedicar com presteza para desenvolvimento Processo Eleitoral.	Imp – A Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – MA Dom – A Ent – A na Média calculada.	Ocorreu similaridade	Não consta.
Questão 8 - Solicitar de Chefes de Seção Relatórios, Pareceres Técnicos.	Imp – A Dom – A Ent – Me pelo número de respondentes.	Imp – A Dom – A Ent – A na Média calculada.	Não consta	Divergência na entrega
Questão 11 - Monitorar a execução de atividades.	Imp – MA Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – MA Dom – A Ent – A na Média calculada.	Ocorreu similaridade	Não consta.

GESTÃO POR COMPETÊNCIA: Compatibilidade entre Competências Organizacionais e Humanas dos Servidores em nível de Gerência da Justiça Eleitoral Mato-Grossense/Brasil

Questão 12 - Executar com responsabilidade a Estratégia Organizacional.	Imp – A Dom – Me Ent – Me Entrega pelo número de respondentes	Imp – MA Dom – A Ent – Me na Média calculada.	Não consta.	Divergência no domínio.
Questão 13 - Possuir dinamismo integração entre equipes.	Imp – A Dom – Me Ent – Me Entrega pelo número de respondentes	Imp – A Dom – A Ent – Me na Média calculada.	Não consta	Divergência no domínio.
Questão 14 - Possuir atenção seletiva, priorizando emergências.	Imp – A Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – A Dom – A Ent – Me na Média calculada.	Não consta.	Divergência na entrega.
Questão 15 - Prestar assessoria, coordenação, realizar planejamento de ações sob sua responsabilidade	Imp – A Dom – A Ent – A pelo número de respondentes.	Imp – MA Dom – A Ent – A na Média calculada.	Ocorreu a similaridade.	Não consta.

Por fim, na Competência Conhecimento verificou-se que, embora os servidores tenham dado alta Importância a todos os quesitos formulados, ficou demonstrado que são medianos quanto ao Domínio e Entrega.

Em referência a Competência Habilidade, inferiu-se a alta performance dos servidores quanto a Importância, Domínio e Entrega em quase todos os quesitos. Ressaltando-se, tão somente, quanto ao baixo nível de Domínio na Questão 9.

Restou observado desta análise das similaridades e divergências que os servidores CJ-2 tem na Competência Atitude, um nível alto de Importância em todas as questões formuladas e somente um nível médio em questões que implicam o Relacionamento Interpessoal e o envolvimento mais aprofundado nas Estratégias Organizacionais.

CAPÍTULO V
CONCLUSÃO

5.1 INTRODUÇÃO

Percebe-se cada vez mais que a Administração Pública espera que os seus servidores detenham competências que lhe permitam estar preparados para o exercício de suas atividades com maior efetividade.

Como abordado no início deste estudo, onde foi acentuado que em razão das realidades atuais e globais, diante de rápidas e constantes mudanças em plena era da informação e tecnologia, deparamos com a sensibilidade de um órgão público, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que voltou olhar para seus servidores e, com o fito de prepará-los para uma nova era da gestão pública, legislou sobre a implantação da Gestão por Competência no Poder Judiciário Brasileiro, em atendimento às crescentes demandas da sociedade. Nesse interim, o TRE-MT possuía a determinação para a implantação da Gestão por Competência, porém, necessitava de subsídios a fim de trilhar a realidade da performance do servidor do Regional Mato-Grossense.

A intenção desta autora foi realizar um estudo de caso descritivo, a fim de subsidiar a implantação da Gestão por Competência no Regional Mato-Grossense, a partir do questionamento sobre a Compatibilidade entre as Competências Organizacionais requeridas e as Competências Humanas existentes nos servidores que exercem a função de Coordenador e Assessor. Tal intenção ocorreu em razão dos mesmos deterem um cargo em nível de gerência intermediário entre a Alta Administração e demais servidores subalternos e, assim, permitiria uma coleta de informação próxima a uma maior gama de entendimentos.

Para tanto, foram entrevistados servidores de carreira entre Analistas, Técnicos Judiciários, detentores do Cargo Comissionado CJ-2, categoria Coordenador e Assessor da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso. Dos 17 (dezessete) servidores que possuem tal cargo apenas 1 (um) não respondeu, perfazendo-se 16 (dezesesseis) respondentes.

No questionário aplicado, cada questão formulada objetivou averiguar as Competências sobre o Conhecimento, Habilidade e Atitude do servidor respondente, de acordo com as suas percepções quanto a Importância, Domínio e Entrega, daquelas competências em sua rotina de atividades laborativas.

Consoante as análises dos resultados obtidos no presente estudo de caso que teve por como amostra os 16 (dezesseis) dos 17 (dezessete) servidores de carreira acupantes do cargo comissionado CJ-2 da Secretaria do Tribunal Regional Eleitoral de Mato e, buscando responder a pergunta que dirigiu toda a pesquisa realizada, onde se questionou acerca da existência de compatibilização entre as competências organizacionais requeridas pelo Regional Mato-Grossense e a competências humanas existentes nos coordenadores e assessores, expomos a nossa conclusão.

As Discussões dos Resultados obtidos no universo das Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude, trouxe-nos a nítida convicção de que os pressupostos já abordados no início deste estudo e contidos no Artigo 3º da Resolução nº 192/2014/CNJ, que implantou a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário Brasileiro, já norteava o caminho a seguir para que um servidor público pudesse participar de um programa tão bem estabelecido quanto nas organizações privadas. Portanto possuíamos subsídios para a implantação da Gestão por Competência, mas necessitávamos trilhar a realidade da performance do servidor do TRE-MT.

Observamos que na maioria das questões envolvendo a Competência Conhecimento (saber porque fazer), ficou demonstrado que os servidores respondentes sempre consideraram o grau de Importância em nível alto e muito alto. Consoante ao nível de Domínio e Entrega os mesmos giraram em torno de médio a alto.

Idêntica situação restou observada quanto as respostas obtidas quanto as Competências habilidade (saber fazer) e Atitude (querer fazer). as respostas também giravam em torno do nível médio a alto.

Para Tanto, a fim de melhor esposar os entendimentos trazidos pelos resultados, sua discussão, médias aplicadas e demais observações detectadas, concluiremos individualmente cada Competência.

5.2 QUANTO À COMPETÊNCIA CONHECIMENTO

Por entendermos que o Conhecimento é uma Competência fundamental em uma instituição pública, trabalhamos a fundo na elaboração de um questionário que permitisse demonstrar a sua real existência no Regional Mato-Grossense.

Os resultados da Competência Conhecimento, percebeu-se que independentemente da lotação do servidor e devido às suas atividades laborais diárias, ficou demonstrado que todos imprimem alto nível de importância ao conhecimento em quase todos os quesitos. Porém, entendem ser de média importância, domínio e entrega quando se trata de assuntos específicos da Tecnologia de Informação, apresentando lacuna, o que nos faz deduzir o interesse dos servidores pelo conhecimento mesmo não sendo contemplados com uma difundida educação corporativa. Esta afirmativa deu-se em razão de constatarmos, pelas respostas colhidas, a demonstração de aspirarem o conhecimento independentemente de sua área de lotação.

No tocante ao nível de domínio e entrega do conhecimento, resume-se, que foi observado das cinco questões apresentadas, três foram médias, ocorrendo lacuna quanto as questões que versavam sobre o conhecimento do Planejamento Estratégico, conhecimento do Sistema de Votação e Conhecimento Específico da Urna eletrônica.

Vale ressaltar, quanto a entrega sobre o conhecimento da Urna Eletrônica e principalmente a área de Gestão de Pessoas por serem áreas específicas verificou-se lacunas de nível médio. Onde pode-se concluir que os servidores não se encontram motivados para a entregarem nesta atividade, devendo a Alta Administração prestar atenção neste dado e rever sua política para esta seara, caso não queira perder a oportunidade de utilizar estes conhecimentos para o aprimoramento da gestão de pessoas.

Por derradeiro, reitera-se, ainda que, ficou demonstrado o médio interesse do servidor ocupante do CJ-2, quanto aos quesitos que não fazem parte da sua rotina de trabalho. E, principalmente, quanto mais específica, menos dominam e menos se entregam ao assunto em questão.

5.3 QUANTO À COMPETÊNCIA HABILIDADE

A habilidade trata-se de uma competência que deve ser aprimorada, com o fito dos servidores exercerem em nível de excelência as atribuições afetas ao cargo ocupado. É a capacidade do saber fazer determinada ação, bem utilizando a técnica exigida. Razão suficiente para a administração pública voltar seu planejamento estratégico objetivando o desenvolvimento das habilidades dos seus servidores.

Foi observado nesta Competência, nas dimensões Importância, Domínio e Entrega um nível alto, destacando-se, tão somente, como a seguir explicaremos habilidades de ferramentas com cruzamentos de dados que se detectou domínio e entrega medianos.

Portanto ressalta-se, quanto os questionamentos acerca de áreas específicas, a Competência Habilidade dos coordenadores/assessores torna-se mediana quanto ao domínio e entrega, detectando-se a ocorrência de lacuna, em virtude de ser uma área restrita daqueles servidores que na sua rotina exercem essa função. Porém, entende-se que treinamentos seriam eficazes para o desenvolvimento dessa habilidade aos demais coordenadores e assessores.

Por fim, foi possível observar que, os servidores são hábeis, pois, não foi observada lacuna em dois dos três quesitos inquiridos, sendo que a habilidade em que foi constatada lacuna é bem específica para um determinado número de CJ-2, não sendo exigência para todos os ocupantes deste cargo. Desta forma, foi possível inferir que são seguros, agem com presteza e detêm suas habilidades dentro do universo do seu conhecimento.

5.4 QUANTO À COMPETÊNCIA ATITUDE

É fundamental a Competência Atitude em todas as atividades que envolvem as relações humanas. Deter essa competência é trazer a proatividade, a determinação em suas ações, na vida profissional, social e pessoal. São esses fatores que fazem toda diferença entre um e outro servidor.

Portanto, a partir das respostas colhidas dos servidores consoante as 07 questões aplicadas no questionário, constatou um nível de alto a muito alto nas respostas quanto aos níveis de Importância, Domínio e Entrega, ressalvando-se tão somente em questão que envolve trabalho em equipe e atenção seletiva a entrega foi observada média. Portanto, aqui fica demonstrada a necessidade de treinamentos corporativos que otimizem o Relacionamento Interpessoal.

O que nos leva a deduzir que o efetivo esforço próprio e o exercício de talentos inatos dos servidores, são fatores que eleva o nível de importância, domínio e entrega da Competência Atitude.

Em razão das eleições no Brasil serem totalmente informatizadas, desde a identificação do eleitor feita através de biometria, o voto eletrônico e sua totalização, até a promulgação dos eleitos, tudo por sistemas informatizados, observa-se que, consoante a dedicação profissional no processo eleitoral, os servidores detêm atitude de esforço pessoal para que o processo eleitoral ocorra com pleno êxito.

É interessante ressaltar, que os coordenadores se sentem mais confortáveis com a atitude de monitorar a execução de determinada atividade, denotando que o torna mais participativo na operação conjunta dos atos necessários.

Quanto ao quesito que trata da Estratégia Organizacional, infere-se a necessidade da Alta Administração de envolver maior número de servidores nessa missão. De forma que eles sejam conhecedores e participativos do planejamento estratégico e demais projetos veiculados pela Administração. Esses fatores poderão fortalecer vínculos e elevar o grau de pertencimento à Justiça Eleitoral.

Também semelhantemente a pontuação anterior, quanto a atitude de dinamismo em busca da integração de equipes, observa-se que a atitude de entrega ser média. Aqui também, se verifica a dificuldade quanto ao relacionamento interpessoal, importando salientar que, se o servidor não estiver motivado a agir não dará suporte efetivo às atividades. Portanto, a educação corporativa continuada e os treinamentos são os caminhos que poderiam ser seguidos em busca do aprimoramento desta atitude.

Consoante a atenção seletiva por parte do assessor/coordenador, que entendem como alta importância este quesito, e que detêm alta atitude de domínio e nível médio de entrega. Percebe-se, que todo o servidor em lotação ideal, detêm conhecimento, informação, sabe porque fazer, como fazer e o momento de executar as atividades emergenciais, pois conhecedor que é da situação vivenciada, portanto se entregará às tarefas deixando de ser mediano nesse quesito.

Os respondentes em referência ao questionamento da atitude de prestar assessoria, coordenação, bem como realizar o planejamento das ações nas unidades sob sua responsabilidade avaliaram, também, como alto os níveis de importância, domínio e entrega. O que reitera a atitude observada anteriormente, de que os servidores, quando dependem do seu próprio esforço, conhecimento e lotados no lugar certo conseguem deter atitude de entrega devido aos seus talentos inatos.

5.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em razão desta pesquisa limitar-se no universo de 16 servidores respondentes ocupantes do cargo comissionado CJ-2 - coordenadores e assessores do TRE-MT, deixou de apreciar a percepção dos demais servidores ocupantes de cargos na esfera gerencial, devido o elevado número de questões e variáveis formuladas, fatores que produziram a intensa especificidade de detalhes de cada cargo comissionado o que originaria um trabalho de volume exacerbado. Portanto, por tratar-se de estudo de caso único, ele não reflete necessariamente a realidade dos demais servidores, bem como não teve a pretensão esgotar o assunto, mesmo porque a implantação da Gestão por Competência num órgão público trata-se de um trabalho contínuo e a longo prazo.

Em que pese os esforços mantidos pela SGP - Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento (Seção Treinamento), buscando manter a sua atuação alinhada às metas traçadas no Planejamento Estratégico do TRE-MT, consoante a implantação da Gestão por Competência e demais projetos voltados ao desenvolvimento profissional dos servidores, observa-se a sua atuação um pouco restrita à mercê e ao arbítrio dos entendimentos mantidos pelos gestores da Alta Administração, que nem sempre possuem como a meta primordial o

desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, mas sim, tem os olhos voltados a outros tipos de projetos, que consideram ser importantes, mas que não tem as pessoas como fundamento do seu trabalho.

A Secretaria de Gestão de Pessoas, em especial a Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento, deveria ser "*o ponto forte da Alta Administração*". É ela quem trabalha as pessoas que farão cumprir os objetivos traçados pela gestão. Portanto, à ela toda preferência, principalmente quanto a composição de seu corpo laborativo, para que seja composta por profissionais com formação em áreas afins à psicologia e recursos humanos; que saibam gerir pessoas ou, mesmo sendo de outra área de outras áreas de formação, detenham o perfil para trabalhar com gente. Essa equipe deveria ser treinada, preparada exaustiva e continuamente quanto ao relacionamento interpessoal; a sensibilidade quanto à percepção de capital humano disponível, que é o principal ativo de uma organização; bem como na utilização de inúmeras ferramentas disponíveis que tenham por foco o ser humano.

Dessa forma, percebe-se que, toda essa gama de instrumentos servirá, também, para desenvolver as Competência Conhecimento, Habilidade e Atitude de um time com um só objetivo, fortalecendo a formação de facilitadores que estarão sendo disponibilizados para a formação e habilitação dos demais servidores nessa área, de forma que estará sendo criada uma relação sinérgica, com linguagem uníssona que consigam acompanhar as mudanças organizacionais ocorridas atualmente com muita celeridade.

Ressalta-se, também, outro importante fator que limita a melhoria no universo da gestão de pessoas. Trata-se da alta rotatividade nas gestões administrativas do Tribunal a cada biênio. Prevalecendo, às vezes, o critério político e de confiança da administração, em cargos que são de direção, chefia e assessoramento. O que vai de encontro ao inciso V do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil vigente, que determina que pela natureza do cargo, presume-se que devam ser ocupados por quem possui conhecimento técnico, visando a busca pela eficiência e eficácia na gestão pública.

Por fim, salientamos que, foram constatados através do estudo realizado alguns desafios para a implantação do processo de Gestão por Competências. Elencamos os principais desafios identificados, entre outros: gerenciamento da mudança na cultura e no clima organizacional, o estabelecimento de estratégias alinhadas aos objetivos

organizacionais, o mapeamento de competências e a valorização das pessoas, a fim de obter o envolvimento e comprometimento dos funcionários com a direção. É preciso também dinamizar e sistematizar as diversas práticas utilizadas na gestão de pessoal, sejam elas para a seleção, avaliação, remuneração ou capacitação de servidores públicos. Assim, foi possível concluir que diversos são os desafios ocasionados pelo processo de implantação da Gestão por Competências, principalmente ao enfocarmos o contexto do setor público a nível federal, na tentativa de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços prestados.

5.6 PROJETOS FUTUROS

Diante da constatação de discretas lacunas nas Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude, percebe-se a importância que a Alta Administração da Corte Eleitoral Mato-Grossense deve dar ao assunto, envolvendo não somente o público alvo desta dissertação, mas a todos seus servidores em realizações que ampliem discussões sobre o tema desenvolvido neste estudo, com o fito de contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores da Secretaria do TRE-MT. Estes se tornarão facilitadores aos demais servidores componentes Justiça Eleitoral de Mato Grosso, e porque não dizer aos demais órgãos públicos na esfera federal, estadual e municipal, bem como à comunidade acadêmica e a sociedade de uma forma geral.

O estudo sobre a capacitação profissional revelou a importância de pesquisar o suporte organizacional para a oferta de cursos, objetivando o desenvolvimento da cultura de aprendizagem contínua do servidor, ou seja, a implantação da Educação Corporativa Continuada, Instrutoria e o incentivo a finalização do processo de Gestão por Competência no TRE-MT, como já pontuado anteriormente.

É possível, sim, avançar na política de capacitação pessoal e profissional que possibilite ao servidor com desempenho insuficiente quanto as Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude as condições que reverta e possa desenvolver as competências necessárias para melhorar seu desempenho ao patamar esperado pela organização, explícito nas Competências Organizacionais. Porém deverá possuir o aval de uma Alta Administração voltada para esse segmento.

Por conseguinte, é importante ratificar que, em razão da implantação da Gestão por Competência, as lacunas existentes serão definidas individualmente e trabalhadas por meio de Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, bem como propomos que devem ser cumpridas as etapas estabelecidas no Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas com Base em Competências segundo o entendimento de Chiavenato, I. (2014, p. 72), tratadas ainda no Capítulo II da Fundamentação Teórica, com o fim de alcançar os objetivos estratégicos do Tribunal Regional Eleitoral de Mato Grosso, fator que facilitará, ainda, a identificação de lotação de servidores e, conseqüentemente, satisfação e melhoria do clima organizacional.

5.7 CONCLUSÃO FINAL

Com o fito de concluir os exaustivos meandros que oportunizasse o entendimento da Gestão por Competência em implantação no TRE-MT, foi necessário aprofundarmos a respeito das Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude trazendo-a para nossa realidade no cotidiano de trabalho, consoante se observa nos Capítulos anteriores.

Foram necessários muitos e longos estudos, a fim e decidirmos qual seria o mais adequado e que ofertasse um real entendimento da competência dos servidores CJ-2.

O questionário aplicado buscou coletar respostas à pergunta que dirigiu todo o estudo realizado, onde se questionou acerca da existência de compatibilização entre as competências organizacionais requeridas pelo Regional Mato-Grossense e as competências humanas existentes nos coordenadores e assessores, ao que passamos a expor a conclusão do nosso entendimento.

Respaldados nas análises dos resultados obtidos e suas discussões no universo das Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude, ficou demonstrada a presença de lacunas em todas elas. Porém, entende-se da possibilidade de serem extintas com implementações de programas individuais e coletivos desenvolvimento pessoal e profissional.

Dessa forma, confirma-se, a ocorrência de lacunas nas competências humanas existentes em relação as Competências Organizacionais requeridas, principalmente acentuada

na Competência Conhecimento, consoante ao nível de domínio e entrega dos servidores ocupantes do cargo comissionado CJ-2.

Ressalta-se, também, a verificação de lacunas na Competência Atitude, consoante as questões que tratavam da relação chefe e subalternos, bem como integração entre equipes, evidenciando-se a importância que a administração deve dar ao Relacionamento Interpessoal entre os servidores como um todo, objetivando um clima organizacional saudável.

E, por fim, também na Competência Atitude, transpareceu lacuna quanto a necessidade de a Alta Administração envolver os servidores na estratégia organizacional, a fim de que os mesmos dominem e se entreguem a respeito do assunto determinado por ela.

Achamos interessante pontuar que, as lacunas observadas consoante as respostas obtidas em referência ao nível de domínio e entrega em todas as Competências, deve-se ao conhecimento que não é amplamente disponibilizado. Constatou-se essa afirmativa em virtude de que, em todas as competências verificaram respostas nível médio em questões que tratavam de assuntos específicos em determinadas áreas de atuação do servidor.

Há necessidade de que seja fortalecido o nível de domínio e entrega, nas Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude e que estas sejam razões, capazes de instrumentalizar as decisões da Alta Administração que objetive o alcance das Competências Organizacionais requeridas dos servidores ocupantes do cargo CJ-2.

Reiteramos que, verificadas essas lacunas nas Competências quanto ao domínio e entrega, nos trouxeram a nítida convicção de que urge a necessidade de implantação de uma política organizacional voltada para o cumprimento de um Planejamento Estratégico com foco na pessoa do servidor, de forma que ele seja o ponto convergente da gestão. É importante que este planejamento seja voltado para o desenvolvimento do nível de domínio e entrega do servidor nas Competências Conhecimento, Habilidade e Atitude. Pois, se existisse uma forte política de educação corporativa continuada, treinamentos e implantação do processo de coaching, todos voltados ao desenvolvimento individual do servidor (PDI), seriam sanadas todas as lacunas, mesmo que leves, mas verificadas, nas respostas do questionário aplicado aos servidores e outras que porventura pudessem surgir.

Apesar do acima exposto importa ressaltar que, o TRE-MT detêm uma gama elevada de servidores capacitados em todas as categorias e unidades administrativas, comprometidos com a missão e valores da instituição. Os mesmos conseguem através do esforço próprio e habilidade inatas, motivação para levar adiante os projetos necessários à realização das eleições e demais procedimentos administrativos e judiciários no cotidiano.

Portanto os objetivos propostos do presente estudo foram alcançados, porque puderam demonstrar quais competências apresentaram lacunas, oportunizando à Alta Administração implementar ferramentas necessárias com o fito de saná-las.

Nesse entendimento aduzimos Bergamini (2012, p 31), mais que nunca é indispensável "desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem".

Mesmo observadas as limitações deste estudo, principalmente referente a construção de questões mais objetivas com a finalidade de facilitar a compreensão e análise, entendemos que ele pode, sim, servir de norte ao projeto de Gestão por Competência em andamento no TRE-MT, por espelhar a percepção de servidores que participam da gerência e dirigem a execução das atividades laborais através das seções administrativas por eles coordenadas. No caso dos assessores, são eles que suportam à Alta Administração com seus entendimentos profissionais. Essa foi a razão desta autora ter escolhido esse público neste estudo.

Importa ressaltar, que este estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto tratado, devido a sua vastidão, complexidade, entendimentos diversos e em construção.

Por derradeiro, diante dos resultados obtidos, analisados e discutidos neste estudo de caso descritivo, e nos termos acima acentuados nesta conclusão, há de se confirmar que a capacitação profissional continuada, em conjunto com demais instrumentos específicos de aprendizagem, que busque o desenvolvimento humano em sua integralidade, são ferramentas poderosas que possibilitarão minimizar as pequenas lacunas verificadas, e a consequente plenificação das Competências Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos ocupantes do cargo CJ-2 e, posteriormente, alcançando os servidores de forma geral. Então, teremos uma implementação com sucesso e a rigor da Gestão por Competência na Justiça Eleitoral Mato-Grossense, fatores essenciais que estarão levando ao cumprimento, em grau de excelência, a

Missão do TRE-MT: *Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia e a sua* **Visão para 2016-2021:** *Ser reconhecido como uma instituição eficiente, independente, proba e imparcial.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barbosa, A. C. Q. (2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. *Revista de Administração*, 38(4), 285-297.
- Barros, A. J., Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3a ed.). São Paulo: Pearson Hall.
- Bauman, Z. (2013). *A cultura no mundo líquido moderno*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Bergamini, C. W. (2012). *Competência: a chave do desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Borges, A. A., Jr. & Luce, F. B. (2000). Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 40(3), 36-44.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P. & Andrade, J. E.A. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências ou gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Bulgacov, S. (2007). *Administração estratégica: Teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D. & Vilhena, R. M de P. (2009). *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV.
- Carvalho, C. E. & Ronchi, C. C. (2005). *Cultura Organizacional: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Charoux, O.M.G. (2006). *Metodologia – Processo de Produção, Registro e Relato do Conhecimento*. São Paulo: DVS Editora.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução a Teoria da Administração: modelo burocrático de organização* (7a ed.). São Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.). São Paulo: Manole.
- Davel, E. & Vergara, S.C. (2001). Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. & VERGARA, S.C. (org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.

- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. B. de H. (2000). *Novo Aurélio –Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Positivo.
- Fischer, A. L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (1998). Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de administração*, 33(2), 90-94.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa*. Um guia para iniciantes. São Paulo: Penso.
- Freitas, M. É. (2002). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real* (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Gulledge, T. R., Jr. & Sommer, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364-376.
- Ienaga, C. (1998). *Competence based management: seminário executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- Kilimnik, Z. M. & Sant'anna, A. S. & Luz, T. R. (2004). Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? *Revista de Administração Eletrônica*, 44, 10-21.
- Lakatos, E. & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científicas* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lattin, J. (2011). *Análise de dados multivariados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Leal, A. P., Bicalho, R. F. S., Sanchess, V. L., Melo, A. da S., Matos, S., Andrade, R. P., Magalhães, G. C. (2018). *Gestão de competências: competências individuais x competências organizacionais*. *Multidisciplinary Scientific Journal*, 10, 72-88.

- Leal, J. G., Filho (2011). *Gestão estratégica participativa - teoria e prática para criação de organizações que aprendem*. Curitiba: Juruá.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.
- Likert, Rensis. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Limongi-França, A. C., Droval, C., Muritiba, P. M., Capozzi, R. A. & Muritiba, S. N. (2009). *A gestão de pessoas por competência e a certificação profissional*. Categoria Acadêmica.
- Luz, T. R. da (2001). *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Menegon, L. F. (Org.) (2012). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Mills, J., Platss, K., Bourne, M. & Richard, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miranda, L. C. & Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. de P. R. (2013). *Administração estratégica na prática*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. (2001). *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas*. TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira.
- O'Reagan, N. & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: the key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
- Parry, S. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48-56.
- Paz, M. G. (1999). *Justiça no trabalho e poder organizacional*. In: Paz, M. G. (1999). et al. (Org). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos* (pp. 271-294). Brasília: Editora UnB.
- Prahalad, G. & Hamel, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*(10aed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, M. V. & Rodriguez Y. (2002). *Gestão empresarial*. Organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Ronchi, C. (2012). *Cultura e as organizações*. Curitiba: Juruá.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do Trabalho Científico* (24a ed.). São Paulo: Cortez Editora.
- Silva, M. de O. (2005). *Gestão de pessoas através do sistema de competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Souza, M. Z. de A. et al (2005). *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Souza, M. M. (2015). *A importância do setor de recursos humanos e a seleção por competências*. Disponível em: <<http://www.financeiro24horas.com/informativo.aspx?CodMateria=1316>>. [Acesso em: 18 jul. 2015].
- Spencer, L. M. & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Tavares, M. (2000). *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, M. R. L. de (org.). (2008). *Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional*. Vencendo desafios na busca de novas oportunidades de aprendizado, inovação e competitividade. Curitiba: Juruá.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2010). *Gestão de pessoas* (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Zarifian, P. (1996). *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: CIET.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência - por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zago, C. C. (2013). Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Diário Oficial da União n. 191-A. Brasília. Brasil.
- Decreto n. 5707/2006, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
- Diário da Justiça Eletrônico Ano: 8 - nº 1942, de 06 de julho de 2015.
- DJE/CNJ n.º 79, de 09 de maio de 2014 - educação voltada para a valorização da gestão do conhecimento.

Lei n.º 11.416, de 15 de dezembro de 2006 - Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Seção 1, p. 137.

Portaria n.º 181/2015, 2 de julho de 2015 - Processo Administrativo Eletrônico nº 641/2014, resolve designar os servidores para integrarem a Comissão de Implantação do Modelo Gestão de Pessoas por Competências no âmbito deste Tribunal, constituída pelas Portarias n.º 541/2011 e n.º 78/2012. Cuiabá-MT.

Resolução n. 70/2009, de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Resolução Administrativa n. 1574/2014, de 22 de janeiro de 2015 - Aprova a prorrogação do planejamento estratégico do TRE/MT para o ano de 2015 e determina o início dos trabalhos de construção do próximo planejamento estratégico para o período de 2016/2020. Diário Eletrônico da Justiça Eleitoral – DEJE, 1839, 1-3.

Diário da Justiça Eletrônico Ano: 5 – nº 1098, publicação 11/04/2012

Portaria Nº 78/2012, 02 de abril de 2012 - Designa os Chefes da Seção de Planejamento e Treinamento e da Seção de Seleção, Admissão e Avaliação, vinculadas à Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento/SGP, para integrarem a Comissão de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito deste Tribunal, constituída pela Portaria n. 541/2011. Cuiabá.

Resolução Administrativa n.º 1574/2014/TRE/MT, de 22 de janeiro de 2015 - Aprova a prorrogação do Planejamento Estratégico do TRE/MT para o ano de 2015 e determina o início dos trabalhos de construção do próximo Planejamento Estratégico para o período de 2016/2020.

Diário De Justiça Eletrônico Ano :8 Nº 1839

Acórdão TCU nº 1228/2015, que aconselha a implantação no Judiciário a Gestão de Pessoas por Competência.

SITE TCU <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/governanca-e-gestao-de-pessoas-em-orgaos-publicos-sao-avaliadas-pelo-tcu-1.htm>

Serviço: Leia a íntegra das decisões: Acórdão 1171/2015 – Plenário, Acórdão 1172/2015 – Plenário, Acórdão 1230/2015 – Plenário, Acórdão 1231/2015 – Plenário, Acórdão 1232/2015 – Plenário, Acórdão 1233/2015 – Plenário, Acórdão 1234/2015 – Plenário, Acórdão 1228/2015 – Plenário, Acórdão 1229/2015 – Plenário Processos: 016.061/2014-4, 013.673/2014-9, 013.715/2014-3, 013.716/2014-0, 013.744/2014-3, 014.014/2014-9, 015.388/2014-0, 018.166/2014-8 e 014.525/2014-3 Sessões: 13/5/2015 e 20/5/2015 Secom – SG Tel: (61) 3316-5060 E-mail: imprensa@tcu.gov.br