

**GABRIEL ASTONI SENA**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
BRASILEIRA: UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*

VICOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2013

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

S474g  
2013

Sena, Gabriel Astoni, 1981-

Gestão por competências na administração pública brasileira:  
uma análise da experiência na Justiça Eleitoral / Gabriel Astoni  
Sena. – Viçosa, MG, 2013.  
xiii, 216 f. : il. ; 29 cm.

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Nina Rosa da Silveira Cunha

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 162-172.

1. Administração pública. 2. Serviço público. 3. Jurisdição.  
4. Justiça eleitoral. I. Universidade Federal de Viçosa.  
Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. II. Título.

CDD 22. ed. 351

GABRIEL ASTONI SENA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:  
UMA ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA NA JUSTIÇA ELEITORAL

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 25 de junho de 2013.

---

Adriel Rodrigues de Oliveira  
(Coorientador)

---

Luiz Rodrigo Cunha Moura  
(Coorientador)

---

Edson Arlindo Silva

---

Roberto de Almeida Luquini

---

Nina Rosa da Silveira Cunha  
(Orientadora)

Aos meus pais pelo exemplo de vida e apoio imensurável durante minha formação acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Não foi fácil chegar até aqui. Desde as primeiras encontros como estudante não vinculado em 2009, até a conclusão desse trabalho foram muitos textos, debates, viagens e amizades. Então, chegou o momento de agradecer àqueles que contribuíram para que essa caminhada chegasse ao fim.

Inicialmente agradeço aos meus pais, Francisco e Sebastiana por sempre colocarem as aspirações de seus filhos como prioridades em suas vidas.

Aos meus irmãos, Baltazar e Tobias, pela eterna amizade; a Fernanda pelo amor, companheirismo e paciência na conclusão de mais uma etapa na minha vida.

Aos novos amigos que fiz durante esses anos de Mestrado. Aos colegas da turma de turma de 2011: Josiel, Gustavo, Rui, Kapeth Gaspar, Vagner, Mário, Sheila, Patrícia, Danielle, Luciana, Maria Cecília, Rúbia, Lúcia, Lícia, Natália e Kiara, pelos bons momentos durante os debates em sala de aula. Aos colegas das turmas de 2010 e 2012, em especial aos mestres Caio, Paulo, Ronan e Wânia, pelo prazer da convivência durante essa jornada em Viçosa.

Aos servidores e professores do Departamento de Administração da UFV, peças fundamentais no processo de difusão do conhecimento.

A minha orientadora Nina Rosa da Silveira Cunha, aos coorientadores Luiz Rodrigo Cunha Moura e Adriel Rodrigues de Oliveira e aos membros da banca de defesa, professores Edson Arlindo Silva e Roberto de Almeida Luquini, pelas valorosas contribuições acadêmicas.

Às colegas do TRE-MG em Mutum, Carla e Norma, por terem segurado a barra durante minhas viagens semanais à Viçosa. Aos atuais colegas de tribunal em Rio Casca, José Cléber e Maria Elvira, por darem suporte na reta final da dissertação.

Aos demais colegas da Justiça Eleitoral, interessados diretos na conclusão desse trabalho. Aos servidores do TSE, TRE-RS, TRE-MA, TRE-GO e TRE-TO que se empenharam em responder ao questionário de pesquisa e fornecer os demais subsídios, sem os quais este estudo não seria completo.

A todos vocês, o meu muito obrigado!

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>xii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 O problema e sua importância .....	3
1.2 Objetivo geral .....	9
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Considerações iniciais.....	10
2.2 Estado, governo e administração pública e seus reflexos nos processos de reforma .....	11
2.3 A força do patrimonialismo na administração pública brasileira .....	14
2.4 A reforma burocrática no Brasil: um processo incompleto .....	20
2.5 O gerencialismo e as novas práticas de gestão pública.....	26
2.5.1 A influência do gerencialismo no processo de reforma do Poder Judiciário brasileiro.....	31
2.5.2 O CNJ e seu programa de metas institucionais .....	35
2.6 Competências.....	37
2.7 Competências Organizacionais.....	38
2.7.1 Considerações iniciais .....	38
2.7.2 Conceitos e tipos .....	41
2.7.3 Competências organizacionais para o setor público e o <i>Balaced Scorecard</i> (BSC).....	44
2.8 Competência Individual.....	45
2.9 A Gestão por Competências .....	51
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>58</b>

3.1 Caracterização da Organização Estudada .....	58
3.1.1 A Justiça Eleitoral .....	58
3.1.2 A estrutura orgânica do TSE e dos TREs.....	62
3.2 Perspectiva paradigmática .....	63
3.3 A pesquisa qualitativa.....	64
3.4 Os métodos na pesquisa qualitativa .....	66
3.4.1 O estudo de caso.....	66
3.4.2 A análise de conteúdo .....	74
3.5. O caminho metodológico percorrido na presente pesquisa .....	84
3.5.1 Unidades de Análise.....	85
3.5.2 Período estudado .....	87
3.5.3 Sujeitos da pesquisa .....	87
3.5.4 Procedimentos de coleta de dados.....	88
3.5.2 A opção pela análise de conteúdo como método auxiliar da pesquisa.....	94
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
4.1 Analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral brasileira .....	95
4.2 Identificar competências organizacionais com base na estratégia do órgão.....	100
4.3 Verificar a existência de uma estrutura administrativa comum entre os tribunais que integram a Justiça Eleitoral brasileira .....	112
4.4 Identificar as competências dos cargos de natureza gerencial.....	122
4.4.2 Competências do cargo de Secretário de Gestão de Pessoas.....	128
4.4.3 Competências do cargo de Secretário de Tecnologia da Informação .....	131
4.4.4 Competências do cargo da Secretaria Judiciária .....	133
4.4.5 Competências do cargo de Secretário de Controle Interno e Auditoria.....	135
4.4.6 Competências do cargo de Secretario de Administração, Orçamento e Finanças.....	136

4.5 Analisar os reflexos que o modelo de gestão por competências pode exercer nas políticas de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário brasileiro.....	140
4.5.1 – Gestão por competências na seleção de servidores públicos .....	141
4.5.2 – Gestão por competências no planejamento das ações de capacitação .....	144
4.5.3 – Gestão por competências na definição da remuneração.....	146
4.5.4 – Gestão por competências para a nomeação e designação de servidores para os cargos em comissão e as funções de confiança .....	149
4.5.5 – Gestão de carreiras por competências .....	151
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>154</b>
<b>6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>160</b>
<b>7 AGENDA DE PESQUISA .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>173</b>
APÊNDICE A - Questionário aberto sobre Gestão por Competências na Justiça Eleitoral .....	174
APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido.....	176
APÊNDICE C – Roteiro para Observação não participante.....	177
APÊNDICE D – Tabela de Frequência da Estrutura da Justiça Eleitoral .....	178
<b>ANEXOS .....</b>	<b>179</b>
ANEXO A – Fonte dos Documentos Institucionais .....	180
ANEXO B - Metas do CNJ.....	182
ANEXO C - Índice de cumprimento da Meta 1 de 2009.....	187
ANEXO D – As unidades de análise .....	189
ANEXO E – Inventário de Competências .....	194

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI – Ação Direta de Inconstitucionalidade  
AMB – Associação dos Magistrados do Brasil  
BSB – *Balanced Scorecard*  
CF – Constituição Federal  
CJs – Cargos em Comissão  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público  
DF – Distrito Federal  
DG – Diretoria-Geral  
EAD – Ensino à Distância  
EC – Emenda Constitucional  
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública  
FCs – Funções de Confiança  
GAEC – Gestão Antecipada de Empregos e das Competências  
GAJ – Gratificação por Atividade Judiciária  
GC – Gratificação por Capacitação  
GD – Gratificação de Desempenho  
GT – Gratificação por Treinamento  
MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado  
MEC – Ministério da Educação e Cultura  
NAP – Nova Administração Pública  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado  
PEPJ – Planejamento Estratégico do Poder Judiciário  
PJU – Poder Judiciário da União  
PJU – Poder Judiciário da União  
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal  
PPCDSJ – Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral  
RJU – Regime Jurídico Único  
SAMES – Seção Médica e Assistência à Saúde

SAOF – Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças

SCIA – Secretaria de Controle Interno e Auditoria

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SJ – Secretaria Judiciária

STI – Secretaria de Tecnologia da Informação

SWOT – *Strengths – Weakness – Opportunities – Threats*

TI – Tecnologia da Informação

TRE-GO – Tribunal Regional Eleitoral de Goiás

TRE-MA – Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão

TRE-MG – Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais

TRE-RS – Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

TRE-TO – Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins

TSE – Tribunal Superior Eleitoral

VB – Vencimento Básico

VBR – Visão Baseada em Recursos

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formas de dominação legítima .....	16
Figura 2 - Tipos de dominação tradicional .....	16
Figura 3 - Disfunções do Estado brasileiro .....	20
Figura 4 - Modelo de gestão por competências .....	55
Figura 5 - Estrutura esquematizada da Justiça Eleitoral.....	61
Figura 6 - Análise de conteúdo esquematizada .....	76
Figura 7 - O estudo de caso único integrado estudado .....	86
Figura 8 - Esquema do estudo de caso estudado .....	89
Figura 9 - Fundamentos da Nova Carreira Pública .....	98
Figura 10 - Arranjo institucional-legal do modelo de gestão por competências para a Justiça Eleitoral .....	99
Figura 11 - Esquema metodológico de coleta e análise dos dados I .....	102
Figura 12 - Esquema metodológico de coleta e análise de dados II.....	114
Figura 13 - Estrutura comum da Justiça Eleitoral .....	120
Figura 14 - Esquema metodológico de coleta e análise de dados III .....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Periodizações da Administração Pública Brasileira.....	23
Quadro 2 - Classificação das competências .....	43
Quadro 3 - Conceitos de competências individuais .....	51
Quadro 4 – Estrutura da Justiça Eleitoral sob a perspectiva constitucional .....	60
Quadro 5 - Documentação utilizada na pesquisa.....	93
Quadro 6 - Excelência na prestação de serviços.....	104
Quadro 7 – Gestão de Processos .....	105
Quadro 8 – Gestão de Recursos.....	107
Quadro 9 - Relacionamento Institucional .....	109
Quadro 10 - Gestão de Pessoas .....	111
Quadro 11 - Gradação dos CJs e FCs na Justiça Eleitoral .....	115
Quadro 12 - Diretoria-Geral .....	115
Quadro 13 - Secretaria Judiciária .....	116
Quadro 14 - Secretaria de Tecnologia da Informação.....	117
Quadro 15 - Secretaria de Gestão de Pessoas.....	118
Quadro 16 - Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças.....	118
Quadro 17 - Secretaria de Controle Interno e Auditoria .....	119
Quadro 18 – Classificação das estruturas da Justiça Eleitoral.....	120
Quadro 19 - Competências da Diretoria Geral .....	125
Quadro 20 - Competências da Secretaria de Gestão de Pessoas .....	128
Quadro 21 - Competências da Secretaria de Tecnologia da Informação .....	131
Quadro 22 - Competências da Secretaria Judiciária.....	133
Quadro 23 - Competências da Secretaria de Controle Interno e Auditoria.....	135
Quadro 24 - Competências da Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças ..	137

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Frequência dos objetivos estratégicos .....	103
--	-----

## RESUMO

SENA, Gabriel Astoni, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2013. **Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: uma análise da experiência na Justiça Eleitoral.** Orientadora: Nina Rosa da Silveira Cunha. Coorientadores: Luiz Rodrigo Cunha Moura e Adriel Rodrigues de Oliveira.

O movimento de reforma gerencial iniciado no Brasil em 1995, chegou ao Poder Judiciário em 2004, com a publicação da Emenda Constitucional nº 45, a qual desencadeou uma série de eventos que buscaram modernizar a gestão desse núcleo estratégico. O objetivo deste estudo foi analisar o processo de introdução do modelo de gestão por competências na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral brasileira e seus desdobramentos para as políticas de gestão de pessoas no órgão. Nesse contexto, buscou-se identificar as competências organizacionais, a estrutura orgânica comum e as competências dos cargos de natureza gerencial da organização estudada, através de um estudo de caso único, do tipo integrado, tendo como fontes de evidência a observação não participante, entrevistas e documentos (YIN, 2010). A identificação das competências organizacionais ocorreu a partir dos planejamentos estratégicos das unidades de análise, os quais decorrem da Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça. Os resultados apontaram cinco competências organizacionais vinculadas à estratégia, as quais buscam efetivar a missão da instituição. Através da análise documental buscou-se identificar a estrutura orgânica comum do órgão, sendo verificada a existência de múltiplas formas de organização interna. Os resultados concluíram pela existência de seis cargos de natureza gerencial comum, os quais formam a estrutura padrão da Justiça Eleitoral brasileira. A partir da análise anterior, o próximo objetivo foi identificar as competências dos cargos de natureza gerencial, através da análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Os resultados mostraram um inventário de competências extensos, com predomínio das dimensões do conhecimento e da habilidade, em detrimento da atitude. Por fim, analisou-se os desdobramentos do modelo de gestão por competências nas políticas de gestão de pessoas do órgão, em especial no que tange aos processos de seleção, capacitação, remuneração, nomeação para cargos em comissão e funções comissionadas e carreira. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a modernização das políticas de gestão

de pessoas no Poder Judiciário brasileiro, tendo em vista que a introdução do modelo de gestão por competências ainda constitui-se numa novidade nessa esfera de poder.

## ABSTRACT

SENA, Gabriel Astoni, M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, June. 2013. **Management Skills in Brazilian Public Administration: an analysis of the experience in Electoral Justice.** Adviser: Nina Rosa da Silveira Cunha. Co-adviser: Luiz Rodrigo Cunha Moura and Adriel Rodrigues de Oliveira.

The managerial reform movement started in Brazil in 1995 came to the judiciary in 2004, with the publication of Constitutional Amendment n° 45, which triggered a series of events that sought to modernize the management of the strategic core. The aim of this study was to analyze the process of introducing the model of management skills in the administrative structure of the Brazilian Electoral Justice and its impact on the management policies of people on the organ. In this context, we sought to identify organizational skills, a common organizational structure and responsibilities of the positions of a managerial nature of the organization studied, through a single case study, integrated type (YIN, 2010), and as sources of evidence non-participant observation, interviews and documents. The identification of organizational skills occurred from the strategic plans of the units of analysis, which flow from the Resolution n° 70/2009 of the National Council of Justice. The results pointed to five organizational skills linked to the strategy, which seek to carry out the mission of the institution. Through document analysis sought to identify the common organizational structure of the agency, being checked for the existence of multiple forms of internal organization. The results found there six common positions of a managerial nature, which form the default structure of Brazilian Electoral Justice. From the above analysis, the next objective was to identify the skills of managerial positions in nature, through content analysis (BARDIN, 2002). The results showed an extensive inventory of skills, with a predominance of the dimensions of knowledge and skill, rather than attitude. Finally, analyzed the unfolding model of management skills in people management policies of the agency, particularly in relation to the processes of selection, training, and remuneration, appointment to positions in committee and commissioned jobs and career. It is hoped that the results of this study may contribute to the modernization of policies for managing people in the Brazilian judiciary, with a view to the introduction of the management model for skills still constitutes a novelty in this sphere of power.

# 1 INTRODUÇÃO

Os movimentos de reforma da administração pública, iniciados nos anos 80 nos países anglo-saxões, em especial na Inglaterra e nos EUA, propagaram-se pelo mundo, ganhando força no Brasil a partir dos anos 90, trazendo como retórica a busca pela eficiência no trato da coisa pública (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2006; KEINERT, 2006; LUSTOSA DA COSTA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2009; PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

Esse discurso repercutiu em todas as esferas do Estado, por meio de políticas que buscaram conferir maior qualidade ao gasto público e melhor gestão às organizações, através da inserção nos ambientes estatais de novas ferramentas gerenciais (BRESSER-PEREIRA, 2006; PAULA, 2005).

Na esfera federal, o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi o marco institucional desse processo, trazendo impactos não só para União, mas também para os Estados, o Distrito Federal e os municípios.

Elaborado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), em 1995, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, esse documento traçou um diagnóstico do Estado brasileiro, descrevendo objetivos e estratégias para a transição do modelo de administração burocrática para o gerencial, além de apresentar projetos que pudessem ensejar as mudanças esperadas.

O PDRAE inseriu o Poder Judiciário como um dos integrantes do núcleo estratégico, tendo em vista que esse é o poder responsável por cobrar a execução das leis e das políticas públicas, sendo destacado também que nesse órgão a efetividade é mais importante do que a eficiência.

Nove anos mais tarde, a Emenda Constitucional nº 45/2004, alterou a estrutura do Poder Judiciário brasileiro inserindo em seu núcleo um órgão com atribuições de controle e fiscalização das atividades administrativo-financeiras. Nascia o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com a missão de ser o instrumento capaz de entregar à sociedade brasileira uma prestação jurisdicional mais célere e mais eficiente.

No âmbito da gestão de pessoas, o Decreto nº 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), normatizando conceitos que se alinham às políticas gerenciais, tendo como finalidade melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, desenvolver permanentemente o

servidor público, gerenciar as ações de capacitação, racionalizar e efetivar os gastos com capacitação e adequar as competências dos servidores aos objetivos das instituições públicas.

Na mesma diretriz, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), através da Resolução nº 22.572/2007, instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral (PPCDSJE), que tem como um de seus instrumentos de ação, a elaboração de planos anuais de capacitação e desenvolvimento de competências, alinhados aos Planos de Gestão Estratégica da Justiça Eleitoral, além das avaliações de desempenho baseadas em competências.

Por sua vez, o CNJ, a partir de 2009, passou a traçar metas para o Poder Judiciário nacional, sendo que a primeira determinou o desenvolvimento e o alinhamento do planejamento estratégico aos objetivos institucionais. A Resolução nº 70/2009 do órgão instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (PEPJ), o qual deveria ser plurianual, com no mínimo cinco anos, tendo o condão de sintetizar diversos componentes e objetivos estratégicos, dentre os quais está o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores.

Nesse contexto, a PNPD introduzida pelo Decreto nº 5.707/2006, o PPCDSJE, instituído pela Resolução nº 22.572/2007 do TSE e o PEPJ, definido pela Resolução nº 70/2009 do CNJ, buscaram inserir as citadas ferramentas gerenciais na gestão do Estado brasileiro, as quais se alinham às propostas da Nova Administração Pública (NAP). Os dois primeiros, limitados às políticas de gestão de pessoas, já o segundo, compreendendo uma série de esforços com o intuito de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, incluindo também nesse leque de objetivos a introdução do modelo gestão por competências.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, com a finalidade de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio. Aplicado inicialmente às organizações privadas, o modelo busca unificar os diversos níveis de competências das organizações e de seus profissionais, tentando eliminar as lacunas existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Com o início do processo de reforma gerencial, o foco da administração pública brasileira passou a gravitar em torno dos resultados, através do estabelecimento

de indicadores de desempenho, avaliação constante dos serviços e políticas públicas e da introdução de ferramentas de gestão oriundas da administração privada (BRESSER-PEREIRA, 2006; ABRUCIO, 2006).

Martins (1995) e Gomes (2009) desenvolveram estudos que retratam o processo de modernização da administração pública brasileira. O primeiro, que coincide com o início do gerencialismo no país, apresenta desdobramentos para as políticas de gestão de pessoas que continuam atuais. Já o segundo, aborda a eficiência e a gestão por resultados, princípios gerenciais que se inserem em todas as esferas de poder.

Nesse contexto de modernização, o modelo de gestão por competências passou a ser incorporado pelas organizações públicas do país, tendo em vista a sua eficácia no planejamento das ações ligadas ao recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, gestão de desempenho, remuneração e gestão de carreiras (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

O debate acadêmico sobre o tema resultou em trabalhos que abordaram a gestão por competências tanto sob a perspectiva da iniciativa privada (SILVA, 2002; SARSUR, 2007), quanto pública (DIAS, 2001; CAMPOS, 2007; SANTOS, 2012), ampliando os horizontes de pesquisa.

O presente trabalho teve como escopo analisar a forma como o modelo de gestão por competências está sendo incorporado na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral brasileira. Buscou-se, também, identificar as competências organizacionais, analisar a estrutura orgânica e identificar as competências dos cargos gerenciais da organização estudada, além de verificar os desdobramentos do modelo de gestão por competências para as políticas de gestão de pessoas do Poder Judiciário no Brasil.

## **1.1 O problema e sua importância**

A administração pública brasileira passa por um singular período de transição. Ao menos no plano teórico, novas formas de gestão pública estão sendo propostas com o objetivo de entregar à sociedade um serviço público de qualidade e menos oneroso, na tentativa de conciliar eficiência, eficácia e efetividade (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2006; KEINERT, 2006; LUSTOSA DA COSTA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2009; PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

Percebe-se, de pronto, uma primeira contradição nesse debate: como destinar um serviço público mais eficaz e, ao mesmo tempo, mais módico à coletividade? Não estariam essas variáveis numa via de mão dupla?

Esse problema tem norteado a pauta das reformas gerenciais, que colocaram o servidor público como um dos responsáveis pelo agravamento da crise fiscal deflagrada no final do século passado. A condenação do corpo funcional do Estado foi imediata, sob o argumento de que as vantagens auferidas por esses colaboradores, em especial os altos salários e a estabilidade, não correspondiam à realidade da iniciativa privada (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Contudo, o debate sobre a profissionalização do serviço público, norteada por uma política de carreiras, concursos públicos periódicos e programas de educação continuada ficou em segundo plano. Abrucio (2007) aponta que houve ações importantes nesse sentido, como o princípio da seleção meritocrática e universal, garantida através do concurso público, e a criação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por parte do executivo federal.

Não obstante, o ingresso aos cargos públicos através de concurso é uma garantia constitucionalizada no Brasil desde a Constituição de 1937, a qual foi mantida pela Carta<sup>1</sup> atual. Assim, o princípio da seleção meritocrática e universal não pode ser considerado um avanço no que tange à profissionalização do serviço público, pois o mesmo remonta ao período da reforma burocrática.

Além disso, a seleção é apenas o primeiro estágio, a porta de entrada, para as carreiras públicas, existindo outras etapas que precisam ser aperfeiçoadas para que se alcance a profissionalização dos servidores públicos.

Nesse contexto, surge um novo questionamento: como estão sendo feitas as seleções de servidores? Estariam os certames analisando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes das pessoas com o intento de escolher os profissionais mais aptos para os cargos públicos e com o perfil para servir à sociedade?

Esse é outro relevante problema, tendo em vista que após ingressar no serviço público, o servidor passa a ter uma série de prerrogativas, dentre as quais está a estabilidade após o cumprimento do estágio probatório. Portanto, uma seleção

---

<sup>1</sup> Segundo o Dicionário Aurélio, Carta é sinônimo de Constituição.

imprópria, pode acarretar problemas para a administração pública que serão sanados, em muitos casos, apenas com a aposentadoria do servidor.

Outro ponto importante é a perpetuação na administração pública brasileira dos chamados cargos em comissão e das funções de confiança, que são de livre nomeação e exoneração por parte dos dirigentes, tornando extremamente subjetivo os critérios de seleção.

Os cargos em comissão são unidades completas de atribuições previstas nas estruturas organizacionais, sendo independentes dos cargos de provimento efetivo. Por outro lado, as funções de confiança são um encargo, uma adição de atribuições relacionadas com as atividades de direção, chefia ou assessoramento.

Bergue (2007) tece pesadas críticas a essa política de seleção de pessoas, afirmando que a mesma obedece a uma dinâmica particular que se assenta, preponderantemente, na confiança e no comprometimento pessoal. Destaca que essa dinâmica possui origem no modelo patrimonialista e prosperou na administração pública brasileira com a implantação do modelo burocrático.

Quando isso ocorre, há um claro desvio de finalidade na prestação do serviço público, tendo em vista que o vínculo estabelecido entre o servidor nomeado e o dirigente, ganha contornos de natureza eminentemente pessoal, em detrimento dos propósitos da organização estatal.

Nota-se que o critério subjetivo de seleção para os cargos de livre nomeação, ligado às relações de confiança e afinidade, não condiz com as diretrizes de profissionalização do serviço público propostas pelo PDRAE, pela PNDP e pelo PEPJ, necessitando ser substituído por um critério objetivo, que afira as competências necessárias para o seu exercício, tendo como norte os objetivos estratégicos da instituição.

Os dois exemplos retratam que a política de gestão de pessoas na administração pública brasileira carece de reformas estruturais. Apesar da normatização dessas novas estratégias, as mesmas não são auto-executáveis, sendo necessária uma mudança de cultura por parte dos dirigentes e dos próprios servidores públicos, em especial no que tange à incorporação da gestão por competências à estratégia das organizações públicas.

Brandão e Guimarães (2001) consideram a gestão por competências como parte integrante de um sistema superior de gestão organizacional. Para os autores, ela é

norteada pela estratégia organizacional e direciona as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, formalização de alianças estratégicas, entre outras ferramentas, as quais buscam captar e desenvolver as competências necessárias para atingir os objetivos das organizações.

Já no âmbito público, a gestão por competências pode conciliar a prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência, proporcionando, ao mesmo tempo, condições para a ampliação do emprego e da qualidade de vida no trabalho (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

De acordo com a conjuntura exposta surge o problema desta pesquisa: como e por que o modelo de gestão por competências está sendo incorporado na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral brasileira e quais são os desdobramentos dessa ferramenta para as políticas de gestão de pessoas do órgão?

O problema formulado possui relevância, pois estudar a gestão de pessoas na administração pública brasileira representa um grande desafio aos pesquisadores, tendo em vista que os agentes públicos são os principais atores do complexo processo que liga os interesses do Estado brasileiro às demandas da sociedade civil.

As ações ligadas ao modelo de gestão por competências podem fornecer importantes subsídios para as atividades de gestão de pessoas nas organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos públicos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, essa prática permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de cargos e salários, além de contribuir para a nomeação de servidores para os cargos de confiança, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas (PIRES et al., 2005).

Assim, as organizações públicas brasileiras, por meio de uma política consistente de gestão de pessoas, podem tornar-se mais inovadoras, capazes, portanto, de desenvolver uma visão integrada de seu trabalho e das diretrizes gerais estabelecidas pelos governos, entregando à sociedade serviços públicos de qualidade.

É importante ressaltar também o fato do Poder Judiciário da União<sup>2</sup> possuir um quantitativo de 90.089 cargos de provimento efetivo, além de 63.255 cargos em

---

<sup>2</sup> O Poder Judiciário da União compreende uma série de tribunais vinculados à União, com competências definidas pela Constituição Federal, sendo formado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Justiça Militar, Justiça Eleitoral e pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

comissão e funções de confiança, o que demonstra a importância de estudos sobre gestão de pessoas nesse núcleo estratégico (SÃO PAULO, 2011).

Compreender a forma como as organizações públicas gerenciam seus quadros de servidores, verificando as falhas estruturais e apontando soluções, pode representar um avanço significativo na gestão pública, refletindo não apenas na qualidade dos serviços prestados à sociedade, mas também numa maior eficiência dos gastos estatais.

Nesse contexto, a principal contribuição teórica desta dissertação é a ampliação do conhecimento sobre a gestão por competências na administração pública brasileira, em especial no Poder Judiciário, tendo em vista a carência de estudos sobre o tema nessa esfera de poder. Além disso, identificar, descrever e analisar as competências organizacionais e dos cargos gerenciais da Justiça Eleitoral pode trazer reflexos positivos para a gestão da instituição, refletindo nos serviços prestados à sociedade brasileira.

Estudar o processo de reforma e modernização do Poder Judiciário brasileiro revela-se importante, tendo em vista que o tema passou a ser tratado como uma política de Estado, fato que provocou mudanças estruturais nessa esfera de poder, na tentativa de entregar à população brasileira uma prestação jurisdicional de qualidade e mais célere (RENAULT, 2005).

Destaca-se também a importância do estudo em termos econômicos, tendo em vista que o orçamento para o exercício de 2013 (Lei 12.798/2013) prevê que as despesas totais do Poder Judiciário da União serão de aproximadamente 30 bilhões (R\$ 30.668.858.850,00), sendo destinado para as políticas de gestão de pessoas do órgão cerca de 40% desse montante (BRASIL, 2013).

Considerando a complexidade do aparelho do Estado brasileiro, que abrange organizações das três esferas de poder, as quais estão dispostas em âmbito federal, estadual e municipal, cada uma com certo grau de autonomia, é provável que o processo de reforma e a inserção do modelo de gestão por competências repercutam de forma variada nesses entes públicos.

No que tange aos órgãos do Poder Judiciário esta multiplicidade de ambientes não é diferente, tendo em vista que no Brasil, atualmente, existem 91 tribunais, todos dotados de independência administrativa, limitados, contudo, ao âmbito federal e estadual.

Como forma de delimitar o estudo, optou-se por investigar a experiência de seis tribunais integrantes da Justiça Eleitoral brasileira, dentre os quais estão o TSE, Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TRE-MG), Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE-MA), Tribunal Regional Eleitoral de Goiás (TRE-GO) e Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins (TRE-TO).

A escolha dessa justiça especializada deve-se ao fato da mesma estar estruturada em todos os estados da federação, tanto em primeiro, quanto em segundo grau, fato que proporciona uma abordagem sobre diversos pontos de vista. Contribuiu para a escolha o fato de o pesquisador ser um servidor da Justiça Eleitoral, facilitando o acesso a diversos instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa.

Além disso, buscou-se incluir no universo da pesquisa o tribunal de cúpula da Justiça Eleitoral (TSE), responsável por traçar as diretrizes administrativas para os órgãos regionais, além de um tribunal de cada região do país, dando ao estudo um caráter nacional.

Já a originalidade pode ser verificada tendo em vista que o conceito de competências ainda está em construção, o que demanda maiores investigações empíricas. Além disso, pouco se sabe sobre a sua incorporação nos tribunais brasileiros (SANTOS, 2012).

Santos et al. (2011) realizaram levantamento bibliométrico com o objetivo de selecionar artigos sobre o tema competências, em publicações de 25 periódicos nacionais representativos da área de Administração, publicados de 2005 a dezembro de 2010. Nesse estudo, 59 artigos abordaram o tema competências, contudo apenas 15% trabalharam com o tema na esfera pública, entretanto, nenhum dos artigos abordou órgãos da Justiça brasileira.

Da mesma forma, Sena (2012) ao realizar levantamento semelhante sobre competências em três publicações representativas da área de Administração Pública, no período de 1996 a 2011, não encontrou nenhum artigo sobre competências no Poder Judiciário nacional, demonstrando a originalidade que cerca o tema.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para a modernização das políticas de gestão de pessoas no Poder Judiciário brasileiro, tendo em vista que a introdução das citadas ferramentas gerenciais ainda constitui-se numa novidade nessa esfera de poder.

Por fim, é importante frisar que todo processo de reforma necessita de uma mudança de cultura por parte dos servidores públicos e, principalmente, dos dirigentes dessas organizações, tendo em vista que a simples alteração institucional-legal não resulta na panacéia para os problemas do Estado, os quais passam por uma verdadeira maneira de enxergar e tratar a coisa pública.

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente estudo foi analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral brasileira.

## **1.3 Objetivos específicos**

- a) identificar competências organizacionais tendo como base a estratégia do órgão;
- b) verificar a existência de uma estrutura administrativa comum entre os tribunais que integram a Justiça Eleitoral brasileira;
- c) identificar os cargos de natureza gerencial inseridos na estrutura da Justiça Eleitoral brasileira e suas respectivas competências;
- d) descrever os reflexos que o modelo de gestão por competências pode exercer nas políticas de gestão de pessoas do Poder Judiciário brasileiro.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Considerações iniciais**

A revisão da literatura terá como norte o problema de pesquisa: como e por que o modelo de gestão por competências está sendo incorporado na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral brasileira e quais são os desdobramentos dessa ferramenta para as políticas de gestão de pessoas do órgão?

É importante consignar que a implantação do citado modelo na estrutura do Poder Judiciário nacional não ocorreu de forma isolada. Ele é fruto de um amplo processo de reforma do aparelho do Estado brasileiro, que buscou modificar a estrutura burocrática até então existente, através da inserção de novos instrumentos de gestão pública nas três esferas de poder.

Inicialmente serão abordados os conceitos de Estado e governo e suas derivações, os quais são fundamentais para compreender o tema da pesquisa. Em seguida, o foco será o estudo dos três principais modelos de administração pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Através da análise dos tipos de dominação ideal propostos por Weber (1994), será demonstrada a influência que o patrimonialismo ainda exerce na administração pública brasileira, notadamente com a perpetuação no ordenamento jurídico brasileiro dos cargos comissionados e das funções de confiança.

Em seguida, a revisão da literatura destacará o inacabado processo de implantação do modelo burocrático no Estado brasileiro, apontando suas principais características e reflexos nos planos de carreira dos servidores públicos.

Após, será abordada a reforma gerencial, suas bases teóricas e a influência que o modelo exerceu na reforma do Poder Judiciário brasileiro, além do papel exercido pelo CNJ processo, através da implantação do programa de metas institucionais.

Por fim, após a análise desse processo e da inserção do modelo de gestão por competências em seu corpo, será iniciado o debate sobre o conceito de competências, o qual abordará as dimensões individual e organizacional e seus desdobramentos para as políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas.

Assim, através da descrição das principais características fundamentais desse modelo, buscar-se-á compreender como o mesmo pode modificar e aperfeiçoar os

instrumentos de gestão de pessoas na administração pública brasileira, proporcionando benefícios para o Estado, servidores e para a sociedade brasileira.

## **2.2 Estado, governo e administração pública e seus reflexos nos processos de reforma**

Estado, governo e administração pública são conceitos intrinsecamente ligados, tendo em vista a convergência dos elementos que os definem. A análise do processo de reforma do Estado e de seu aparelho passa, necessariamente, pela compreensão desses temas.

A origem do Estado como uma ordem permanente de convivência, ligada à sociedade política, surge, em 1513, com a obra “O Príncipe” de Maquiavel, sendo o termo usado pelos italianos para designar uma cidade independente (DALLARI, 1995). O conceito evoluiu, existindo atualmente diversas concepções que se complementam (DALLARI, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2006; BOBBIO, 2000; BONAVIDES, 2010; LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Bresser-Pereira (2006) conceitua o Estado como sendo a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território.

Para Dallari (1995), Estado seria a ordem jurídica soberana que tem por fim o bem comum de um povo situado em um território definido. O autor procurou incluir neste conceito todos os elementos que, sob sua ótica, compõe o Estado: o povo, território, soberania e finalidade. É importante destacar que o conceito de povo diverge do de nação, tendo em vista que este compreende o conjunto de indivíduos que habitam o mesmo território e possuem elementos culturais em comum, já aquele é o conjunto de pessoas que habitam o mesmo espaço territorial, possuindo vínculo jurídico-político com o Estado (DALLARI, 1995).

É possível lavrar a certidão de idade de um Estado, pois o mesmo se assemelha às leis, sendo certa sua data de nascimento. Já a nação é como o costume, uma obra do tempo, a qual não se pode definir o exato momento de seu surgimento na história (BONAVIDES, 2010).

Por fim, Lustosa da Costa (2010) afirma que Estado é o resultado do pacto entre uma parte da sociedade, que a ele se sobrepõe, instaurando uma ordem social

capaz de instituir e fazer cumprir as leis, mediante o uso da força legítima, para extrair recursos da sociedade, garantir a propriedade e os contratos. O autor acrescenta que o Estado é constituído pelo governo, pela força policial, pelas organizações militares, por uma burocracia pública e por um ordenamento jurídico impositivo, responsável por regular a relação entre o Estado e a sociedade.

Percebe-se que o conceito de Lustosa da Costa (2010) é mais abrangente que os de Bresser-Pereira (1995) e Dallari (1995) tendo em vista a inclusão de diversos elementos em sua constituição, tais como o governo, a burocracia pública e as organizações militares. Contudo, todos trazem elementos suficientes para compreender a importância do tema para as sociedades contemporâneas.

Já o termo governo possui uma conotação diferente. Bobbio (2000) o define como sendo o conjunto de pessoas que exercem o poder político e que determinam a orientação política de uma sociedade. Dessa forma, governo seria a cúpula político-administrativa do Estado, ou seja, a instância que formula as políticas públicas (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Destaca-se também a distinção entre as políticas de Estado e de governo. As primeiras são aquelas estabelecidas por lei, inseridas no processo que envolve as ações do Legislativo e do Executivo, que visam definir as premissas e os objetivos do Estado. São estáveis e, em geral, tendem a ser alteradas para se ajustarem a um novo contexto histórico. Já as políticas de governo são os objetivos estabelecidos nos planos de governos, referindo-se à orientação política e governamental que se pretende adotar em um determinado setor, seguindo as diretrizes traçadas pelas políticas de Estado (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Dentro das concepções de Estado e governo, é importante compreender a ideia de Estado Democrático de Direito, o qual tem suas raízes nos séculos XVII e XVIII, tendo como pilar a noção de governo do povo, revelada pela própria etimologia do termo democracia<sup>3</sup> (DALLARI, 1995).

---

<sup>3</sup> Democracia é um conceito histórico. Não sendo por si um valor-fim, mas meio e instrumento de realização de valores essenciais de convivência humana, que se traduzem basicamente nos direitos fundamentais do homem, compreende-se que a historicidade destes a envolva na mesma medida, enriquecendo-lhe o conteúdo a cada etapa do envolver social, mantido sempre o princípio básico de que ela revela um regime político em que o poder repousa na vontade do povo. Sob esse aspecto, a democracia não é um mero conceito político abstrato e estático, mas é um processo de afirmação do povo e de garantia dos direitos fundamentais que o povo vai conquistando no correr da história (SILVA, 2004, p. 125/126).

Dallari (1995) explica que a transposição do plano teórico para o prático dos princípios que iriam conduzir o Estado Democrático de Direito, ocorreu através de três grandes movimentos político-sociais: a revolução inglesa (1689), a americana (1776) e a francesa (1789).

Através desses movimentos, surge o conceito de igualdade de direitos, tendo em vista que todos os homens nascem e permanecem livres, não podendo existir limitações impostas aos indivíduos, a não ser por meio da lei, a qual é a expressão da vontade coletiva.

Para atingir essa vontade geral, todos os cidadãos passaram a ter o direito à participação política, seja diretamente, ou através de seus representantes. Surge, portanto, os conceitos de capacidade eleitoral ativa e passiva, ou seja, a capacidade de votar e ser votado, respectivamente.

Dallari (1995) acrescenta que a base da organização do Estado deve se pautar na preservação dessa possibilidade de participação popular no governo, a fim de que sejam garantidos os direitos naturais<sup>4</sup> dos cidadãos. Sintetiza que após esses eventos históricos três princípios passaram a nortear os Estados Democráticos de Direitos: a) a supremacia da vontade popular; b) a preservação da liberdade; c) a igualdade de direitos.

Portanto, pode-se conceituar o Estado como sendo uma ordem jurídica soberana, formada por um povo e um território com fronteiras definidas, administrado por um governo democraticamente eleito, que tem por finalidade o alcance do bem comum.

Outro conceito importante para compreender o processo de reforma do Estado e de seu aparelho é o de administração pública. Segundo Lustosa da Costa (2010), administração pública é uma expressão polissêmica, designando, ao mesmo tempo, uma instituição, um corpo de funcionários, uma forma de gestão e uma disciplina. Já Wilson (1887) destaca que a administração pública é responsável por transformar as decisões em ações concretas.

Por fim, Bresser-Pereira (2006) se refere ao aparelho do Estado como sendo sinônimo de administração pública *lato sensu*, englobando a cúpula dos três poderes

---

<sup>4</sup> O direito natural decorre de um direito superior às leis humanas, manifestando-se desde os textos gregos. Para os sofistas, o direito natural tinha como base a natureza humana, em que deveriam se enfatizar a liberdade e a igualdade. Os sofistas invocavam o direito natural para destacar o caráter arbitrário e artificial do Estado (VENOSA, 2004, p. 61)

(Executivo, Legislativo e Judiciário), um corpo de funcionários e as forças militar e policial, sob a égide do Direito Administrativo e Constitucional.

Nesse contexto, administração pública seria o conjunto de instituições do Estado responsável por operacionalizar as políticas públicas, através da ação concreta dos seus servidores, visando assegurar o bem comum. Dessa forma, os servidores públicos desenvolvem função vital, pois os mesmos são o elo entre o Estado e os interesses da sociedade.

Analisando o processo de reforma do Estado, Lustosa da Costa (2010) afirma que o mesmo englobaria aspectos ligados à legitimidade, soberania, estrutura, patrimônio, sistema político eleitoral, ao Poder Judiciário, às relações intergovernamentais, dentre outras. Já reformar o aparelho do estado seria melhorar o seu desempenho na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços públicos para a sociedade (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Portanto, reformar o Estado e a administração pública é uma tarefa que necessita da participação de diversos atores, dentre os quais se destaca a sociedade. Esse processo deve incluir a modernização das instituições públicas e privadas prestadoras de serviços públicos, adequando-as às transformações políticas, econômicas, sociais e culturais que o mundo experimenta. É um processo constante e ininterrupto que independe de governos e posição político-ideológica.

Após a análise desses conceitos introdutórios, as próximas seções terão como objetivos estudar os principais modelos de administração pública e os processos de reforma experimentados pelo Brasil e pelo mundo.

### **2.3 A força do patrimonialismo na administração pública brasileira**

A administração pública patrimonialista teve origem no Estado absolutista como resposta ao poder feudal até então dominante. Neste modelo não havia distinção entre o patrimônio público e o privado, tendo em vista que os bens do monarca confundiam-se com os do Estado. O nepotismo e o empreguismo, e às vezes até a corrupção, eram tão intensos que se caracterizavam como a norma (BRESSER-PEREIRA, 2006). O aparelho estatal atuava como extensão do poder do monarca, os servidores públicos possuíam *status* de nobreza real e os cargos funcionavam como recompensas, gerando o nepotismo e corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2009).

O conceito de patrimonialismo surge na sociologia weberiana, apoiado na ideia da dominação tradicional. Weber (1994) ao descrever as formas de dominação legítima, trabalha com três categorias: a carismática, a racional-legal e a tradicional.

A dominação carismática decorre da devoção afetiva dos súditos à pessoa do senhor e aos seus dotes, tais como o carisma, o heroísmo, o poder intelectual e a oratória, os quais provocam uma força de devoção pessoal. Seus tipos mais puros são a dominação do profeta, do herói guerreiro e do grande demagogo. Neste tipo de dominação, a associação dominante é de caráter comunitário, sendo o líder o mandatário e o apóstolo, aquele que obedece (WEBER, 1994).

O quadro administrativo é escolhido segundo o carisma e a vocação pessoal, sendo excluídos os critérios ligados à qualificação pessoal, à posição ou dependência pessoal, seja de caráter doméstico ou não.

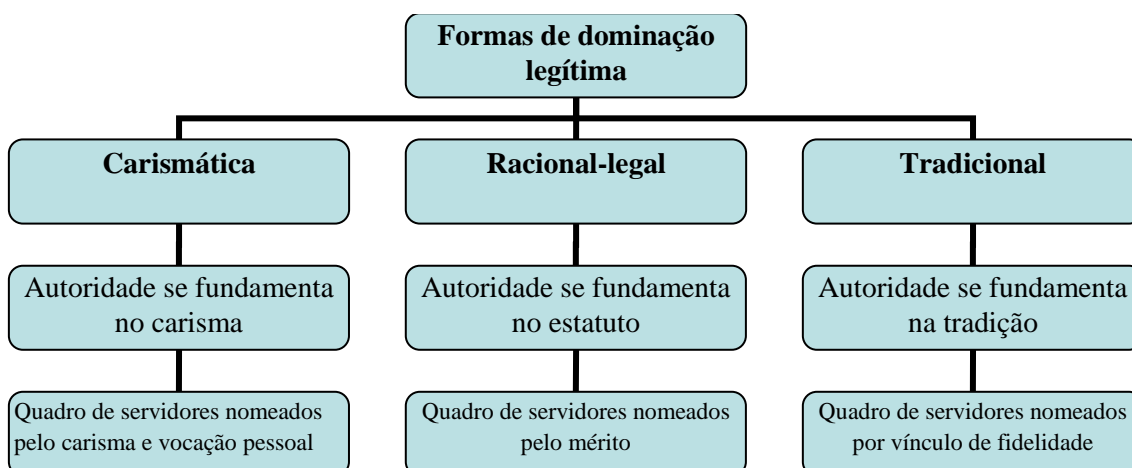
Já a dominação racional-legal decorre de um estatuto jurídico, sendo a dominação burocrática seu tipo mais puro. Assim, qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto formalmente sancionado. O quadro administrativo é composto por funcionários nomeados pelo senhor, através do mérito, e os subordinados são membros da associação (WEBER, 1994).

Por fim, a dominação tradicional se caracteriza pela prevalência de um sistema de autoridade que se fundamenta na tradição. Desta forma, a vontade do senhor seria norteada pela tradição, sendo, portanto, eterna. Tal fato garantiria a ele a liberalidade para distribuir o poder entre seus parentes, amigos ou fiéis. É, portanto, a origem do nepotismo e do apadrinhamento.

Para Weber (1994), a dominação tradicional decorre da crença na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais existentes, sendo a dominação patriarcal seu tipo mais puro. Aqueles que ordenam são os senhores e os que obedecem são os súditos, enquanto que o quadro administrativo é formado por servidores (WEBER, 1994).

No quadro administrativo, o funcionamento é semelhante, tendo em vista que ele é formado por dependentes pessoais do senhor, por parentes, amigos pessoais, ou pessoas que lhe estejam ligadas por um vínculo de fidelidade, inexistindo, portanto, o conceito burocrático de competência como esfera de jurisdição objetivamente delimitada (WEBER, 1994).

**Figura 1 - Formas de dominação legítima**

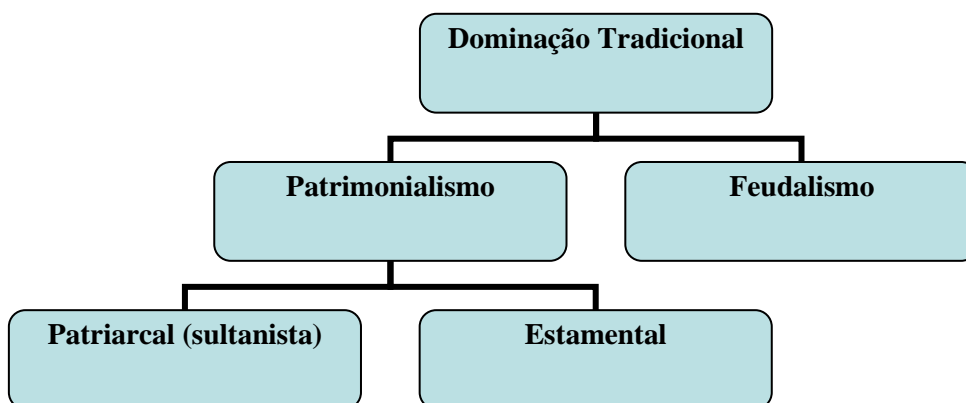


Fonte: elaborado pelo autor com base em Weber (1994)

Para Lustosa da Costa (2010), o conceito de patrimonialismo se sustenta na dominação tradicional, podendo ser tanto sinônimo desta, quanto um tipo específico, ao lado do feudalismo. Sob este segundo ponto de vista, a dominação tradicional poderia ser do tipo patrimonial ou feudal. Já o patrimonialismo teria duas categorias distintas: a patriarcal, também conhecida como sultanista e a estamental. As duas espécies colocam em primeiro plano o tipo de relação que se estabelece entre o senhor e seus servidores, determinando duas formas de administração.

Em suma, a dominação tradicional pode ser do tipo feudal ou patrimonial, sendo que o patrimonialismo comporta duas espécies que são o patrimonialismo patriarcal (sultanista) e o patrimonialismo estamental.

**Figura 2 - Tipos de dominação tradicional**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Lustosa da Costa (2010)

Na estrutura patriarcal, os servidores mantêm uma relação de dependência pessoal com o senhor, não tendo direitos sobre os cargos nem honra estamental. Nesse tipo de dependência, predomina o arbítrio, contra o qual não há nenhuma garantia ou proteção (LUSTOSA DA COSTA, 2010). Weber classifica esta forma de despotismo como sultanismo.

Por sua vez, a estrutura estamental caracteriza-se pela relativa independência dos servidores com relação ao senhor. Eles são investidos em seus cargos por privilégio ou concessão, conquistando um direito em virtude de um negócio jurídico, não podendo deles ser despojados. A administração é exercida por conta própria, dentro de uma determinada jurisdição ou competência (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Sob a ótica de categoria principal, equivalente à dominação tradicional, ou como categoria secundária, correspondente a uma forma particular de tradicionalismo, o patrimonialismo weberiano compreende uma ampla série de variações que têm em comum a propriedade da terra como fonte de poder, a tradição como fonte de legitimidade e o quadro administrativo de servidores como agentes de dominação. Já o conceito de estrutura estamental é menos flexível. Caso particular de patrimonialismo ou configuração do feudalismo, o estamento tem esse quadro como um conjunto de pessoas independentes, investidas em seus cargos por privilégio ou concessão do senhor ou em virtude de contrato de compra, penhora ou arrendamento que lhes confere direito e estabilidade (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Assim, a designação do servidor, ditada por escolha pessoal, seja por vocação pessoal, seja por afeição, é própria do patrimonialismo patriarcal, ou sultanato (CAMPANTE, 2003).

Campante (2003) enumera como características do patrimonialismo weberiano os fundamentos personalistas do poder, a falta de uma esfera pública contraposta à privada, a racionalidade subjetiva e casuística do sistema jurídico, a irracionalidade do sistema fiscal, a não profissionalização e a tendência intrínseca à corrupção do quadro administrativo.

No Brasil, o modelo patrimonial é herança da colonização portuguesa, possuindo raízes no período colonial e vestígios que se prolongam até os dias atuais. Faoro (2001) afirma que o Estado patrimonialista português determinou os efeitos econômicos que se prolongam no Brasil contemporâneo, os quais respondem a alguns

problemas que persistem em barrar o nosso desenvolvimento e constranger nossa sociedade.

Desde o período imperial já se observava a livre nomeação de pessoas para ocuparem os mais diversos cargos públicos, tendo em vista que os imperadores sentiam-se autorizados a nomear e demitir livremente seus ministros (FAORO, 2001).

O processo de nepotismo no Poder Legislativo e Judiciário é apontado por Lustosa da Costa (2010) como sendo uma das manifestações do patrimonialismo na administração pública brasileira.

Além da realidade observável é importante destacar as representações sociais que se formam a partir da herança patrimonial herdada da colonização portuguesa. O Estado, através de análises históricas e do noticiário, passa a ser visto pela sociedade como propriedade de um grupo que tenta a todo custo manter privilégios e vantagens pessoais, contrários aos interesses coletivos (FAORO, 2001).

Esta inversão de valores reflete na administração pública, a qual se torna ineficiente e onerosa. Os agentes públicos são gananciosos e inescrupulosos. Muitas vezes, os donos do poder são personificados nos servidores públicos, os quais são vistos como marajás (FAORO, 2001).

Lustosa da Costa (2010) suscita dois questionamentos importantes sobre o patrimonialismo, os quais possuem conseqüências em termos de políticas de reforma do Estado: estaria o patrimonialismo superado devendo a reforma se concentrar em corrigir as disfunções da administração burocrática ou o patrimonialismo é superável, demandando do processo de reforma a burocratização do Estado, punindo os comportamentos desviantes, tais como o nepotismo, favoritismo, clientelismo e corrupção?

É importante destacar que, além do patrimonialismo, Lustosa da Costa (2010) inclui o mandonismo, também chamado de coronelismo, o personalismo e o formalismo como sendo disfunções do Estado brasileiro. O primeiro é um sistema hierárquico de alianças que delega aos coronéis a distribuição de benefícios e malefícios em troca da manipulação da vontade popular, o chamado voto de cabresto<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Voto de cabresto é a expressão que designa o conjunto de votos controlados por pequenos chefes locais, os quais são dados aos candidatos aos cargos de vereador, prefeito e deputado, em troca de favores pessoais ou coletivos (LUSTOSA DA COSTA, 2010, p. 43).

Dentro desta lógica de distribuição de benefícios está a nomeação de servidores públicos, sem concurso, para ocupar cargos públicos estaduais localizados nos municípios. Os chefes locais, tendo em vista o apoio dado aos candidatos oficiais nas eleições estaduais e federais, recebem carta branca para nomear e exonerar estes servidores (LEAL, 1997).

Para Lustosa da Costa (2010), os coronéis não fazem parte do estamento político-burocrático que domina o Estado brasileiro, sendo um poder auxiliar, subordinado à distância pelos líderes políticos estaduais e federais.

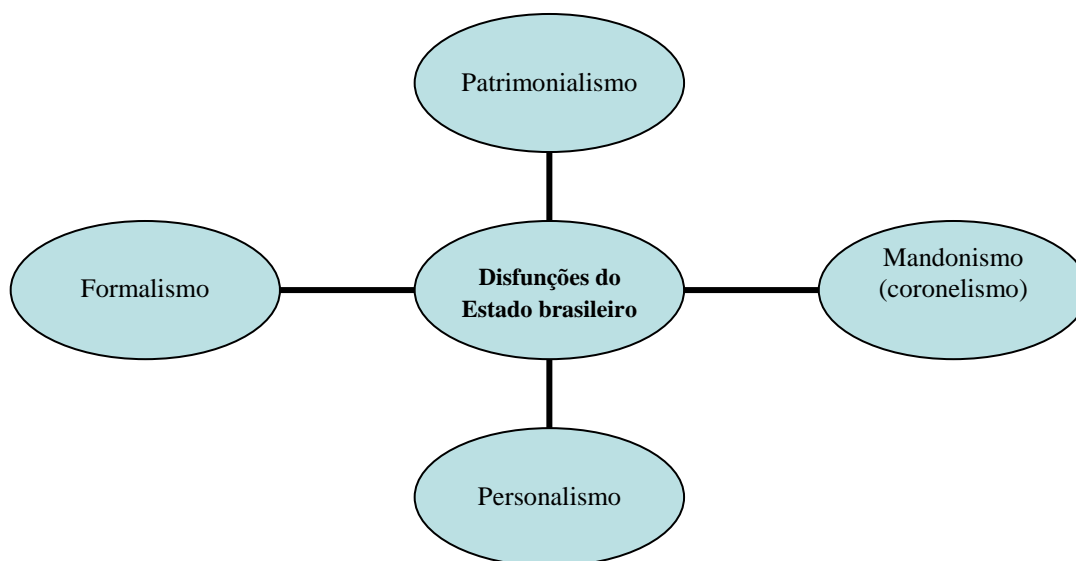
Já o personalismo é uma forma particular de se caracterizar a hierarquia social baseada na distinção entre indivíduos e pessoas. A pessoalidade e os rituais que a atualizam podem ser tomados como aspectos da cultura brasileira que se projetam sobre a administração pública e se contrapõem aos princípios da universalidade, isonomia e equanimidade que devem presidir as relações entre administração pública e os cidadãos.

Por fim, o formalismo corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela Constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema (RIGGS, 1964).

O formalismo no Brasil denota uma ambiguidade que o torna essencial. Conforme acentua Guerreiro Ramos (1983), o sujeito de um comportamento formalístico tem de proclamar, de palavra, a validade da norma, e negá-la, na prática.

Essa ambiguidade é tanto mais notória quando se examina, por exemplo, o caso dos concursos públicos. Apesar de as pessoas acreditarem que o diploma e a experiência pessoal são fatores preponderantes para se obter uma boa classificação, ao mesmo tempo não deixam de acreditar que os meios ilegais são mais eficientes que os seus títulos para obter o que pretendem (LUSTOSA DA COSTA, 2010). Seria a consagração do apadrinhamento.

**Figura 3 - Disfunções do Estado brasileiro**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Lustosa da Costa (2010)

Assim, os esforços de reforma realizados até 1980 sempre se orientaram na direção da burocratização do Estado, tentando impor o princípio da impessoalidade e afastar dos negócios públicos quaisquer influências estranhas ao seu universo.

Contudo, apesar da Constituição Federal de 1988 exigir a realização de concursos públicos para ingresso nas carreiras públicas, como forma de privilegiar a meritocracia, percebe-se que no caso do Poder Judiciário da União, a existência de 63.255 cargos em comissão e funções de confiança, revela que as raízes patrimonialistas continuam presentes nessa esfera de poder.

Analisadas as principais características do patrimonialismo, juntamente com as outras disfunções do Estado brasileiro, o próximo tópico retratará o modelo administrativo que surgiu para combater as citadas disfunções: a burocracia.

#### **2.4 A reforma burocrática no Brasil: um processo incompleto**

Com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista surge, na segunda metade do século XIX, o modelo de administração burocrático. Este modelo visa garantir ao Estado liberal as conquistas políticas e sociais daquele período, e criar meios para separar o patrimônio público do privado. Para Bresser-Pereira (2006),

durante o Estado liberal, o serviço público mais importante era o da administração da Justiça, realizado pelo Poder Judiciário.

Secchi (2009) afirma que o modelo burocrático desfrutou de notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. Este modelo possui como princípios norteadores o desenvolvimento, a profissionalização, a idéia de carreira pública, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo; tudo cominava no poder legal, colocando *a priori* as metas de acabar com o nepotismo e a corrupção. Para isso, tornar-se-ia necessário o controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Com base no princípio do profissionalismo e da divisão racional do trabalho, no modelo burocrático ocorre uma distinção entre a política e a administração pública, conforme proposto por Wilson (1887), na qual a política seria responsável pela elaboração de objetivos e a administração pública responsável por transformar as decisões em ações concretas.

O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, tendo em vista que foi o sociólogo alemão quem analisou e sintetizou suas principais características (SECCHI, 2009).

Weber (1994) afirma que o modelo burocrático de organização do aparato administrativo é típico do Estado moderno, sendo a estrutura de poder que o legitima, fruto do monopólio dos meios de coerção exercidos pelas normas legais. Desta forma, na dominação racional-legal, as relações entre dominantes e dominados são estabelecidas através de regras abstratas, as quais só são aceitas se o mandante não ultrapassar os limites estabelecidos pela ordem jurídica. Nessa forma de dominação, as relações de autoridade ocorrem de forma hierárquica, sendo definidas por critério de competência, com clara distinção entre o cargo e a pessoa que exerce a dominação.

A burocracia é, portanto, o modelo de administração caracterizado por uma hierarquia formal de autoridade, na qual existem regras definidas para a classificação e solução de problemas, que devem ser estendidas às comissões e aos organismos coletivos de decisão e formas escritas de comunicação. Em geral, é peculiar das repartições e instituições estatais; porém, em certa medida, pode ser verificada nas grandes corporações privadas (MATIAS-PEREIRA, 2009).

No Brasil, a transição do modelo patrimonialista para o burocrático ocorreu a partir de 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), durante o governo de Getúlio Vargas. A criação do DASP representou não só a primeira reforma administrativa no país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Durante o período colonial e fase de construção do Estado nacional (1808 a 1930) a administração pública brasileira conviveu com o modelo patrimonialista (LUSTOSA DA COSTA, 2010). O início da era Vargas, em 1930, instaura uma nova fase econômica e social, trazendo mudanças que influenciaram diversos setores da sociedade, representando a primeira tentativa de implantação de um Estado moderno no país.

Esta fase inaugura a modernização do aparelho do Estado numa perspectiva de modernização administrativa, tendo em vista que a administração pública deveria se adequar, em termos de racionalidade, à demanda gerada pelo Estado empreendedor (MARTINS, 1995).

Ao analisar as fases da administração pública brasileira, Martins (1995) identifica cinco períodos dessa trajetória modernizante: a) de 1808 a 1930 – a administração tradicional; b) de 1930 a 1945 – a modernização daspeana; c) de 1945 a 1964 – o advento da administração paralela; d) 1964 a 1985 – a administração para o desenvolvimento; e) 1985 a 1994 – a era da desmodernização.

O período inaugurado com a ascensão de Getúlio Vargas à presidência do país foi classificado por Lustosa da Costa (2010) como sendo fase a burocratização do Estado nacional. Esse período iniciou uma série de mudanças estruturais no país que tinha duas vertentes principais: estabelecer mecanismos de controle da crise econômica, resultante dos efeitos da Grande Depressão, iniciada em 1929, promovendo uma alavancagem industrial; e implantar a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e criação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal, material e finanças (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Quadro 1 - Periodizações da Administração Pública Brasileira

<b>Martins (1995)</b>	<b>Lustosa da Costa (2010)</b>
Administração tradicional (1808 a 1930)	Construção do Estado nacional (1808 a 1930)
Modernização daspeana (1930 a 1945)	Burocratização do Estado nacional (1930 a 1945)
Advento da administração paralela (1945 a 1964)	Nacional-desenvolvimentismo (1945 a 1964)
Administração para o desenvolvimento (1964 a 1985)	Modernização autoritária (1964 a 1989)
Era da desmodernização (1985 a 1994)	Era do gerencialismo (1990 a 2002)

Fonte: elaborado pelo autor

De todas as medidas adotadas por Vargas, a mais emblemática foi a criação do DASP (WAHRILICH, 1984), o qual teve a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União. O órgão possuía também seções nos estados com o objetivo de adaptar as normas emanadas do governo central às unidades federadas sob intervenção.

Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano. Estava voltada para a administração de pessoal, de material e do orçamento, para a revisão das estruturas administrativas e para a racionalização dos métodos de trabalho. A ênfase maior era dada à gestão de meios e às atividades de administração em geral, sem se preocupar com a racionalidade das atividades substantivas.

Este foi o primeiro modelo sistemático no país visando à superação do patrimonialismo. Ele se constituiu numa ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado. Tinha como objetivo central constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle

sobre as relações ente os grupos sociais ascendentes, ou seja, a nova burguesia industrial e o operariado urbano.

O DASP representou a concretização destes princípios na medida em que se tornou a grande agência de modernização administrativa, encarregada de implementar mudanças, elaborar orçamentos, recrutar e selecionar servidores, treinar pessoal, racionalizar e normatizar as aquisições e contratos e a gestão do estoques de material. Contudo, o ambiente cultural encontrado pela reforma modernizadora era o mais adverso possível, o qual estava corroído e dominado por práticas patrimonialistas amplamente arraigadas (TORRES, 2004).

O departamento foi relativamente bem-sucedido até o início da redemocratização em 1945, quando se inicia a fase da administração paralela (MARTINS, 1995). Neste período, inicia-se um ciclo de nomeações, sem concurso público, nos órgãos da administração indireta. As empresas públicas passaram a ser reguladas por estatutos próprios, os quais flexibilizaram a regra do concurso público, criando disfunções no modelo burocrático implantado a partir de 1936.

Wahrlich (1984) afirma que estas medidas revelavam que o favoritismo tinha maior peso que as admissões por mérito no sistema brasileiro de administração de pessoal dos órgãos públicos.

Percebe-se, portanto, que a nomeação de servidores, sem concurso, para ocuparem cargos ou funções na administração pública, não condiz com o modelo ideal de burocracia, tendo em vista que o mesmo surgiu para nortear o ingresso das pessoas nas carreiras públicas através da conjugação dos princípios da meritocracia e da impessoalidade.

A mitigação deste princípio é, portanto, uma disfunção da burocracia, revelando uma das heranças do modelo patrimonialista presente na administração pública brasileira. A nomeação de pessoas sem concurso para os órgãos públicos é uma prática que continua arraigada em nosso sistema jurídico, tendo em vista que a própria Constituição Federal de 1988 manteve em seu texto esta possibilidade.

Durante a fase da administração para o desenvolvimento, inicia-se uma tentativa de romper com o modelo burocrático implantado por Vargas, sendo a primeira tentativa no sentido de implantar uma administração gerencial no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 2006).

O Decreto-Lei nº 200/1967 representa o marco deste período e, apesar da distância entre as metas estabelecidas e cumpridas, contribuiu para a consolidação do modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil. Através de uma nova concepção de gestão pública viria substituir o modelo clássico de burocracia, baseado nas ideias de Taylor, Fayol e Weber (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

Adaptado à nova condição política do Brasil, que passava por uma ditadura militar, ambicionava expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social. A modificação do funcionalismo estatutário para celetista e a criação de instituições da administração descentralizada visavam facilitar as pretensões intervencionistas do governo.

A tentativa de modernização do aparelho do Estado, especialmente a partir da década de 1960, teve como consequência a multiplicação de entidades da administração indireta: fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias. A expansão e a multiplicação destes novos centros de decisão buscavam dotar essas entidades de maior agilidade e flexibilidade, melhorando o atendimento das demandas do Estado e da sociedade, facilitando o aporte de recursos e, naturalmente, tornando mais flexível os processos de recrutamento, seleção e remuneração de pessoal (MARCELINO, 1988).

A reforma de 1967 não logrou existir, sendo incapaz de eliminar o fosso crescente entre as burocracias públicas instaladas na administração direta e na indireta, nem garantir a profissionalização do serviço público como um todo. Para Lima Júnior (1998), não houve a institucionalização de uma administração pública do tipo weberiano, tendo em vista que a administração indireta passou a ser utilizada como fonte de recrutamento, em geral, sem a utilização do concurso público.

Assim, a reforma administrativa trazida pelo Decreto Lei nº 200/1967 ficou pela metade e fracassou (LUSTOSA DA COSTA, 2010). A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 1970, agrava ainda mais a situação da administração pública, na medida em que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pelo processo de regeneração (BRESSER PEREIRA, 2006).

As tentativas de reforma ocorridas nos anos seguintes não surtiram os efeitos esperados, sendo o período compreendido entre os anos de 1985 a 1994 chamado de era da desmodernização (MARTINS, 1995).

Agravada pela crise fiscal, o modelo burocrático passa por um processo de crise, sendo considerado o responsável pela ineficiência da administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2006). Nesse contexto, surge o modelo de administração gerencial, inspirado nos preceitos da Nova Administração Pública (*New Public Management*).

## **2.5 O gerencialismo e as novas práticas de gestão pública**

Com o incremento das atribuições governamentais e o crescimento das demandas sociais, o modelo burocrático, mostrou-se ineficiente e começou a passar por um processo de substituição, o qual foi acelerado, a partir da década de 1970, com o agravamento da crise fiscal (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Este ambiente de crise obrigou as nações a adotarem medidas urgentes para reduzir o custo do Estado e tornar os serviços públicos mais eficientes. Neste contexto surgiu o modelo de administração pública gerencial, o qual possui raízes nas reformas ocorridas na Grã-Bretanha (1979), EUA (1980) e Nova Zelândia (1984), pregando a ruptura com o modelo burocrático, defendendo uma redução drástica dos custos do setor público com a finalidade de aumentar a sua produtividade. É importante ressaltar que nos EUA esta guinada gerencial ocorreu em nível municipal e nos condados, não atingindo, a princípio, a administração federal.

Segundo Secchi (2009), a administração pública gerencial e o governo empreendedor são dois modelos organizacionais que foram apresentados como alternativas ao burocrático, incorporando prescrições para melhorar a efetividade da gestão das organizações públicas. Já o movimento de governança pública se traduz num modelo relacional que oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circunda o governo (SECCHI, 2009).

A administração pública gerencial, também conhecida como nova gestão pública é um modelo normativo pós-burocrático voltado para a estruturação e a gestão da administração pública baseado nos valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Hood (1995) enumerou um conjunto de prescrições operacionais da administração pública gerencial: a) desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos; b) competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas; c) uso de práticas de gestão provenientes da

administração privada; d) atenção à disciplina e parcimônia; e) administradores empreendedores com autonomia para decidir; f) avaliação de desempenho; g) avaliação centrada nos *outputs*.

Já Osborne e Gaebler (1992) inauguram o governo empreendedor, adotando um estilo pragmático, com forte influência da teoria administrativa moderna, inserindo a linguagem e as ferramentas da administração privada, na gestão pública.

Através de uma linguagem prescritiva, Osborne e Gaebler (1992), enumeram dez mandamentos para transformar as organizações públicas burocráticas em organizações públicas racionais e eficazes. São eles: governo catalisador, governo que pertence à comunidade, governo competitivo, governo orientado por missões, governo de resultados, governo orientado ao cliente, governo empreendedor, governo preventivo, governo descentralizado e governo orientado para o mercado.

Secchi (2009) observa que alguns dos mandamentos citados se sobrepõem a outros, como nos casos dos mandamentos de governo de resultados e governo orientado por missões. Já nos mandamentos de governo catalisador, governo orientado para o mercado, governo empreendedor e governo competitivo, Secchi (2009) afirma que as prescrições propostas são contraditórias em relação ao papel e o tamanho do setor público.

Em linhas gerais, a administração pública burocrática concentra-se nos processos, definindo os procedimentos para contratação de pessoas, compra de bens e serviços com a finalidade de satisfazer as demandas dos cidadãos. Já a administração pública gerencial orienta-se para os resultados, concentrando suas necessidades nas perspectivas da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996; PAULA, 2005; MATIAS-PEREIRA, 2009).

Assim, o administrador público deve ter como meta oferecer serviços de qualidade, e não gerir programas; deve atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.

Tanto a administração pública gerencial, como a burocrática, tem como um de seus objetivos o combate à corrupção e ao nepotismo. Contudo, para atingir tal finalidade, não são necessários procedimentos rígidos, mas sim outros meios, como indicadores de desempenho e controle de resultados (MATIAS-PEREIRA, 2009).

No Brasil, a decisão do governo brasileiro de promover a reforma do Estado, criando os mecanismos institucionais responsáveis pela modernização da

estrutura burocrática existente, teve início em 1995, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O objetivo desta reforma foi contribuir para a formação de um aparelho estatal inovador, capaz de atender às crescentes demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

O PDRAE definiu, expressamente, o significado da reforma do Estado:

reformular o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços – tantos os exclusivos, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não estatais – operem muito eficientemente (BRASIL, 1995, p. 44).

A proposta de reforma da máquina pública brasileira partiu da existência de quatro setores básicos, integrantes da estrutura estatal: a) o núcleo estratégico do Estado; b) as atividades exclusivas de Estado; c) os serviços não-exclusivos ou competitivos; e d) a produção de bens e serviços para o mercado (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Dentro desta classificação, o núcleo estratégico seria composto pelos órgãos públicos onde são definidas as leis, as políticas públicas de interesse do país e as decisões dos órgãos julgadores. Em nível federal, o núcleo é formado pelo Presidente da República, pelos ministros de Estado e cúpula dos ministérios, pela Câmara dos Deputados e Senado Federal, pelos tribunais da União e pelo Ministério Público da União.

Já as atividades exclusivas de Estado seriam aquelas onde os poderes exclusivos do Estado, tais como o de tributar, defesa e de polícia se fizerem presentes. Desta forma, teríamos como exemplos as polícias, forças armadas e órgãos de fiscalização e regulamentação.

A terceira categoria apresentada, os serviços não-exclusivos ou competitivos do Estado, engloba aqueles que, embora não envolvam o poder de Estado, são realizados ou subsidiados por ele, tendo em vista a relevância que representam para os direitos da pessoa humana, ou por envolverem economias externas. Portanto, tendo em vista que tais serviços não podem ser adequadamente recompensados pelo mercado, o Estado assumiria a sua execução.

Por fim, há a produção de bens e serviços para o mercado, a qual é realizada pelo Estado através das suas empresas públicas e sociedades de economia mista, as quais atuam prestando serviços públicos para a sociedade ou em setores considerados estratégicos, tal como o petróleo.

Tendo em vista que o objetivo geral da reforma administrativa é transitar de uma administração pública burocrática para a gerencial, é necessário que haja a combinação de princípios presentes nestes dois modelos. A segurança e a efetividade, qualidades presentes no modelo burocrático, devem ser preservadas no núcleo estratégico, porém devem-se agregar os conceitos da administração pública gerencial. Já nos demais setores, tendo em vista a relevância do requisito eficiência, em virtude da existência de grande número de servidores, cidadãos-clientes e usuários envolvidos, o peso da administração burocrática deve ir diminuindo, até praticamente desaparecer, como no caso das empresas estatais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Portanto, o Poder Judiciário, segundo a classificação da reforma da administração pública proposta por Bresser-Pereira (2006), é definido como integrante do núcleo estratégico do Estado, devendo o modelo gerencial ser construído aproveitando as qualidades do modelo burocrático, como forma de preservar suas conquistas. Com isto, será possível oferecer à sociedade brasileira um serviço público com elevado grau de eficiência e eficácia.

É importante consignar, também, que a reforma da administração pública deve ser executada em três dimensões, a saber: a) institucional-legal; b) cultural; e c) co-gestão (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Através da dimensão institucional-legal, a Constituição Federal e a legislação pertinente à Administração Pública devem ser alteradas. No Brasil, a reforma do Estado foi efetivada com a publicação da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998, a qual modificou o regime jurídico vigente, incluindo princípios e normas ligadas à administração pública, agentes públicos e políticos, controle de despesas e finanças públicas, efetivando as diretrizes propostas no PDRAE.

No tocante à reforma do Judiciário, a dimensão institucional-legal foi efetivada com a publicação da Emenda Constitucional n.º 45, de 2004. Esta alteração constitucional incluiu diversos pontos, desde a organização estrutural do Poder Judiciário, até questões ligadas à competência dos órgãos jurisdicionais, visando, com isto, oferecer à sociedade brasileira, uma justiça mais célere e transparente.

Já a dimensão cultural buscou sepultar os resquícios patrimonialistas que ainda insistem em permanecer na gestão pública brasileira e fazer a transição do modelo burocrático para o gerencial, a qual exige uma mudança de atitude, tanto da sociedade, quanto dos servidores públicos.

Como todo processo de mudança, a reforma do Estado carece de um forte apoio político e social, sob pena de sofrer um processo de crise. Abrúcio (2006) salienta que o caráter político deste processo, muitas vezes é submerso pelo linguajar técnico que esconde o seu potencial conflitivo.

Abrucio (2006) afirma que a estratégia de implementação da reforma deve levar em conta o convencimento de dois setores importantíssimos, muitas vezes negligenciados por propostas essencialmente tecnocratas: os funcionários públicos e a população.

Por fim, a dimensão da co-gestão está atrelada a idéia de criação das agências autônomas, no nível das atividades exclusivas de Estado, e das organizações sociais, no setor público não-estatal, ou seja, nas organizações privadas que atuam em atividades públicas. Bresser-Pereira (2006) considera estas duas tarefas estratégicas, como forma de por em prática novas idéias gerenciais e oferecer à sociedade um serviço público de fato mais barato, mais bem controlado e de melhor qualidade.

No caso do Poder Judiciário, a proposta de co-gestão, na forma preceituada por Bresser-Pereira (2006), pode ser verificada com a criação dos Tribunais de Arbitragem, que nada mais são do que instituições privadas com a função de resolver conflitos entre as partes, antes concentrados, exclusivamente, na Justiça pública. A arbitragem é regulamentada pela Lei 9.307/96, sendo os árbitros, os responsáveis pelas decisões arbitrais, as quais possuem a mesma hierarquia das decisões judiciais.

No tocante aos cargos em comissão e funções de confiança, há um mito burocrático de que eles representam um mal, um modelo através do qual se minaria o sistema de carreira, abrindo espaço para a contratação, sem concurso, de pessoas sem competência. Contudo, estes cargos e funções permitem que a remuneração dos servidores seja flexível, contribuindo para uma carreira mais dinâmica, desde que orientada para o mérito pessoal (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Bresser-Pereira (2006) afirma que o plano inicial da reforma gerencial era destinar os cargos em comissão e as funções de confiança de forma crescente aos servidores públicos de carreira, como forma de diminuir o subjetivismo nas nomeações

e tornar este processo um instrumento estratégico de gestão de pessoas na órbita da administração pública federal.

Nesse contexto, os servidores poderiam desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes como forma de almejar novos cargos e funções, os quais não se limitariam às prescrições do cargo de provimento efetivo, evitando a estabilização de suas carreiras.

### **2.5.1 A influência do gerencialismo no processo de reforma do Poder Judiciário brasileiro**

A reforma do aparelho do Estado é um processo contínuo e ininterrupto nas sociedades contemporâneas, se estendendo em todos os poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e em todas as esferas de atuação (federal, estadual e municipal).

Com a publicação da Emenda Constitucional n.º 45, de 2004, o processo de reforma do Poder Judiciário no Brasil passou a ser tratado com uma questão de Estado (RENAULT, 2005). Abandonou-se o discurso e foi iniciado um ousado processo de modernização deste núcleo estratégico, visando efetivar novos mecanismos de gestão, facilitar o acesso à Justiça e reduzir a morosidade nos julgamentos (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Renault (2005) afirma que de todas as instituições do Estado, o Poder Judiciário foi a que menos se modernizou, seja por falta de recursos ou por falta de compreensão do papel fundamental que exerce em favor da cidadania.

A morosidade, ineficiência e falta de transparência, características marcantes do Judiciário brasileiro, resultaram de um longo período de inércia administrativa, onde as reformas que acompanharam a gestão pública no Brasil e no mundo, foram colocadas em segundo plano nesta esfera de poder (RENAULT, 2005).

Este cenário começou a ser alterado com a criação do CNJ, órgão inserido no núcleo da estrutura do Poder Judiciário, o qual recebeu da Constituição Federal de 1988 a atribuição de fiscalização e controle da atividade administrativa e financeira dos tribunais brasileiros.

A resistência natural ao novo também foi percebida com a criação deste novo órgão, o qual ficou responsável por iniciar o processo de reforma no Judiciário brasileiro. Machiavelli (2006, p. 26) alertou que “aquele que a introduz terá por

inimigos todos os que da velha ordem extraíam privilégios e por tímidos defensores todos os que das vantagens da nova ordem poderiam usufruir”.

A primeira entidade que questionou a criação do CNJ foi a Associação dos Magistrados do Brasil (AMB), que impetrou uma ação direta de inconstitucionalidade<sup>6</sup> no Supremo Tribunal Federal (ADI 3367/2004) questionando o seu nascimento, sob o argumento de que a criação de um órgão de cúpula, formado por representantes de outros poderes, ofenderia os princípios da separação e independência dos poderes, além de atentar contra o pacto federativo.

As tentativas de deslegitimar este novo e inovador órgão foram infrutíferas (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012). Após nove anos de sua criação o CNJ começa a apresentar os primeiros resultados de seu ousado plano de metas, o qual incluiu medidas que visam dar maior eficácia à prestação jurisdicional, traduzidas na efetivação do princípio da razoável duração dos processos, além de metas que privilegiam uma gestão mais eficiente, oferecendo um serviço público menos oneroso para a sociedade brasileira.

Além das citadas metas, há também importantes medidas que tem como objetivos dar transparência à atividade jurisdicional, preparar magistrados e servidores para a gestão administrativa dos tribunais, além informatizar os serviços jurisdicionais. Este conjunto de estratégias tem por finalidade implantar uma cultura de planejamento e gestão neste poder. Já os resultados do plano de metas servirão como importante instrumento para os gestores do Poder Judiciário elaborar políticas de gestão estratégica, avaliando as demandas dos tribunais no tocante à criação de cargos e estrutura física.

As diretrizes adotadas compreenderam, basicamente, o desenvolvimento de três conjuntos de ações coordenadas: diagnóstico, alteração legislativa e modernização.

Na ocasião das reformas, o Poder Judiciário enfrentava uma crise de credibilidade, a qual foi resultado de décadas de uma gestão ineficiente, lentidão na prestação jurisdicional, resultando num serviço público caro, pouco democrático e desprovido de transparência (RENAULT, 2005).

Dentre os problemas apontados por Renault (2005) estão: a) lentidão na tramitação dos processos judiciais; b) obsolescência administrativa; c) dificuldade de

---

<sup>6</sup> A ação direta de inconstitucionalidade (ADI) é uma ação que tem por finalidade a retirada do ordenamento jurídico de lei ou ato normativo incompatível com a ordem constitucional, constituindo-se, pois, uma finalidade de *legislador negativo* do Supremo Tribunal Federal, *nunca de legislador positivo* (MORAES, 2005, p. 672).

acesso; d) complexidade estrutural; e) concentração de litigiosidade; e f) desarticulação institucional.

Em linhas gerais, sem pretender aprofundar a discussão acerca dos sérios problemas enfrentados pelo Poder Judiciário brasileiro, a lentidão na tramitação dos processos judiciais decorre da existência no país de um complexo sistema jurídico-legal, que prioriza os procedimentos, em detrimento da satisfação da pretensão judicial. Com isto, os processos se arrastam por anos e os operadores do Direito abusam de mecanismos protelatórios, os quais, muitas vezes, corrompem todas as expectativas dos demandantes, gerando um alto custo social e financeiro.

Por sua vez, a obsolescência administrativa decorre da dificuldade histórica deste órgão em se modernizar, implantar novas tecnologias, visando oferecer um serviço público de qualidade para a população.

Já a dificuldade de acesso decorre do próprio custo deste serviço, o qual não leva em consideração as peculiaridades regionais, dificultando o acesso da população mais carente à Justiça no país. Além disto, por mais que existam muitos tribunais e juízos de primeira instância, os mesmos se concentram em cidades de médio e grande porte, existindo centenas de cidades no país sem qualquer estrutura judicial, nem mesmo itinerante.

Outro problema apontado é a complexidade estrutural, que é fruto da própria Constituição Federal de 1988, a qual abraçou a evolução das instituições ao longo dos anos, buscando atender a diversos interesses classistas. Desta forma, o Brasil apresenta, atualmente, 91 (noventa e um) tribunais com grande nível de autonomia administrativa e pouca interligação entre eles, fato que gera confusão para a sociedade, e conflitos de competência para os operadores do direito, contribuindo para a lentidão processual (RENAULT, 2005).

A concentração de litigiosidade é mais um problema apontado e decorre da excessiva concentração de processos que respondem a interesse das grandes corporações empresariais e financeiras, da União, estados e municípios, congestionando grande parte dos tribunais do país.

Por fim, a desarticulação institucional é mais um problema verificado na estrutura do Poder Judiciário brasileiro e decorre da ausência de envolvimento dos agentes públicos no trato das questões relativas ao sistema judicial. Os problemas do

Judiciário eram tratados pelos magistrados e pelas associações de classe como questões *interna corporis*.

Percebe-se, portanto, que fatos apontados revelam a extensão e a amplitude dos problemas existentes. Este panorama retrata um longo processo de isolamento experimentado pelo Poder Judiciário no decorrer das últimas décadas, o qual foi agravado pela falta de articulação institucional na busca por solução dos problemas.

Com as inovações trazidas pela Emenda Constitucional nº 45, o Poder Judiciário sofreu uma revolução gerencial, com a implantação de metas estratégicas, as quais visaram realizar o planejamento, o controle e implantar políticas judiciárias (ANEXO B). Outro aspecto importante da reforma foi dotar o Judiciário de mecanismos administrativos que resultem em maior eficiência e celeridade processual, assegurar a autonomia e independência dos magistrados e ampliar o acesso da população à Justiça (ANEXO B).

Inicialmente, o planejamento e o controle do Poder Judiciário passaram a ser realizado pelo CNJ, órgão inserido na estrutura deste poder e responsável por todo o processo de fiscalização e planejamento dos tribunais do Brasil. A criação de um órgão fiscalizador foi uma condição fundamental apontada pelo governo para que o Poder Judiciário pudesse tornar-se mais transparente e fosse submetido a algum nível de controle da sociedade (RENAULT, 2006).

No contexto da reforma do Judiciário, o tema transparência teve lugar de destaque. Este destaque decorreu da própria conjuntura histórica brasileira, a qual guarda fortes resquícios do patrimonialismo, do clientelismo, nepotismo e da corrupção. Matias-Pereira (2009) destaca que a corrupção, principalmente no caso brasileiro, onde a mesma é um problema grave e estrutural da sociedade e do sistema político nacional, apresenta-se como um fenômeno que enfraquece a democracia, a confiança no Estado, a legitimidade dos governos e a moral pública.

No que tange à eficiência e celeridade processual, diversas medidas foram adotadas no bojo da reforma, podendo ser destacada a criação do plano de metas, por parte do CNJ, com a finalidade de atingir os resultados esperados pela instituição.

Outro aspecto fundamental da reforma foi a afirmação dos princípios constitucionais da autonomia e independência dos magistrados, os quais são imprescindíveis para a consagração da separação dos poderes. Além disto, foram estabelecidos critérios unificados para o ingresso na magistratura, além de reformas que

dotaram o Poder Judiciário de maior autonomia financeira, como forma de efetivar o princípio da separação dos poderes.

Por fim, outro ponto marcante deste processo foi a busca pela universalização do acesso à Justiça, através do fortalecimento das defensorias públicas e dos juizados especiais.

Com isto, as antigas práticas administrativas do Poder Judiciário começaram a ser fiscalizadas por este novo órgão, o qual impôs uma série de metas aos tribunais brasileiros, visando, sobretudo, tornar a justiça brasileira mais célere e transparente (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012). Além disto, novos mecanismos de gestão foram implantados com o escopo de ampliar o acesso à Justiça no país, além de tornar este serviço público essencial mais ágil, eficaz e menos oneroso para a sociedade brasileira.

### **2.5.2 O CNJ e seu programa de metas institucionais**

O CNJ, criado em 31 de dezembro de 2004, no bojo da reforma do Poder Judiciário, é o órgão desse poder responsável pela reformulação de seus quadros e dos mecanismos de ação e controle, notadamente no que tange à transparência administrativa e processual.

Sediado em Brasília-DF e atuando em todo território nacional, o conselho visa, através de ações de planejamento, coordenação e controle administrativo, aperfeiçoar a prestação jurisdicional, tornando-a mais eficiente e eficaz.

Estas diretrizes estão expostas na própria missão do órgão, que tem como objetivo contribuir para que a prestação jurisdicional seja realizada com moralidade, eficiência e efetividade, em benefício da sociedade. Já a sua visão é ser um instrumento efetivo de desenvolvimento do Poder Judiciário.

Dentre as finalidades do CNJ, destaca-se: a) o planejamento estratégico, controle e proposição de políticas judiciárias; b) modernização tecnológica do Judiciário; c) ampliação do acesso à justiça, pacificação e responsabilidade social; d) garantia de efetivo respeito às liberdades públicas e execuções penais (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

Com o objetivo de atingir os fins propostos, o CNJ tem estabelecido metas anuais para os tribunais brasileiros, as quais definem indicadores de eficiência,

produtividade e qualidade para o Poder Judiciário, como forma de tornar o serviço público Justiça mais efetivo.

De 2009 até 2013 foram definidas 57 metas, sendo que a partir de 2011 as mesmas passaram a ser divididas em dois grupos: gerais, de cumprimento obrigatório para todos os órgãos e específicas, destinadas a um determinado segmento do Poder Judiciário (ANEXO B).

Sena, Silva e Luquini (2012), ao analisarem a reforma do Poder Judiciário, tendo como norte as metas institucionais definidas para o ano de 2010, concluíram que o foco desse processo concentrou-se na eficácia, tendo em vista que a maioria das diretrizes traçadas se concentrou em cumprir os objetivos institucionais deste poder, ficando o viés econômico em segundo plano.

A meta 1 para o ano de 2009 prescreveu que a partir daquele ano todos os tribunais do país deveriam desenvolver e/ou alinhar o planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no tribunal pleno ou órgão especial. Assim, todos os 91 tribunais do país deveriam inserir em sua gestão essa ferramenta, a qual tem como missão formular e implementar os objetivos da organização a longo prazo, considerando os ambientes internos e externo, e prevendo estratégias alternativas em caso de insucesso.

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido a ferramenta utilizada para elaborar e monitorar a estratégia nos órgãos do Poder Judiciário (SANTOS, 2012). Aplicado a órgãos públicos, o BSC auxilia na explicitação dos objetivos organizacionais estratégicos em longo prazo, estabelecidos com o propósito do pleno cumprimento da missão institucional e do alcance da visão de futuro (KAPLAN; NORTON, 2004).

Com a inserção do planejamento estratégico na gestão dos órgãos do Poder Judiciário, os mesmos terão os subsídios necessários para formular suas políticas e projetos de gestão estratégica, como forma de alcançar a missão e os seus objetivos, entregando a sociedade uma prestação jurisdicional mais eficaz.

Dentre os objetivos presentes no planejamento estratégico para o Poder Judiciário para o quinquênio 2010/2014 está o desenvolvimento de competências dos servidores e magistrados, modelo que compreende uma série de conceitos e dimensões, os quais serão expostos a seguir.

## 2.6 Competências

O termo competências é múltiplo e envolve conceitos ligados ao Direito, Educação, Sociologia e Administração. Nesse último, a noção de competências pode ser encontrada em estudos de duas vertentes: nos trabalhos relacionados à administração estratégica, onde as discussões assumem o nível organizacional, referindo-se, portanto, às competências organizacionais e nos estudos de gestão de pessoas, onde a ênfase está no nível das competências individuais (SANTOS, 2012).

Além disso, competência constitui-se num conceito complexo e de múltiplas faces, continuando atual a afirmação de que o mesmo está em construção (FLEURY; FLEURY, 2001). Essa pode ser a justificativa para a existência de várias definições sobre o tema, as quais muitas vezes se confundem. Para Ruas et al. (2010), há também diferenças entre os sistemas, estruturas e culturas ligadas ao desenvolvimento das pessoas, fato que contribui para gerar uma certa instabilidade no conceito de competências.

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento de que as pessoas são o principal elemento para o sucesso das organizações (PIRES et al., 2005).

Ruas (2005) entende que o conceito de competências pode ser estudado sob três enfoques diferentes: a) competências organizacionais, as quais se referem às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as várias áreas e funções das organizações a fim de atingir um resultado esperado em seus produtos e serviços de maneira estreitamente vinculada às diretrizes estratégicas; b) as competências funcionais, as quais se referem às capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macro-processos) da organização; c) e as competências profissionais ou individuais, que se referem às competências que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades nas organizações em geral.

Já Brandão e Guimarães (2001) indicam a existência de, pelo menos, dois níveis de competência: as competências essenciais da organização e as competências individuais; afirmando existir consenso entre os diversos autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais.

Por sua vez, Bruno-Faria e Brandão (2003) classificam as competências como profissionais ou humanas, que são as relacionadas a indivíduos ou a equipes de

trabalho; e, organizacionais, aquelas inerentes à organização. Ressaltam os autores que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Após essa breve análise sobre o conceito de competência e seus desdobramentos, as próximas seções abordarão os conceitos de competências organizacionais, individuais e a gestão por competências.

## **2.7 Competências Organizacionais**

### **2.7.1 Considerações iniciais**

O termo competência foi inserido no ambiente organizacional através da administração estratégica, a qual tem como objetivo explicar como as empresas adquirem, ou podem adquirir, vantagem competitiva, aumentando o lucro. Desta forma, o conceito de competência organizacional surge num ambiente privado, marcado pela forte competição por mercados e consumidores. Assim, as bases teóricas da vantagem competitiva e das competências organizacionais precisam ser adaptadas quando o ambiente de estudo é um órgão público (SANTOS, 2012).

Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência organizacional surgiu na década de 1990, apoiado em duas visões diferentes. A primeira, de Krogh e Ross, que percebem a organização como um portfólio de recursos, tais como, físicos (infra-estrutura), financeiro, marca, imagem, sistemas administrativos, cultura organizacional e recursos humanos. Nessa linha, defende-se que é esse portfólio que cria as vantagens competitivas da organização. A outra abordagem é a de Porter (1986), cuja análise é feita a partir da indústria, ou seja, o mercado e os competidores. Nesse caso, a vantagem competitiva deriva da exploração de oportunidades e tendências encontradas no mercado.

Santos (2012) propõe que a noção de vantagem competitiva seja assimilada pelas organizações públicas como um diferencial de qualidade, a fim de corresponder às expectativas da sociedade.

Prahalad e Hamel (1990) utilizam a seguinte pergunta para caracterizar as teorias estratégicas: “Por que duas empresas, começando com portfólios de negócios semelhantes, possuem desempenhos tão diferentes?” Assim, a noção de estratégia seria

uma reação ou uma proteção quanto às forças competidoras, na busca de um caminho de diferenciação (PORTER, 1986; SANTOS, 2012).

Para compreender o surgimento do conceito de competência organizacional é preciso compreender como diferentes teorias têm explicado a noção de vantagem competitiva. Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam quatro correntes teóricas como as principais para o estudo da vantagem competitiva: a) a teoria do posicionamento na organização industrial; b) a visão baseada em recursos (VBR); c) as teorias de processos de mercado; d) a teoria das capacidades dinâmicas. A estas teorias, Santos (2012) inclui a teoria da competição baseada em competências como fundamental para compreensão do tema em questão.

A teoria do posicionamento na organização industrial e as teorias de processo de mercado defendem que a escolha da estratégia deve decorrer da tentativa das empresas em se adaptarem ao ambiente macroeconômico em que estão inseridas. Assim, os fatores externos são os principais determinantes da estratégia, devendo as empresas fazer a distinção entre efetividade operacional e estratégia (PORTER, 1996).

Essas teorias não consideram as competências internas como as principais fontes geradoras de vantagem competitiva, embora reconheçam sua importância para a diferenciação estratégica que deve decorrer da exploração de oportunidades (SANTOS, 2012). Apesar disso, o foco estratégico seguido pelas teorias citadas é o externo.

Já a visão baseada em recursos (VBR) e a teoria das capacidades dinâmicas enfatizam que a estratégia deve ser concebida a partir de questões internas às empresas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). As semelhanças entre as duas teorias dizem respeito ao fato de que ambas apontam os atributos internos das empresas como o principal foco de vantagem competitiva, além disso, ambas entendem a organização como um conjunto de recursos, competências e capacidades (SANTOS, 2012).

Contudo, a VBR e a teoria das capacidades dinâmicas possuem distinções, tendo em vista que a primeira enfoca a estratégia através do desenvolvimento e da exploração dos recursos existentes, enfatizando capacidades e ativos específicos. Na VBR a estratégia está voltada para o conteúdo.

Lado outro, na teoria das capacidades dinâmicas, a vantagem competitiva advém das rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da empresa. Desta forma, a estratégia é orientada tanto para o processo, quanto para o

conteúdo, com ênfase na interação entre competência e oportunidades do mercado e reconfiguração de competências e *know how* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Santos (2012) afirma que vários autores citam os trabalhos de Penrose (1959), o qual se referiu às empresas como um feixe de recursos e de Andrews (1971), que propôs o modelo SWOT de análise organizacional (*strengths – weakness – opportunities – threats*), como precursores da VBR.

Os indicadores de quais recursos organizacionais podem gerar vantagem competitiva sustentável se referem ao quanto tais recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e possíveis de serem implantados pelas organizações (BARNEY, 1991). No âmbito da Justiça Eleitoral, a celeridade na apuração dos resultados das eleições é um recurso organizacional que se encaixa neste conceito.

Barney (1991) trabalha com três categorias de recursos organizacionais: recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Santos (2012) afirma que os recursos de capital humano e de capital organizacional, quando somados, se aproximam do conceito de competências organizacionais.

Segundo Mills et al. (2002), o recurso é exprimido por um substantivo, sendo algo que a empresa possui ou tem acesso, ainda que de forma temporária. Já competência, para os citados autores, é expressa por um verbo, sendo algo que a organização faz.

Teece et al. (1997) definem capacidades dinâmicas como sendo a habilidade da empresa de interagir, construir e configurar competências internas e externas a fim de responder a ambientes de mudanças rápidas. Essa teoria busca integrar as teorias da VBR com as teorias de processo de mercado, a fim de elaborar como ocorre a formação de competências organizacionais. Como desdobramento dessa teoria, as firmas passariam a competir por competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Por fim, a teoria da competição baseada em competências surge através do artigo *The Core Competences of the Corporation*, de Prahalad e Hamel (1990). Contrariando os autores que definem organização como um portfólio de negócios, de atividade ou de recursos, conforme preceitua a VBR, os autores entendem que a organização deve ser compreendida como um conjunto de competências.

Através de uma visão de que os princípios de gestão necessitavam de reformas, tendo em vista a dependência cada vez maior de pessoas externas à

organização, como provedoras de habilidades críticas, os autores preceituam que a competitividade das organizações advém de uma habilidade a ser construída, a qual está ligada ao desenvolvimento de competências essenciais, as *core competences*. Essas habilidades podem ser formadas a um custo mais baixo e mais rapidamente, quando comparadas com as demais empresas competidoras (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que as fontes reais de vantagem competitiva são encontradas nas habilidades dos gestores de consolidar, na organização como um todo, tecnologias, recursos e habilidades produtivas em competências que possibilitarão uma adaptação mais rápida dos negócios às oportunidades.

Analisando o tema, Brandão e Guimarães (2001) concluem que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, e que, destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que diferenciam e que garantem vantagem competitiva sustentável à organização

Desta forma, a teoria da competição baseada em competências introduz a competência organizacional como um conceito central para o entendimento da competição e da gestão estratégica. Esta teoria define competência como sendo a habilidade de uma organização em sustentar processos coordenados de implementação de recursos de forma a auxiliá-la a alcançar seus objetivos (SANTOS, 2012).

Santos (2012) afirma que as competências atuais vão estabelecer as estratégias possíveis para o desenvolvimento de competências que devem estar presentes no futuro, pressupondo que esse processo deve ser estrategicamente acompanhado como condição do sucesso da organização no longo prazo.

### **2.7.2 Conceitos e tipos**

Ruas (2010) aponta que a expressão competência tem sido uma das mais empregadas e controvertidas no universo da administração contemporânea. Sua apropriação pelo universo empresarial e acadêmico tem sido marcada pelo uso indiscriminado de conceitos e dimensões, das quais a mais abrangente, segundo o autor, é a de competências essenciais, desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990).

Este conceito pode ser entendido como sendo o aprendizado coletivo dentro da organização, especialmente no saber coordenar diversos recursos de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências essenciais proporcionam acesso potencial a uma variedade de mercado, devem fazer uma contribuição significativa para o consumidor final e é difícil de ser imitada pelas empresas concorrentes. Desta forma, o desenvolvimento das competências essenciais em âmbito interno às empresas é de extrema importância, sendo construídas através de um processo de aperfeiçoamento e melhoria contínua que pode durar uma década ou mais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Ruas (2005) entende que as competências organizacionais são competências coletivas da organização que asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa e resultam da combinação de recursos, capacidades, tecnologias e sistemas. Para o autor, o conceito de competências essenciais é muito excludente, não podendo ser replicado para todos os tipos de ambientes organizacionais, devendo, portanto, ser desdobrado para o de competência organizacional.

Segundo Ruas (2005), as competências organizacionais podem ser de dois tipos: a) as competências seletivas, as quais são competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição regional e/ou nacional; b) competências organizacionais básicas, que são competências qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num mercado determinado.

Já Fleury e Fleury (2004) classificam as competências organizacionais em três categorias: excelência operacional, inovação em produtos e orientação a serviços. A excelência operacional caracteriza empresas que competem com base em custos, com produtos de qualidade média, o melhor preço e bom atendimento. A inovação em produtos orienta-se ao desenvolvimento de produtos inovadores, resultado de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Por fim, a orientação a serviços volta-se ao atendimento de clientes específicos, ou seja, buscam desenvolver soluções sob medida para clientes especiais. A execução de estratégias dentro de cada um destes grupos demandará competências organizacionais específicas.

Santos (2012) assinala que o foco no estudo das competências organizacionais consiste em verificar de que forma ocorre a relação entre os objetivos organizacionais geradores de valor estratégico e as competências derivadas desses, os quais caracterizam e diferenciam uma organização da outra.

No tocante à variedade de expressões associadas à noção de competências organizacionais, Dias et al. (2008), analisando a produção científica brasileira entre 2000 e 2004, constataram o uso dos seguintes termos: *core competence*, competências

essenciais, competências organizacionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências de suporte, competências dinâmicas, etc.

É importante frisar que a diversidade de entendimentos sobre o conceito de competência organizacional não é exclusividade do ambiente acadêmico. É mais comum observar organizações estabelecendo e descrevendo suas missões, visões e objetivos estratégicos do que suas competências organizacionais. Desta forma, se as competências organizacionais sequer são definidas pelas empresas, o que se dirá quanto a estabelecer conexões entre elas e as competências individuais, uma suposta intenção da gestão por competência (DIAS et al., 2008).

Mills et al. (2002) contribuíram para oferecer uma tipologia abrangente das competências, formulando quadro contendo categorias de competências.

Quadro 2 - Classificação das competências

<b>Categoria de competência</b>	<b>Descrição</b>
<i>Core competence</i> (competências essenciais)	Refere-se usualmente a atividades de alta competência no nível corporativo, as quais são chave para a sobrevivência da empresa e para a sua estratégia.
Competência distintiva	Refere-se a atividades de alta competência, as quais os consumidores reconhecem como diferenciais entre competidores, e que, assim, proporcionam vantagem competitiva
Competência organizacional ou de unidade de negócios	Corresponde a um pequeno número de atividades-chave, usualmente entre três ou seis, esperada a partir de cada unidade de negócios de uma companhia.
Competência de suporte (ou meta competência)	É uma atividade valiosa para o suporte de uma série de outras atividades.
Capacidade dinâmica	É a capacidade de uma empresa de adaptar suas competências ao longo do tempo. Está estreitamente ligada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Mills et al. (2002, p. 13)

O conceito de competências distintivas foi apresentado por Mills et al. (2002), podendo ser compreendido como as competências e as atividades que os consumidores reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas. Destaca-se, nessa definição, o ponto de vista do consumidor.

Após a análise das principais teorias que cercam o tema competência organizacional, as quais foram formuladas para as organizações privadas, torna-se essencial adaptar os conceitos formulados às organizações públicas.

### **2.7.3 Competências organizacionais para o setor público e o *Balaced Scorecard* (BSC)**

Um dos objetivos deste trabalho é identificar competências organizacionais da Justiça Eleitoral. Assim, a diferenciação orientada para a vantagem competitiva pode ser assimilada, como um esforço para realizar plenamente sua missão, como também pela orientação para atingir um diferencial gerador de qualidade e de excelência nos serviços prestados aos cidadãos (SANTOS, 2012).

Este parâmetro vai ao encontro do proposto por Kaplan e Norton (2004), que avaliam o sucesso das organizações públicas através do desempenho no cumprimento da missão. O sucesso no cumprimento da missão será alcançado por meio do desempenho dos processos internos, que criam e cumprem a proposição de valor para os cidadãos ou clientes, contando com o suporte dos ativos intangíveis da organização, que são a principal fonte de criação de valor sustentável (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Santos (2012), as competências organizacionais para o setor público serão aquelas ligadas à estratégia, tendo em vista que a mesma está direcionada à capacidade das organizações públicas de cumprir sua missão, com elevado grau de qualidade.

Analisando uma organização do Poder Judiciário brasileiro, Santos (2012) define competências organizacionais para o setor público como sendo as capacidades ou habilidades coletivas, desenvolvidas por meio de aprendizagem e difíceis de imitar, que possibilitam coordenar e integrar recursos organizacionais e são valiosas para o alcance da estratégia.

O instrumento utilizado para elaborar e monitorar a estratégia dos órgãos do Poder Judiciário foi o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual é uma ferramenta organizacional que pode ser aplicada para gerenciar importantes processos, através do estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, *feedback* e aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 2004).

O BSC equilibra as dimensões financeiras e não financeiras das organizações, permitindo aos administradores monitorá-las com o balanceamento da visão financeira, operacional e com a visão de longo prazo, auxiliando na explicitação

dos objetivos organizacionais, com o propósito de cumprir plenamente a missão institucional e alcançar a visão de futuro das organizações (KAPLAN; NORTON, 2004).

Para Kaplan e Norton (2004), o BSC preenche a lacuna que existe na maioria dos sistemas gerenciais, ou seja, a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. Para os autores, um BSC bem elaborado deve contar a história da estratégia da organização por meio de relações de causa e efeito que podem ser expressas por um sequência de afirmativas do tipo “se-então”.

O BSC se estrutura através de cinco ferramentas: o mapa estratégico, o objetivo estratégico, o indicador, a meta e o plano de ação (KAPLAN; NORTON, 2004). O mapa estratégico deve descrever a estratégia da organização através de objetivos relacionados entre si. Já o objetivo estratégico se refere ao que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização. Por sua vez, o indicador serve de parâmetro para medir e acompanhar o sucesso do alcance do objetivo. A meta é o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária. Por fim, o plano de ação é o programa de ação necessário para se alcançar os objetivos estratégicos (HERRERO FILHO, 2004; KAPLAN; NORTON, 2004).

Analisadas as principais características das competências organizacionais, a próxima seção tratará da competência individual, demonstrando como a mesma repercute nas competências organizacionais, trazendo os subsídios necessários para a análise do modelo de gestão por competências.

## **2.8 Competência Individual**

Brandão e Guimarães (2001) sustentam que o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Para esses autores, conforme também apontado por Fleury e Fleury (2004), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Esta seção tentará compreender as duas principais escolas que abordam o tema competência – a norte-americana e a francesa – e a influência que as mesmas

exerceram na literatura brasileira. Ao final, buscar-se-á compreender o conceito sob a ótica da administração pública, aplicando-o às carreiras dos servidores públicos do país.

O conceito de competência na seara administrativa surgiu com a publicação, em 1973, do *paper Testing for Competence rather than intelligence*, de McClelland. Este trabalho iniciou os debates relacionados ao tema nos Estados Unidos, exercendo grande influência, tanto nos administradores, quanto nos psicólogos. Para McClelland (1973), competência seria uma característica subjacente às pessoas, a qual é casualmente relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou numa determinada situação.

Boyatzis (1982), revisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Para o autor, competência seria um estoque de recursos que o indivíduo detém, permanecendo ligada ao conceito de qualificação, fundada nos princípios do fordismo-taylorismo.

Os trabalhos de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência, a qual passou a trabalhar com a necessidade de atingir resultados, sendo este objetivo o principal elemento motivador da aplicação do modelo de competência (FLEURY; FLEURY, 2004).

Sob esta ótica, o modelo em questão é compreendido como uma estratégia para se atingir, com maior rapidez, a melhoria de desempenho dos profissionais de uma organização. O conceito se sustenta na seguinte questão: quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para maximizar o desempenho das pessoas?

Percebe-se, portanto, que para a escola norte-americana, competência seria um conjunto de características intrínsecas às pessoas, as quais são fundamentais para o desempenho das mesmas nas organizações.

Já a escola francesa começou a trabalhar com o tema competência nos anos de 1970, questionando os fundamentos do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria), esta corrente de pensamento procurava aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação e o grau de empregabilidade dos trabalhadores (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim, com a introdução da competência no campo educacional, a mesma avançou e passou a ser identificada também nas relações trabalhistas, ao avaliar as qualificações necessárias ao posto de trabalho. Surgia o inventário de competências: *bilan de compétences* (FLEURY; FLEURY, 2004).

Le Boterf (2003) afirma que os indivíduos dispõem de uma dupla instrumentalização, de recursos pessoais e do meio, que se caracterizam como um conjunto de recursos de competência. A instrumentalização de recursos pessoais é incorporada, vez que é constituída por saberes, sabe-fazer, aptidões ou qualidades e por experiências acumuladas. Já a instrumentalização de recursos do meio é objetivada, pois a mesma é constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais (LE BOTERF, 2003).

Zarifian (2001) introduziu uma perspectiva social à noção de competência afirmando que uma atuação competente precisa de reconhecimento e legitimidade na instância social onde ocorre essa atuação.

Desta forma, com base no reconhecimento da competência é construída a identidade profissional, sendo nesse domínio que se compreende a agregação de valor social para o indivíduo, simultaneamente ao processo de agregação de valor econômico para a organização, através da entrega.

Conclui-se que a ideia de agregação de valor social é, na prática, pertinente apenas em algumas situações específicas, nas quais, o exercício de uma certa atividade acrescenta mais capacidades ao profissional, ampliando seu repertório de respostas e, portanto, sua empregabilidade.

Zarifian (2001) indica que em meados dos anos 1980 e início dos anos 1990 surge um conjunto de ferramentas de gestão de pessoas, dentre as quais se destacam a Gestão Antecipada dos Empregos e das Competências (GAEC) e as entrevistas individuais. O autor também aponta três conceitos relativos à mudança no mundo do trabalho: evento, comunicação e serviço.

Evento significaria tudo o que se chama de acaso, podendo ocorrer de maneira imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando, desta forma, a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem. Nesse sentido, trabalhar é estar em expectativa atenta a esses eventos, é pressenti-los e enfrentá-los quando ocorrem. O evento também pode ser abordado como novos problemas colocados pelo ambiente, os quais mobilizam as atividades de

inovação. O evento emerge como uma interpelação à empresa e continua sendo parcialmente imprevisto, instigando a empresa a enfrentá-lo e a encontrar uma solução adequada (ZARIFIAN, 2001).

O segundo conceito apontado por Zarifian (2001) é a comunicação, indicando que a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. Assim, a percepção de que a comunicação torna-se um componente essencial do trabalho conduz à afirmação de que trabalhar é, em parte, comunicar-se. Para o autor, comunicar-se passa a representar a construção de um entendimento recíproco, formando bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

O último conceito apresentado por Zarifian (2001) destaca o serviço como agente da mudança do trabalho. O autor sintetiza que trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é promover uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou instituição, que ele chama de destinatários do serviço: o cliente, no setor privado; e o usuário, no setor público. Portanto, a visão de que o ato de trabalhar produz um serviço para um destinatário tem a vantagem de tornar concretos os conceitos de cliente e de usuário.

Após abordar os três conceitos propostos por Zarifian (2001), referentes ao mundo do trabalho, Fleury e Fleury (2004) concluem que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Portanto, para escola francesa, a noção de competência não pode ficar restrita às tarefas preestabelecidas do posto de trabalho, pois para se atingir a eficácia no trabalho, as pessoas não devem se limitar a executar as instruções recebidas (ZARIFIAN, 2001). Do trabalhador espera-se que ele operacionalize competências para administrar uma situação profissional ao invés de exercer sua qualificação para realizar um trabalho (LE BOTERF, 2003).

Conclui-se que o conceito de competência, segundo a escola francesa, não se restringe às descrições técnicas do cargo, mas sim a um amplo leque de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuem para o crescimento da organização como um todo e para a evolução intelectual do indivíduo.

A literatura brasileira recebeu influência das duas correntes teóricas sobre competência. Inicialmente, Brandão e Guimarães (2001) sustentam que o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Sustentam também que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

É importante consignar que existe uma interdependência entre as dimensões da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), tendo em vista que a adoção de um comportamento (atitude), por vezes, exige técnicas apropriadas (conhecimento), assim como a habilidade pressupõe o conhecimento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Fleury e Fleury (2001) definem competência individual como sendo um saber agir responsável e reconhecido, o qual implica em mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Percebe-se, através da definição de competência individual proposta pelos autores, a grande influência exercida pela escola francesa.

Já Dutra (2004) afirma que o conceito de competência tem sido usado para dar foco ao desenvolvimento humano nas organizações. Para o citado autor, este desenvolvimento pode ser compreendido como o aumento da capacidade das pessoas em agregar valor para as organizações.

O citado autor, ao abordar as dimensões da competência, afirma que o conhecimento, corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permite compreender melhor o mundo. Já a habilidade decorre da capacidade das pessoas de utilizar o conhecimento de forma produtiva, utilizando-os em uma determinada ação. Por fim, a atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

As três dimensões da competência individual foram muito debatidas pela literatura (DURAND, 1998; PARRY, 1996; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Com base nesses ensinamentos, o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite entender melhor o mundo, incluindo a capacidade de receber informações e integrá-las, dentro de um sistema preexistente, ao pensamento e à visão estratégicas: o saber “o que” e o “por que”. Já a habilidade refere-se à capacidade de agir de acordo

com os objetivos ou processos predefinidos, envolvendo técnica e aptidão. Por fim, a atitude diz respeito aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho.

Portanto, o conceito de competência está diretamente relacionado com os atributos intelectuais, comportamentais e sociais do ser humano, os quais variam de pessoa para pessoa, determinando o desempenho das mesmas nas organizações. Desta forma, para administrar este feixe de conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, as organizações necessitam adotar um modelo de gestão que incentive o desenvolvimento destas características, como forma de privilegiar as competências individuais de seus colaboradores.

Dutra (2004) agrega os conceitos de entrega e complexidade para definir competência, ampliando, com isto, as possibilidades de assimilação do termo. O conceito de complexidade pode ser traduzido como o grau de exigência na entrega esperada de uma pessoa à medida que ela se desenvolve profissionalmente e torna-se capaz de lidar com situações demandantes de maior grau de abstração e desafios.

A inclusão da entrega ao conceito de competência, nos termos propostos por Dutra (2004), pode ser de grande valia para a adaptação deste importante modelo às carreiras públicas. Apesar de não haver uniformidade em suas estruturas, algumas incluem a gratificação de desempenho como um dos elementos ligados à remuneração mensal, a qual se configura na entrega dos servidores públicos aos seus órgãos e à sociedade.

Desta forma pode-se concluir que existem dois tipos de entrega vinculados às carreiras públicas: a) a entrega imediata, ou seja, aquilo que o servidor destinou ao seu órgão de origem, durante um determinado período de tempo; b) a entrega mediata, ou seja, aquilo que, de forma reflexa, foi destinado à sociedade, através da atuação do servidor público, durante um período de tempo determinado.

O quadro a seguir apresenta, de forma esquematizada, o conceito de competência individual, o qual tem como propósito demonstrar como o tema é tratado de forma heterogênea.

Quadro 3 - Conceitos de competências individuais

<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Motivos, traços, auto-conceitos, atitudes ou valores, conteúdo de conhecimento, ou habilidades cognitivas ou comportamentais – qualquer característica que pode ser mensurada ou contada de maneira confiável e que possa ser apresentada para diferenciar significativamente entre uma performance média e uma performance superior, ou entre desempenhos efetivos ou inefetivos.	Spencer e Spencer (1993)
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional.	Sparrow e Bognanno (1994)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas que, expressados em saber, fazer e saber fazer, se aplica ao desempenho de uma função produtiva.	Resnik (1997)
É um fenômeno contextualizado que não pode ser copiado, cujo núcleo é composto por cinco elementos: o conhecimento explícito, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e a rede social.	Sveiby (1998)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Dutra et al. (2000)
Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Fleury e Fleury (2001)
Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.	Carbone et al. (2005)
Competência não é apenas com um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Brandão e Borges-Andrade (2007)
Competência é a capacidade de desempenhar em um contexto, combinando conhecimento, valores, atitudes e habilidades na própria prática de trabalho.	Gonczi (2001)

Fonte: Santos (2012), com adaptações

Definidos os principais conceitos que cercam as competências organizacionais e individuais, a próxima seção analisará o princípio que as unificam: a gestão por competências.

## **2.9 A Gestão por Competências**

Apresentadas as definições de competências organizacionais e competências individuais, percebe-se a interdependência entre elas. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a competência do indivíduo exerce influência e é influenciada pela competência da organização como um todo.

Ruas (2005) analisa a competência de forma dinâmica, isto é, em forma de ação, e expõe três dimensões da competência, quais sejam, a organizacional, a grupal e a individual. Dentre as competências individuais, o autor destaca as competências gerenciais e avalia que as mesmas, além de constituírem uma instância fundamental nos processos de mudança, também exercem uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito da organização como um todo), funcionais (área da empresa e grupos) e individuais.

Para Brandão e Guimarães (2001), a utilização de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos tendo como foco as competências essenciais.

O foco do estudo, até o presente momento, girou em torno da noção de competências organizacionais e individuais, verificando-se a grande heterogeneidade de definições e a relação intrínseca entre os dois conceitos, os quais são de extrema importância para implantação do modelo de gestão por competências nas organizações.

Guimarães e Medeiros (2003) destacam três correntes que tratam da abordagem da competência: a da administração estratégica, a da gestão de pessoas e a da sociologia da educação e do trabalho. A abordagem da administração estratégica trata da aplicação do conceito de competência no nível macro, da gestão da organização como um todo. Visa, portanto, o nível da análise organizacional.

A segunda abordagem, a de gestão de pessoas, tem como foco o nível da análise da posição e do indivíduo e preconiza o uso do conceito de competência para integrar as atividades de gestão de pessoas, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração. O conceito de competência é baseado num tripé englobando conhecimentos, habilidades e atitudes, inserindo não só questões técnicas, mas, também, aspectos sociais e aspectos relacionados ao trabalho.

Por fim, abordagem da sociologia da educação e do trabalho articula o conceito de competência sob a ótica da sociedade como um todo, não sendo objeto de estudo neste trabalho.

Portanto, a gestão por competências se refere um conjunto de ações organizacionais integradas, visando gerir e desenvolver competências, o que significa elaborar e aplicar regras de gestão, além de fomentar a aprendizagem, com o objetivo de reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas que já existem na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Já Ruas (2005) define gestão por competências como sendo uma abordagem abrangente que pretende atuar sobre as capacidades coletivas e individuais de toda a organização a fim de poder atender as necessidades de desenvolvimento e melhoria de seu desempenho com base em suas diretrizes estratégicas das organizações.

Para Fleury e Fleury (2004), a gestão baseada em competência surge em um contexto organizacional de muitas mudanças e transformações caracterizadas pela: a) busca por resultados ótimos; b) sistemática minimização de custos operacionais e pessoais; c) permanentes transformações sociais e produtivas; d) lógica que privilegia a mensuração e reduz significativamente a importância da subjetividade como critério de valor; e) forte pressão ambiental sobre as organizações impondo profundas reformulações; f) incorporação de novas tecnologias organizacionais; g) adoção de práticas gerenciais como a terceirização e o *downsizing* gerencial; h) contínua busca por melhoria na qualidade e na produtividade; i) ênfase na figura do cliente; j) valorização do indivíduo, que passa a ser vista como premissa imprescindível; l) incorporação da gestão de competências como prática corrente do gerenciamento; m) cotidiano e estratégico das pessoas no interior da organização; n) gestão de competências que vem acompanhada de forte reflexão sobre seu papel na interligação entre produção e educação.

Dessa forma, quando os processos de aplicação da noção de competência são implantados nas organizações, os mesmos passam a ser denominados gestão por competências, pois, ao aplicar o conceito de competência na gestão das organizações, o mesmo passa a assumir um papel de destaque em seu núcleo estratégico.

No Brasil, predomina o modelo de gestão por competências orientada para a gestão de pessoas, tendo em vista que muitos modelos apresentados não fazem uma conexão clara entre as competências individuais e as orientações estratégicas das organizações.

Nesta linha de pensamento, Zarifian (2001) assevera que a lógica da competência leva a revisitar o conjunto das práticas de gestão de pessoas, passando a ocupar o papel principal desempenhado até então pelo posto de trabalho, por exemplo, quanto ao recrutamento, à política de formação, à identificação de potenciais, às entrevistas de avaliação, à mobilidade, à construção dos projetos individuais, à condução das mudanças da organização do trabalho.

Ainda segundo Zarifian (2001), a gestão de pessoas deve estruturar-se entre dois grandes pólos: o dos princípios gerais de organização e de descoberta dos grandes campos de competência, vinculado à estratégia da empresa, aos desempenhos produtivos, às delegações de responsabilidade, às categorias de situações; e o das pessoas e das competências-ação, vinculado ao sentido dado ao envolvimento individual e coletivo, às motivações, às tomadas efetivas de iniciativa e de responsabilidade, aos projetos que os formalizam e os orientam, às organizações concretas, aos percursos de mobilidade e às ações que os acompanham. O papel da gestão de pessoas seria assegurar a convergência e coerência entre os dois pólos

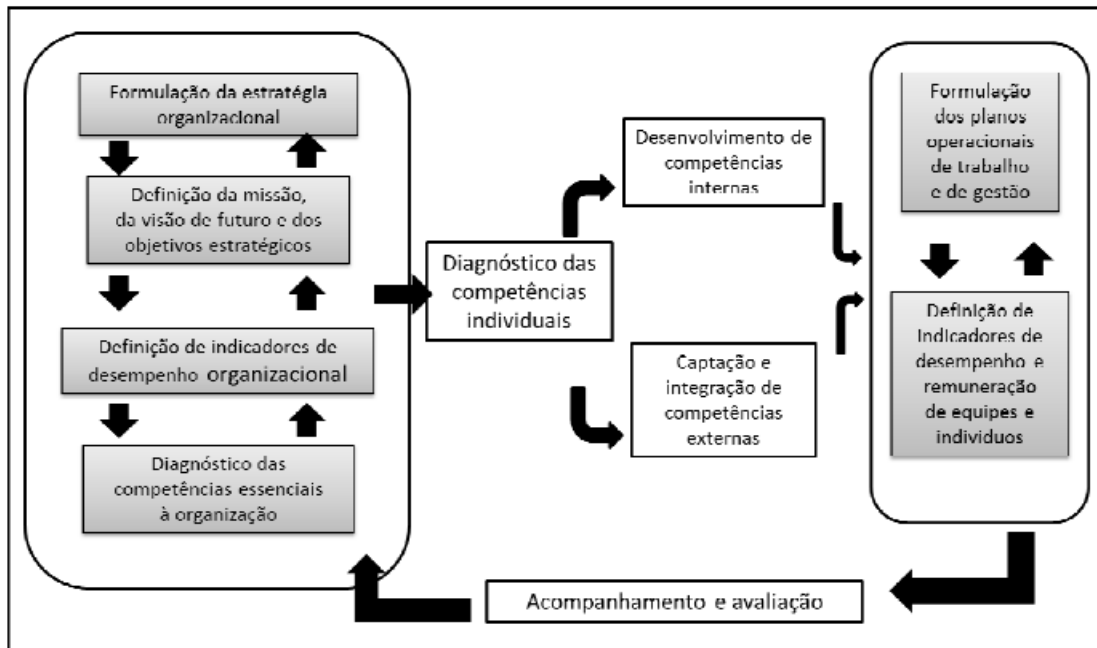
Por outro lado, autores como Prahalad e Hamel (1990) e Hill e Jones (1998), que adotam um comportamento prescritivo e pragmático, consideram a gestão das competências essenciais como solução dos problemas organizacionais. Assim, de acordo com essa abordagem, as organizações devem desenhar-se ao redor de suas competências essenciais.

Apesar do modelo de gestão por competências ser bastante difundido nas organizações privadas e estar em desenvolvimento nas públicas, a produção científica brasileira não conseguiu organizar, sistematizar e analisar adequadamente a gestão por competências (DIAS et al., 2008). É verdade que são muitas as dificuldades que cercam essa tarefa, a começar pela própria noção multidimensional de competências, e continuando na diversidade metodológica na implementação dessas noções nas organizações.

Muitas organizações têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Brandão e Guimarães (2001), ao analisarem os pressupostos e as aplicações da gestão por competências, apresentaram um diagrama para ilustrar as principais etapas ou fases desse modelo. É importante frisar que todo modelo, por essência, é simplificador, de modo que o diagrama exposto a seguir não tem a pretensão de esgotar as atividades e interações afetas à gestão por competências, mas sim expor, de forma resumida, a lógica de funcionamento desse modelo.

**Figura 4 - Modelo de gestão por competências**



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 14)

Através desse modelo, Brandão e Guimarães (2001) integram os subsistemas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, criando um verdadeiro modelo de gestão por competências, o qual pode contribuir para a elaboração e gestão de ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, formalização de alianças estratégicas, dentre outras, tendo em vista que estes instrumentos são direcionados para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a integração dos subsistemas de gestão de pessoas, tendo como norte os conceitos de competências, deve ser configurada como uma prática de gestão verdadeiramente inovadora, não podendo ter como foco, exclusivamente, a objetivação e individualização do trabalho, sob o risco de aprofundar o controle psicossocial da organização sobre seus colaboradores.

Para Santos (2012), o modelo de gestão por competências apresentado por Brandão e Guimarães (2001) é contínuo e retroalimentado, iniciando com uma sequência de definições que culmina com a formulação da estratégia organizacional, por um lado, e com o diagnóstico das competências essenciais à organização por outro.

Entretanto, tanto o modelo de competências, quanto a metodologia adotada na sua construção, implantação e comunicação, precisam variar de acordo com a cultura organizacional, não servindo para realidades diversas.

No mapeamento de competências são obtidos os referenciais de competências individuais que compõem o modelo de competências. Na implementação da gestão por competências, a etapa de mapeamento de competências é de fundamental importância, pois dela são decorrentes as demais ações inseridas na gestão por competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Carbone et al. (2005), o mapeamento de competências se refere à identificação de competências nos níveis organizacional e individual, após formulada a estratégia da organização.

Guimarães e Medeiros (2003) defendem que, analisada sob as perspectivas da gestão da estratégia organizacional e de recursos humanos, a abordagem da competência parece ser uma ferramenta importante para a construção e manutenção da flexibilidade organizacional.

Ela deve focalizar tanto recursos quanto habilidades e atitudes, no nível individual, e recursos e capacidades, no nível organizacional. Ainda Guimarães e Medeiros (2003) concluem que o uso da abordagem da competência no mundo do trabalho tem como finalidade possibilitar às empresas formas flexíveis de gestão. O gestor, tanto de organizações privadas quanto de públicas, deve ter a capacidade para administrar as competências organizacionais e humanas, as equipes, as redes sociais, a aprendizagem, a mudança e a inovação, de modo a proporcionar à organização as condições para que alcance níveis de efetividade que permitam sua sobrevivência nos atuais ambientes dinâmicos e complexos. Os autores defendem a interpretação da abordagem da gestão de competências como uma tecnologia de gestão potencialmente neutra, servindo aos interesses de quem a controla, e vinculada à maior flexibilidade das organizações.

Fleury e Fleury (2004) expõem a necessidade da construção de um modelo relacionando competências e estratégia organizacional. As empresas apresentam dificuldade para o alinhamento de competências e estratégias. De maneira geral, as empresas admitem que seria necessário desenvolver competências ou reorganizá-las antes de se passar a mudanças nas orientações estratégicas; mas, em um ambiente de mudanças rápidas, o que prevalece é a abordagem clássica de definir estratégias e

proceder ao desdobramento até as competências organizacionais necessárias e, em seguida, para as competências individuais.

Observa-se, portanto, a conveniência de que o modelo de gestão baseada em competências seja amplo e flexível, para adaptar-se a um ambiente dinâmico, em constante mutação, e aplicável tanto ao setor privado quanto ao setor público. Precisa considerar os níveis organizacional e individual, visto que, em qualquer organização, as competências essenciais orientam o comportamento de seus membros, mas, por outro lado, as competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) podem determinar as competências essenciais da organização.

Deve-se considerar, ainda, que conhecimentos, habilidades e atitudes são interdependentes entre si, dependentes das competências essenciais da organização e dinâmicos, significando que tanto as competências organizacionais quanto individuais podem mudar em períodos de tempo relativamente curtos.

Cardoso-Filho (2003) destaca que não existe uma única ferramenta ou modelo de gestão de competências que auxilie as organizações ou seus gestores a definir quais competências devem ser focadas em seu ambiente interno para contribuir com seu sucesso no mercado em constante concorrência, e, que existem variadas abordagens da gestão de competências, compreendendo a visão de gestores, funcionários e clientes.

Para encerrar o capítulo, torna-se salutar citar novamente Fleury e Fleury (2001) que afirmam que o modelo de gestão de competências está em construção, colocando desafios teóricos aos pesquisadores e, aos profissionais, o desafio de equacionar a ambigüidade existente entre o discurso e prática.

### **3 MÉTODO**

O terceiro capítulo tem por finalidade apresentar o método utilizado na presente pesquisa, iniciando pelas principais características conceituais, históricas e estruturais da organização estudada. Em seguida, abordar-se-á o caminho metodológico percorrido na coleta e análise dos dados, tendo com norte os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da Organização Estudada**

Esta seção tem por objetivo apresentar o contexto organizacional no qual está inserida a Justiça Eleitoral brasileira. Através de uma breve análise histórica do processo político-administrativo do Estado brasileiro buscar-se-á descrever o surgimento da instituição pesquisada, buscando demonstrar sua importância para consolidação do Estado Democrático de Direito.

Após, a ênfase da análise se concentrará na estrutura orgânica desta Justiça especializada, seu órgão de cúpula e demais tribunais regionais que a integram, buscando descrever suas principais características e atribuições jurídico-administrativas.

##### **3.1.1 A Justiça Eleitoral**

Ferreira (2001) afirma que a organização político-administrativa das cidades e vilas do Brasil, nos três primeiros séculos pós-descobrimento, era substancialmente diferente da atual. Desde o descobrimento, até 1824, data da primeira Constituição brasileira, as câmaras municipais representavam um papel importante na vida do país, chegando a influir na alta política do Estado (FERREIRA, 2001).

Naquela época, as Ordenações do Reino eram o estatuto jurídico ao qual estavam submetidas as câmaras municipais brasileiras, que funcionavam em condições de igualdade jurídica frente às portuguesas (FERREIRA, 2001).

A primeira lei eleitoral brasileira foi publicada em 19 de junho de 1822, a qual foi elaborada especialmente para presidir as eleições no país. Em seguida, com a proclamação da independência em 1822 e a outorga da Constituição Política do Império do Brasil, em 25 de março de 1824, o Poder Judicial foi reconhecido como um dos

poderes políticos do Império, juntamente com o Legislativo, o Moderador e o Executivo (art. 10 da CF 1824).

O sistema eleitoral posto previu o sufrágio restrito, excluindo grande parcela da população do processo eleitoral. Neste período também havia restrições quanto à capacidade eleitoral passiva, ou seja, a capacidade de ser votado, sendo criadas diversas condições de elegibilidade, dentre as quais se destacava o critério de renda líquida anual.

No tocante ao cargo de Presidente das províncias, atualmente Governador dos estados federados, o mesmo era um cargo de livre nomeação e exoneração, sendo atribuição exclusiva do imperador, o qual poderia remover o indicado do posto, sempre que entendesse conveniente ao bom serviço do Estado (art. 165 da CF 1824).

A segunda carta constitucional do país, a Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, promulgada em 24 de fevereiro de 1891, apesar das mudanças significativas no tocante ao sufrágio e a capacidade eleitoral passiva, não fez referência à criação de um órgão jurisdicional ligado ao processo eleitoral.

A criação da Justiça Eleitoral ocorreu em 24 de fevereiro de 1932 com a publicação do Decreto nº 21.076, o qual instituiu o Código Eleitoral da República dos Estados Unidos do Brasil.

Esse diploma legal, além de instituir o voto universal, secreto e obrigatório, destinou ao recém criado órgão jurisdicional a competência para o alistamento, organização das mesas, apuração dos votos, reconhecimento e proclamação dos eleitos, inserindo as mulheres e os religiosos, mas excluindo os analfabetos, mendigos e praças de pré do processo eleitoral. Além disso, o código regulou as eleições federais, estaduais e municipais, instituindo a representação proporcional, além de criar o Tribunal Superior da Justiça Eleitoral, atualmente TSE, o qual foi instalado em 20 de maio do mesmo ano.

Com a promulgação da Constituição de 1934, a Justiça Eleitoral foi erigida ao patamar constitucional, sendo incluída entre os órgãos do Poder Judiciário brasileiro, conforme previsão do art. 63, recebendo a competência privativa para o processo das eleições federais, estaduais e municipais, a qual se iniciava a partir do alistamento dos eleitores, finalizando com a proclamação dos eleitos.

Contudo, já em 1937, com a outorga da nova Constituição, a Justiça Eleitoral foi extinta tacitamente, tendo em vista que o art. 90 da citada carta, não a

incluiu no rol dos órgãos integrantes no Poder Judiciário brasileiro. Além disto, o texto constitucional proibiu a realização de eleições, proibição que durou até 1945 (CERQUEIRA; CERQUEIRA, 2012).

A nova ordem constitucional iniciada com a promulgação da Constituição Federal de 1946 voltou a incluir, expressamente, a Justiça Eleitoral como integrante do Poder Judiciário, conferindo a ela a mesma organização da Constituição de 1934. Em 28 de maio de 1945, o TSE foi recriado, agora com a denominação atual.

Com o golpe militar e a implantação da nova Constituição em 24 de janeiro de 1967, a Justiça Eleitoral continuou mantendo *status* constitucional (arts. 123 ao 132). Os institutos da suspensão e da perda dos direitos políticos foram preservados, o sufrágio era considerado universal e o voto direto e secreto, salvo exceções previstas no texto constitucional (RAMAYANA, 2006).

Já a Constituição de 1969, instituída através da Emenda Constitucional n° 1 de 17 de outubro de 1969, manteve na estrutura do Poder Judiciário os tribunais e juízes eleitorais. Contudo, não fez menção às juntas eleitorais.

Por fim, a Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988, em seu art. 118, dispôs sobre a organização da Justiça Eleitoral, sendo a mesma composta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), juízes eleitorais e juntas eleitorais.

Quadro 4 – Estrutura da Justiça Eleitoral sob a perspectiva constitucional

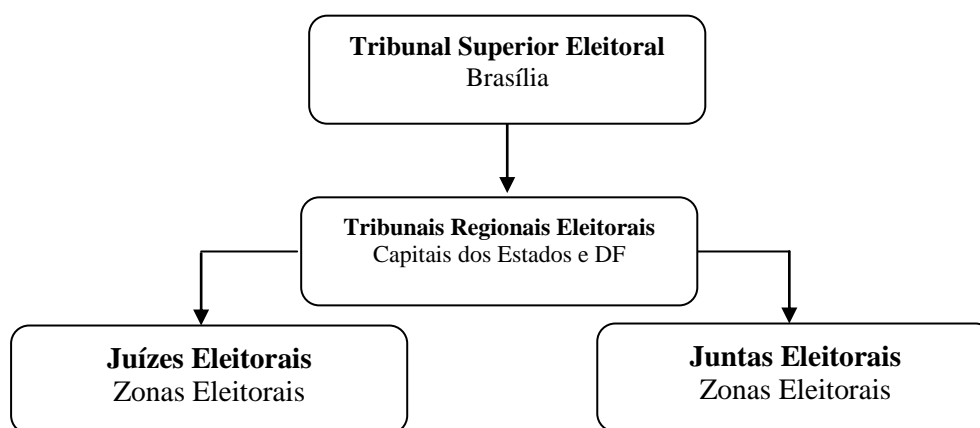
<b>Constituição</b>	<b>Disposição Legal</b>	<b>Órgãos</b>
1824	Não havia previsão	
1891	Não havia previsão	
1934	art. 63, “d” e art. 82	Tribunal Superior da Justiça Eleitoral, TREs, Juízes singulares e Juntas especiais
1937	Não havia previsão	
1946	art. 94, IV e art. 109	TSE, TREs, Juntas Eleitorais e Juízes Eleitorais
1967	art. 107, IV e art. 123	TSE, TREs, Juízes Eleitorais e Juntas Eleitorais
1969	art. 112, IV e art. 130	TSE, TREs, Juízes Eleitorais e Juntas Eleitorais
1988	art. 92, V e art. 118	TSE, TREs, Juízes Eleitorais e Juntas Eleitorais

Fonte: elaborado pelo autor

O Código Eleitoral vigente no país foi promulgado em 15 de julho de 1965, atravessando quatro regimes constitucionais distintos (1946, 1967, 1969 e 1988), regulando, atualmente, o funcionamento da Justiça Eleitoral, nos pontos em que não houver divergência com a Constituição Federal de 1988.

Portanto, hodiernamente, no ápice da estrutura piramidal da Justiça Eleitoral encontra-se o TSE, com sede na capital federal e jurisdição em todo o território nacional. Abaixo do órgão de cúpula encontram-se os TREs, distribuídos nas capitais dos estados e no Distrito Federal. Na base da pirâmide encontram-se os juízes eleitorais e as juntas eleitorais, as quais atuam em suas respectivas zonas.

**Figura 5 - Estrutura esquematizada da Justiça Eleitoral**



Fonte: elaborado pelo autor

Tanto no TSE, quanto nos TREs, não há a formação de um quadro permanente de magistrados, fato que repercute tanto nas atribuições jurisdicionais, quanto nas administrativas destes órgãos. Se de um lado o rodízio de juízes evita vínculos dos magistrados com as lideranças político-partidárias, aumentando a independência, a alternância pode repercutir negativamente nas funções administrativas da Justiça Eleitoral.

É importante destacar também que a Justiça Eleitoral, além da jurisdicional, tem a função de “agência produtora de eleições”, gerenciando e administrando as eleições brasileiras (CERQUEIRA; CERQUEIRA, 2012). Assim, a cada mudança de presidente nestes órgãos, altera-se toda a estrutura administrativa dos mesmos, ocorrendo a nomeação e designação de novos servidores para os cargos em comissão e

para as funções de confiança, respectivamente, além de outras medidas ligadas à gestão interna.

A Justiça Eleitoral tem como característica fundamental garantir o direito dos cidadãos de votar e de ser votado, assegurando o pleno exercício da cidadania em suas diversas manifestações (RAMAYANA, 2006). Para Cerqueira e Cerqueira (2012), a Justiça Eleitoral é o instrumento de garantia da seriedade do processo eleitoral, atuando tanto no comando das eleições, evitando abusos e fraudes, quanto na preservação de direitos e garantias, através da fixação e fiel observância de diretrizes claras, fundamentadas na lei.

Segundo Ramayana (2006), os eleitores, candidatos e os partidos políticos fazem parte da “engrenagem dinâmica da cidadania”, tendo o Ministério Público Eleitoral a tarefa de fiscalizar o processo eleitoral como um todo.

Cumprindo, portanto, à Justiça Eleitoral a missão de resguardar a democracia e o Estado Democrático de Direito, nos moldes estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, efetivando, assim, os princípios fundamentais da soberania popular, da cidadania e do pluralismo político, elevados a princípios constitucionais pelo legislador constituinte originário.

### **3.1.2 A estrutura orgânica do TSE e dos TREs**

O Código Eleitoral de 1965 dispõe em seu art. 23 sobre diversas competências privativas do TSE, dentre as quais estão: a) a elaboração de seu regimento interno (art. 23, I); b) a organização de sua secretaria e corregedoria, propondo ao Congresso Nacional a criação ou extinção dos cargos administrativos e a fixação dos respectivos vencimentos, provendo-os na forma da lei (art. 23, II).

Da mesma forma, em seu art. 30, o citado código dispõe sobre as competências privativas dos TREs dentre as quais estão a: a) elaboração de seu regimento interno (art. 30, I); b) a organização de sua secretaria e corregedoria regional, provendo-lhes os cargos na forma da lei, e propor ao Congresso Nacional, por intermédio do Tribunal Superior a criação ou supressão de cargos e a fixação dos respectivos vencimentos (art. 30, II).

Percebe-se, portanto, que o Código Eleitoral de 1965 consagrou a autonomia administrativa dos tribunais integrantes da Justiça Eleitoral brasileira,

assegurando-lhes competência para elaborar seus regimentos internos, propor a criação e a extinção de cargos, sejam eles efetivos ou em comissão, além da organização de suas secretarias.

### **3.2 Perspectiva paradigmática**

Morgan (1983) afirma que qualquer análise adequada das regras do paradigma na teoria social deve descobrir os pressupostos centrais que caracterizam e definem determinada visão de mundo, tornando possível compreender o que é comum na perspectiva dos teóricos que trabalham com uma visão diversa.

Burrell e Morgan (1979) fazem uma apresentação dos diferentes paradigmas que são utilizados na análise organizacional e que têm gerado formas diversas de pesquisar, entender e gerar conhecimento teórico na área.

Esses paradigmas decorrem de quatro amplas visões de mundo, sendo que em cada um deles há um conjunto de pressupostos teóricos sobre a natureza da ciência (objetiva-subjetiva) e a natureza da sociedade (regulação-mudança radical), direcionando o conhecimento para a objetividade ou subjetividade, ordem ou conflito (MORGAN, 1983).

De forma sucinta, o paradigma funcionalista pressupõe que a sociedade tem uma existência real, concreta e um caráter sistemático, que se orienta para produzir um sistema ordenado e regulado, procurando explicar o que acontece no mundo social na busca de regularidade e relações causais entre elementos constituintes (BURRELL; MORGAN, 1979).

Já o paradigma interpretativista parte do princípio que o mundo tem *status* ontológico precário e a realidade social não existe em termos concretos, sendo um produto de experiências subjetivas e intersubjetivas, entendendo a sociedade do ponto de vista do participante da ação, ao invés do observador (BURRELL; MORGAN, 1979).

Por sua vez, o paradigma humanista radical se estrutura na combinação da visão subjetiva das ciências sociais com a teoria da mudança radical da sociedade, tendo como referência uma visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes (BURRELL; MORGAN, 1979).

O quarto e último paradigma apresentado por Burrell e Morgan (1979) é o estruturalista radical, que combina a filosofia objetivista das ciências sociais com a

teoria da mudança radical da sociedade, tendo como fundamento a teoria marxista, sendo vinculado à concepção materialista do mundo social definida por estruturas ontologicamente concretas e reais.

Através dos paradigmas apresentados, esta pesquisa se filia ao paradigma funcionalista por entender que as pessoas são um ator ativo no processo que busca regular, de modo ordenado e sistemático, as sociedades e as organizações, procurando explicar os acontecimentos do mundo social através das relações causais entre seus elementos constituintes.

### **3.3 A pesquisa qualitativa**

A presente pesquisa, apesar de apresentar alguns dados de natureza quantitativa, se caracteriza como sendo uma pesquisa predominantemente qualitativa, a qual é, por excelência, multimétodo (YIN, 2010; FLICK, 2004). A sua relevância para a análise das relações sociais deve-se à pluralização das esferas de vida, a qual exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões (FLICK, 2004).

Flick (2004) afirma que é cada vez mais difícil encontrar uma definição comum de pesquisa qualitativa que seja aceita pela maioria das abordagens e dos pesquisadores de campo. Para o autor, a pesquisa qualitativa é muito mais do que a “pesquisa não quantitativa”, tendo em vista o desenvolvimento de várias identidades ligadas a este tipo de investigação.

Já Strauss e Corbin (2008) suscitam que o termo pesquisa qualitativa é aquele tipo de investigação que produz resultados que não podem ser alcançados através de procedimentos estatísticos ou por outros meios de quantificação. Afirmam que esse tipo de pesquisa se refere à vida das pessoas, experiências, comportamentos, emoções e sentimentos. Além disso, a mesma pode estudar o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, os fenômenos culturais e a interação entre nações (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Godoi e Balsini (2006) asseveram que a comparação hierárquica entre pesquisa qualitativa e quantitativa é insipiente, pois se trata de uma discussão de caráter simplista. Além disso, segundo as autoras, a escolha entre os métodos não se trata de uma mera decisão voluntariosa do pesquisador, pois deriva das posturas adotadas anteriormente nos níveis ontológico e epistemológico. Assim, o interesse pela pesquisa

qualitativa é determinado pela concepção epistemológica acerca da relação entre sujeito e objeto (GODOI; BALSINI, 2006).

Shah e Corley (2006) apontam a importância e a validade da pesquisa qualitativa, demonstrando que acreditam no seu crescimento e aceitação. Os autores incentivam a complementaridade dos métodos qualitativos e quantitativos, ressaltando que os estudos organizacionais têm muito a ganhar, ao utilizarem concomitantemente os dois métodos. Ainda referem que pontos negativos estão sendo superados em relação à pesquisa qualitativa, além de que a metodologia está cada vez se mostrando mais consistente, o que muito se deve ao rigor científico que tem demonstrado.

É importante destacar que a pesquisa qualitativa aparece nos estudos organizacionais a partir de 1960, dentro de um amplo movimento das ciências sociais que se contrapôs à predominância dos enfoques positivistas. Apesar da crescente difusão da pesquisa qualitativa no campo organizacional, ainda existem controvérsias sobre a natureza, os critérios de adequação metodológica e os parâmetros de avaliação desse tipo de investigação, gerando discussões sobre o rigor científico desse tipo de pesquisa (GODOI; BALSINI, 2006).

Merriam (2002) afirma que pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, tendo em vista que a mesma abrange várias formas de pesquisa, ajudando a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

As idéias centrais que orientam a pesquisa qualitativa são diversas daquelas utilizadas na pesquisa quantitativa. Para Flick (2004), são quatro os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa: a) escolha oportuna de métodos e teorias; b) o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas; c) as reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento; d) a variedade de abordagens e métodos

Segundo Gibbs (2009) uma das funções da análise qualitativa é encontrar padrões e reproduzir explicações, através de duas lógicas contrastantes, que podem ser utilizadas por esse tipo de pesquisa: a indução e a dedução.

A indução busca produzir e justificar uma explicação geral através de um número considerável de circunstâncias, seguindo rígidos procedimentos metodológicos (GIBBS, 2009). Já a lógica interpretativa denominada dedução ocorre quando a

compreensão de um determinado fenômeno é realizada a partir de uma ou mais premissas gerais, chegando-se a uma ou mais conclusões particulares (GIBBS, 2009).

Empregando a estratégia indutiva na descoberta de temas, categorias e conceitos derivados de dados empíricos, a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: a) o ambiente natural como sua fonte direta de dados; b) a preocupação com a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores; c) o pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise de dados; d) o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada; e) foco nos processos, significados e compreensões; f) o produto do estudo qualitativo é ricamente descritivo (MERRIAN, 2002).

Portanto, a pesquisa qualitativa é o tipo de investigação científica que não se limita a analisar as relações estatísticas entre as variáveis. A sua finalidade precípua é compreender os fenômenos sociais de forma ampla, através da visão de diferentes atores, apresentando, como produto final, uma descrição rica e pormenorizada dos dados encontrados.

### **3.4 Os métodos na pesquisa qualitativa**

Vergara (2005) afirma que o método tem o poder de aproximar o investigador do fenômeno a ser estudado. Já Morgan (1983) assevera que as metodologias são esquemas de resolução de problemas que encurtam a distância entre o fenômeno e sua imagem. Por fim, Thompson (1995) defende que os métodos podem ajudar o pesquisador a ver a forma simbólica através de uma maneira nova.

Assim, considerando a existência de diversos métodos de pesquisa que podem ser aplicados aos estudos qualitativos, este trabalho destacará o estudo de caso e a análise de conteúdo, tendo em vista que os mesmos serão utilizados para compreender os objetivos formulados no presente estudo.

#### **3.4.1 O estudo de caso**

O estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar pesquisa nas ciências sócias. Assim como os outros métodos, apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao pesquisador ponderar sobre sua utilização.

A análise terá como referência a obra de Robert K. Yin, a qual se insere, atualmente, como referência em estudo de caso, sendo o objetivo da presente seção apresentar as principais características do método, incluindo as contribuições de outros autores (GODOY, 2006; MERRIAN, 1988; EISENHARDT, 1989; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é o método de pesquisa indicado quando: a) as questões de pesquisa “como” ou “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo inserido no contexto da vida real.

Portanto, essas três situações orientam o pesquisador a optar pelo estudo de caso, em detrimento de outros métodos de pesquisa aplicados às ciências sociais. Apesar disso, todos os métodos se sobrepõem de várias maneiras, sem apresentarem limites rígidos (YIN, 2010).

Nos estudos de caso, tendo em vista a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real, existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, fato que demandará o uso de múltiplas fontes de evidência, fazendo com que os dados convirjam de modo triangular (YIN, 2010).

O uso do estudo de caso com a finalidade de pesquisa permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais (YIN, 2010). O método pode contribuir para as pesquisas que envolvem fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos, sendo um método de pesquisa comum na psicologia, sociologia, antropologia, ciência política, administração, dentre outros.

Para Yin (2010), o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os ciclos da vida, o comportamento dos grupos, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais, etc.

A versatilidade do estudo de caso é um dos fatores que tem contribuído para sua ampla utilização nos estudos organizacionais no Brasil (GODOY, 2006). Contudo, os pesquisadores não têm utilizado o estudo de caso da forma metodologicamente correta, fato que tem gerado críticas quanto ao rigor científico desse método de pesquisa, além de refletir negativamente na qualidade dos trabalhos acadêmicos (GODOY, 2006).

É importante destacar que grande parte dos estudos classificados como estudo de caso ou multicaso constitui o que se denomina como “estudo qualitativo básico ou genérico”, que se caracteriza como uma pesquisa que contém algumas características da metodologia qualitativa, mas não possui todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso intensivo por meio do qual se visa aprofundar uma unidade de análise claramente especificada (GODOY, 2006).

Para Stake (1994) quando se fala em estudo de caso, não há referência a uma escolha metodológica, mas, fundamentalmente, à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Yin (2010) afirma que é errônea a concepção de que os métodos de pesquisa devem ser dispostos hierarquicamente. Segundo o autor, a visão mais apropriada é aquela que concebe cada método de pesquisa sendo usado para as três finalidades da pesquisa científica: exploratória, descritiva e explanatória. Dessa forma, mesmo que cada método apresente características distintas, existem grandes sobreposições entre eles, devendo o pesquisador evitar desajustes grosseiros.

Com esta distinção, o autor rebate as críticas de que o estudo de caso somente deveria ser utilizado na fase exploratória da pesquisa científica, podendo, portanto, ser utilizado em todo o processo de investigação.

Para Yin (2010), a questão de pesquisa é fundamental para a opção do estudo de caso como o método a ser utilizado. A sua definição é, provavelmente, o passo mais importante a ser dado na caminhada da pesquisa científica (YIN, 2010). As questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, indicando o uso do estudo de caso, tendo em vista que as mesmas lidam com vínculos operacionais que necessitam ser traçados ao longo do tempo, mais do que as meras frequências ou incidências (YIN, 2010).

Além disso, o estudo de caso é o método preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Para atingir a finalidade da pesquisa, o estudo de caso adiciona a suas fontes de evidência a observação direta dos eventos estudados e as entrevistas com pessoas as envolvidas (YIN, 2010).

Por fim, o uso do método em questão revela-se mais indicado quando o escopo do estudo recair sobre eventos contemporâneos, em oposição aos históricos (YIN, 2010).

Yin (2010) aponta quatro críticas recorrentes para o uso do estudo de caso como método de pesquisa: a) a possível falta de rigor da pesquisa envolvendo o estudo de caso; b) o fato do método fornecer pouca base para a generalização científica; c) a longa duração e a produção de documentos volumosos; d) a impossibilidade dos estudos de caso em abordar, diretamente, as relações causais entre os fenômenos.

No primeiro caso, este preconceito advém da negligência com que muitos pesquisadores do estudo de caso conduziram suas pesquisas, permitindo que se adotassem procedimentos sistemáticos ou aceitando o uso de evidências equivocadas. Além disso, muitos pesquisadores se deixaram levar por visões parciais, as quais influenciaram a direção dos achados e suas conclusões, fato que gerou críticas da comunidade acadêmica quanto à utilização do método (YIN, 2010).

Já no tocante à generalização, Yin (2010) afirma que os estudos de caso são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos. O estudo de caso não representa uma amostragem. Sua meta é expandir e generalizar teorias, tratando, portanto, de uma generalização analítica.

No que tange à terceira crítica sobre o método em questão, Yin (2010) afirma que a mesma pode ser apropriada devido à maneira como os estudos de caso eram realizados no passado, a qual não condiz com as diretrizes atuais deste tipo de pesquisa científica.

Por fim, a quarta objeção também é rebatida por Yin (2010), pois os estudos de caso podem oferecer evidências importantes para complementar os experimentos, tendo em vista que esses são limitados em sua capacidade de explicar “como” e “por que” o tratamento funcionou.

O estudo de caso apresenta uma dupla definição, fato que demonstra como o método é abrangente, cobrindo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados (YIN, 2010).

A primeira delas define o estudo de caso a partir de seu escopo, sendo o mesmo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010, p. 39)”.

Já a segunda definição é orientada pela coleta e estratégias de análise de dados, sendo o estudo de caso a investigação que:

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado
- conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise dos dados (YIN, 2010, p. 40).

O estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único, quanto de casos múltiplos, sendo os mesmos apenas variantes dos projetos de estudos de caso (YIN, 2010).

Apesar de ser reconhecido como uma variedade da pesquisa qualitativa, os estudos de caso podem apresentar uma abordagem mista, utilizando-se de evidências qualitativas e quantitativas (YIN, 2010; EISENHARDT, 1989; STRAUSS; CORBIN, 2008). Contudo, quando houver esta conjugação de dados qualitativos com quantitativos, a análise será fundamentalmente interpretativa e as análises estatísticas serão elementares.

O uso do estudo de caso como método de pesquisa denota que o interesse do pesquisador está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no *insight*, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses (YIN, 2010; GODOY, 2006).

Segundo Merriam (1988) o estudo de caso qualitativo tem como características seu caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo. Assim, o caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação.

Para Godoy (2006), o estudo de caso qualitativo busca descrever e analisar, de forma holística e intensiva, uma simples entidade, um fenômeno ou uma unidade social. Dessa forma, são particularistas, descritivos e heurísticos, apoiando-se no raciocínio indutivo a partir do manuseio de múltiplas fontes de dados (GODOY, 2006).

A opção pelo estudo de caso depende do problema de pesquisa que orienta o processo investigativo, os quais também podem ser motivados por questões de natureza conceitual, que surgem de teorias previamente estabelecidas, ou que se propõe a elaborar uma teoria a partir de um ou mais casos analisados (GODOY, 2006).

Hartley (1995) afirma que os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos. Também possibilitam uma análise processual, contextual e, em algumas situações, longitudinal das várias ações que ocorrem no interior das organizações e dos significados a elas atribuídos.

Constituem-se, portanto, numa modalidade de pesquisa, especialmente indicada, quando se deseja capturar e entender a dinâmica da vida organizacional, tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas, quanto àquelas que são informais, secretas ou até mesmo ilícitas.

Os estudos de caso são especialmente indicados na exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. Nesse sentido, desempenham um importante papel por possibilitar a geração de hipóteses explicativas e a elaboração de teorias (GODOY, 2006)

Assim, os vários fenômenos revelados e analisados durante o trabalho de campo devem ser incorporados num relato que expresse a relevância teórica do que foi estudado.

Com o resultado final é possível construir um modelo que forneça as respostas para as questões teóricas do estudo e a contribuição de cada conjunto de dados, categorias encontradas e conceitos elaborados para a explicação do fenômeno em questão.

Os estudos de caso também têm como objetivo a construção de teoria usando, fundamentalmente, o raciocínio indutivo no exame do problema a ser investigado e durante o processo de coleta e análise dos dados.

A partir do seu interesse por um fenômeno em particular e de algumas idéias acerca do que poderá encontrar, o pesquisador procurará imergir no caso, procurando, por meio de uma coleta cuidadosa de dados, compreender seu significado. É possível dizer que, a partir da formulação inicial de um problema até a interpretação dos resultados, existe uma permanente e flexível interação entre os dados e a teoria.

Por fim, o relatório final no estudo de caso deve apresentar uma narrativa densa, tendo em vista que o mesmo adota um enfoque indutivo no processo de coleta e análise dos dados (GODOY, 2006; FLICK 2004; GIBBS, 2009). Assim, o processo de análise dos dados deve ser criativo e intuitivo, sendo importante que o pesquisador seja

sensível ao aparecimento de pressupostos não estabelecidos e significados ainda não articulados.

#### **3.4.1.1 Tipos de estudo de caso**

Yin (2010) trabalha com quatro tipos de projetos de estudos de caso semelhantes: a) projetos de caso único (holístico); b) projeto de caso único (integrados); c) projetos de casos múltiplos (holísticos); d) projetos de casos múltiplos (integrados).

Os projetos de caso único são justificáveis quando o caso apresentar: a) um teste crítico da teoria existente; b) uma circunstância rara ou exclusiva; c) um caso representativo ou típico; d) uma proposta reveladora; e) uma proposta longitudinal (YIN, 2010).

Segundo Yin (2010), um passo importante no projeto e na condução de um caso único é a definição da unidade de análise (ou o próprio caso). No caso único ainda podem ser integradas subunidades de análise, para que seja desenvolvido um projeto mais complexo – ou integrado. As subunidades podem acrescentar, muitas vezes, oportunidades significativas para a análise extensiva, favorecendo os *insights* ao caso único (YIN, 2010). No entanto, adverte Yin (2010), se for dada demasiada atenção a essas subunidades e se os aspectos holísticos maiores do caso começarem a ser ignorados, o próprio estudo de caso terá mudado sua orientação e modificado sua natureza. Se a mudança for justificável, é preciso abordá-la explicitamente e indicar sua relação com a investigação original.

O mesmo estudo pode conter mais do que um único caso. Quando isso ocorrer, o estudo usou um projeto de casos múltiplos e seu uso pode ser justificado quando os projetos derivarem, diretamente, de seu entendimento das replicações literais e teóricas.

Qualquer uso dos projetos de casos múltiplos deve seguir uma replicação, não uma lógica de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem servir de maneira similar aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica) previstos explicitamente no início da investigação.

Os casos individuais em um projeto de estudo de casos múltiplos podem ser holísticos ou integrados. Quando um projeto integrado é usado, cada estudo de caso

individual pode de fato incluir a coleta e a análise de dados quantitativos, incluindo o uso de levantamentos em cada caso.

Através de outro ponto de vista, Merriam (1988) classifica os estudos de caso, considerando a natureza de seus objetivos, em descritivo, interpretativo e avaliativo. Para chegar a esta classificação, o pesquisador deve se pautar em quatro questionamentos básicos: a) o trabalho é marcadamente descritivo?; b) apresenta interpretação dos dados?; c) elabora algum tipo de teoria?; d) avalia (ou julga) algum tipo de programa?

Em suma, tendo em vista a unidade de análise investigada, o estudo caso pode ser: a) de caso único (holístico); b) de caso único (integrados); c) de casos múltiplos (holísticos); d) de casos múltiplos (integrados). Já quanto à natureza de seus objetivos, o estudo de caso pode ser: a) descritivo; b) interpretativo; c) avaliativo.

#### **3.4.1.2 A qualidade no estudo de caso**

A fim de evitar as críticas quanto ao rigor científico desse método de pesquisa, os projetos de estudo de caso precisam maximizar sua qualidade por meio de quatro condições, as quais são aplicadas a todos os métodos das ciências sociais: a) a validade do constructo; b) a validade interna; c) a validade externa; d) a confiabilidade (YIN, 2010).

A validade do constructo na investigação científica pode ser garantida se o pesquisador seguir dois passos essenciais: a) definir a mudança em termos de conceitos específicos (e relacioná-los aos objetivos originais do estudo) e; b) identificar as medidas operacionais que combinam os conceitos (preferencialmente citando os estudos publicados que fazem as mesmas combinações).

Yin (2010) indica três táticas para garantir a validade do constructo: a) a utilização de múltiplas fontes de evidência; b) o encadeamento das evidências; c) a utilização de informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso.

No tocante à validade interna, o problema para as pesquisas que utilizam o método de estudo de caso estende-se a realização de inferências. Basicamente, um estudo de caso envolve uma inferência cada vez que um evento não pode ser diretamente observado. Dessa forma, o investigador fará uma inferência de que um

determinado evento resultou de alguma ocorrência anterior, baseado na entrevista e na evidência documental coletada como parte do estudo de caso.

As táticas indicadas por Yin (2010) para o teste da validade interna são: a) a realização de combinação de padrão; b) a realização da construção da explanação; c) a abordagem das explicações rivais; d) a utilização de modelos lógicos.

O terceiro teste trata do problema de saber se as descobertas do estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. Para realizar este teste, Yin (2010) indica duas táticas: a) a utilização de teoria nos estudos de caso únicos; b) a utilização da lógica da replicação nos estudos de casos múltiplos.

Por fim, a confiabilidade tem como objetivo garantir que outro pesquisador, ao realizar o mesmo procedimento, encontre os mesmos achados e conclusões. Um pré-requisito para permitir que este outro pesquisador repita um estudo de caso anterior é a necessidade de documentação dos procedimentos seguidos no primeiro caso.

Yin (2010) indica duas táticas específicas para tornar as etapas do processo as mais operacionais possíveis: a) o uso de um protocolo de estudo de caso para tratar do problema da documentação em detalhes; b) o desenvolvimento de uma base de dados do estudo de caso.

### **3.4.2 A análise de conteúdo**

A análise de conteúdo (BARDIN, 2002) pode ser tanto um método de pesquisa, quanto uma técnica de análise de dados. Inicialmente ligado às pesquisas quantitativas, o método abriu fronteiras, sendo hoje utilizado em larga escala nas pesquisas qualitativas. Contudo, o próprio Bardin (2002) adverte que a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação.

A análise de conteúdo, como técnica de análise de dados, vem ganhando destaque no campo da produção científica de administração entre os métodos qualitativos, legitimando o seu uso. A análise de conteúdo é uma técnica de análise de dados rica, importante e com potencial para o desenvolvimento teórico do campo da administração, exigindo do pesquisador o desenvolvimento de sua capacidade de intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise.

A presente análise terá como referência a obra *L'analyse de contenu*, de Laurence Bardin, publicada em 1977, que se insere, atualmente, como referência em análise de conteúdo, sendo o objetivo da presente seção, apresentar suas características principais e fases de desenvolvimento, incluindo as contribuições de outros autores (FLICK, 2004; VERGARA, 2005).

Triviños (1987) destaca que a citada obra sobre a análise de conteúdo é notável, não só em relação à técnica de seu emprego, configurada em detalhes, mas também em seus princípios e conceitos fundamentais. Já Mozzato e Grzybovski (2011), afirmam que a obra de Bardin (2002) é a mais citada no Brasil em pesquisas que adotam a análise de conteúdo como técnica de análise de dados.

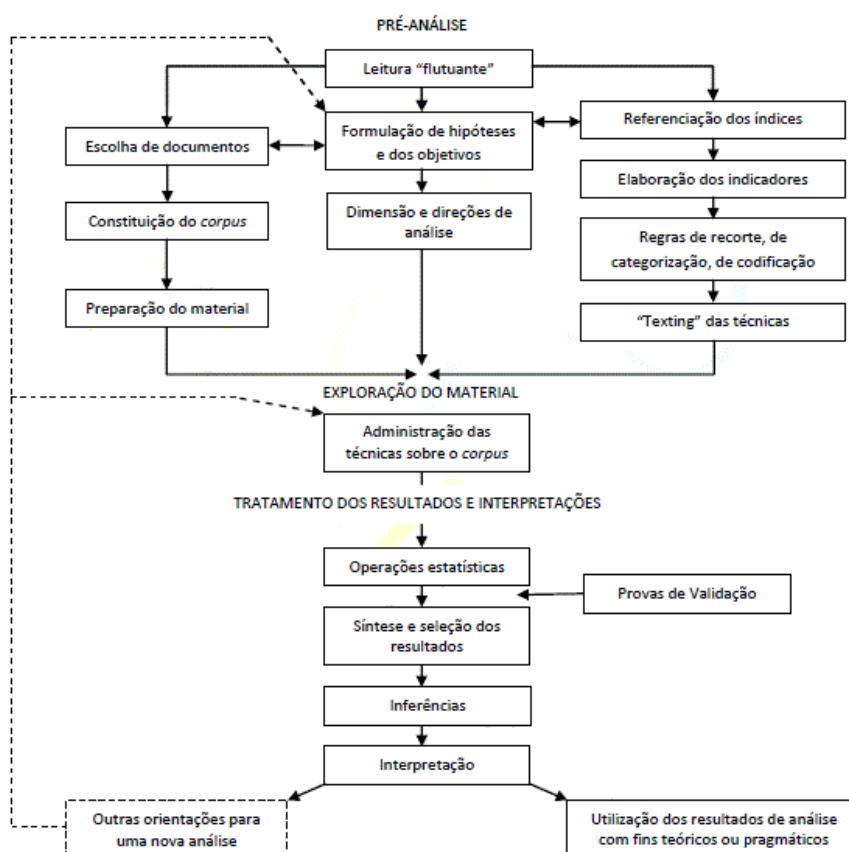
Para Bardin (2002) a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens, buscando a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, através de indicadores quantitativos ou não.

Segundo Flick (2004), a análise de conteúdo é um procedimento clássico para a análise de material textual, não importando a sua origem. Dessa forma, qualquer documento, seja ele escrito ou não, pode ser objeto da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é organizada em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2002). Além da organização da análise, Bardin (2002) destaca mais quatro tópicos, os quais se inserem nas fases anteriormente mencionadas: codificação, categorização, inferência e tratamento informático. Devido a sua importância os tópicos serão trabalhados em separado, seguindo a proposta apresentada pelo autor.

O quadro abaixo ilustra as etapas da análise de conteúdo proposta por Bardin (2002):

**Figura 6 - Análise de conteúdo esquematizada**



Fonte: Bardin (2002)

Por fim, Bardin (2002) apresenta sete técnicas de análise dos dados, as quais podem ser utilizadas de forma isolada, ou em conjunto, de acordo com os objetivos das pesquisas. São elas: a) análise categorial; b) análise de avaliação; c) análise de enunciação; d) análise de expressão; e) análise das relações; f) análise do discurso (BARDIN, 2002).

### 3.4.2.1 Organização da análise

A organização da análise se fundamenta em torno de três pólos cronológicos: a) pré-análise; b) a exploração do material; c) o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2002).

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, que tem por objetivo tornar operacionais as idéias e sistematizá-

las, de maneira a conduzir a um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas, as quais devem conduzir o plano de análise.

Trata-se, portanto, da organização propriamente dita, a qual se desenvolve através de quatro etapas essenciais: a) leitura flutuante; b) escolha dos documentos; c) formulação das hipóteses e dos objetivos; d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores (BARDIN, 2002).

Geralmente, essa primeira fase possui três objetivos principais: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A primeira atividade consiste na leitura flutuante, a qual nada mais é do que o primeiro contato do pesquisador com o documento a analisar, sendo uma etapa de descoberta dos dados coletados.

Já a etapa da escolha dos documentos consiste na demarcação do material que será analisado. Para tanto, Bardin (2002) sugere a utilização de quatro regras básicas: a) regra da exaustividade; b) regra da representatividade; c) regra da homogeneidade; d) regra da pertinência.

Uma vez definido o campo do *corpus*<sup>7</sup> é preciso ter-se em conta todos os elementos que o compõe. Em outros termos, não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou por aquela razão, que não possa ser justificável no plano do rigor. É esse o sentido da regra da exaustividade: buscar ao máximo os elementos que constituem o *corpus* do estudo. A regra da homogeneidade é completada pela da não-seletividade (BARDIN, 2002).

Já a regra da representatividade, sustenta que a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostra diz-se rigorosa se ela for uma parte representativa do universo inicial. Nesse caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo.

A regra da homogeneidade assevera que os documentos retidos devem ser homogêneos, ou seja, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha. Por exemplo, todas as entrevistas realizadas sobre um determinado tema devem referir-se a esse tema. Devem

---

<sup>7</sup> Segundo o Dicionário Aurélio *corpus* é uma compilação de documentos ou informações relativos a uma disciplina ou um tema.

ter sido obtidas por intermédio de técnicas idênticas a serem realizadas por indivíduos semelhantes. Essa regra é, sobretudo, utilizada quando se desejam obter resultados globais ou comparar entre si os resultados individuais.

Por fim, a regra da pertinência sustenta que os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

Após a escolha dos documentos, a análise de conteúdo se concentra na formulação das hipóteses e dos objetivos. Uma hipótese é uma afirmação provisória que o pesquisador se propõe a verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados seguros. O objetivo é a finalidade geral proposta (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados (BARDIN, 2002).

Em seguida, o pesquisador deve buscar a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, fase que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. Bardin (2002) afirma que se os textos forem considerados como uma manifestação contendo índices que a análise vai fazer falar, o trabalho preparatório será o da escolha destes – em função das hipóteses, caso elas estejam determinadas – e sua organização sistemática em indicadores.

Uma vez escolhidos os índices, procede-se à construção de indicadores precisos e seguros. Desde a pré-análise devem ser determinadas operações: de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidade de codificação para o registro dos dados.

Geralmente, certificamo-nos da eficácia e da pertinência dos indicadores, testando-os em algumas passagens ou em alguns elementos dos documentos (pré-teste de análise).

A exploração do material constitui a segunda fase da análise de conteúdo, sendo o momento em que ocorre a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidades de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de

compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro).

A exploração do material consiste numa etapa importante, por que vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase.

Se as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas. É nesta fase que ocorrem as operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (porcentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e colocam em relevo as informações fornecidas pela análise. Bardin (2002) sugere que para um maior rigor, estes resultados são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação.

A terceira e última fase diz respeito ao tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados, sendo nela que ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. É, portanto, o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

#### **3.4.2.2 Codificação**

Seguindo a proposta apresentada por Bardin (2002), após os apontamentos sobre a organização da análise, será destacado o papel da codificação na análise de conteúdo, abordando sua importância e principais características.

Para Bardin (2002), tratar o material é codificá-lo. Assim, a codificação corresponde a uma transformação, a qual ocorre segundo regras precisas, amparada nos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de

esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices (BARDIN, 2002).

Portanto, a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes de seu conteúdo.

Quando a análise de conteúdo se concentra nas análises quantitativa e categorial, Bardin (2002) afirma que o pesquisador deve se pautar em três escolhas para organizar a codificação. São elas: a) o recorte, ou seja, a escolha das unidades; b) a enumeração, a qual consiste na escolha das regras de contagem; c) a classificação e a agregação, ou seja, a escolha das categorias.

Segundo Bardin (2002), as unidades podem ser de dois tipos: de contexto e de registro. A unidade de contexto é determinada pelas dimensões de sua unidade, sendo norteadas pelos critérios do custo e da pertinência.

Já a unidade de registro corresponde à unidade de significação que será codificada, se relacionando ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e contagem frequencial.

O critério de recorte na análise de conteúdo é sempre de ordem semântica, apesar de por vezes existir uma correspondência com unidades formais, tais como a palavra e palavra tema; a frase e a unidade significativa. São exemplos de unidade de registro: a palavra, tema, o objeto ou referente, o personagem, o acontecimento e o documento.

Na visão de Bardin (2002), fazer uma análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido.

O tema, enquanto unidade de registro corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas.

Já o documento ou unidade do gênero, por vezes serve de unidade de registro, desde que possa ser caracterizado globalmente e no caso de análise rápida. Também é possível tomar como unidade de registro a resposta a uma questão aberta ou a entrevista, com a condição de que a idéia dominante ou principal seja suficiente para o objetivo procurado.

Por fim, é importante destacar que a escolha das unidades de registro e de contexto, deve responder de maneira pertinente (pertinência em relação às características do material e face aos objetivos da análise).

Outro importante instrumento de codificação são as regras de enumeração, as quais correspondem ao modo de contagem. Segundo Bardin (2002), são sete os tipos de enumerações: a) a presença (ou ausência); b) a frequência, ou seja, a medida geralmente usada; c) a frequência ponderada – será utilizada com a aparição de determinado elemento tem maior importância do que outro; d) a intensidade; e) a direção; f) a ordem; g) a co-ocorrência – a co-ocorrência é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro, numa mesma unidade de contexto.

É importante consignar que qualquer escolha de uma regra (ou várias regras) de enumeração assenta numa hipótese de correspondência entre a presença, a frequência, a intensidade, a distribuição, a associação da manifestação da linguagem e de variáveis inferidas, não lingüísticas. É conveniente procurar-se a correspondência mais pertinente.

### **3.4.2.3 Categorização**

Para Bardin (2002), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), léxico (classificação das palavras segundo o seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos) e expressivo (por exemplo, categorias que classificam as diversas perturbações da linguagem).

Na análise de conteúdo, a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles.

Bardin (2002) afirma que a categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas:

- a) O inventário: isolar os elementos;
- b) A classificação: repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor certa organização às mensagens.

A partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material deve produzir um sistema de categorias. A categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental), fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.

Um conjunto de categorias boas deve possuir as seguintes qualidades (BARDIN, 2002):

- a) A exclusão mútua – esta condição estipula que cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- b) A homogeneidade – um único princípio de classificação deve governar a sua organização;
- c) A pertinência – uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido;
- d) A objetividade e fidelidade – o organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria;
- e) A produtividade – um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

A comparação de textos submetidos a um mesmo conjunto de categorias permite a interpretação dos resultados obtidos de maneira relativa. Os resultados adquiridos desempenham, além disso, a função de normas de referência.

#### **3.4.2.4 Inferência**

A inferência é um tipo de interpretação controlada e a análise de conteúdo fornece informações suplementares ao interprete de uma mensagem, para saber mais sobre esse texto (BARDIN, 2002).

Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo se orienta através de quatro pólos de atração: o emissor; o receptor; a mensagem (composta pelo código e pela significação); e o *medium*.

A intenção de qualquer investigação é de produzir inferências válidas. Dessa forma, a análise de conteúdo constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referências no texto).

#### **3.4.2.5 Tratamento informático**

Por fim, torna-se pertinente reafirmar o fato de que a utilização de *softwares* apenas serve para facilitar a análise e a interpretação, não eximindo a atuação ativa do pesquisador na adoção de um método de análise coerente e pertinente ao tema e à orientação epistemológica. Entretanto percebe-se a ampliação das possibilidades de utilização da análise de conteúdo nos estudos organizacionais, na utilização de *softwares* qualitativos, os quais não têm o intuito de quantificar ou criar um viés positivista.

#### **3.4.2.6 Considerações finais sobre a análise de conteúdo**

Apesar do respeito às regras metodológicas, as quais diferenciam as fases e etapas da técnica, a análise de conteúdo não deve ser considerada e utilizada como modelo exato e rígido. O próprio Bardin (2002) discorda da ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua proposta para a análise de conteúdo oscila entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade e da cientificidade *versus* a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, rejeitando a rigidez inválida, que não se alinha com a atualidade.

E preciso considerar também que toda construção criativa não pode estar desvinculada da análise do contexto e da história (THOMPSON, 1995; BATESON, 2000; CHASE, 2008). Chase (2008) também aponta a falta de visão interdisciplinar como outra limitação de alguns pesquisadores que utilizam a técnica. Todavia Denzin e Lincoln (2008) explicitam, também por intermédio de outros teóricos, que a falta ou

fraca análise contextual é um dos grandes limitantes das análises em pesquisas qualitativas.

Outra limitação da análise de conteúdo é o fato de ter privilegiado as formas de comunicação oral e escrita, excluindo, por vezes, outros meios de comunicação, também significativos e que podem fazer total diferença conforme a temática em análise (GODOY, 1995). Nesse sentido, mais uma vez a criatividade e a flexibilidade fazem-se necessárias para não limitar a pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2008; FLICK, 2004). Thompson (1995) salienta a importância da criatividade nas análises dos resultados das pesquisas e Popper (1992) fala da necessária flexibilidade.

Por fim, cabe salientar que a análise de conteúdo possibilita a utilização de diferentes estratégias de análise no seu percurso metodológico, as quais podem ser mitigadas pelos limites impostos pelo método. Dessa forma, a busca por critérios de validade e confiabilidade constitui-se num caminho para a superação das limitações, inerentes ou não à própria técnica.

### **3.5. O caminho metodológico percorrido na presente pesquisa**

Após apresentar as principais características da pesquisa qualitativa e descrever os fundamentos e procedimentos dos métodos do estudo de caso e da análise de conteúdo, a finalidade do presente tópico é traçar o caminho metodológico percorrido na presente pesquisa.

Inicialmente destaca-se que o método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso tendo em vista a conjugação de três fatores fundamentais: a) a proposição de uma questão de pesquisa do tipo “como” e “por que”; b) o pouco controle que o investigador possui sobre o evento estudado; c) o enfoque do estudo ter se concentrando sobre um fenômeno contemporâneo, inserido no contexto das organizações públicas.

A utilização desse método justifica-se pelo fato da pesquisa ter analisado variáveis que buscam definir quais são os desdobramentos do modelo de gestão por competências para as políticas de gestão de pessoas da Justiça Eleitoral brasileira, buscando uma compreensão profunda sobre o tema, através da triangulação das fontes de evidência (observação não participante, entrevistas e documentos).

Contribuiu também para a escolha do método a impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista o fato das unidades de análise terem se restringido a seis tribunais eleitorais.

Além disso, o pesquisador, embora seja um servidor do órgão estudado, não tem controle algum sobre o comportamento dos eventos descritos e sobre a percepção dos sujeitos pesquisados.

Por fim, acrescenta-se o fato da análise dos temas reforma do Poder Judiciário e gestão por competências ser alvo de interesse recente de vários estudiosos, comprovando a contemporaneidade do debate no contexto acadêmico e organizacional (RENAULT, 2005; TEIXEIRA, 2006; SANTOS, 2012; SENA; SILVA; LUQUINI, 2012).

É importante ressaltar que o presente estudo de caso pode ser considerado como interpretativo, pois, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. Buscou-se, portanto, obter um grande número de informações como forma de interpretar e teorizar sobre o fenômeno estudado.

Yin (2010), ao traçar o processo linear e iterativo chamado estudo de caso, propõe a formulação de cinco perguntas-chaves, as quais têm como objetivo nortear o pesquisador na escolha do método de pesquisa. São elas: a) onde observar?; b) quando observar?; c) quem observar? ; d) o que observar? ; e) como observar?

### **3.5.1 Unidades de Análise**

A finalidade deste trabalho é analisar como e por que o modelo de gestão por competências está sendo incorporado na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral brasileira e quais são os desdobramentos dessa ferramenta para as políticas de gestão de pessoas do órgão. Para tanto, o estudo concentrou-se nas experiências de seis tribunais dessa Justiça especializada (TSE, TRE-MG, TRE-RS, TRE-MA, TRE-GO e TRE-TO).

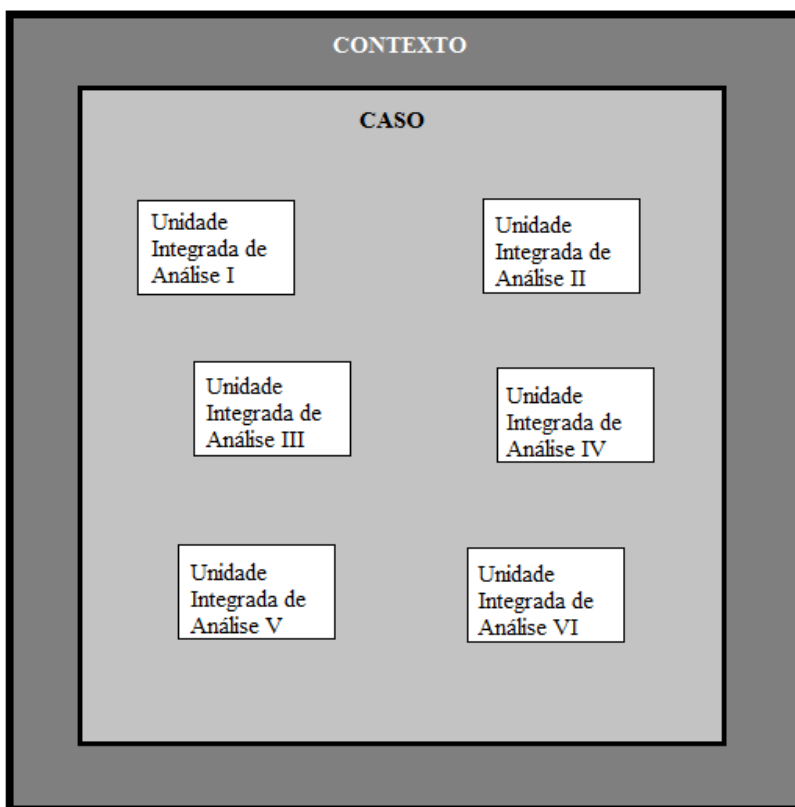
Para a escolha das unidades de análise utilizou-se a amostragem por tipicidade ou intencional, tendo em vista que as informações institucionais sobre o planejamento estratégico e gestão por competências desses tribunais estavam disponíveis para o pesquisador. Apesar disso, a amostra pode ser considerada representativa, tendo

em vista que os tribunais selecionados representam todas as regiões do país, além de incluir o órgão de cúpula da Justiça Eleitoral.

A grande vantagem da amostragem por tipicidade está nos baixos custos de sua seleção (GIL, 1999). Contudo, por se tratar de um tipo de amostragem não probalística, a generalização a partir de uma amostra desse tipo pode ser bastante arriscada (GIL, 1999).

Optou-se por realizar um estudo de caso único do tipo integrado, ou seja, envolvendo mais de uma unidade integrada de análise (YIN, 2010), tendo em vista que a pesquisa procurou analisar e descrever o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral brasileira, através da experiência de tribunais de todas as regiões do país, como forma de fazer uma abordagem nacional ao estudo.

**Figura 7 - O estudo de caso único integrado estudado**



Fonte: elaborado pelo autor com base em Yin (2010)

A figura acima ilustra o modelo do estudo de caso único integrado proposto por Yin (2010), adaptado ao estudo proposto. O contexto seria o conjunto de fatos que norteiam o problema de pesquisa. Já o caso, seria o objeto a ser pesquisado, ou seja, o modelo de gestão por competências. Por fim, as unidades de análise seriam os campos de pesquisa, correspondendo aos tribunais que compõe a Justiça Eleitoral brasileira.

### **3.5.2 Período estudado**

No tocante ao período a ser estudado, optou-se por trabalhar com o marco temporal compreendido entre os anos de 2009, data da implantação do planejamento estratégico para o Poder Judiciário nacional e o mês de dezembro de 2012. Ressalta-se que o citado planejamento é quinquenal, estendendo-se até o ano de 2014, fato que pode alterar as conclusões desse trabalho.

Percebe-se, portanto, que tanto o planejamento estratégico, quanto a implantação do modelo de gestão por competências estão em curso, fato que gera limitações em relação aos resultados obtidos.

### **3.5.3 Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos envolvidos nesta pesquisa foram selecionados com base no critério de escolha por tipicidade ou intencional (GIL, 1999). São servidores dos tribunais pesquisados responsáveis por desenvolver estudos e iniciar o processo de implantação do modelo de gestão por competências em seus respectivos órgãos, sendo, portanto, informantes-chave (YIN, 2010).

Para a seleção das unidades de análise foi efetuado contato telefônico com os diretores gerais e secretários de gestão de pessoas dos tribunais pesquisados, sendo o gestores informados sobre a pesquisa acadêmica em curso e o interesse do pesquisador em incluir as experiências sobre a implantação do modelo de gestão por competências dos respectivos órgãos no estudo.

Após, foi solicitada a indicação de servidores que estão ou estiveram em algum momento envolvidos com o projeto de gestão por competências no tribunal e que tivessem condições de contribuir com os objetivos propostos na pesquisa.

De posse dos nomes indicados, os servidores foram contatados através de email e telefonema, sendo transmitida a proposta de trabalho e solicitada a participação dos mesmos na pesquisa, a qual ocorreria através de uma entrevista por meio de preenchimento de um questionário aberto sobre o tema.

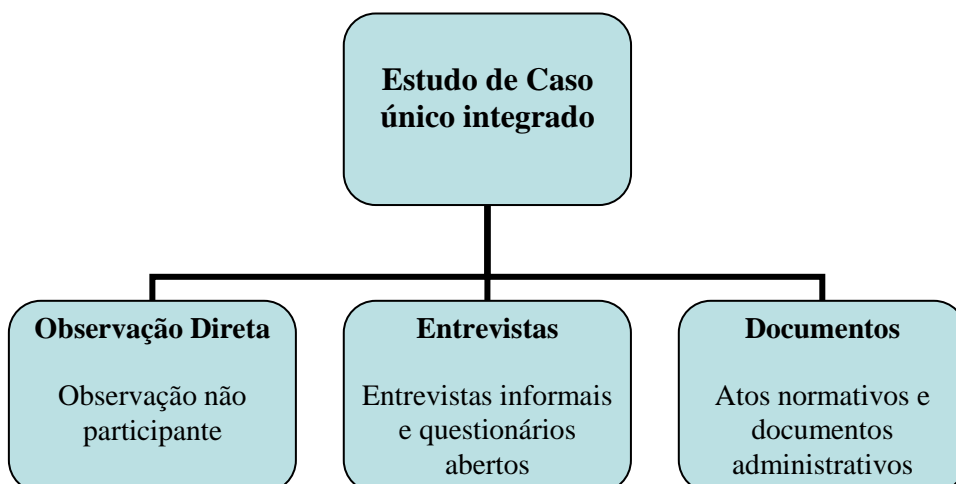
Recebido o aceite, foi formada uma relação com trinta servidores que preenchessem as condições acima descritas, limitando-se a cinco informantes por unidade da análise, sendo garantido aos respondentes o anonimato no tocante à participação no estudo.

### **3.5.4 Procedimentos de coleta de dados**

Para Yin (2010), a coleta de dados no estudo de caso pode ser feita, principalmente, a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – que podem ser combinadas de diferentes formas. Ainda que o estudo de caso seja, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, pode comportar, de acordo com Yin (2010), Eisenhardt (1989) e Strauss e Corbin (2008), dados quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão que está sendo investigada. Quando existir análise quantitativa, geralmente, o tratamento estatístico não será sofisticado (YIN, 2010).

Partindo das fontes de evidência citadas por Yin (2010), é possível reuni-las em três grupos principais: observação, entrevistas e documentos, as quais foram utilizadas no presente estudo, conforme detalhado abaixo:

**Figura 8 - Esquema do estudo de caso estudado**



Fonte: elaborado pelo autor

A utilização das três fontes de evidência deve-se à finalidade da pesquisa de realizar a triangulação dos dados coletados, conforme proposta de Yin (2010). A seguir, serão feitas algumas considerações sobre a observação direta, as entrevistas e a documentação fontes de evidência utilizadas no estudo.

### **3.5.4.1 Observação**

A observação tem um papel essencial no estudo de caso qualitativo, tendo em vista que através da mesma procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos (GIL, 1999). Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não-participante (YIN, 2010).

As observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização de entrevistas, também são consideradas fontes de observação não-participante (YIN, 2010).

No presente estudo, a observação não-participante foi utilizada durante todo o período da pesquisa, tendo em vista o fato de o pesquisador ser servidor de um dos órgãos integrantes da análise desde 2007. Dessa forma, o mesmo pode acompanhar *in loco* todo o processo de implantação do planejamento estratégico no Poder Judiciário

nacional, o qual teve início em 2009 e o início da introdução do modelo de gestão por competências nos tribunais que integram a Justiça Eleitoral.

As observações realizadas serviram de apoio para a análise da proposta de pesquisa e foram obtidas durante as entrevistas realizadas com os servidores da Justiça Eleitoral, durante a participação do pesquisador em grupos de debates e nas atividades relacionadas ao Ensino à Distância (EAD) sobre Gestão por Competências em seu órgão de origem (APÊNDICE C).

#### **3.5.4.2 Entrevistas**

A técnica da observação frequentemente é combinada com a entrevista. Para Yin (2010), há dois tipos de entrevistas válidas para os trabalhos de caráter qualitativo: a) entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas no ambiente natural e num tom informal; b) entrevistas semi-estruturadas, quando o pesquisador necessita realizar uma entrevista mais formal.

A entrevista é uma técnica aptas para gerar ricas compreensões das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas. Contudo, para alcançar esse objetivo, os pesquisadores sociais precisam entender a dinâmica das entrevistas, aprimorar a própria utilização do método e entender as diferentes formas de conduzir entrevistas e analisar os dados, além de ter consciência de seus pontos fortes e limitações (LAVILLE; DIONNE, 1999; GIL, 1999; COOPER; SCHINDLER, 2003; MAY, 2004).

Na presente pesquisa utilizaram-se os dois tipos de entrevistas propostas por Yin (2010), pois foram realizadas dezenas de entrevistas do tipo curtas e rápidas, tanto através de telefonemas, quanto através de emails, com diversos servidores e gestores do TSE e dos TREs. As citadas entrevistas tiveram como objetivo coletar informações preliminares sobre a adoção do planejamento estratégico e modelo de gestão por competências nos tribunais eleitorais.

Foram enviados emails aos diretores-gerais, secretários de gestão de pessoas e para os coordenadores com atribuições relacionadas ao treinamento e desenvolvimento organizacional de todos os vinte e oito tribunais eleitorais do país, questionando-os sobre os temas relacionados com os objetivos desse estudo.

Através da análise documental combinada com as respostas recebidas, verificou-se que todos os tribunais eleitorais do país já adotaram o planejamento estratégico, o qual foi definido como meta institucional pelo CNJ em 2009 (APÊNCIDE C). Por outro lado, apenas seis tribunais eleitorais se manifestaram positivamente quanto ao início da implantação do modelo de gestão por competências.

Com base nas respostas enviadas por email, foram realizadas novas entrevistas do tipo curtas e rápidas, com servidores e gestores dos tribunais que eleitorais que estão adotando o modelo de gestão por competências, como forma de coletar informações adicionais, solicitar a cessão de documentos institucionais e a aplicação de questionários.

Após esta fase, foram elaborados questionários do tipo aberto, os quais foram enviados a trinta servidores diretamente envolvidos com os projetos de gestão por competência na Justiça Eleitoral, como forma de aprofundar a análise sobre o problema de pesquisa e buscar a percepção dos mesmos quantos aos desdobramentos desse modelo para as políticas de gestão de pessoas do órgão.

A teoria por trás dessa técnica é que quando a mesma pergunta é feita de forma uniforme para todo o conjunto de entrevistados, quaisquer diferenças entre as respostas são consideradas reais, afastando a influência da situação de entrevista. Então, a validade pode ser conferida perguntando-se ao respondente a mesma questão, mas empregando uma forma diferente de terminologia na questão, comparando, ao final, as respostas (MAY, 2004).

Para preservar a identidade dos entrevistados, resguardando o sigilo da fonte, os mesmos serão tratados na presente pesquisa de forma anônima, através dos códigos E1 à E30.

Optou-se por utilizar os questionários abertos, ao invés das entrevistas semi-estruturadas, pois os sujeitos sociais são servidores de tribunais eleitorais localizados nas cinco regiões do país, fato que inviabilizou o deslocamento do pesquisador a estes estados.

Ademais, os questionários foram aplicados apenas em servidores que participaram diretamente da implantação do projeto de gestão por competências em seus tribunais. Essa escolha deve-se ao fato desses servidores terem atuado em várias etapas do citado projeto, tais como grupos de trabalho, reuniões e treinamento institucional, fato que pode trazer maiores *insights* à pesquisa.

Ao todo foram formuladas dez questões (APÊNDICE A). A primeira delas faz referência às características gerais do entrevistado (nome, data de nascimento, escolaridade, cargo, função e tempo de serviço no tribunal. Já a segunda, aborda questões ligadas ao projeto de gestão por competências no órgão de origem do servidor. As questões 3 a 9, buscam verificar a percepção dos servidores sobre características gerais do modelo de gestão por competências (vantagens, obstáculos, papel do CNJ no processo, etc.). Por fim, a última questão foi livre, onde os participantes puderam expor outros temas não abordadas nas perguntas anteriores.

Os questionários foram arquivados, sendo solicitado também o preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido por parte dos entrevistados (APÊNDICE B).

### **3.5.4.3 Documentos**

Por fim, é importante destacar que os documentos também serviram como fonte de evidência em diversas fases do trabalho. Yin (2010) afirma que o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso, devendo ser entendido de forma ampla. Segundo o autor, eles podem ser materiais escritos (recortes de jornais, cartas, memorandos, relatórios internos, documentos administrativos), estatísticas e outros tipos de registro organizados em banco de dados, além dos elementos iconográficos (sinais, grafismos, imagens, fotografias e filmes).

Um documento representa um reflexo da realidade, sendo um meio através do qual o pesquisador procura uma correspondência entre a sua descrição e os eventos aos quais ela se refere (MAY, 2004).

Na presente pesquisa foram utilizados documentos de fontes secundárias, tais como leis, decretos, resoluções, memorandos, atas de reuniões, contratos, dados estatísticos, além de vídeos institucionais.

Segundo Yin (2010), o uso mais importante dos documentos ocorre em função da corroboração e ampliação das evidências oriundas de outras fontes. No que tange ao acesso às bases de dados de registros públicos, o autor adverte que, embora sejam relativamente fácil, há organizações que impõe dificuldades de acesso à sua documentação interna.

A seguir será apresentado um quadro ilustrativo que revela alguns dos documentos utilizados na análise:

Quadro 5 - Documentação utilizada na pesquisa

<b>Tribunal</b>	<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Regimento Interno</b>	<b>Regulamento da Secretaria</b>	<b>Competência</b>	<b>Concurso Público</b>
TSE	Resolução n° 23.371/2011	Resolução n° 4510 de 29/09/1952			Edital n° 01/2011
TRE-MG	Resolução n° 903/2012	Resolução n° 873/2011		Processo n° 1.200.277/2012	Edital n° 01/2012
TRE-RS	Resolução n° 103/2009	Ato Regimental n° 1/1997	Resolução n° 195/2009		Edital n° 01/2010
TRE-MA	Resolução n° 8324/2012	Resolução n° 1533 de 22/04/1997		Instrução Normativa n° 05/2012	Edital n° 01/2009
TRE-GO	Resolução n° 162/2010	Resolução n° 173/2011	Resolução n° 113/2007	Projetos n° 002.001.200808 002.002.201009 002.003.201010 002.004.201010	Edital n° 01/2010
TRE-TO	Resolução n° 199/2009	Resolução n° 282/2012	Resolução n° 116/2007	Portaria n° 497/2011	Edital n° 01/2010

Fonte: elaborado pelo autor

As resoluções que regulamentam os planejamentos estratégicos dos tribunais eleitorais pesquisados consolidam as orientações estratégicas da Justiça Eleitoral para o período de 2010 a 2014, estando alinhadas ao planejamento estratégico do Poder Judiciário nacional elaborado pelo CNJ (Resolução n° 70/2009 do CNJ) e ao planejamento estratégico da Justiça Eleitoral, elaborado pelo TSE.

Por sua vez, os regimentos internos regulamentam as atribuições dos tribunais e de seus membros, os processos, as sessões e os serviços prestados no âmbito da Justiça Eleitoral.

Já os regulamentos das secretarias definem a organização, as atribuições e as competências das várias unidades das secretarias e da Corregedoria Eleitoral, subsidiando vários objetivos da presente pesquisa.

Os documentos ligados à gestão por competências são variados, indo desde portarias instituindo a comissão responsável pela execução dos trabalhos (TRE-TO) até os projetos de implantação do modelo nos tribunais (TRE-GO). Ressalta-se que foram

utilizados outros documentos sobre o tema, contudo os mesmos não possuem classificação normativa.

Por fim, os editais dos concursos públicos regulamentaram os últimos certames de ingresso nos tribunais pesquisados, servindo de suporte para a análise das políticas de recrutamento e seleção na Justiça Eleitoral.

### **3.5.2 A opção pela análise de conteúdo como método auxiliar da pesquisa**

Considerando os objetivos específicos da presente pesquisa, optou-se por utilizar a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados, tendo em vista que os mesmos se concentraram na análise de documentos institucionais. Assim, tendo em vista a impossibilidade de realizar uma triangulação dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, em detrimento do estudo de caso.

Como limitação à utilização da análise de conteúdo destaca-se o fato da mesma carregar um ideário de metodologia quantitativa. Para mitigar essa crítica ao método, optou-se por realizar uma análise profunda das categorias identificadas, procurando aproximá-las da realidade da organização investigada.

Outra limitação destacada é a neutralidade, tendo em vista que a análise de conteúdo exige uma inferência do pesquisador em suas diferentes fases, a qual não pode ser totalmente neutra. Dessa forma, para reduzir esta limitação, procurou-se interferir minimamente de maneira pessoal, sem perder, contudo, o caráter crítico exigido pela análise de conteúdo em pesquisas qualitativas.

Contudo, para a análise do objetivo geral, considerando a existência de mais fontes de informações, optou-se pelo estudo de caso, pois este método é capaz de apresentar resultados mais robustos, tendo em vista a exigência da triangulação dos dados, fato que contribui para uma análise mais consistente.

Destaca-se, por fim, que a escolha pelos citados métodos foi norteadada pela coerência, tendo em vista que ambos proporcionam uma aproximação adequada e abrangente ao tema estudado. Acrescenta-se o fato de que o campo da pesquisa em administração não nega nem minimiza a importância da coexistência dos métodos científicos (MOZZATO e GRAYBOVSKI, 2011).

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral brasileira**

O objetivo principal do estudo foi analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral brasileira. Para atingir o objetivo citado, utilizou-se o método do estudo de caso (YIN, 2010), conforme descrito no capítulo anterior.

Compreender a organização do Estado e seus movimentos de reforma foi o primeiro passo desse processo, tendo em vista que os instrumentos ligados à gestão pública e à gestão de pessoas estão relacionados a algum período histórico.

Assim, ao caminhar pelo patrimonialismo, verifica-se que alguns de seus elementos ainda estão presentes na administração pública brasileira. Os cargos em comissão e suas políticas subjetivas de nomeação são um exemplo da influência que essa forma de administração pública ainda exerce no Estado brasileiro, repercutindo na gestão de pessoas nas três esferas de poder (BERGUE, 2007).

Em que pese o atual estágio da administração pública brasileira apontar para o período do gerencialismo, o patrimonialismo não está superado, sendo necessária a introdução de novos elementos de gestão pública que possam eliminar essas práticas (LUSTOSA DA COSTA, 2010).

No tocante ao modelo burocrático, apesar das recentes críticas e do fato de ser um processo inacabado no Brasil, o mesmo continua exercendo forte influência na administração pública brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2006; LUSTOSA DA COSTA, 2010; MATIAS-PEREIRA). O próprio Bresser-Pereira (2006) afirma que suas virtudes devem permanecer principalmente no núcleo estratégico do Estado.

Com o advento da reforma gerencial, a administração pública brasileira passou a incorporar novas práticas de gestão provenientes da administração privada buscando diminuir a lentidão na prestação dos serviços públicos (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2006; KEINERT, 2006; LUSTOSA DA COSTA, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2009; PAULA, 2005; SECCHI, 2009).

Uma dessas práticas é o planejamento estratégico, o qual decorre do governo orientado por missões de Osborne e Gaebler (1992), podendo ser considerado com um produto do processo da reforma gerencial brasileira.

O planejamento estratégico influenciou a nova gestão dos órgãos do Poder Judiciário nacional, propondo uma administração pública planejada, com objetivos e metas definidas de forma plurianual.

A gestão por competências segue o mesmo caminho, sendo um subproduto da reforma gerencial, tendo em vista que ela é um dos instrumentos de gestão por pessoas propostos nos planejamentos estratégicos dos órgãos judiciais, em decorrência da Resolução nº 70/2009 do CNJ.

Percebe-se, portanto, que o processo de implantação do modelo de gestão por competências no contexto da Justiça Eleitoral decorre, no plano teórico, das diretrizes da NAP (OSBORNE; GAEBLER, 1992; HOOD, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2006), as quais nortearam a reforma gerencial do Estado brasileiro, e no plano institucional-legal, da Resolução nº 70/2009 do CNJ, que traçou as diretrizes do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional.

A citada resolução é expressa ao afirmar que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores é um dos objetivos estratégicos do Poder Judiciário (art. 1º, IV, f, objetivo 11).

A partir da publicação do citado ato normativo, os tribunais do país tiveram que elaborar os seus respectivos planejamentos estratégicos, os quais devem estar alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos, devendo os mesmos serem aprovados até o dia 31 de dezembro de 2009.

Assim, todos os tribunais do país passaram a elaborar ou alinhar os seus planejamentos estratégicos, tendo como norte o PEJE. A análise documental (ANEXO C) confirmou que todos os tribunais pesquisados cumpriram a meta 1 do CNJ, ou seja, desenvolveram e/ou alinharam o planejamento plurianual aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário.

A análise documental também confirmou (ANEXO A) que as seis unidades de análise pesquisadas incluíram a gestão por competências como um de seus objetivos estratégicos para o quinquênio (2010-2014).

Nesse contexto, nota-se que a inclusão do modelo de gestão por competências ao PEPJ foi fundamental para institucionalizar e aprimorar essa ferramenta às políticas de gestão de pessoas na Justiça Eleitoral.

Ao serem questionados sobre o tema, os entrevistados corroboram com a assertiva, respondendo da seguinte forma:

E7 Acredito que não seria possível a implantação ou seria muito penosa e demorada. Mesmo com esses objetivos ainda está difícil e encontramos resistência de algumas unidades e gestores.

E21 O Planejamento Estratégico alinhado ao CNJ trouxe grande benefícios, mas quanto à gestão por competências, alguns Tribunais já vinham trabalhando no modelo de gestão por competências ou em algo parecido, menos completo, independente da criação do CNJ ou direcionamento do mesmo.

É importante ressaltar também que a atuação do CNJ como órgão fiscalizador e orientador das atividades administrativas do Poder Judiciário foi fundamental para a implantação do modelo de gestão por competências, conforme relatos abaixo:

E6 A meu ver, o Conselho Nacional de Justiça exerce um papel fundamental na condução do Poder Judiciário, exercendo a fiscalização das atividades administrativas dos tribunais e propondo melhorias nas suas estruturas.

E7 Acredito que o CNJ pode impulsionar a implantação da gestão por Competências.

E21 O CNJ veio para dar uma “mexida” nos Tribunais. A fiscalização e cobrança fez com que os Tribunais começassem a tomar algumas medidas visando a transparência de seus projetos junto à sociedade e melhorar seus processos internos.

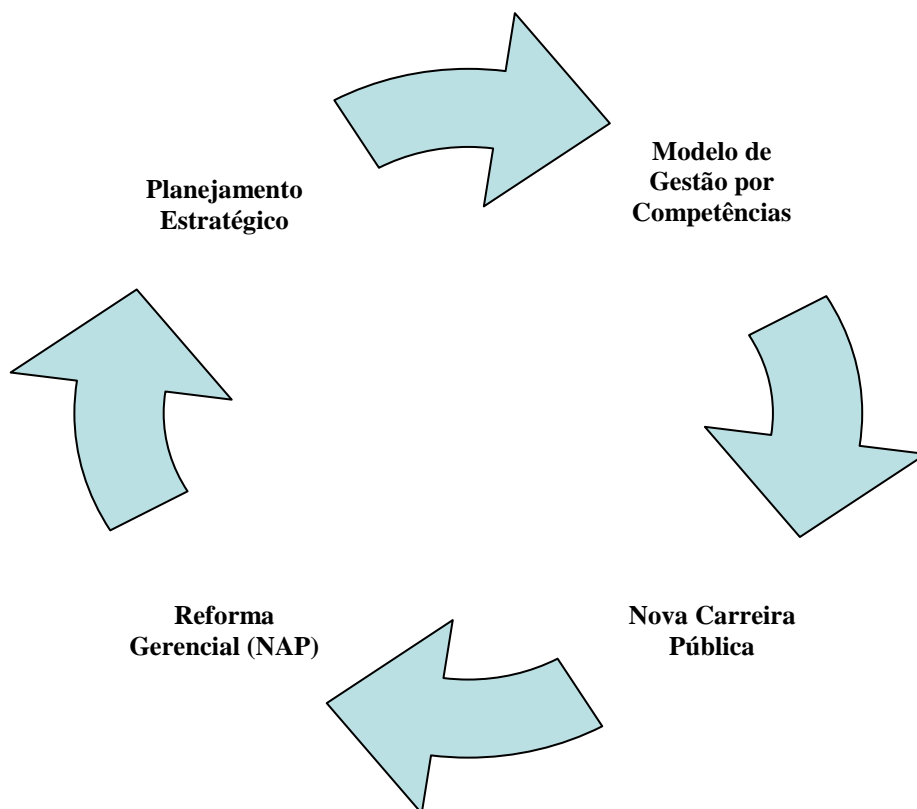
A inserção do modelo de gestão por competências nos ambientes públicos poderá influenciar diversos instrumentos da gestão de pessoas, profissionalizando as carreiras públicas, eliminando as práticas patrimonialistas e preservando os princípios burocráticos do mérito e da impessoalidade (PIRES et al., 2005).

Assim, todas as fases desse desenvolvimento terão a gestão por competências como instrumento norteador das políticas de gestão de pessoas voltadas para as carreiras públicas, sejam nos processos de recrutamento e seleção,

desenvolvimento organizacional, avaliações, promoções e, até mesmo, ocupação de cargos comissionados e funções de confiança.

A conjugação dos elementos descritos daria suporte à criação de uma “nova carreira pública”, a qual teria como fundamentos teóricos os pressupostos da NAP, consagrados pela reforma gerencial (OSBORNE; GAEBLER, 1992; HOOD, 1995; BRESSER-PEREIRA, 2006), o planejamento estratégico (PORTER, 1996; KAPLAN; NORTON, 2004; HERRERO FILHO, 2005; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) e o modelo de gestão por competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004; DUTRA, 2004; RUAS, 2005), conforme descrito no modelo abaixo:

**Figura 9 - Fundamentos da Nova Carreira Pública**



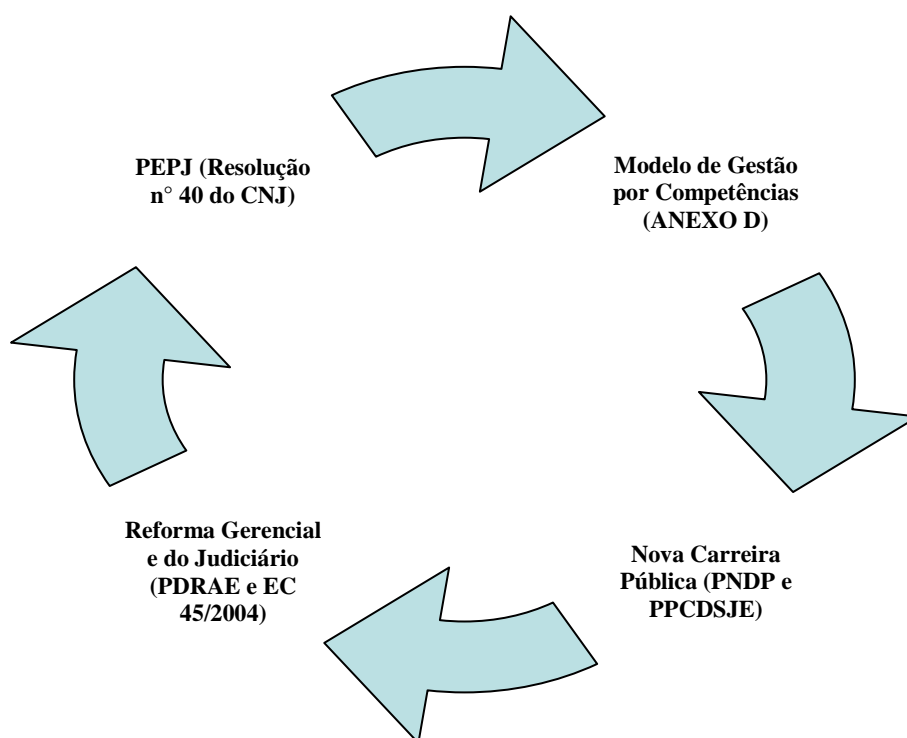
Fonte: elaborado pelo autor

Assim, com base nas informações descritas e no arranjo sinérgico que fundamenta os elementos para uma “nova carreira pública”, pode-se, concluir que o modelo de gestão por competências foi implantado na Justiça Eleitoral em virtude do

movimento de reforma gerencial, o qual propôs a utilização de novas práticas de gestão provenientes da administração privada.

No que tange ao plano institucional-legal, o modelo de gestão por competências decorre de uma série de documentos institucionais: o PDRAE que descreveu objetivos para o rompimento com o modelo burocrático e as estratégias para a transição gerencial; da EC n° 45/2004, a qual reformou a estrutura do Poder Judiciário, criando o CNJ; do PNDP, que normatizou conceitos que se alinham às políticas gerenciais, tendo como finalidade melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, desenvolver permanentemente o servidor público, gerenciar as ações de capacitação, racionalizar e efetivar os gastos com capacitação e adequar as competências dos servidores aos objetivos das instituições públicas; o PPCDSJE, que desenvolveu instrumentos permanentes de capacitação e desenvolvimento dos servidores da Justiça Eleitoral; da Resolução n° 70/2009 do CNJ que instituiu o PEPJ; e dos planejamentos estratégicos dos tribunais eleitorais pesquisados, os quais inseriram a gestão por competências na sua política de gestão de pessoas.

**Figura 10 - Arranjo institucional-legal do modelo de gestão por competências para a Justiça Eleitoral**



Fonte: elaborado pelo autor

Analisado o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral, as próximas seções terão por objetivo responder a segunda parte do problema de pesquisa, ou seja, como o citado modelo se insere na estrutura administrativa do órgão estudado e quais os desdobramentos para as políticas de gestão de pessoas.

#### **4.2 Identificar competências organizacionais com base na estratégia do órgão**

Para atingir este objetivo utilizou-se o método da análise de conteúdo, através da codificação com base na enumeração, seguindo as regras da presença e da frequência (BARDIN, 2002).

Considerando que o objetivo da análise de conteúdo é a inferência, ou seja, a dedução de maneira lógica de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção das mensagens, optou-se por utilizar este método para identificar e descrever as competências organizacionais tendo como base a estratégia da Justiça Eleitoral.

Segundo Bardin (2002), a inferência recorre a indicadores, tanto de natureza qualitativa, quanto quantitativa. Dessa forma, o pesquisador aproveita-se do tratamento das mensagens que manipula, para inferir conhecimentos sobre o emissor das mesmas ou sobre o ambiente.

Conforme descrito nas considerações sobre o método, a análise de conteúdo, segundo Bardin (2002), se desenvolve em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase, foi realizada a análise dos planejamentos estratégicos dos seis tribunais pesquisados, com a finalidade de efetuar um levantamento prévio dos objetivos estratégicos de alguns órgãos da Justiça Eleitoral brasileira, incluindo no estudo a missão, visão de futuro e valores da organização.

Para a escolha dos documentos foi utilizada as quatro regras indicadas por Bardin (2002): regra da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência.

Tendo em vista o fato da Justiça Eleitoral brasileira ser composta por vinte e oito tribunais e o presente estudo ter se limitado à análise de seis deles, conclui-se que a regra da exaustividade não foi alcançada. Dessa forma, abre-se a possibilidade de novas

pesquisas sobre o tema, as quais podem incluir outras unidades de análise, como forma de confirmar ou refutar os resultados provisórios obtidos nesse estudo.

Apesar da regra da exaustividade não ter sido atingida, as unidades de análise selecionadas são representativas, pois dentre eles encontram-se o TSE, órgão de cúpula da Justiça Eleitoral brasileira e um TRE de cada região do país, fato que garante abrangência nacional ao estudo.

Já a terceira regra, a da homogeneidade, também foi respeitada tendo em vista que os documentos analisados são homogêneos, obedecem a critérios precisos de escolha e não apresentam singularidade fora dos critérios adotados.

Por fim, a regra da pertinência também foi alcançada, pois os documentos retidos são adequados enquanto fonte de informação para o objetivo proposto nesta seção, ou seja, identificar as competências organizacionais da Justiça Eleitoral brasileira através da análise do seu planejamento estratégico.

O segundo estágio da pré-análise é a formulação de hipóteses ou a definição dos objetivos. Assim, tendo em vista as finalidades do presente estudo, o objetivo definido para esta seção foi identificar as competências organizacionais da Justiça Eleitoral brasileira.

Em seguida, realizaram-se as operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas, iniciando o tratamento do material de pesquisa, seguindo a proposta de Bardin (2002).

A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (BARDIN, 2002).

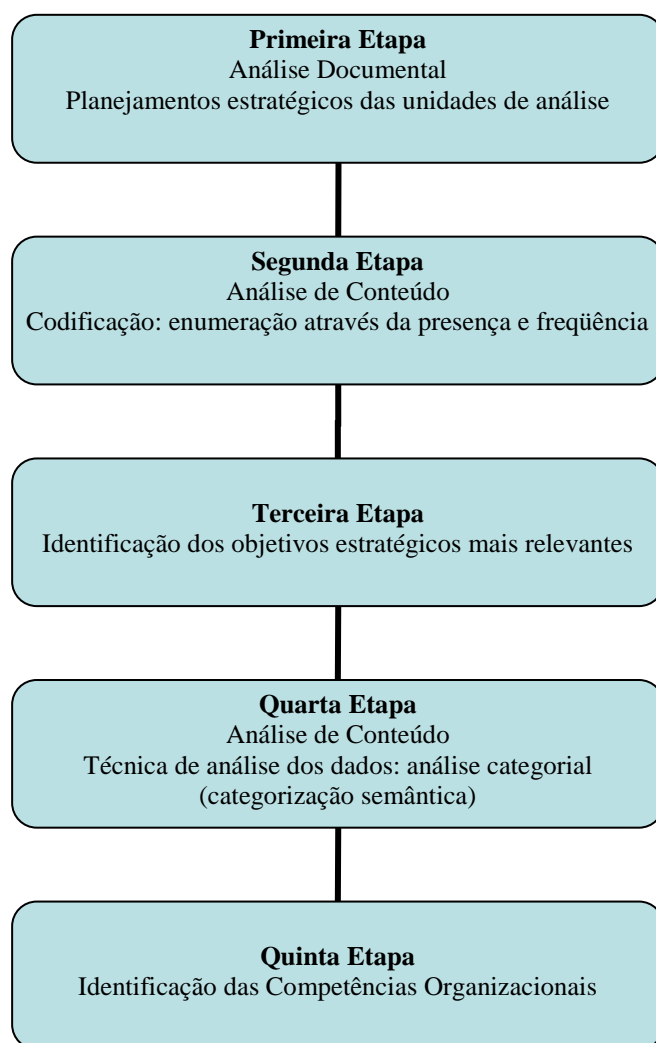
A organização da codificação compreende três escolhas que são o recorte, ou seja, a escolha das unidades; a enumeração, que consiste na escolha das regras de contagem; e a classificação e a agregação, ou seja, a escolha das categorias (BARDIN, 2002).

A unidade de registro utilizada foi a documentação, através do estudo do planejamento estratégico das seis unidades de análise. Já as regras de enumeração utilizadas foram a presença dos objetivos estratégicos previstos nos planos de gestão estratégicas dos órgãos pesquisados, adicionada da frequência que os mesmos apareceram nesses documentos, analisados de forma conjunta. Por fim, o critério utilizado para definir as categorias foi o semântico, através de categorias temáticas, as

quais tiveram como critérios os indicadores e as competências organizacionais ligados a cada um dos objetivos estratégicos.

Assim, num primeiro momento, serão identificados os objetivos estratégicos mais relevantes, tendo como técnica de codificação a enumeração. Em seguida, os objetivos serão agrupados em categorias, as quais corresponderão aos respectivos indicadores e, posteriormente, às competências organizacionais vinculadas à estratégia, conforme esquema abaixo:

**Figura 11 - Esquema metodológico de coleta e análise dos dados I**



Fonte: elaborado pelo autor

Para que um determinado objetivo estratégico fosse considerado relevante, gerando uma competência organizacional, o mesmo deveria constar em mais de 50% dos mapas estratégicos das unidades pesquisadas.

Após a análise inicial dos documentos foram identificados 24 (vinte e quatro) objetivos estratégicos, os quais, após os procedimentos de análise de conteúdo descrito na metodologia foram reduzidos a 11 (onze).

Os objetivos identificados foram divididos em oito categorias, os quais estão relacionados aos indicadores ligados à sociedade, eficiência operacional, alinhamento e integração, atuação institucional, responsabilidade social, gestão de pessoas, infraestrutura e tecnologia, e, por fim, orçamento.

O quadro a seguir ilustra os objetivos estratégicos identificados, o indicador, ou seja, uma das categorias utilizadas para classificar os resultados, e a frequência em que as mesmas aparecem nos planejamentos estratégicos dos tribunais pesquisados. Em negrito estão os objetivos estratégicos que apresentaram frequência superior a 50% e que, portanto, serão utilizados para a descrição das competências organizacionais do órgão.

**Tabela 1 - Frequência dos objetivos estratégicos**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frequência</b>
<b>Prestar serviços de excelência</b>	<b>Sociedade</b>	<b>66,66%</b>
<b>Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral</b>	<b>Sociedade</b>	<b>66,66%</b>
Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva	Sociedade	16,66%
Garantir a legitimidade do processo eleitoral	Sociedade	33,33%
<b>Garantir agilidade nos trâmites judiciais e administrativos</b>	<b>Eficiência Operacional</b>	<b>100%</b>
<b>Buscar excelência na gestão de custos operacionais</b>	<b>Eficiência Operacional</b>	<b>83,33%</b>
<b>Aprimorar o processo eleitoral</b>	<b>Eficiência Operacional</b>	<b>66,66%</b>
Aperfeiçoar o planejamento de eleições	Eficiência Operacional	50%
Aprimorar continuamente a segurança do processo eleitoral	Eficiência Operacional	33,33%
Fomentar a interação e a troca de experiências	Alinhamento e Integração	16,66%
Fomentar a interação e a troca de experiências entre tribunais e cartórios	Alinhamento e Integração	33,33%
Fortalecer e harmonizar as relações entre os poderes, setores e instituições	Alinhamento e Integração	33,33%
Aprimorar a comunicação interna	Atuação Institucional	50%
<b>Aprimorar a comunicação e interação com o público externo</b>	<b>Atuação Institucional</b>	<b>83,33%</b>
<b>Promover ações sociais e ambientais</b>	<b>Responsabilidade Sociambiental</b>	<b>66,66%</b>

Promover a cidadania	Responsabilidade Sociambiental	50%
Melhorar a relação com o meio ambiente	Responsabilidade Sociambiental	16,66%
<b>Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>100%</b>
<b>Motivar e comprometer servidores com a execução da Estratégia</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>66,66%</b>
Adequar o quadro funcional às necessidades institucionais	Gestão de Pessoas	16,66%
<b>Garantir a infraestrutura apropriada às atividades institucionais</b>	<b>Infraestrutura e Tecnologia</b>	<b>83,33%</b>
Garantir a infraestrutura e disponibilidade de sistemas essenciais de TI	Infraestrutura e Tecnologia	50%
Aprimorar a segurança da informação	Infraestrutura e Tecnologia	16,66%
<b>Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da Estratégia</b>	<b>Orçamento</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Identificados os principais objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral brasileira, os mesmos foram relacionados às respectivas competências organizacionais, tendo como base a revisão da literatura apresentada sobre o tema (FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2005; SANTOS, 2012).

Como forma de tornar mais didática a análise das competências organizacionais identificadas, as mesmas serão apresentadas em quadros contendo a sua definição, os objetivos estratégicos a ela relacionados, a descrição do objetivo, o indicador, o valor institucional e a frequência em que as mesmas apareceram nos mapas estratégicos dos tribunais pesquisados.

Quadro 6 - Excelência na prestação de serviços

<b>Competência organizacional Excelência na Prestação de Serviços</b>
Capacidade da Justiça Eleitoral em oferecer serviços de qualidade ao público externo, facilitando o acesso à Justiça, como forma de atender às demandas da sociedade
Objetivo Estratégico 1 – Prestar serviços de excelência
Descrição do objetivo: oferecer, ao público externo e interno, serviços de qualidade, com celeridade, transparência e efetividade, buscando atender às necessidades da sociedade.
Indicador: Sociedade
Valor: efetividade
Frequência: 66,66%
Objetivo Estratégico 2 – Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral
Descrição do objetivo: garantir o acesso do cidadão à Justiça Eleitoral através da disponibilização de

serviços e adequação das instalações físicas.
Indicador: Sociedade
Valor: acessibilidade
Frequência: 66,66%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A primeira competência identificada foi a Excelência na Prestação de Serviços, que se relaciona com dois objetivos estratégicos, ambos ligados à sociedade, os quais se orientam através da prestação de serviços com excelência e da plenitude do acesso à Justiça, como forma de garantir a confiança da sociedade na Justiça Eleitoral.

Prestar serviços de excelência é o objetivo final da Justiça Eleitoral, sendo o resultado da ação integrada de todas as unidades da organização e dos servidores, através do alcance das metas propostas para os demais objetivos.

Esse objetivo estratégico pode ser aferido através de alguns indicadores, tais como o índice de resposta a contatos dirigidos à ouvidoria, o tempo médio dessas repostas e o grau de satisfação dos clientes. Esses indicadores estão inseridos nos planejamentos estratégicos das unidades de análise pesquisadas, estando, portanto, incorporados à rotina administrativa dos órgãos.

Já o acesso à Justiça Eleitoral é um objetivo estratégico que decorre da conjugação de dois fatores: os recursos investidos na adaptação das instalações físicas às pessoas com mobilidade reduzida e a prestação dos serviços eleitorais em todos os municípios e localidades do país.

Por fim, o valor efetividade decorre da promoção contínua dos resultados institucionais planejados. Já o valor acessibilidade advém da conjugação de esforços da Justiça Eleitoral visando assegurar o acesso de todos aos serviços públicos prestados pelo órgão.

Ao conjugar todos os elementos descritos, o órgão busca atender um número cada vez maior de pessoas, como forma de efetivar a missão da Justiça Eleitoral que é garantir a legitimidade do processo eleitoral.

#### Quadro 7 – Gestão de Processos

<b>Competência organizacional Gestão de Processos</b>
Capacidade da Justiça Eleitoral em acompanhar, avaliar e redesenhar os processos de trabalho, visando à melhoria contínua desses e o alcance dos objetivos estratégicos da organização

Objetivo Estratégico 3 – Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos
Descrição do objetivo: garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais e administrativos a fim de assegurar a razoável duração do processo.
Indicador: Eficiência Operacional
Valor: eficácia
Frequência: 100%
Objetivo Estratégico 4 – Aprimorar o processo eleitoral
Descrição do objetivo: Promover a melhoria contínua do processo eleitoral, observadas as premissas de segurança, transparência, qualidade e foco no cidadão
Indicador: Eficiência Operacional
Valor: inovação
Frequência: 66,66%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A competência organizacional Gestão de Processos decorre de dois objetivos estratégicos ligados à eficiência operacional e buscam assegurar meios que garantam uma razoável duração dos processos administrativos e judiciais e um processo eleitoral mais inovador.

Para garantir a celeridade nos trâmites judiciais e administrativos foram estipuladas metas progressivas de resolução de conflitos, que culminarão com o julgamento de todos os processos no prazo de um ano a partir da distribuição. Além disso, para os processos pendentes, também foram adotadas metas com o objetivo de zerar o estoque existente na Justiça Eleitoral. Outra diretriz proposta foi garantir a celeridade na publicação dos acórdãos, que devem ser lavrados e publicados em até sete dias após a sessão de julgamento. Por fim, outro indicador ligado ao objetivo é garantir a comunicação, por meio eletrônico, das comunicações judiciais, acelerando os trâmites processuais.

Já aprimorar o processo eleitoral é mais um objetivo estratégico ligado à eficiência operacional, tendo como indicadores relacionados ao mesmo o percentual de implementação de planos de ações e projetos resultantes das avaliações das eleições e o percentual de eleitores com cadastro biométrico.

O primeiro indicador decorre de estudos que ocorrem ao final das eleições que tem por finalidade apontar experiências bem sucedidas e propor melhorias para os procedimentos ligados às eleições. Já o segundo, decorre de um projeto da Justiça

Eleitoral que busca identificar todos os eleitores do país através do sistema biométrico de identificação, trazendo mais segurança e confiabilidade ao processo eleitoral.

Por fim, o valor eficácia decorre da finalidade da prestação jurisdicional que é a solução dos conflitos num prazo razoável de duração dos processos. Já o valor inovação se constitui na busca contínua pela melhoria dos processos e estímulo à capacidade criativa no oferecimento de soluções modernas às demandas sociais.

Quadro 8 – Gestão de Recursos

<b>Competência organizacional Gestão de Recursos</b>
Capacidade da Justiça Eleitoral de mobilizar recursos físicos, humanos e orçamentários, visando o pleno atendimento de sua missão institucional
Objetivo Estratégico 5 – Buscar a excelência na gestão de custos operacionais
Descrição do objetivo: garantir a economicidade dos recursos por meio da racionalização dos processos de trabalho e da aquisição e utilização de todos os materiais, bens e serviços, bem como da melhor alocação dos recursos humanos necessários à prestação jurisdicional e às atividades administrativas
Indicador: Eficiência Operacional
Valor: eficiência
Frequência: 83,33%
Objetivo Estratégico 6 – Garantir a infraestrutura apropriada às atividades institucionais
Descrição do objetivo: Prover e gerir os recursos físicos (mobiliário e imobiliário) e tecnológicos (equipamentos, redes, sistemas e comunicações) a fim de garantir a prestação de serviços de qualidade e condições de trabalho, com saúde e segurança.
Indicador: Infraestrutura e Tecnologia
Valor: inovação
Frequência: 83.33%
Objetivo Estratégico 7 - Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia
Descrição do objetivo: planejar o orçamento de forma integrada, visando assegurar e gerir recursos que viabilizem as ações necessárias à execução da estratégia
Indicador: Orçamento
Valor: eficiência
Frequência: 100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A competência organizacional Gestão de Recursos está relacionada a três indicadores distintos (eficiência operacional, infraestrutura e tecnologia e orçamento), o que denota a sua importância para o alcance da missão institucional do órgão estudado.

O primeiro objetivo estratégico ligado a essa competência é buscar a excelência na gestão de custos operacionais. Vinculado ao indicador de eficiência operacional, o mesmo pode ser alcançado através da redução dos índices de consumo de papel, água e combustível e de gastos com telefonia, os quais têm como finalidade reduzir os custos dos processos de trabalho, através da racionalização no uso de materiais, bens e serviços.

Esse objetivo estratégico está diretamente ligado à reforma gerencial, tendo em vista que sua finalidade é entregar à sociedade uma prestação jurisdicional e administrativa mais módica para o Estado, nos termos propostos por BRESSER-PEREIRA (2006), MATIAS-PEREIRA (2006), ABRUCIO (2006) e SECCHI (2009).

Já o objetivo garantir a infraestrutura apropriada às atividades institucionais está ligado à categoria infraestrutura e tecnológica. Essa estratégia decorre da necessidade da Justiça Eleitoral em prover e gerir os recursos físicos e tecnológicos a fim de garantir uma prestação de serviço com qualidade, garantindo condições de trabalho, saúde e segurança tanto para os servidores, quanto para a sociedade que usufrui do serviço público prestado por esta organização.

Para aferir o cumprimento desse objetivo estratégico, a instituição pesquisada poderá utilizar indicadores que meçam a adequação das instalações físicas e a disponibilidade de serviços essenciais ligados à tecnologia da informação como forma de criar subsídios para a criação de projetos dessa natureza.

Por fim, o último objetivo estratégico ligado à competência organizacional Gestão de Recursos é o alinhamento estratégico do orçamento, que tem por finalidade assegurar os recursos necessários para a execução dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral.

Essa estratégia busca garantir a efetividade na aplicação dos recursos públicos, através do planejamento e gerenciamento integrado do orçamento, visando assegurar a manutenção da estrutura física e administrativa do órgão, além dos meios necessários para a realização das eleições.

Para alcançar este objetivo a Justiça Eleitoral deve buscar a aderência da execução ao planejamento orçamentário, através da implantação de processos de

acompanhamento contínuo da aderência ao planejamento, do escritório corporativo de projetos, do sistema de gestão orçamentária, do aperfeiçoamento do processo de execução orçamentária e da implantação do escritório de processos organizacionais.

Outro importante indicador para o cumprimento do objetivo refere-se às perdas orçamentárias, as quais devem ser reduzidas gradualmente através de iniciativas estratégicas que implantem o sistema de gestão orçamentária e o escritório de processos organizacionais, além do aperfeiçoamento do processo de execução orçamentária, somado com o trabalho conjunto entre os Tribunais Regionais Eleitorais para a utilização do sistema de gestão orçamentária nos regionais.

Quadro 9 - Relacionamento Institucional

<b>Competência Organizacional</b>	<b>Relacionamento Institucional</b>
Capacidade da Justiça Eleitoral de promover sua imagem perante diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	
Objetivo Estratégico 8 – Aprimorar a comunicação e a interação com o público externo	
Descrição do objetivo: aprimorar a comunicação com o público externo, com linguagem clara e acessível, disponibilizando, com transparência, informações sobre o papel, as ações e as iniciativas da Justiça Eleitoral, o andamento processual, os atos judiciais e administrativos, os dados orçamentários e o desempenho operacional	
Indicador: Atuação Institucional	
Valor: transparência	
Frequência: 83,33%	
Objetivo Estratégico 9 – Promover ações sociais e ambientais	
Descrição: Incrementar, no âmbito da Justiça Eleitoral, inclusive por meio de parcerias, projetos e ações voltados para o plano social, cidadania e valores éticos e para a responsabilidade ambiental.	
Indicador: Responsabilidade Socioambiental	
Valor: responsabilidade	
Frequência: 66,66%	

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Relacionamento Institucional, ou seja, a capacidade da Justiça Eleitoral de promover sua imagem perante diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia é a quarta competência organizacional identificada.

Aprimorar a comunicação e a interação com o público externo é o primeiro objetivo estratégico ligado a essa competência, tendo como indicador a atuação institucional.

Para alcançar esse objetivo, a Justiça Eleitoral deve disponibilizar as informações de interesse do público externo, através da gradativa inserção do inteiro teor das decisões na rede mundial de computadores, universalizando e tornando mais ágil o acesso a essas informações.

Outra medida é formar eleitores mais conscientes e motivados a votar, através da transmissão de informações que os orientem sobre os procedimentos no momento de votar, os cargos eletivos em disputa e a importância do voto.

Por fim, torna-se necessário avaliar a efetividade do atendimento ao eleitor como forma de aferir se os objetivos propostos estão sendo alcançados e quais as demandas para os próximos anos.

A responsabilidade socioambiental é vista como uma capacidade a ser amplamente difundida nas organizações públicas, estando a mesma inserida na estratégia da Justiça Eleitoral brasileira. Vários elementos contribuem para conferir significado estratégico a esta competência, tendo em vista a necessidade de valorizar as pessoas e preservar os escassos recursos naturais.

Dessa forma, a instituição pesquisada assumiu esta importante capacidade de mudança cultural, ao inserir o desenvolvimento, a inclusão social e a responsabilidade como objetivos estratégicos, os quais culminaram em importantes ações que visam consolidar a democracia e reduzir o impacto ambiental das atividades da Justiça Eleitoral.

Dentre as medidas citadas estão a implantação da coleta seletiva de resíduos nos tribunais eleitorais e as ações que promovem o debate sobre cidadania. A primeira delas busca implantar, de forma gradual, nas unidades da Justiça Eleitoral o procedimento de coleta seletiva. Já a segunda, busca alcançar uma avaliação positiva por parte da sociedade, no tocante às ações sociais propostas por esta Justiça especializada.

Por fim, os valores vinculados ao Relacionamento Institucional são a transparência e a responsabilidade. O primeiro, visa garantir o acesso às informações, ações e decisões institucionais. Já o segundo, se caracteriza pela atuação institucional consciente dos efeitos relacionados aos atos praticados voluntariamente.

Quadro 10 - Gestão de Pessoas

<b>Competência Organizacional Gestão de Pessoas</b>
Capacidade da Justiça Eleitoral de recrutar, desenvolver e motivar pessoas, gerando um ambiente de comprometimento com os objetivos da organização, capaz de agregar valor ao crescimento profissional e pessoal dos servidores, contribuindo para a prestação de um serviço público de qualidade
Objetivo Estratégico 10 – Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais
Descrição do objetivo: Promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades institucionais, por meio da aferição do grau de adequação entre as competências organizacionais essenciais a cada área e as competências apresentadas pelos respectivos servidores, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos
Indicador: Gestão de Pessoas
Valor: desenvolvimento
Frequência: 100%
Objetivo Estratégico 11 – Motivar e comprometer servidores com a execução da estratégia
Descrição do objetivo: elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos servidores para viabilizar a execução da estratégia
Indicador: Gestão de Pessoas
Valor: comprometimento
Frequência: 66,66%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Por fim, a Gestão de Pessoas é quinta competência organizacional identificada, se relacionando diretamente a dois objetivos estratégicos: desenvolver competências necessárias às atividades institucionais e motivar e comprometer servidores com a execução da estratégia.

O desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores é essencial para a Justiça Eleitoral atingir seus objetivos estratégicos, sendo um objetivo chave para as organizações públicas de todas as esferas de poder, estruturando as relações de causa e efeito para o alcance dos demais objetivos (KAPLAN; NORTON, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003).

Para efetivar esta competência, os tribunais eleitorais devem garantir o efetivo desenvolvimento gerencial de seus servidores, através de programas de treinamento específicos, fomentando a participação dos servidores nos mesmos. Outra

medida diretamente ligada ao objetivo é a implantação do programa de gestão do conhecimento no tribunal, como forma de criar uma cultura de desenvolvimento contínuo nos servidores. Ademais, torna-se essencial garantir que os servidores estejam preparados para sucessão interna, diminuindo os impactos das mudanças de comando para a organização.

Já a motivar os servidores com a execução da estratégia se constitui num objetivo estratégico que busca elevar o nível de comprometimento, motivação e identidade institucional dos servidores da Justiça Eleitoral, podendo ser medido através das pesquisas de clima organizacional.

É uma competência essencial para que as organizações públicas alcancem seus objetivos estratégicos e sua missão, entregando à sociedade um serviço público de qualidade.

Identificadas as cinco competências organizacionais da Justiça Eleitoral, a próxima seção verificará a existência de uma estrutura administrativa comum entre os tribunais que integram a Justiça Eleitoral brasileira.

#### **4.3 Verificar a existência de uma estrutura administrativa comum entre os tribunais que integram a Justiça Eleitoral brasileira**

Considerando a autonomia administrativa assegurada pela CF 1988 e pelo Código Eleitoral ao TSE e aos TREs surge o seguinte problema: haveria uma estrutura administrativa comum entre os tribunais que integram a Justiça Eleitoral brasileira?

Pesquisar a estrutura orgânica comum do órgão em questão revela-se importante, pois este estudo servirá de base para a identificação dos cargos de natureza gerencial e de suas respectivas competências. Além disso, será possível traçar um retrato orgânico do órgão, apontando eventuais disfunções e propondo soluções para uma gestão mais racional.

Inicialmente, é importante ressaltar que, sendo o Brasil um país continental, com grandes disparidades regionais e estaduais, é provável que também existam diferenças entre as estruturas administrativas dos tribunais eleitorais, tendo em vista dois fatores fundamentais: o número de eleitores e a extensão territorial.

Assim, o objetivo dessa seção é identificar se há diferenças entre as estruturas administrativas do TSE e dos cinco regionais pesquisados. Em caso afirmativo, qual seria a estrutura administrativa comum para a Justiça Eleitoral?

Para atingir este objetivo utilizou-se o método da análise de conteúdo, através da realização das três etapas sugeridas por Bardin (2002): pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretações.

Inicialmente, foi realizada a análise dos organogramas do TSE e dos cinco TREs objetos da presente pesquisa (TRE-MG, TRE-RS, TRE-MA, TRE-GO e TRE-TO), com a finalidade de efetuar um levantamento prévio da estrutura orgânica da Justiça Eleitoral brasileira, fornecendo subsídios para as fases da pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2002).

Durante a fase da escolha dos documentos utilizou-se as quatro regras indicadas por Bardin (2002): a regra da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência.

A primeira delas, regra da exaustividade, não foi alcançada tendo em vista o fato de a análise ter concentrado em apenas seis tribunais, sendo que o número total de tribunais eleitorais no país é de vinte e oito. Contudo, considerando que dentre os tribunais pesquisados encontra-se o órgão de cúpula da Justiça Eleitoral e um tribunal de cada região do país, a regra da representatividade foi atingida.

A terceira regra, a da homogeneidade, também foi respeitada tendo em vista que os documentos analisados são homogêneos, obedecem a critérios precisos de escolha e não apresentam singularidade fora destes critérios adotados.

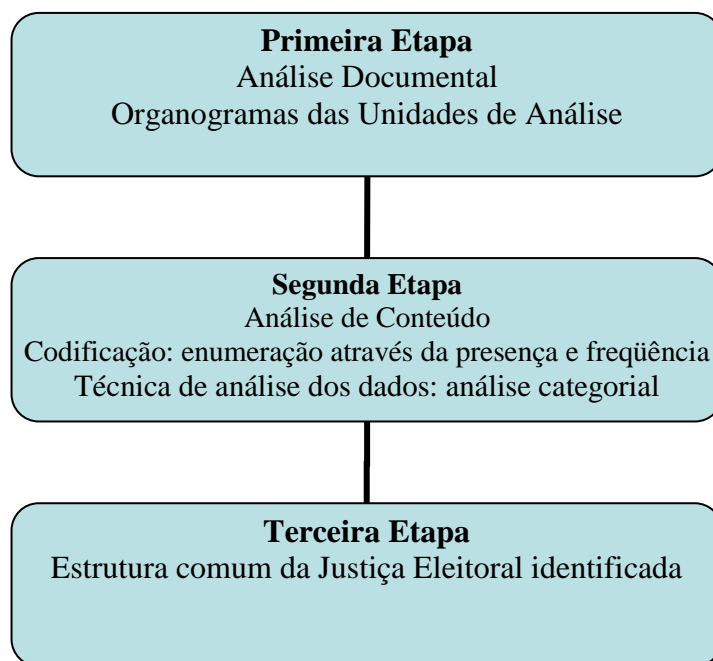
Por fim, a regra da pertinência também foi seguida, pois os documentos retidos são adequados enquanto fonte de informação para o objetivo proposto neste estudo, ou seja, análise da estrutura orgânica da Justiça Eleitoral.

A unidade de registro utilizada foi a documentação, através da análise dos organogramas dos seis tribunais pesquisados. Já as regras de enumeração adotadas foram a presença (ou ausência) dos cargos de natureza gerencial inseridos na estrutura administrativa da Justiça Eleitoral com o *status* de secretaria, adicionada da frequência que estes cargos apareceram nos organogramas, analisados de forma conjunta.

Por fim, realizou-se a classificação dos resultados obtidos, através do critério de categorização semântica, criando categorias temáticas que classificaram os cargos através da sua hierarquia orgânica, considerando suas atribuições básicas e não

somente a sua nomenclatura. Dessa forma, foi possível agrupar na mesma categoria, cargos em nível de secretaria com diferentes tipologias, contudo, com atribuições similares.

**Figura 12 - Esquema metodológico de coleta e análise de dados II**



Fonte: elaborado pelo autor

Após a análise inicial dos documentos selecionados, foram identificados 13 (treze) cargos em nível de secretaria, além do cargo máximo da estrutura administrativa da Justiça Eleitoral, o cargo de Diretor Geral, conforme tabela apresentada no Apêndice D.

É importante consignar que todos os Cargos em Comissão (CJs) são de livre nomeação e exoneração por parte do Presidente do TSE e dos TREs, podendo os mesmos ser ocupados por servidores de carreira ou não, respeitada a reserva legal conferida pela lei 11.416/2006 aos servidores do quadro próprio dos tribunais, a qual é de 50%.

Além dos CJs, a estrutura orgânica da Justiça Eleitoral apresenta as Funções de Confiança (FCs). Esses cargos e funções de livre nomeação e exoneração são escalonadas em quatro e seis níveis, respectivamente. Da mesma forma que ocorre com os CJs, a competência para designar servidores para ocupar as FCs é dos presidentes dos tribunais. Entretanto, nesse caso, a designação deve recair, obrigatoriamente, num

servidor de carreira respeitado o mínimo de 80% das funções para os servidores das carreiras do Poder Judiciário da União.

O quadro abaixo apresenta, de forma esquematizada, a relação dos cargos em comissão e das funções de confiança presentes na estrutura da Justiça Eleitoral brasileira, com a respectiva função:

Quadro 11 - Gradação dos CJs e FCs na Justiça Eleitoral

CJ-4	Diretor-Geral
CJ-3	Secretario
CJ-2	Coordenador ou Assessor II
CJ-1	Assessor I
FC-6	Chefes de Seção
FC-5	Oficial de Gabinete
FC-4	Assistente IV
FC-3	Assistente II
FC-2	Assistente II
FC-1	Assistente I

Fonte: elaborado pelo autor

A seguir, serão apresentados os resultados encontrados, os quais serão dispostos através de uma tabela, que identificará o cargo analisado, a frequência que o mesmo aparece nas estruturas orgânicas dos tribunais eleitorais do país e suas atribuições essenciais. Em seguida, será feita uma breve análise, correlacionando o cargo com alguns fatores estruturais e legais, em especial, com os objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral, para, ao final, chegar-se à conclusão do objetivo proposto.

Quadro 12 - Diretoria-Geral

<b>Diretoria-Geral (DG)</b>
Frequência (CJ4): 100%
Atribuições: compete à Diretoria-Geral o planejamento, a orientação, a direção, a supervisão e o controle das atividades administrativas das unidades sob sua direção, a coordenação das atividades jurisdicionais da Secretaria, desenvolvidas pelas unidades específicas, observadas as orientações da Presidência e deliberações do Tribunal e a proposição de diretrizes, normas, critérios e programas a serem adotados na execução das atividades de planejamento e logística das eleições.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O cargo de diretor-geral aparece na estrutura de todos os tribunais eleitorais do país, ora vinculado à Secretaria do Tribunal (TSE), ora à Diretoria-Geral (TREs). Essa distinção é apenas de caráter semântico, tendo em vista que as mesmas possuem atribuições semelhantes, concentrando as principais atividades de gestão dos órgãos integrantes da Justiça Eleitoral.

O diretor-geral tem por atribuições essenciais, realizar o planejamento, a direção, supervisão e controle das atividades administrativas das unidades sob sua direção, além de eleger os objetivos estratégicos, gerir e normatizar as atividades das secretarias.

É o responsável direto, ao lado dos respectivos secretários, pela implementação dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral, buscando o alcance da missão da organização.

No tocante às competências mínimas exigidas para o provimento do cargo em questão, a lei que rege o plano de cargos e salários dos servidores do Poder Judiciário da União (Lei 11.416/2006) nada menciona, competindo aos tribunais, caso entendam necessário, indicá-las através dos regulamentos de suas secretarias.

#### Quadro 13 - Secretaria Judiciária

<b>Secretaria Judiciária (SJ)</b>
Frequência (CJ 3): 100%
Atribuições: realizar o planejamento e a supervisão das atividades referentes ao processamento dos feitos de competência originária e recursal do Tribunal; à confecção e publicação de acórdãos, resoluções e demais atos processuais; à anotação dos órgãos de direção dos partidos políticos; de registro de candidaturas; à assistência e apoio técnico-jurídico às sessões e aos membros do Tribunal; à gestão do acervo bibliográfico, da jurisprudência, da legislação, de documentos e de editoração das publicações oficiais do Tribunal.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Secretaria Judiciária está presente na estrutura de todos os seis tribunais pesquisados. No TRE-TO apresenta o nome de Secretaria Judiciária e de Gestão da Informação. Já no TSE houve um desmembramento, existindo além da Secretaria Judiciária, uma Secretaria de Gestão da Informação.

Entretanto, quando são analisados os regulamentos das secretarias, percebe-se que as atribuições dos cargos são comuns, sendo relacionadas ao planejamento e supervisão das atividades referentes ao processamento de feitos, confecção e publicação de acórdãos, dentre outras.

No tocante aos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral, à Secretaria Judiciária compete garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, primando pelo princípio da razoável duração dos processos.

Quadro 14 - Secretaria de Tecnologia da Informação

<b>Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)</b>
Frequência (CJ3): 100%
Atribuições: compete coordenar e supervisionar as atividades de consultoria e planejamento em informática, desenvolvimento de sistemas, suporte técnico, disseminação de informações e bases de dados, prestação de orientação técnica às unidades que compõem a rede corporativa do Tribunal e proposição de diretrizes, normas, critérios e programas a serem adotados na execução dessas atividades.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

À Secretaria de Tecnologia da Informação compete planejar, gerir e normatizar as atividades relativas à organização e à realização de eleição, plebiscito e referendo, desenvolvimento de sistemas e suporte técnico na área de informática, disseminação de informações, manutenção e administração da infra-estrutura tecnológica da Secretaria do Tribunal e de cartório de zona eleitoral, bem como supervisionar o controle da execução das atividades relacionadas ao processamento de informações do cadastro eleitoral.

O cargo de secretario de tecnologia da informação também está presente na estrutura orgânica dos seis tribunais eleitorais pesquisados. Suas atribuições estão ligadas à coordenação e supervisão de atividades de consultoria e planejamento de informática, sendo responsável por diversas atividades essenciais da Justiça Eleitoral, tais como, o desenvolvimento dos sistemas eleitorais, manutenção e suporte da rede corporativa, suporte técnico na manutenção das urnas eletrônicas, dentre outras.

No tocante aos objetivos estratégicos, esta secretaria é responsável pela por garantir a infraestrutura física apropriada às atividades administrativas e judiciais, através dos indicadores que garantem a infraestrutura de tecnologia da informação.

Quadro 15 - Secretaria de Gestão de Pessoas

<b>Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)</b>
Frequência (CJ3): 100%
Atribuições: compete o planejar, normatizar e supervisionar as atividades relacionadas ao gerenciamento e ao desenvolvimento de pessoas, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho que estimule a integração, o aprendizado contínuo e a excelência do desempenho, promovendo o desenvolvimento humano e organizacional.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O cargo de Secretário de Gestão de Pessoas está presente nos seis tribunais eleitorais pesquisados, sendo também um cargo de natureza gerencial, tendo em vista que suas atribuições estão ligadas à direção e chefia das atividades ligadas ao gerenciamento e desenvolvimento de pessoas.

No tocante às aos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral, à Secretaria de Gestão de Pessoas compete desenvolver as competências de seus servidores, além de motivar e comprometer os servidores com a execução da estratégia.

Quadro 16 - Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças

<b>Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças (SAOF)</b>
Frequência (CJ3): 100%
Atribuições: compete o planejamento e a supervisão da execução das atividades de administração financeira, patrimonial, obra e de serviços gerais, no âmbito do Tribunal, estabelecendo, para tanto, diretrizes, normas, critérios e programas a serem adotados na sua execução.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A secretaria mais complexa e mais fragmentada na estrutura da Justiça Eleitoral brasileira, considerando os seis tribunais pesquisados, é a Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças (SAOF).

Inicialmente é importante destacar que nenhum dos tribunais adotou a nomenclatura utilizada, sendo encontrados diversos termos para designar o mesmo cargo, tais como Secretaria de Administração e Orçamento e Secretaria de Administração e Finanças.

Há também três tribunais que desmembraram as secretarias, criando as seguintes estruturas: Secretaria de Administração (TSE e TRE-RS), Secretaria de

Gestão Administrativa (TRE-MG), Secretaria de Orçamento e Finanças (TRE-MG e TRE-RS) e Secretaria de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade (TSE).

Contudo, considerando as atribuições definidas nos regulamentos das secretarias, percebe-se que o cargo comporta atribuições ligadas à gestão administrativa, orçamentária e de finanças, estando presente nas seis estruturas administrativas pesquisadas. Tal fato motivou o agrupamento das citadas secretarias numa única categoria semântica, nos termos propostos na metodologia.

Verifica-se, portanto, que o presente cargo gerencial é amplo, incluindo todas as atribuições ligadas à administração do tribunal, orçamento e finanças, sendo responsável pelo objetivo estratégico assegurar os recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia.

Quadro 17 - Secretaria de Controle Interno e Auditoria

<b>Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA)</b>
Frequência (CJ3): 50%
Frequência (CJ2): 33,33%
Atribuições: compete planejar, gerir e normatizar as atividades relativas ao controle interno e auditoria, zelar pela legalidade, eficiência e eficácia da gestão, propor diretrizes, critérios e programas com vistas ao alcance dos resultados e proceder à análise de prestação de contas anual de diretório regional de partido político e, em eleição federal e estadual, de candidato e de comitê financeiro.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

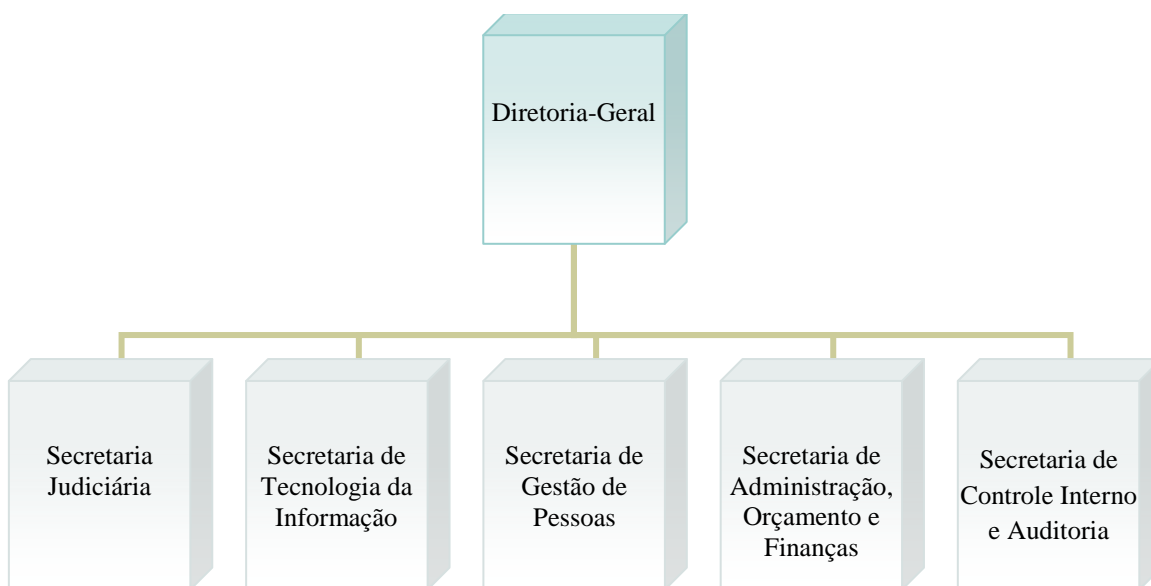
O cargo de Secretário de Controle Interno e Auditoria está presente em três dos tribunais pesquisados. Além disso, o mesmo é encontrado na estrutura orgânica de outros dois tribunais, contudo com o *status* de coordenadoria.

Suas atribuições são de natureza gerencial, tendo em vista que compete a esta secretaria a direção das atividades ligadas ao controle interno e auditoria, zelando pela legalidade, eficiência e eficácia da gestão pública nos órgãos da Justiça Eleitoral.

Assim, tendo em vista a metodologia proposta, a qual propôs a criação de categorização tendo como critério as atribuições dos cargos, a presente secretaria foi incluída nos resultados dessa seção, tendo em vista sua natureza de cargo gerencial.

Portanto, após a análise dos cargos presentes nas estruturas dos órgãos da Justiça Eleitoral, conforme metodologia proposta, chega-se à seguinte estrutura comum:

**Figura 13 - Estrutura comum da Justiça Eleitoral**



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Essa é a estrutura padrão da Justiça Eleitoral, tendo em vista os modelos organizacionais e os regulamentos das secretarias dos tribunais pesquisados, os quais apontam competências gerenciais específicas para cada um dos cargos identificados, os quais podem, portanto, ser classificados como gerenciais.

Apesar do modelo proposto, nenhum dos órgãos pesquisados apresentou todos os cargos em sua estrutura orgânica com *status* de secretaria. Dos seis tribunais, três apresentaram uma estrutura reduzida, com apenas quatro secretarias, acrescido do cargo de Diretor-Geral. Já o TRE-RS apresenta uma estrutura ampliada, contendo seis cargos de secretários e a Diretoria Geral. Por fim, o TSE e o TRE-MG apresentam uma estrutura hipertrófica, com um número de oito secretarias e Diretoria Geral.

**Quadro 18 – Classificação das estruturas da Justiça Eleitoral**

Categoria	Número de Secretarias	Tribunais
Estrutura Reduzida	DG + 4	TRE-TO, TRE-GO, TRE-MA
Estrutura Padrão	DG + 5	
Estrutura Ampliada	DG + 6	TRE-RS
Estrutura Hipertrófica	DG + 8	TSE e TRE-MG

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A análise de conteúdo também concluiu pela existência de disfunções nas estruturas dos tribunais pesquisados. Há uma desproporção no número de secretarias, existindo tribunais (TSE e TRE-MG) com o dobro de cargos dessa natureza, quando comparado com outros tribunais (TRE-MA, TRE-GO e TRE-TO).

Dentre as disfunções encontradas estão a presença de secretarias que comportam atribuições muito específicas, as quais poderiam receber um *status* de coordenadoria (CJ2) ou até mesmo de seção administrativa (FC6).

O TSE possui duas secretarias nessas condições, a Secretaria de Gestão da Informação (SGI) e a Secretaria de Atenção à Saúde (SAS), ambas encontradas apenas no tribunal superior. A primeira delas concentra apenas atribuições ligadas à gestão da informação, atribuições que já estão presentes na Secretaria Judiciária. Já a segunda, se especializa em atribuições ligadas à saúde dos servidores. Corroborando com este entendimento, no TRE-MG, órgão também classificado como hipertrófico, essas atribuições estão ligadas a uma seção (Seção Médica e Assistência à Saúde – SAMES), fato que demonstra a desproporção no tratamento conferido à pasta.

Outras disfunções estão presentes na Secretaria de Gestão de Serviços (TRE-MG) e na Secretaria da Corregedoria (TRE-RS). A primeira delas concentra atribuições muito específicas ligadas à Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças. Já a segunda, é uma assessoria, não possuindo atribuições ligadas à direção e chefia, não sendo, portanto, um cargo de natureza gerencial. No TRE-MG, apesar do cargo ser denominado Assessoria da Corregedoria, o mesmo possui *status* de secretaria, sendo um cargo em comissão do tipo CJ3.

A confusa estruturação da Justiça Eleitoral foi atribuída pelos servidores entrevistados com sendo um dos entraves para a aplicação do modelo de gestão por competências no órgão:

E7 Penso que seja o pouco conhecimento dos gestores em temas de Gestão estratégica, a dificuldade de desenvolvimento de novas tecnologias e informatização administrativa, a resistência de grupos internos, as iniciativas controversas de outros regionais, **a estrutura organizacional desarticulada e desorganizada** (grifo nosso).

Há a percepção por parte dos servidores que caberia ao CNJ impulsionar a implantação da gestão por competências, estabelecendo uma estrutura mínima para a Justiça Eleitoral:

E7 Acredito que o CNJ pode impulsionar a implantação da gestão por Competências. **Inicialmente o CNJ deveria estabelecer uma estrutura organizacional mínima para a Justiça Eleitoral.** Hoje os Tribunais trabalham em estrutura funcional sendo que as suas atividades são essencialmente matriciais. Os Tribunais não têm o mínimo de organização departamental para atuação. **Cada Tribunal estrutura suas organização como pode. Cria-se verdadeiros “Frankstains Eleitorais”.** Penso que o CNJ poderia iniciar a ajuda por aí, definindo uma estrutura mínima, padronizada, e organizada por processos para os Regionais e aí sim os conceitos de administração poderão ser aplicados com excelência nos Regionais (grifo nosso).

E7 **Um dos grandes problemas da Justiça Eleitoral é a multiplicidade e assimetria de estrutura organizacional em cada Regional.** As modelagens organizacionais não convergem para o pensamento em processos e sim em Ilhas desconectadas do fluxo ideal de desenvolvimento dos trabalhos (grifo nosso).

Conclui-se, portanto, que os resultados provisórios encontrados na presente seção podem contribuir para auxiliar a Justiça Eleitoral a encontrar uma estrutura padrão, a qual deve ser seguida por todos os seus órgãos, como forma de criar uma simetria organizacional, conferindo maior eficácia aos processos internos e contribuindo para a implantação do modelo de gestão por competências na organização.

#### **4.4 Identificar as competências dos cargos de natureza gerencial**

Após a identificação das competências organizacionais e da análise da estrutura da Justiça Eleitoral, o próximo objetivo consiste em identificar as competências dos cargos gerenciais presentes na estrutura da Justiça Eleitoral Brasileira.

Para atingir este objetivo utilizou-se o método da análise de conteúdo, através da realização das três etapas sugeridas por Bardin (2002): pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretações.

Após a realização das entrevistas do tipo curtas e rápidas foi solicitada aos gestores dos tribunais pesquisados a documentação referente aos projetos de gestão por competência, tais como o inventário das competências gerenciais e a metodologia utilizada na identificação.

Apesar de já estarem desenvolvendo projetos de gestão por competências, o TRE-GO e o TRE-TO ainda não compilaram estas informações, ficando os citados tribunais excluídos da presente análise. O mapeamento das competências no TRE-GO,

conforme entrevistas curtas e rápidas realizadas com os gestores do tribunal foi realizado por um grupo de servidores, através da metodologia proposta por Leme (2005).

Já o TSE, realizou o mapeamento das competências gerenciais ligadas ao planejamento, gestão de pessoas e liderança, foco em resultados, comprometimento, comunicação, tomada de decisão, reconhecimento, gestão de mudança, coerência e integração. Contudo, não houve a identificação das competências específicas das secretarias e da Diretoria Geral.

Por sua vez, o TRE-MA mapeou as competências gerais, gerenciais e específicas. No tocante às competências gerais, as quais são comuns a todos os servidores do tribunal, foram identificadas competências ligadas ao conhecimento organizacional, relacionamento interpessoal, responsabilidade sócio-ambiental, microinformática, redação oficial, comunicação eficaz, desenvolvimento contínuo, sistemas informatizados organizacionais e foco no cliente. Já as gerenciais, voltadas para os cargos de gerenciamento, se relacionam com competências ligadas ao foco no resultado, gestão de processos, planejamento estratégico, gestão de pessoas, visão sistêmica, inovação, gestão de recursos e especialização técnica. Por fim, também foram identificadas as competências específicas das secretarias e da diretoria-geral do órgão.

O TRE-RS realizou o mapeamento das competências comportamentais dos chefes e dos não chefes e as competências técnicas de todas as suas secretarias e da Diretoria Geral do órgão.

De forma similar, o TRE-MG mapeou as competências gerenciais estratégicas e gerenciais temáticas de todas as suas secretarias e da Diretoria Geral.

Tendo em vista que o objetivo da presente seção é identificar as competências dos cargos gerenciais da Justiça Eleitoral brasileira, a análise concentrou-se nas competências específicas (TRE-MA), competências técnicas (TRE-RS) e competências gerenciais temáticas (TRE-MG) das secretarias e da Diretoria Geral, considerando a estrutura da Justiça Eleitoral definida na seção anterior.

Durante a fase da escolha dos documentos utilizou-se as quatro regras indicadas por Bardin (2002): a regra da exaustividade, da representatividade, da homogeneidade e da pertinência.

A primeira delas, regra da exaustividade, não foi alcançada tendo em vista o fato de a análise ter concentrado em apenas três tribunais. Contudo, considerando os

resultados da seção anterior que indicam a existência de uma estrutura orgânica comum para a Justiça Eleitoral pode-se concluir que a regra da representatividade foi atingida.

A terceira regra, a da homogeneidade, também foi respeitada tendo em vista que os documentos analisados são homogêneos, obedecem a critérios precisos de escolha e não apresentam singularidade fora dos critérios adotados.

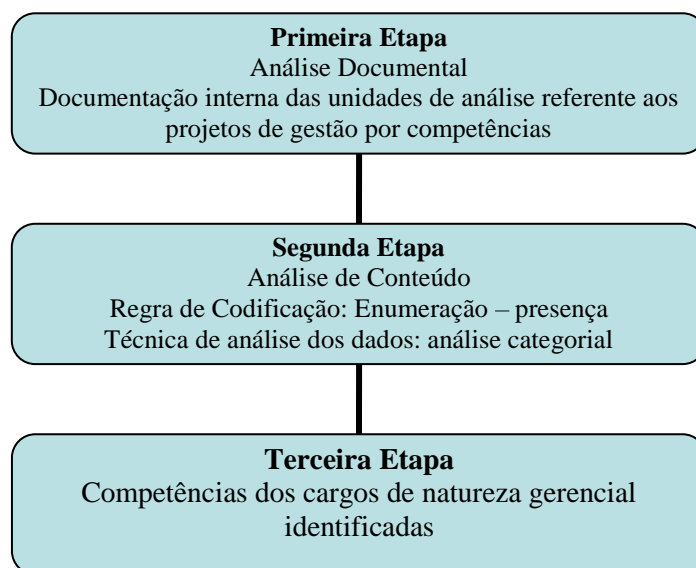
Por fim, a regra da pertinência também foi seguida, pois os documentos retidos são adequados enquanto fonte de informação para o objetivo proposto neste estudo, ou seja, análise da estrutura orgânica da Justiça Eleitoral.

A análise procurou seguir as orientações propostas por Bardin (2002). A unidade de registro utilizada foi a documentação, através da análise de documentos e relatórios institucionais dos tribunais pesquisados. Já a regra de enumeração adotada foi a presença de determinada competência no mapeamento dos cargos de secretaria e Diretoria Geral realizados pelos tribunais eleitorais.

Os resultados foram obtidos através da classificação, tendo como critério orientador a categorização semântica, a qual classificou os cargos, considerando suas atribuições básicas e não somente a sua nomenclatura. Dessa forma, foi possível agrupar na mesma categoria, cargos em nível de secretaria com diferentes nomenclaturas, contudo, com atribuições similares.

Por fim, as categorias foram definidas de acordo com a revisão da literatura sobre o tema competência, a qual trabalha com três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude, além da dimensão entrega, proposta por Dutra (2004).

**Figura 14 - Esquema metodológico de coleta e análise de dados III**



Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.4.1 Competências do cargo de Diretor Geral

Para o cargo de Diretor Geral foram identificadas 26 (vinte e seis) competências gerenciais, as quais estão relacionadas com todas as dimensões descritas na revisão da literatura: conhecimento, habilidade, atitude e entrega:

Quadro 19 - Competências da Diretoria Geral

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Alcançar resultados afetivos, alinhados ao plano estratégico, através de ações que reflitam a missão, a visão e os valores da casa	Entrega
Apresentar visão ampla de mundo, compreender a função do tribunal na sociedade e garantir o cumprimento das leis	Atitude
Assegurar que seus liderados tomem decisões, dentro de suas alçadas, garantindo o gerenciamento dos processos e atividades	Habilidade
Atuar, por delegação e sob orientação da presidência e vice-presidência, como representante do tribunal perante a sociedade	Habilidade
Capacidade de analisar, acompanhar e executar levantamentos, estudos e pesquisas visando subsidiar o planejamento estratégico e orçamentário do tribunal, bem como identificar necessidades de melhoria, adequação ou implementação de novos projetos e ações	Habilidade
Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas	Habilidade

diversas áreas do Direito para a realização de atividades, elaboração de pareceres técnicos, instrução de processos, e demais atos administrativos	
Capacidade de efetuar análises e emitir pareceres nas prestações de contas dos candidatos e nas prestações de contas anuais dos diretórios estaduais dos partidos políticos, de orientar os partidos, candidatos e cartórios eleitorais quanto à legislação pertinente, de manter demonstrativo atualizado das cotas oriundas do Fundo Partidário	Habilidade
Capacidade de executar atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à unidade	Habilidade
Capacidade de planejar, coordenar e controlar as atividades relativas ao planejamento estratégico do tribunal, bem como elaborar metodologias de análise e acompanhamento dos projetos em desenvolvimento nas diversas unidades do tribunal	Habilidade
Capacidade de planejar, orientar, coordenar e supervisionar as atividades de auditoria e fiscalização dos atos de gestão praticados pelos responsáveis pela execução orçamentária, financeira e patrimonial, bem como avaliar seus resultados quanto à economicidade, eficiência e eficácia, exercendo, no âmbito de sua competência, o exame das contas eleitorais e partidárias, além de apoiar o órgão de controle externo no exercício de sua missão institucional	Habilidade
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Conhecimento de decisões e normas que podem afetar a atuação e a gestão da Justiça Eleitoral	Conhecimento
Conhecimento sobre os ramos do direito para interpretação e correta aplicação do conjunto de normas jurídicas necessárias aos processos de sua competência	Conhecimento
Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal	Conhecimento
Conhecimento para articulação e planejamento a fim de obter recursos que permitam o cumprimento de objetivos e resultados de trabalho	Conhecimento
Conhecimento sobre os ramos do direito para interpretação e correta aplicação do conjunto de normas jurídicas necessárias aos processos de sua competência	Conhecimento
Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações	Conhecimento
Conhecimentos gerais sobre princípios e práticas de administração pública que	Conhecimento

afetam a atuação dos servidores e dos gestores	
Definição de prazos, responsabilidades e critérios de qualidade para a execução de tarefas e projetos	Atitude
Desenvolver líderes, organizando esforços e buscando sinergia, para otimizar a capacidade da equipe de obter e consolidar resultados sustentáveis	Habilidade
Garantir a efetividade da gestão dos líderes do tribunal	Habilidade
Manter coerência nas negociações e na aplicação de regras em prol do tribunal	Habilidade
Promover uma cultura de enfrentamento dos fatos, que valoriza a verdade e estimula a melhoria contínua do trabalho	Atitude
Relacionar-se diretamente com o presidente e o vice-presidente da casa e fazer o intercâmbio das devidas diretrizes e informações com o conselho de administração	Habilidade
Saber administrar transições com harmonia, minimizando a descontinuidade de projetos e processos críticos	Habilidade
Zelar pela cultura do tribunal, pela ética e pela equidade, propiciando um ambiente saudável e harmonioso	Atitude

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A descrição das competências para o cargo de Diretor Geral apresentou um predomínio de competências ligadas ao conhecimento e habilidade, em detrimento da atitude. Além disso, identificou-se uma competência ligada à entrega, conforme proposto por Dutra (2004).

É importante destacar também que muitas competências ligadas à dimensão do conhecimento retratam saberes elementares para todos os servidores públicos que ocupam o cargo de Analista Judiciário da Justiça Eleitoral, tais como “conhecimento sobre os ramos do direito para interpretação e correta aplicação do conjunto de normas jurídicas necessárias aos processos de sua competência” e “conhecimento sobre os ramos do direito para interpretação e correta aplicação do conjunto de normas jurídicas necessárias aos processos de sua competência”.

#### 4.4.2 Competências do cargo de Secretário de Gestão de Pessoas

O cargo de Secretário de Gestão de Pessoas apresentou como resultado um inventário composto por 38 (trinta e sete) competências, não sendo identificada nenhuma competência ligada à entrega:

Quadro 20 - Competências da Secretaria de Gestão de Pessoas

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Administrar conflitos, mantendo o controle emocional diante das adversidades	Habilidade
Analisar, propor e implementar estratégias para a melhoria contínua dos processos de trabalho	Atitude
Antever problemas e agir preventivamente, apresentando soluções que priorizem a análise de riscos e impactos	Habilidade
Aplicar as melhores técnicas, revisando, sempre que necessário, os sistemas e processos de trabalho	Habilidade
Atuar como consultor na área de gestão estratégica de pessoas, aplicando as técnicas adequadas para o desenvolvimento de pessoas	Habilidade
Capacidade de análise e instrução de processos relativos a: aposentadorias, pensões, reversão, averbação de tempo de serviço e concessão de auxílio funeral	Habilidade
Capacidade de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a Resolução 22.576 – Adicional de Qualificação e Legislações do MEC	Habilidade
Capacidade de desenvolver ações que promovam a saúde e a qualidade de vida de servidores	Habilidade
Capacidade de diagnosticar necessidades e de sugerir, planejar, organizar, executar e avaliar treinamentos/capacitações	Habilidade
Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de atividades, elaboração de suas atividades	Habilidade
Capacidade de executar atividades relacionadas aos assentamentos individuais dos membros do tribunal, juízes, promotores e chefes de cartórios eleitorais	Habilidade
Capacidade de executar atividades relativas à concessão dos direitos e benefícios	Habilidade
Capacidade de executar os serviços relativos ao cadastro de pessoal, acompanhar os dados relativos à frequência de servidores, controlar os prazos	Habilidade

das requisições e cessões de servidores e de controlar o provimento e a vacância das funções comissionadas e dos cargos em comissão	
Capacidade de exercer atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à Secretaria de Gestão de Pessoas	Habilidade
Capacidade de mapear, identificar e avaliar as competências gerais, específicas e gerenciais e de sugerir ações de desenvolvimento	Habilidade
Capacidade de mobilizar os gestores para a criação e manutenção de um clima de trabalho salutar e de planejar, executar e divulgar pesquisas de diagnóstico	Habilidade
Capacidade de planejar, executar e avaliar cursos e capacitações executados à distância no tribunal, e de conhecer/operacionalizar o ambiente MOODLE	Habilidade
Comunicar e repassar informações institucionais com objetividade, clareza e consistência, de forma assertiva e eficiente	Habilidade
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Capacidade de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a legislação pertinente a sua área de atividade	Conhecimento
Conhecimento das regulamentações do TSE e do TRE sobre lotação, remoção, estágio probatório, progressão, promoção, etc.	Conhecimento
Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal	Conhecimento
Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados	Conhecimento
Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas	Conhecimento
Conhecimento sobre os conceitos que envolvem a gestão de pessoas e sua aplicação nas organizações, envolvendo processos, atores e papéis relacionados à área	Conhecimento
Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações	Conhecimento
Conhecimentos na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônica e acesso a sistemas corporativos,	Conhecimento

entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais	
Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento	Conhecimento
Demonstrar iniciativa e agilidade na tomada de decisões	Atitude
Desenvolver comportamento nas pessoas, com foco em resultado	Atitude
Desenvolver na equipe a capacidade de troca de informações, visando ao crescimento e aprimoramento do trabalho	Atitude
Garantir, com sua equipe, o cumprimento dos prazos legais e o monitoramento dos resultados	Atitude
Garantir, com sua equipe, o desenvolvimento das tarefas com agilidade e qualidade	Atitude
Interagir com demais gestores, interna e externamente, visando conhecer e aplicar boas práticas, por meio de troca de experiências	Habilidade
Manter-se atualizado com a legislação vigente, sistemas de gestão e processos de trabalho	Atitude
Saber ouvir e mostrar-se disponível para servidores ou setores, respeitando as diversidades	Atitude
Transmitir uma visão positiva a respeito do novo, inspirando e mobilizando pessoas em processos críticos de mudança	Atitude
Visualizar tendências e executar ações que influenciem o futuro da organização	Atitude

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao contrário da análise anterior, houve um predomínio de competências ligadas à dimensão da habilidade, em detrimento daquelas ligadas ao conhecimento e atitude.

Novamente notou-se a identificação de competências muito genéricas, as quais correspondem à conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a todos os gestores, sejam eles de organizações públicas ou privadas.

As competências “conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento”, “administrar conflitos, mantendo o controle emocional diante das adversidades” e “visualizar tendências e executar ações

que influenciem o futuro da organização” sinalizam a existência de falhas nos processos de identificação das competências para o cargo de Secretário de Gestão de Pessoas realizados pelos tribunais eleitorais.

#### 4.4.3 Competências do cargo de Secretário de Tecnologia da Informação

O terceiro cargo analisado, o de Secretário de Tecnologia da Informação, apresentou um leque de competências mais conciso, composto por 23 (vinte e três) competências:

Quadro 21 - Competências da Secretaria de Tecnologia da Informação

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Capacidade de comunicação, oratória e técnicas de negociação para interagir com outras áreas e o público externo	Habilidade
Capacidade de conhecer e administrar a infraestrutura de redes, banco de dados, sistemas operacionais e hardwares	Habilidade
Capacidade de conhecer e dominar a utilização dos sistemas informatizados utilizados na preparação e execução dos pleitos eleitorais, de prestar suporte aos cartórios eleitorais e de capacitar usuários	Habilidade
Capacidade de desenvolver os procedimentos ligados ao cadastro eleitoral, preparação, votação, apuração, totalização e divulgação das eleições oficiais e não-oficiais	Habilidade
Capacidade de exercer atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à Secretaria de Tecnologia da Informação	Habilidade
Capacidade de implementar políticas de Backup, Restore, de uso dos ambientes de bancos de dados e de segurança lógica e física dos dados armazenados no sistema	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao levantamento, alimentação e estudos das estatísticas eleitorais	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao controle do parque de urnas eletrônicas	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas à produção de mídias e suprimentos para urnas eletrônicas	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas aos serviços de atendimento e suportes aos usuários	Habilidade

Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao suporte e gerenciamento de redes locais	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas à manutenção de equipamentos de informática	Habilidade
Capacidade de orientar, acompanhar e executar atividades relacionadas ao cadastro de eleitores	Habilidade
Capacidade de projetar e desenvolver sistemas de processamento de dados que visem a automação dos serviços eleitorais, judiciários e administrativos do tribunal	Habilidade
Compreender as etapas de planejamento, execução e controle do projeto e tem como objetivo buscar uma melhor utilização dos recursos organizacionais, o atendimento a prazos, a redução de custos, o aumento da satisfação do cliente e da qualidade dos resultados	Habilidade
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Conhecimento de gestão de recursos humanos para aplicação na identificação e desenvolvimento de competências na equipe, solução de conflitos, estímulo ao trabalho em grupo e motivação das pessoas	Conhecimento
Conhecimento de gestão de recursos humanos para aplicação na identificação e desenvolvimento de competências na equipe, solução de conflitos, estímulo ao trabalho em grupo e motivação das pessoas	Conhecimento
Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão seguidos e utilizados	Conhecimento
Conhecimento sobre o funcionamento da Justiça Eleitoral e seus processos	Conhecimento
Conhecimento sobre os conceitos de tecnologia da informação e sua aplicação nas organizações, envolvendo processos, atores e papéis relacionados à área	Conhecimento
Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento	Conhecimento
Conhecimentos teóricos e aplicação prática das técnicas que garantam que um projeto tenha sucesso	Conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nesse caso, nota-se a existência de competências ligadas apenas às dimensões do conhecimento e da habilidade, não sendo descrita nenhuma atitude necessária para o cargo de Secretário de Tecnologia da Informação, fato que expõe falhas no processo de identificação das competências realizadas pelos tribunais eleitorais.

#### 4.4.4 Competências do cargo da Secretaria Judiciária

O cargo da Secretaria Judiciária apresentou ao final da análise de conteúdo descrita na metodologia, 27 (vinte e sete) competências específicas:

Quadro 22 - Competências da Secretaria Judiciária

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência no ramo do Direito Eleitoral	Habilidade
Capacidade de executar as atividades relacionadas ao processamento dos feitos e das petições de competência do tribunal	Habilidade
Capacidade de executar o registro taquigráfico dos relatórios, votos, pareceres e demais pronunciamentos, quando orais, das sessões do tribunal	Habilidade
Capacidade de executar os serviços de classificação processual e distribuição	Habilidade
Capacidade de executar os serviços inerentes às instruções para a organização e funcionamento dos partidos políticos	Habilidade
Capacidade de executar os serviços relacionados à organização, controle e registro de processos	Habilidade
Capacidade de executar os serviços relacionados à organização, controle e registro de processos, acompanhamento de sessões, efetuar a composição e a conferência de agendas, pautas de julgamento, acórdãos e resoluções; elaborar os extratos das atas, revisão de acórdãos, etc.	Habilidade
Capacidade de exercer as atividades de apoio administrativo e operacional necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes ao gestor da unidade	Habilidade
Capacidade de proceder à seleção, análise, indexação, catalogação e divulgação de jurisprudências	Habilidade
Compreender e analisar as demandas de trabalho segundo o conhecimento técnico e jurídico	Habilidade

Conhecer e replicar a matéria jurídica e a legislação eleitoral	Conhecimento
Conhecer e replicar os atos jurídicos e os prazos processuais	Conhecimento
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Conhecimento de conjunto sistemático de normas de direito público relativas a eleições	Conhecimento
Conhecimento de decisões e acórdãos que podem afetar a atuação e a gestão da Justiça Eleitoral	Conhecimento
Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados	Conhecimento
Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas	Conhecimento
Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações	Conhecimento
Conhecimentos na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônica e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais	Conhecimento
Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento	Conhecimento
Desenvolver a equipe no atendimento ao público externo, garantindo a utilização da linguagem adequada e a precisão da informação	Atitude
Desenvolver a equipe no atendimento ao público interno, possibilitando a troca de informação	Atitude
Estimular o uso das melhores práticas na condução do trabalho, criando os padrões necessários e aprimorando as rotinas	Atitude
Identificar e definir prioridades com a devida análise de riscos e impactos	Atitude
Solucionar problemas de forma célere e assertiva	Atitude
Ter capacidade de antever as ocorrências de erros na condução do trabalho	Atitude
Zelar pela uniformidade e cumprimento dos procedimentos no setor	Habilidade

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A presente análise apontou um predomínio de competências ligadas à habilidade (onze competências) e ao conhecimento (dez competências), em relação da atitude (seis competências).

Novamente verificou-se a identificação de competências genéricas, tais como “solucionar problemas de forma célere e assertiva”, “ter capacidade de antever as ocorrências de erros na condução do trabalho” e “zelar pela uniformidade e cumprimento dos procedimentos no setor”, expondo falhas no processo de mapeamento das competências realizados pelos tribunais eleitorais.

#### 4.4.5 Competências do cargo de Secretário de Controle Interno e Auditoria

O cargo de Secretário de Controle Interno e Auditoria apresentou um inventário composto por 22 (vinte e duas) competências que serão detalhadas a seguir:

Quadro 23 - Competências da Secretaria de Controle Interno e Auditoria

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Acompanhar a doutrina/jurisprudência	Atitude
Adotar padrões e procedimentos técnicos na condução e conclusão dos trabalhos	Atitude
Atender demandas tempestivamente com uma abordagem assertiva e clara	Atitude
Conduzir o trabalho com atenção, perspicácia e persistência	Habilidade
Conduzir os trabalhos e promover orientações zelando pela ética e bom senso	Habilidade
Conhecer a aplicabilidade das normas	Conhecimento
Conhecer o objeto e os padrões de referência aplicáveis à orientação a ser efetuada	Conhecimento
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados	Conhecimento
Conhecimentos das normas que afetam a definição e execução de auditorias na Justiça Eleitoral	Conhecimento
Conhecimentos necessários nos processos de admissão, de desligamento e de concessão de aposentadorias e pensões	Conhecimento
Conhecimentos necessários nos processos de prestação de contas partidárias e	Conhecimento

eleitorais	
Conhecimentos para análise de contratações e verificação de conformidade de seus termos com a legislação	Conhecimento
Conhecimentos para análise de procedimentos licitatórios para atestar ou não a conformidade do procedimento	Conhecimento
Conhecimentos para utilização correta do idioma, com conhecimento de gramática, ortografia e emprego da norma culta tanto na forma escrita como na oral	Conhecimento
Debater e compartilhar as normas, promovendo a melhor interpretação (público interno/externo);	Atitude
Identificar e avaliar os impactos e riscos resultantes das análises e recomendações efetuadas;	Atitude
Manter conduta discreta no trato com informações de caráter reservado	Atitude
Manter foco no planejamento e na execução das atividades	Atitude
Manter-se atualizado com a legislação vigente e com as melhores técnicas aplicáveis ao trabalho	Atitude
Orientar, zelar e disseminar a aderência aos padrões e normas	Habilidade
Usar linguagem clara e imparcial	Habilidade

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Ao contrário das análises anteriores, nesse caso, houve um predomínio de competências ligadas às dimensões do conhecimento e atitude, e uma ênfase menor nas habilidades.

Novamente verificou-se competências genéricas, as quais se aplicam a todos os servidores públicos, como por exemplo “orientar, zelar e disseminar a aderência a padrões e normas” e “usar linguagem clara e imparcial”, demonstrando falhas no processo de identificação das competências gerenciais.

#### **4.4.6 Competências do cargo de Secretário de Administração, Orçamento e Finanças**

Por fim, o cargo gerencial da Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças apresentou, ao final da análise de conteúdo proposta na metodologia, 39 (trinta e nove) competências:

Quadro 24 - Competências da Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças

<b>Competência</b>	<b>Dimensão</b>
Agir com rapidez e celeridade mantendo a qualidade do serviço	Atitude
Analisar e interpretar relatórios numéricos	Habilidade
Antever e solucionar problemas	Atitude
Aperfeiçoar o conhecimento por meio do estudo e experiência profissional	Atitude
Apresentar habilidade numérica	Habilidade
Capacidade de acompanhar e executar as atividades referentes ao orçamento	Habilidade
Capacidade de acompanhar, orientar e executar as atividades referentes à aquisição de bens e à contratação de serviços e de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a legislação que institui normas pertinentes - Lei 8.666/93	Habilidade
Capacidade de acompanhar, orientar e executar as atividades referentes à aquisição de bens e à contratação de serviços e de gerenciar os recursos materiais e patrimoniais primando pela economicidade e melhor utilização	Habilidade
Capacidade de acompanhar, orientar e executar atividades referentes à execução orçamentária e financeira	Habilidade
Capacidade de acompanhar, orientar e executar os serviços de arquivamento	Habilidade
Capacidade de acompanhar, orientar e executar os serviços de expedição de correspondências, processos administrativos e judiciais e documentos	Habilidade
Capacidade de agir e propor ações que visem a organização e celeridade operacionais	Habilidade
Capacidade de analisar e acompanhar atividades referentes às finanças	Habilidade
Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar e orientar a execução dos serviços de limpeza, conservação, copeiragem, recepção, vigilância, reprografia, manutenção e operação de sistemas de som, de telefonia, de lógica e de ar condicionado	Habilidade
Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar as atividades contábeis, financeiras, orçamentárias e operacionais do tribunal	Habilidade
Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar os serviços referentes à guarda, manutenção, conservação, regularização e circulação de veículos	Habilidade
Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, orientar e executar atividades relacionadas às áreas de engenharia e arquitetura, bem como de acompanhar e controlar a execução de reformas e obras	Habilidade
Capacidade de analisar, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades	Habilidade

de seleção, aquisição, processamento técnico, armazenamento, divulgação e controle da utilização do material bibliográfico	
Capacidade de analisar, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades relacionadas à celebração e acompanhamento de contratos e convênios	Habilidade
Capacidade de executar as atividades de apoio ao gestor da unidade	Habilidade
Capacidade de fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades referentes à guarda, distribuição e conservação de materiais	Habilidade
Capacidade de fiscalizar, orientar e executar os serviços de editoração e publicação, bem como assessorar as campanhas institucionais, e administrar os serviços de reprografia, encadernação e acabamento	Habilidade
Capacidade de fiscalizar, orientar e executar os serviços de reprografia, encadernação e acabamento	Habilidade
Capacidade de gerir e otimizar a aplicação dos recursos públicos e de conhecer e dominar as diretrizes, normas e legislações pertinentes	Habilidade
Capacidade de gerir o trâmite dos processos de licitações na modalidade pregão eletrônico, aplicando corretamente as legislações e executando as atividades pertinentes	Habilidade
Capacidade de organizar e gerenciar o trâmite de informações e documentos, de garantir a confiabilidade dos sistemas de protocolo, arquivo e expedição de documentos e de orientar os serviços relativos à manutenção do acervo bibliográfico	Habilidade
Capacidade de promover e garantir a segurança e a integridade de pessoas e bens da instituição	Habilidade
Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade	Conhecimento
Conhecimento das normas e instruções aplicáveis ao planejamento orçamentário, contabilidade e finanças da Justiça Eleitoral	Conhecimento
Conhecimento na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônicas e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais	Conhecimento
Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal	Conhecimento
Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa,	Conhecimento

definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados	
Conhecimento para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento	Conhecimento
Conhecimento sobre fundamentos contábeis e matemáticos para a atuação em sua unidade administrativa	Conhecimento
Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas	Conhecimento
Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações	Conhecimento
Conhecimentos gerais sobre princípios e práticas de administração pública que afetam a atuação dos servidores e gestores	Conhecimento
Executar e acompanhar as atividades no prazo estabelecido	Entrega
Interpretar a legislação aplicável às áreas orçamentária e financeira	Habilidade

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O último cargo analisado apresentou uma competência ligada à entrega e, como na maioria das análises anteriores, apresentou competências genéricas e elementares, demonstrando que o processo de identificação das competências realizados pelos tribunais eleitorais necessita ser revisto.

É interessante observar também que, no que tange à política adotada pelos tribunais eleitorais de mapear as competências de forma independente, ao serem questionados sobre o tema, os entrevistados responderam da seguinte maneira:

E1 Acho que deve ser conjunta até certo ponto, pois cada regional pode ter sua particularidade.

E2 Acredito que cada regional deve desenvolver o programa de forma independente, pois as realidades de cada órgão são muito distintas. Acredito que podem haver diretrizes comuns a toda Justiça Eleitoral, principalmente no que tange às competências gerenciais. Esse grupo de competências pode ser único para a JE. Mas a implantação, do programa, mapeamento e desenvolvimento de outros grupos de competências devem ser feitos de forma independente.

E3 Acredito que o TSE possa disponibilizar “um cardápio” de competências das unidades para ser adaptado a cada Regional, porque há diferenças de cultura e gestão dependendo do estado.

E4 Cada regional deve desenvolver o seu porque cada um tem realidade e nível de maturidade diferentes.

E6 Cada regional apresenta suas particularidades. Assim, acredito ser possível a utilização de um só modelo, porém com as devidas adaptações à realidade de cada Tribunal.

E7 Acredito que o modelo pode ser conjunto tanto que estamos modelando nossa metodologia e sistema informatizado próprio para esse conceito. A metodologia poderá ser exportada com facilidade para outros Regionais.

E7 Penso que deveria existir um grupo de trabalho para exposição dos modelos existentes em cada Tribunal para a formatação de um conceito único para a Justiça. O problema é que existem muitas consultorias que não sabem o que estão fazendo e criam modelos que não auxiliam os órgãos na implantação da gestão por competências, ao contrário, criam verdadeiras confusões na mente dos gestores e servidores.

E21 O mapeamento das competências deve ser realizado individualmente pelos regionais, tendo em vista as diferentes realidades dos Tribunais em todo o território nacional. Há sempre que se observar as particularidades, sejam elas regionais, estruturais etc, pois as mesmas impactarão diretamente no resultado do trabalho.

E26 Acredito que podem haver algumas orientações ou diretrizes nacionais, mas não tenho dúvida de que a Gestão por Competências deve ser implantada considerando fatores locais, como a cultura, as demais ferramentas de gestão existentes, enfim considerando o contexto local.

Apesar do discurso majoritário ser de que o mapeamento das competências deve ocorrer de forma independente, com cada tribunal realizando o seu projeto de forma autônoma, o resultado da análise apresentou, além do grande número de competências identificadas, diversos conhecimentos, habilidades e atitudes que não são competências gerenciais, mas sim, competências elementares inerentes a todos os servidores públicos.

#### **4.5 Analisar os reflexos que o modelo de gestão por competências pode exercer nas políticas de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário brasileiro**

Inicialmente é importante destacar que os resultados apresentados nessa seção são provisórios, tendo em vista a necessidade constante de desenvolvimento das políticas de gestão de pessoas.

O modelo de gestão por competências pode beneficiar a gestão das organizações, aprimorando as ações de recrutamento e seleção interna, criação de banco de talentos, estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional, fortalecimento da educação corporativa, dentre outras (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Além disso, no que tange às organizações públicas, há a possibilidade de melhorias na formatação de concursos públicos, otimização dos processos de lotação e movimentação de pessoal, preparação de gestores e habilitação de sucessores (SANTOS, 2004; AMARAL, 2006).

Assim, a adoção do modelo de gestão por competências cria uma perspectiva de melhoria nas políticas de gestão de pessoas nas organizações públicas, fato que pode trazer reflexos positivos para os servidores, o Estado e a sociedade.

Apesar dos inúmeros benefícios, a presente análise concentrará no processo de recrutamento e seleção, no planejamento das ações de capacitação, na definição da remuneração, nas políticas de nomeação e designação de pessoas para os cargos e funções de confiança e nas carreiras dos servidores públicos.

#### **4.5.1 – Gestão por competências na seleção de servidores públicos**

Após as considerações iniciais, o primeiro instrumento de gestão de pessoas a ser analisado sob a ótica do modelo de gestão por competência é o processo de seleção de servidores públicos.

Hodiernamente, a disputa pelos cargos públicos no Brasil é extremamente elevada. O último concurso para o TRE-MG (Edital n° 1 – TRE-MG, de 25 de outubro de 2012), por exemplo, recrutou 30.333 candidatos para a disputa de 46 vagas, as quais se concentraram no cargo de Analista Judiciário. Já no certame do TSE (Edital n° 1 – TSE, de 11 de novembro de 2011), 102.633 candidatos se inscreveram, para formação de cadastro de reserva para os cargos de Analista e Técnico Judiciário.

Percebe-se que os concursos para os órgãos da Justiça Eleitoral apresentam uma elevada demanda e uma baixa oferta de cargos públicos vagos. Fica, portanto,

evidente que o órgão não encontra dificuldade em recrutar candidatos para ocupar seus cargos.

Dessa forma, a publicação dos respectivos editais de abertura de concurso público nos órgãos oficiais de imprensa, cumpre satisfatoriamente o processo de recrutamento, tendo em vista a existência de um número elevado de pessoas que buscam, através do serviço público, novas perspectivas de trabalho.

Contudo, no que tange ao processo de seleção de pessoas, a realidade é outra. Atualmente os processos seletivos ocorrem através de concurso público de provas ou provas e títulos, conforme preceito constitucional, predominando os certames que avaliam apenas o conhecimento dos candidatos, deixando de lado as outras dimensões da competência.

O conteúdo programático cobrado nessas seleções é extenso, incluindo, em muitos casos, literatura de diversas áreas do conhecimento, fato que exige um minucioso preparo por parte dos interessados. Entretanto, a habilidade e, principalmente, a atitude dos candidatos nem sempre é avaliada ou é de forma insuficiente, gerando seleções prematuras (PIRES et al., 2005).

Isso pode ser verificado através dos últimos editais de concurso público publicados nos órgãos da Justiça Eleitoral. Apesar dos documentos estudados indicarem que serão aferidos os conhecimentos e as habilidades, na prática somente a primeira dimensão da competência é exigida, tendo em vista a existência apenas de provas de múltipla escolha e redação.

O Edital nº 1 - TSE de 11 de novembro de 2011, ao tratar do conteúdo programático é expresso em dizer que: “As questões das provas objetivas poderão avaliar habilidades que vão além de mero conhecimento memorizado, abrangendo compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação, valorizando a capacidade de raciocínio”. Contudo, a avaliação das habilidades resume-se a testes de múltipla escolha.

Assim, o atual modelo seleciona pessoas com elevado conhecimento acadêmico para ingressarem no serviço público brasileiro. Entretanto, tanto a capacidade para utilizar esse conhecimento de forma produtiva, quanto o perfil comportamental para progredir nessas carreiras, não são avaliados de forma satisfatória.

A seleção prematura de pessoas gera perdas de ordem financeira e humana para as organizações, as quais são potencializadas quando essas organizações são

públicas (PIRES et al., 2005). Isso ocorre, pois após o estágio probatório do servidor, a administração não pode demiti-lo por insuficiência de rendimento ou inaptidão para o cargo.

Percebe-se, portanto, que um concurso público que se orienta apenas pela dimensão do conhecimento, excluindo a habilidade e a atitude pode trazer perdas para a administração que só cessará com a aposentadoria do servidor selecionado prematuramente.

A introdução da gestão por competências nesse processo não tem como objetivo eliminar a regra do concurso público, mas sim aperfeiçoá-la. Para tanto, os certames precisam incluir novas fases, as quais devem aferir, obrigatoriamente, as habilidades e as atitudes dos candidatos, buscando selecionar pessoas com perfil mais adequado para os cargos públicos.

Verifica-se, portanto, que o atual modelo de seleção para os órgãos da Justiça Eleitoral não trabalha com todas as dimensões das competências individuais, limitando-se a avaliar o conhecimento. É um processo prematuro, que gera perdas financeiras e humanas, refletindo, negativamente na qualidade do serviço público entregue à sociedade.

A introdução da gestão por competências nesse processo reduziria essas perdas, pois a seleção de pessoas norteada pelo tripé conhecimento-habilidade-atitude, possibilita a escolha do perfil desejado para o cargo.

Para tanto, as administrações dos tribunais que compõe a Justiça Eleitoral devem alterar os métodos atuais de seleção, incluindo novas fases, as quais terão como escopo testar as habilidades dos candidatos e verificar seu perfil comportamental

É evidente que um processo seletivo dessa natureza, quando comparado com o modelo atual, é mais moroso e caro. Entretanto, a médio e longo prazo a introdução do modelo de gestão por competências no processo de seleção traz ganhos à administração pública, pois ao escolher um servidor com o perfil ideal para o cargo, os custos com treinamento desse servidor serão menores e a possibilidade do mesmo deixar o cargo também.

Além disso, os órgãos devem trabalhar de forma conjunta no processo de seleção, buscando unificar os procedimentos. Atualmente verifica-se que cada tribunal seleciona seus servidores seguindo critérios particulares, existindo distorções que vão desde o conteúdo bibliográfico exigido, até o tipo de prova aplicada.

A padronização da seleção traria como vantagens para a administração pública a redução dos custos, pois o mesmo procedimento seria adotado por diversos órgãos, diminuindo o prazo de seleção, tendo em vista a racionalização do processo.

#### **4.5.2 – Gestão por competências no planejamento das ações de capacitação**

Após o ingresso do servidor no cargo, surge a necessidade da capacitá-lo para o início da sua carreira na administração pública e seu desenvolvimento ao longo dos anos. Considerando as conclusões do item anterior, verifica-se que os processos seletivos são incompletos, ocorrendo uma seleção prematura de servidores. Assim as ações de capacitação passam a ter a finalidade de desenvolver, principalmente, as habilidades dos novos servidores, as quais deveriam ter sido examinadas durante os processos de seleção.

A observação não participante do pesquisador, o qual é um servidor do órgão estudado, aponta que as ações de capacitação nos órgãos da Justiça Eleitoral seguem uma política aleatória de prioridades, não existindo uma verificação prévia das reais necessidades dos servidores. Outro ponto negativo verificado é o fato dessas ações desconsiderarem o cargo ocupado pelo servidor, ou seja, servidores de cargos distintos são treinados da mesma forma.

Essa política de capacitação resulta na replicação de treinamentos e na realização de cursos avessos às atribuições do cargo ocupado pelo servidor, gerando custos desnecessários para a administração pública.

O desenvolvimento de um sistema de capacitação orientado pelas competências será capaz de dirimir essas falhas, auxiliando os gestores de pessoas na promoção do desenvolvimento profissional dos servidores, tendo em vista que as políticas de treinamento baseadas na gestão por competências são orientadas pelos *gaps*<sup>8</sup>, ou seja, pelas lacunas de conhecimento, habilidades e atitudes (SOUZA, 2004).

Questionados sobre os benefícios que o modelo de gestão por competências pode trazer para as políticas de gestão de pessoas da Justiça Eleitoral, os depoimentos a seguir ilustram a situação descrita:

---

<sup>8</sup> *Gap* é uma palavra inglesa que significa lacuna ou vão, sendo também utilizada com o significado de diferença.

E21 Um modelo de Gestão por Competências é de extrema relevância, primeiramente quando a alta administração apóia o projeto. Com um modelo desses, a instituição pode minimizar a questão política e alavancar diversas ações, dentre elas: avaliações bem delineadas, seleções/progressões para lotações e para funções (nominadas por muitos como banco de talentos), seleção para tutores e instrutores, melhor aproveitamento das pessoas nos cargos/funções, ações de educação e capacitação mais focadas e de acordo com as reais necessidades do cargo/função, contribuindo dessa forma com a valorização dos servidores, que estão se mostrando altamente insatisfeitos com a forma como os itens acima são realizados na atualidade.

E22 Nesta perspectiva, a identificação das competências que agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da Organização mostra-se essencial para a formulação de uma política de Gestão direcionada para o desenvolvimento.

Através da análise do Relatório do Programa de Gestão por Competências do TRE-GO, verificou-se, também, que os investimentos em capacitação e desenvolvimento dos servidores, após a introdução do modelo de gestão por competências, serão efetuados buscando suprir as lacunas de conhecimento, de forma gradativa e constante, proporcionando maior efetividade no gasto dos recursos orçamentários, viabilizando o fortalecimento da educação corporativa.

Dessa forma, as ações de treinamentos baseadas em competências seriam individualizadas, com foco nas reais necessidades do servidor, tendo como norte as competências organizacionais baseadas nas estratégias dos órgãos públicos.

Com isso a atual política de padronização de treinamento, a qual desconsidera os cargos e as competências dos servidores seria abandonada, dando lugar a uma nova política de capacitação, de longo prazo, individual, focada nos *gaps* e nos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral.

A capacitação, portanto, seria uma política de desenvolvimento das competências dos servidores, no intuito de alinhar, de forma mais efetiva, o potencial desses profissionais ao cumprimento de metas da organização, assim como propiciar-lhes alternativas de realização profissional.

A opção por desenvolver pessoas por competências para atender à necessidade de compatibilizar o desempenho individual com os objetivos organizacionais, que exigem, para sua consecução, competências dos servidores que vão bem além de mera execução de tarefas, o que faz com que a instituição busque fortalecer a capacidade de aprender de seu corpo funcional (SOUZA, 2004).

Além disso, esta forma de gestão permite direcionar o foco no que é necessário trabalhar, para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos, sem, no entanto, descartar a possibilidade de alternativas para os servidores desenvolverem competências outras que não necessariamente aquelas úteis ao desempenho da função. Com isso, promove-se a integração e a coordenação do conjunto de habilidades, conhecimento e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada.

Conforme apontado por Souza (2004), as vantagens associadas ao modelo são convincentes, pois trabalham com: a) sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores (capacitação) a partir das necessidades reais e não de demandas aleatórias; b) alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; c) gestão com foco em resultados e desenvolvimento; d) visão de futuro da instituição traduzida em ações das pessoas; e) aproveitamento dos talentos existentes na instituição; f) preparação do servidor para funções futuras; g) elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento; h) desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; i) construção de modelos informais de capacitação e desenvolvimento (aprendizado no ambiente, pesquisas, tutoria/coaching, entre outros).

Portanto, a substituição da política atual de capacitação por uma norteada pelas competências é uma forma eficaz para atender às demandas de treinamento, sistematizando todo o processo. Além disso, ela permite planejar ações integradas e efetivas de desenvolvimento, a partir da identificação dos *gaps* de competência e da negociação do plano de desenvolvimento entre o servidor e seus superiores.

#### **4.5.3 – Gestão por competências na definição da remuneração**

A gestão por competências também pode ser aplicada na definição da remuneração dos servidores como forma de aumentar a motivação e melhorar o desempenho dos mesmos (SOUZA, 2004; PIRES et al., 2005).

Atualmente a remuneração dos cargos que compõe as carreiras do Poder Judiciário da União é composta por duas parcelas elementares: o vencimento básico (VB) e a gratificação por atividade judiciária (GAJ). Os servidores também têm o direito de receber duas parcelas extras, caso cumpram certas condições: a gratificação por treinamento (GT) e a gratificação por capacitação (GC). A primeira será devida

quando o servidor realizar 180 horas de cursos de interesse do órgão de origem. Já a segunda, será somada à remuneração do servidor, caso o mesmo realize cursos de pós-graduação nas modalidades *lato* e *stricto sensu*.

Não há no plano de cargos e salários do PJU uma parcela extra, aferida pelo cumprimento de metas institucionais, como ocorre em outros órgãos públicos, a chamada gratificação de desempenho (GD). Em que pese as críticas que a essa gratificação recebe, as quais se fundamentam num hipotético aumento do assédio moral e no excesso de trabalho, é inegável que a mesma tem o condão de dirimir injustiças no serviço público, na medida em que o servidor produtivo receberá uma remuneração maior que o não produtivo (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Considerando as garantias do Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/90), o qual impede a demissão por insuficiência de desempenho, a existência da gratificação torna-se uma alternativa viável para o aumento da eficácia, na medida em que o servidor será recompensado pelo seu melhor desempenho. É a efetivação da dimensão entrega, nas carreiras públicas.

Assim, considerando a gestão por competências como um processo amplo, integrando todas as fases da gestão por pessoas, a remuneração dos servidores pode ser variável, considerando o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos do órgão (PIRES et al., 2005).

A grande virtude da gestão por competências é integrar todos os subsistemas de gestão de pessoas, criando critérios mais precisos para a seleção e treinamento dos servidores, identificando as competências da organização e das pessoas, as quais refletirão na remuneração, tendo como parâmetro a entrega (AMARAL, 2006).

Apesar da definição de padrões remuneratórios ser um aspecto crítico para qualquer organização, uma vez que a definição da entrega pelas pessoas aos processos de trabalho, por cargos e níveis que estejam ocupado traz dificuldade justamente em estabelecer uma medida capaz de capturar esse valor agregado (DUTRA, 2004).

Os sistemas funcionais de remuneração (centrados em cargos) podem ser vistos como um exemplo de mecanismos elaborado para medir a contribuição dos profissionais, tendo por pressuposto um mundo estável e previsível, ou seja, assumem ser possível organizar a gestão de pessoas de uma forma ampla e a remuneração em particular definindo a priori o conjunto de atividades que cada trabalhador deveria desempenhar.

Nos sistemas funcionais, é o conjunto de atividades (compreendidos em um cargo) que serve de base para a definição da remuneração. No entanto, na medida em que os pressupostos que sustentam a prática funcional de gestão de pessoas vêm-se rompidos, com a intensificação na velocidade das mudanças nas organizações – resultado do avanço tecnológico, globalização, aumento na competição, entre outros – os parâmetros que por muito tempo ajudaram a organizar a prática da compensação possam a se demonstrar inadequados.

Com este novo cenário não se espera mais a simples reprodução do conjunto de atividades prescritas no cargo do servidor, pelo contrário, deseja-se que elas extrapolem estes limites, assumindo proativamente atribuições e dando respostas a problemas não anteriormente especificados, o desafio passa a ser encontrar modelos alternativos de gestão da remuneração que considerem a crescente transformação do mundo e a nova dinâmica da atuação dos profissionais (SANTOS, 2004).

Desconsiderar este fenômeno e não reconhecer aquelas pessoas que vão além dos limites estabelecidos pelo cargo tem sido, certamente, motivo de frustração e descontentamento para aquelas profissionais talentosos, que buscam assumir, de forma sistemática, responsabilidades adicionais (e são justamente estes profissionais que as organizações devem tentar preservar (PIRES et al., 2005).

As formas de recompensa que surgem devem, portanto, ser capazes de reconhecer as diferenças individuais e os diversos ritmos que as pessoas têm em assumir responsabilidades, uma vez que estes aspectos acabam por traduzir diferentes contribuições para com a organização (BRESSER-PEREIRA, 2006; SANTOS, 2004).

Embora se reconheça que este seja um caminho para incrementar a flexibilidade na gestão das recompensas, verifica-se sua incapacidade em solucionar completamente a questão. A solução plena para a gestão remuneratória em ambientes dinâmicos deve, necessariamente, contemplar a revisão dos critérios utilizados para se estabelecer a remuneração fixa, mesmo porque, em muitas práticas, ela é a base para o cálculo da parcela variável. Outra constatação que impede considerar a remuneração variável como suficiente para equacionar a questão do reconhecimento das diferenças individuais está no fato da maioria de suas práticas priorizarem o acompanhamento de metas coletivas.

#### **4.5.4 – Gestão por competências para a nomeação e designação de servidores para os cargos em comissão e as funções de confiança**

Outra importante aplicação da gestão por competência na política de gestão de pessoas, tanto para as carreiras que integram a estrutura da Justiça Eleitoral brasileira, quando para as demais, está na utilização desse instrumento como critério para a nomeação para os cargos em comissão e designação de servidores para responder pelas funções de confiança.

Atualmente, a Constituição Federal de 1988 estabelece que é livre a nomeação e exoneração para os cargos em comissão. Conforme se verificou ao longo dessa dissertação, a regra da livre nomeação constitui-se num resquício do regime patrimonialista na administração pública brasileira. Se de um lado, desde a Constituição de 1934, o concurso público foi consagrado como garantia constitucional, privilegiando o critério meritocrático e democrático de acesso aos cargos públicos, o texto constitucional atual perpetua a regra da livre nomeação para os cargos em comissão.

Apesar da recorrente crítica à existência de cargos em comissão e funções de confiança na administração pública brasileira, Bresser-Pereira (2006) afirma que os mesmos podem servir como recompensa para os bons profissionais, na medida em que os servidores com melhor desempenho acumulariam o cargo ou a função de confiança.

Contudo, o autor ao abordar esse tema, não faz qualquer menção sobre a forma como ocorreriam essas nomeações, dando a entender que o critério subjetivo continuaria influenciando o administrador.

A gestão por competências pode representar a substituição do critério de confiança pelo da competência, representando um salto de qualidade nesse processo, recompensando os bons profissionais e eliminando os resquícios patrimonialistas que ainda persistem em se perpetuar na administração pública do país (BERGUE, 200; PIRES et al., 2005).

Na estrutura atual das carreiras da Justiça Eleitoral, considerando que não existe uma parcela variável na remuneração, os cargos em comissão e as funções de confiança, desde que se abandone o critério da confiança para as nomeações e designações, podem representar uma alternativa eficaz para aumentar a motivação dos servidores desses órgãos.

Contudo, considerando que a nomeação para esses cargos é livre, a mesma dependeria de alteração constitucional, ou legislativa, tendo em vista que o texto constitucional delega à lei, os critérios para a nomeação.

A nomeação para os cargos em comissão seria o último estágio desse processo o qual se iniciaria com a seleção, através do concurso público, passando pelo treinamento e desenvolvimento dentro da organização, até o processo de seleção interna baseado em competências.

Ao serem questionados sobre o tema, os entrevistados responderam da seguinte forma:

E21 Aqui não tem nenhum projeto nesse sentido. É um Tribunal altamente político e as funções já são direcionadas, o que causa insatisfação e desmotivação por parte dos servidores. O modelo de gestão por competências, aliado ao banco de talentos poderia sim substituir o modelo atual. A seleção para funções por competências apresentaria bons resultados, tais como valorização dos servidores e motivação.

E21 um dos maiores entraves à implantação do modelo é a alta rotatividade dos gestores, já que a presidência da Corte é feita por rodízio a cada dois anos. Ou seja, o ministro presidente administra o tribunal por um biênio. E ao ser nomeado, geralmente coloca pessoas da sua confiança nos cargos mais altos e de direção, tais como: Diretor-Geral, Secretários da área administrativa, principalmente os de Administração e Finanças e Gestão de Pessoas. E essa mudança prejudica substancialmente os projetos em andamento na Casa, pois cada gestão tem seus projetos em vista e nem sempre são os projetos de interesse maior para o Tribunal. Essa mudança na direção altera a orientação das políticas de gestão de pessoas. Dessa forma, a inserção de novas metodologias fica prejudicada pela não continuidade das ações e projetos que deveriam ser estratégicos.

E22 Acredito que esta mudança se dará a longo prazo. Desconheço a existência de projetos dessa natureza neste Tribunal.

Apesar dos benefícios apontados, há servidores que ainda não acreditam que haverá a substituição do modelo de confiança pelo de competência, fato que comprova como os cargos de livre nomeação ainda são um resquício patrimonialista com fortes raízes na administração pública brasileira.

E6 O modelo baseado nas competências seria, teoricamente, o mais adequado para a substituição do modelo atual utilizado para nomeações/designações para os cargos e funções de livre nomeação. Contudo, teoricamente. Na prática, acredito que dificilmente este novo modelo conseguirá superar o jogo de interesses que permeia a escolha

dos ocupantes de funções comissionadas. O serviço público no Brasil ainda levará muitos anos para vislumbrar uma mudança na forma como são escolhidos os ocupantes destas funções. Para que haja a plena aceitação de um novo modelo é preciso haver uma mudança de mentalidade dos dirigentes, algo que não acontece rapidamente.

E26 Acredito que isto pode vir a acontecer a médio prazo, pelo menos para cargos e funções de “menor porte”, porém uma substituição total do modelo baseado apenas na relação de confiança, parece-me algo bastante distante.

Conclui-se, portanto, que apesar da potencialidade do modelo de gestão por competências, o mesmo enfrentará grande resistência por parte da alta administração, principalmente no tocante a uma possível substituição da forma de nomeação para os cargos de livre nomeação e designação para as funções de confiança.

#### **4.5.5 – Gestão de carreiras por competências**

As carreiras sintetizam as vias de acesso e ascensão nas quais e para as quais a função pública deve adquirir, manter e desenvolver talentos em benefício da sociedade (DUTRA, 1996). Um sistema de carreira tem três principais requisitos: plano de cargos, estruturação com base no mérito profissional e vinculação a um órgão, área ou função pública (MARTINS, 1995).

O Poder Judiciário da União apresenta três carreiras distintas entre seus quadros de servidores: analista judiciário, cargo de nível superior; técnico judiciário, cargo de nível médio e auxiliar judiciário, cargo de nível fundamental.

Cada uma das citadas carreiras possui suas atribuições definidas em lei, sendo o tempo de serviço o critério que norteia a promoção e a progressão nas mesmas, podendo a gestão por competências alterar de forma significativa esta realidade:

E22 Com o modelo de Gestão por Competências, as instituições terão o conhecimento formal das competências exigidas para cada papel ocupado na Organização. Assim, as ações de capacitação estarão conectadas às necessidades individuais de desenvolvimento e aos objetivos da Organização. As lotações de servidores também poderão seguir critérios técnicos e objetivos, baseados nas competências necessárias para cada setor. Por fim, acredito que as Organizações passarão a valorizar individualmente o potencial de cada servidor, a partir das competências apresentadas e da entrega de resultados.

Os principais resultados da adoção da abordagem da competência na reestruturação de cargos e carreiras e na definição de novas estratégias de remuneração são:

- clareza na definição dos pré-requisitos necessários para a progressão na carreira (competências);
- criação de critérios baseados em competências para o exercício de cargos de confiança;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avaliação do sistema de remuneração;
- desenvolvimento de sistemática de comparação/avalição do sistema de remuneração e reconhecimento da organização em relação ao praticado pelo mercado – público e privado, nacional e internacional;
- desenvolvimento de sistemática de remuneração vinculada ao aprimoramento e reconhecimento de competências que são determinantes para a melhoria do desempenho da organização (competências estratégicas);
- desenvolvimento de estudos que permitam a incorporação do desempenho e das competências efetivamente demonstradas pelo servidor como fatores importantes para a formulação de estratégias de remuneração e planejamento de carreias adequadas, reduzindo o peso da qualificação acadêmica e do tempo de serviço; e
- desenvolvimento de banco de talentos que permita a identificação e a formação dos potenciais sucessores para os cargos gerenciais e críticos da organização (PIRES et al., 2005, p. 33/34).

Percebe-se que as carreiras públicas baseadas em competências, ou seja, as “novas carreiras públicas” trabalham com todos os subsistemas de gestão de pessoas (seleção, treinamento, avaliação de desempenho, remuneração), seguindo os pressupostos teóricos do modelo de gestão por competências (DUTRA, 2004; GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003; LE BOTERF, 2003; PARRY, 1996; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001).

Além disso, elas incluem em seu rol de objetivos a criação de um critério objetivo para o exercício dos cargos de competências, privilegiando o mérito dos servidores (BARBOSA, 1996).

A instrumentalização dessas ferramentas de gestão de pessoas aplicadas às carreiras públicas, no caso em estudo, às carreiras do Poder Judiciário da União, daria suporte teórico às “novas carreiras públicas”, as quais decorrem do processo de reforma gerencial.

As carreiras do Poder Judiciário da União são organizadas em linha, em 3 classes e 13 padrões, nos termos da Lei 11.416/2006, podendo as mesmas serem consideradas do tipo tradicional (PIRES et al., 2005).

Esse tipo de carreira tem como principais características a falta de flexibilidade, de objetividade e de visão de futuro, não contribuindo para o aprimoramento das práticas das organizações públicas (PIRES et al., 2005).

Inicialmente, para que as carreiras do Poder Judiciário da União possam ser adequadas às “novas carreiras públicas”, será preciso alinhá-las às estratégias dessa esfera de poder, torná-las orientadas a resultados e capazes de incentivar práticas participativas, além do desenvolvimento contínuo das pessoas (BERGUE, 2007; DUTRA, 2001; FERNANDES, 2006; FLEURY; FLEURY, 2004).

Num segundo estágio, os cargos em comissão e as funções de confiança, passariam a integrar as carreiras, viabilizando o reconhecimento dos servidores que se destacam pelo seu desempenho, transformando-as em carreiras paralelas em y<sup>9</sup> (DUTRA, 1996; BRESSER-PEREIRA, 2006).

A atuação satisfatória em cada nível de uma carreira ou de um cargo em comissão, ou função de confiança, exigiria a posse de certas competências em determinados níveis de entrega (DUTRA, 2004). Para que o servidor possa progredir na carreira, o mesmo deve, previamente, demonstrar a posse das competências requeridas para tanto.

Esse mecanismo objetivo auxiliaria os gestores de pessoas e os dirigentes das organizações a pautar suas decisões sucessão, promoção e nomeação para cargos de confiança nos resultados das avaliações de competências dos servidores interessados. A incorporação desse critério é um importante passo no sentido da afirmação do modelo de gestão por competências e da construção de sistemas baseados efetivamente no mérito, as “novas carreiras públicas”.

---

<sup>9</sup> Carreira em y é um tipo de carreira paralela, a qual pode ser definida como sendo uma sequência de posições, que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, garantidos em qualquer uma das direções escolhidas (DUTRA, 1996, p. 63).

## 5 CONCLUSÕES

A reforma no Poder Judiciário brasileiro é corolário natural do processo iniciado no Poder Executivo federal em 1995, o qual foi estendido para as outras esferas de poder, podendo a mesma ser também considerada como uma reforma do tipo gerencial.

Apesar do modelo burocrático não ter sido plenamente implantado na estrutura administrativa brasileira ao longo do século XX, verificou-se que a reforma gerencial desencadeada pelo PDRAE buscou substituir esse modelo, através da inserção de ferramentas oriundas da administração privada na gestão do Estado brasileiro.

O modelo adotado no plano do executivo federal, norteou o processo iniciado em 2004 no Poder Judiciário nacional, o qual teve como marco a criação do CNJ em 2004 e a conseqüente mudança na gestão dessa esfera de poder.

A criação do CNJ foi uma inovação trazida pela Emenda Constitucional nº 45/2004. Antes da sua promulgação, não existia um órgão responsável por realizar o controle das atividades administrativo-financeiras do Poder Judiciário brasileiro. Toda espécie de verificação administrativa ocorria através de procedimentos *interna corporis*, os quais não contribuíram para a modernização dessa esfera de poder.

Após a criação do citado órgão, uma série de ferramentas oriundas da administração privada foram incorporadas à gestão do Poder Judiciário, dentre elas o planejamento estratégico e o modelo de gestão por competências.

Nesse contexto, o plano de metas institucionais para o Poder Judiciário, iniciado em 2009 pode ser classificado como um produto desse processo de reforma. Já a implantação do planejamento estratégico (Meta 1 de 2009) e a inserção da gestão por competência como objetivo estratégico ligado à competência organizacional Gestão de Pessoas, são subprodutos desse mesmo processo, o qual tem como finalidade precípua entregar à sociedade brasileira uma prestação jurisdicional de forma mais célere e menos onerosa.

A introdução do planejamento estratégico teve por finalidade modernizar a gestão dos tribunais do país, através da adoção de metas de desempenho, as quais buscaram especialmente reduzir o tempo de duração dos processos judiciais, tornando a prestação jurisdicional mais eficaz.

No tocante à gestão por competências, o estudo identificou que a mesma é um subproduto do processo de reforma gerencial do Poder Judiciário, tendo em vista que a mesma é um dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral brasileira.

A inserção do citado modelo na gestão do Poder Judiciário brasileiro é uma decisão política e estratégica do CNJ e decorre das atribuições conferidas pela Constituição Federal ao órgão. Contudo, os tribunais eleitorais possuem autonomia para desenvolverem suas propostas, as quais devem estar concluídas até 2014.

O estudo concluiu que não há um parâmetro normativo para a implantação da citada ferramenta, a qual deve decorrer das orientações teóricas sobre o tema e das experiências de outras organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Assim, um modelo recorrente na literatura foi o proposto por Brandão e Guimarães (2001), o qual define a formulação da estratégia organizacional como a primeira etapa para a implantação do modelo de gestão por competências nas organizações. Apesar do modelo citado ter sido criado para as organizações privadas, o mesmo pode ser adaptado às organizações públicas.

Verificou-se que a elaboração dos planejamentos estratégicos quinquenais por parte dos tribunais analisados serviu de suporte para a identificação das competências organizacionais na Justiça Eleitoral brasileira, conforme proposta de Brandão e Guimarães (2001). Contudo, as fases seguintes não seguiram exatamente a proposta, apesar de existir similitudes entre elas.

Conclui-se, nesse ponto, que os projetos de gestão por competências estudados não adotaram o modelo proposto por Brandão e Guimarães (2001), apesar de utilizarem algumas minúcias do mesmo.

O estudo apresentou também um arranjo sinérgico que procurou integrar todas as fases do processo de reforma do Estado, as quais culminariam com a implantação do modelo de gestão por competências e as consequências para as políticas de gestão de pessoas.

A finalidade desse arranjo foi descrever os desdobramentos da reforma gerencial para o Poder Judiciário e como as ferramentas desse processo podem repercutir positivamente nas carreiras dos servidores públicos.

As “novas carreiras públicas”, portanto, seriam aquelas antigas carreiras burocráticas que inseriram as ferramentas gerenciais, no caso em tela, a gestão por competências, em sua estrutura.

Após a análise do processo de incorporação do modelo de gestão por competências à estrutura da Justiça Eleitoral, este trabalho concentrou-se na análise dos objetivos estratégicos da instituição, buscando identificar suas competências organizacionais.

O resultado provisório apresentou cinco competências organizacionais (Excelência na Prestação de Serviços, Gestão de Processos, Gestão de Recursos, Relacionamento Institucional e Gestão de Pessoas), ligadas a onze objetivos estratégicos considerados relevantes, os quais podem servir de suporte para a criação de um modelo de gestão por competências próprio para esta esfera de poder.

Em seguida, buscou-se identificar a estrutura comum de cargos gerenciais presente nos tribunais eleitorais, tendo em vista que a autonomia administrativa conferida pela Constituição Federal de 1988 e pelo Código Eleitoral a esta Justiça especializada permite a difusão de secretarias e coordenadorias sem qualquer critério específico.

Através da metodologia adotada, chegou-se à identificação de seis cargos gerenciais (Diretoria-Geral, Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria Judiciária, Secretaria de Controle Interno e Auditoria e Secretaria de Administração, Orçamento e Finanças), os quais não estão presentes em todas as estruturas analisadas.

O resultado também revelou a existência de estruturas hipertróficas, as quais dificultam a implantação de um modelo comum de gestão por competências, tendo em a não padronização dos macroprocessos de trabalho entre os tribunais eleitorais.

A existência de estruturas tão díspares dentro da Justiça Eleitoral foi apontada pelos sujeitos sociais da pesquisa como um dos entraves para a aplicação do modelo de gestão por competência de forma integrada entre os tribunais eleitorais.

Portanto, considerando que as estruturas analisadas correspondem às funções similares, sugere-se a padronização dos organogramas, como forma de integrar o processo de gestão por competência nessa esfera de poder.

Verificou-se que a não integração dos modelos de gestão por competências analisados acarretou em projetos totalmente diversos, tanto nos objetivos, quanto nos resultados. As experiências do TRE-GO e do TRE-MA, por exemplo, iniciaram com o treinamento de seus gestores. Por sua vez, o TRE-MG e o TSE contrataram empresas de consultorias para iniciar a implantação do modelo de gestão por competências.

Destaca-se que o tribunal mineiro destinou a quantia de R\$ 348.160,00 (trezentos e quarenta e oito mil, cento e sessenta reais), pelo serviço de consultoria, o qual se limitou a identificar as competências de alguns cargos em comissão e funções de confiança. O órgão poderia buscar na experiência dos outros regionais meios mais eficientes para atingir os resultados pretendidos, tendo em vista que a contratação de consultorias externas é de duvidosa eficácia, conforme depoimento a seguir:

A prática adotada pelo TRE-MG se contrapõe aos princípios norteadores da Nova Administração Pública, os quais primam pela gestão eficiente dos recursos públicos, podendo a mesma ser considerada uma “disfunção gerencial”.

Os resultados mostraram que, apesar das vantagens apresentadas, o modelo de gestão por competências não pode ser desenvolvido de forma desarticulada entre os órgãos. Apesar do discurso majoritário indicar que cada regional deve ter autonomia para realizar os seus projetos, os resultados mostraram competências diversas para os mesmos cargos, fato que demonstra a necessidade de uma maior articulação entre o TSE e os regionais na realização do mapeamento das competências.

Além disso, as análises realizadas mostraram que os tribunais eleitorais não se preocuparam em identificar as competências dos cargos de provimento efetivo (analista, técnico e auxiliar judiciário), ficando os mesmos restritos às competências gerenciais comuns e às competências técnicas de cargos em comissão e funções de confiança, revelando outra disfunção do processo: o formalismo, ou seja, a discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre a impressão dada pelos documentos institucionais e as práticas adotadas pelos dirigentes da Justiça Eleitoral (RIGGS, 1964; GUERREIRO RAMOS, 1983).

Assim, torna-se necessária a realização do mapeamento das competências dos cargos de provimento efetivo das carreiras que integram o Poder Judiciário da União, como forma de incorporá-los às diretrizes das carreiras baseadas em competências.

O estudo identificou diversos desdobramentos que a gestão por competências pode exercer nas políticas de gestão de pessoas na administração pública. Apesar das limitações, esse trabalho apresentou resultados, que podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas atualmente adotadas, conduzindo à criação de “novas carreiras públicas”.

Inicialmente destacam-se as atividades de recrutamento e seleção, as quais formam uma dimensão crucial do modelo de gestão de pessoas por competências. Caso elas sejam bem conduzidas, as organizações terão maior probabilidade de recrutar profissionais alinhados com as estratégias e a missão da organização. Uma seleção mal realizada pode gerar custos para a organização, que durarão até 30 ou 40 anos, sendo sanados, em última instância, com a aposentadoria do servidor.

Identificou-se que os concursos públicos ainda privilegiam a dimensão do conhecimento, em detrimento das demais. A realização de processos seletivos mais complexos, abordando além dos conhecimentos, as habilidades e atitudes dos candidatos, é a primeira medida para a implementação da gestão por competências nas políticas de gestão de pessoas do Poder Judiciário nacional.

Outro ponto central são as ações de capacitação. Na organização estudada os mesmos são desarticulados com as necessidades dos servidores. Os resultados mostraram que essas ferramentas devem ter como norte as competências organizacionais e individuais, devendo as necessidades de capacitação ser aferidas previamente, para que o foco das ações concentre-se nos *gaps* apresentados pelos servidores.

A gestão por competências também pode ser um importante instrumento auxiliar para os atos de nomeação de servidores, sendo uma alternativa eficaz para o preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança através do mérito pessoal, podendo os citados cargos e funções ser incorporados às carreiras públicas.

Apesar dos benefícios, nenhum dos projetos analisados pretende alterar o paradigma atual, o qual se pauta nos critérios de confiança pessoal, oriundos do patrimonialismo patriarcal (WEBER, 1994).

Os depoimentos dos sujeitos da pesquisa também indicaram que os vínculos políticos, no tocante à nomeação para os cargos em comissão e designação para as funções de confiança ainda são muito estreitos.

Contudo, o objetivo da análise é estimular uma atuação mais criteriosa no preenchimento de cargos e funções nas organizações públicas, tendo em vista que a discussão sobre esse tema no setor público brasileiro é relativamente recente e ainda será, certamente, necessária a realização de novos estudos para que se tenha uma compreensão um pouco mais madura sobre o mesmo.

Por fim, integrar a carreira dos servidores e os vários subsistemas de gestão de pessoas ao modelo de competências revela-se num desafio aos administradores públicos. O estudo descreveu diversas etapas essenciais desse processo, as quais passam, necessariamente, pelo planejamento estratégico, identificação de competências organizacionais, padronização das estruturas internas e identificação de competências gerenciais.

Tão somente com uma gestão por competências integrada, sistêmica e estratégica é que se chegará ao objetivo final da reforma gerencial que é a profissionalização da administração pública e a prestação de serviços públicos de qualidade à sociedade.

## **6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

O presente estudo possui limitações relacionadas ao fato de que o pesquisador é servidor da organização pesquisada, contudo o mesmo não esteve envolvido nas etapas de elaboração do planejamento estratégico e de implantação do modelo de gestão por competências no órgão.

Outra limitação é a impossibilidade de generalização dos resultados, tendo em vista tratar-se de uma pesquisa do tipo qualitativa. Além disso, as unidades de análise se limitaram a seis tribunais eleitorais, contudo, o universo da pesquisa envolveu o órgão de cúpula da Justiça Eleitoral e tribunais de todas as regiões do país.

No que tange aos instrumentos de coleta de dados, a utilização de questionários abertos, ao invés de entrevistas semi-estruturadas também pode ser apontada como uma limitação na pesquisa.

Por fim, o fato do planejamento estratégico do Poder Judiciário brasileiro ainda estar em curso e a implantação dos modelos de gestão por competências encontrar-se em fase inicial, também são limitações verificadas nesse trabalho.

## 7 AGENDA DE PESQUISA

Considerando a escassez de estudos sobre o tema no Poder Judiciário e as nuances de funcionamento do modelo de gestão por competências nas organizações públicas, abre-se novas perspectivas de pesquisa, as quais contribuirão para enriquecer o debate acadêmico sobre o tema.

Sugere-se como agenda de pesquisa:

- estudos que identifiquem as competências organizacionais da Justiça Eleitoral brasileira, tendo como unidades de análise todos os tribunais que a compõe;
- estudos que identifiquem as competências organizacionais da Justiça Eleitoral a partir de outros métodos de pesquisa;
- estudos que identifiquem as competências organizacionais de outros órgãos do Poder Judiciário;
- estudos que identifiquem a estrutura comum da Justiça Eleitoral, tendo como unidades de análise todos os tribunais que a compõe;
- estudos de natureza quantitativa que identifiquem as competências dos cargos gerenciais da Justiça Eleitoral, a partir da percepção dos servidores do órgão;
- estudos de natureza quantitativa que avaliem os desdobramentos do modelo de gestão por competências para as políticas de gestão de pessoas do Poder Judiciário, como forma de mensurar a sua eficácia;
- estudos comparativos sobre os modelos de gestão por competências aplicados nas três esferas de poder;

Resultados preciosos poderão advir dessas novas pesquisas, norteando os pesquisadores e administradores públicos no sentido de se criar um modelo único de gestão por competências para a administração pública brasileira, contribuindo, de forma efetiva, para a profissionalização das carreiras de Estado no país.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 1967-2007. Edição Comemorativa.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

BOBBIO, Noberto. **Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BONAVIDES, Paulo. **Teoria Geral do Estado**. 8. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

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

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, 2001.

BRASIL. **Lei nº 12.798**, de 5 de abril de 2013. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2013. <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/LOA\\_2013/130410\\_Lei\\_12798\\_040413.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/sof/LOA_2013/130410_Lei_12798_040413.pdf)> Acesso em: 20 de maio de 2013.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BURREL, G.; MORGAN. G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-193, 2003.

CAMPION, M.A; FINK, A.A; RUGGEBERG, B.J.; CARR, L.; PHILIPS, G.M.; ODMAN, R.B. Doing Competencies Well: best practices in competency modeling. **Personnel Psychology**, n. 64, 2011.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira. **Competências Gerenciais dos Pró-Reitores em uma Instituição de Ensino Superior**: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2007.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J.I.P. Competências Básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: **XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Atibaia, 2003. CD-ROM.

CERQUEIRA, Thales Tácito; CERQUEIRA, Camila Albuquerque. **Direito Eleitoral esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, G.; BECKER, G.; DUTRA, J.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J.; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, J. C. **Identificação e Avaliação de Competências Gerenciais em uma Organização Pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2001.

DREJER, A.; SORENSEN, S. Succeeding with sourcing of competencies in technology-intensive industries. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 4, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competência. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDWARDS, M. R., EWEN, A. J. **360° feedback: the new model for employee assessment & performance improvement**. New York: American Management Association, 1996.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: formação do patronato brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001

FERNANDES, B. H. **Competências e Desempenho Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H.; COMINI, G. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: **XXXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM.

FERREIRA, Manuel Rodrigues. **A Evolução do Sistema Eleitoral Brasileiro**. Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégias e Competências. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOI, A. S. Estudo de Caso. In: GODOI, A. S; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de

Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – na assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. **Understanding learning at work**. London: Routledge, 2001.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

GUIMARÃES, T.; MEDEIROS, J. A Nova Administração Pública e a Gestão de Competências: Mudanças e Flexibilidade Organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

HEENE, A.; SANCHES, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOOD, Christopher. The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 2/3, p. 93-109, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Execução Premiun**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. **A Administração Pública no Brasil: Crises e Mudanças de Paradigmas**. 2 ed. São Paulo: Annablume-Fapesp, 2006.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, 2002.

LACOMBE, Francisco J. M. e HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEAL, Victor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática da Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 2, p. 5-30, abr./jun. 1998.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. **Reforma do Estado e Contexto Brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MACHIAVELLI, N. di B. dei. **O príncipe**. Porto Alegre: L&PM, 2006.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Evolução do Estado e reforma administrativa**. Brasília: Sedap, 1987.

MARTINS, Humberto Falcão. **A modernização da administração pública brasileira no contexto do Estado**. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCCLELLAND, David. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D.C., v. 28, 1973.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 29ª edição. São Paulo: Malheiros, 2012.

MERRIAN, S. B. **Case study research in education**. A qualitative approach. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1988.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. 2ª ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 1994.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and Performance – Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Alexandre de. **Reforma Administrativa**: Emenda Constitucional 19/98. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MORGAN, Gareth. **Beyond method**: strategies for social research. London: Sage, 1983.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, jul./ago. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing Government**: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.

PARRY, S. The Quest for Competencies. **Training Magazine**, p. 48-54, jul., 1996,

PATTON, M. K. **Qualitative evaluation and research methods**. 2ª ed. Newbury Park (CA): Sage, 1990.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma Nova Gestão Pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PIRES, Alexandre Kalil; et al. **Gestão por Competências em Organizações de Governo**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.; What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov/dec. 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

QUEL, L.F. Alinhamento de Competências em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso na rede privada. **Caderno de Pesquisas**, v. 15, Edição Especial, p. 63-74, 2008.

RAMAYANA, Marcos. **Direito Eleitoral**. 6. ed. Niterói – RJ: Impetus, 2006.

RENAULT, Sérgio Rabello Tamm. A Reforma do Poder Judiciário sob a ótica do Governo Federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56 (2), 127-136, abr./jun. 2005.

RESNIK, S. Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos em la fuerza de trabajo mexicana. In:

CINTERFOR/OIT. **Formación basada em competencia laboral**. Montevideo: Cinterfor, 1997, p. 133-145

RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGGS, Fred W. **A ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 1964.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H (Org.). **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**. 15. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R.; FERNANDES, B. H. R.; FERRAN, J. E. M.; SILVA, F. M. Gestão por Competências: Revisão de Trabalhos Acadêmicos no Brasil no período de 2000 a 2008. In: **XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O Conceito de Competência de A a Z – Análise e Revisão nas Principais Publicações Nacionais entre 2000 a 2004. In: **XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Brasília, 2005. CD-ROM.

SANTOS, F. A. S.; COELHO JR., F. A.; MOURA, C. F. Análise Crítica da Produção Científica Brasileira sobre Competências em Periódicos da Área de Administração entre 2005 e 2010. In: **XXXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011. CD-ROM

SANTOS, Fabiana Alves de Souza dos. **Articulação entre Competências Organizacionais e Individuais em um Órgão do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

SÃO PAULO. **Total Servidores Poder Judiciário Federal e JDFT**. São Paulo: Sindicato dos Trabalhadores do Judiciário Federal no Estado de São Paulo, 2011. <[http://www2.sintrajud.org.br/2011/economico/tabelas\\_graficos/total\\_serv\\_poder\\_jud\\_.pdf](http://www2.sintrajud.org.br/2011/economico/tabelas_graficos/total_serv_poder_jud_.pdf)> Acesso em: 20/05/2013.

SARSUR, Amyra Moyzes. **Gestão por Competências: a percepção de ganho social do trabalhador**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, V 43(2). Rio de Janeiro, 2009.

SENA, Gabriel Astoni; SILVA, Edson Arlindo; LUQUINI, Roberto de Almeida. A Reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, 2012.

SENA, Gabriel Astoni. Gestão Por Competências na Administração Pública: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil. In: **XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2012. CD-ROM.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

SILVA, S.M. **A Gestão das Competências Organizacionais em Empresas da Cadeia de Valor para Provimento de Telefonia Celular de 3ª Geração (3G)**. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia e Administração – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVA, S.M.; FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, 2005.

SILVERMAN, D. **Doing qualitative research: a practical handbook**. London: Sage, 2000.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: **IX CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, Madrid, 2004.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SPENCER JR., L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STAKE, R. E. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: JAEGER, R. M. (Ed). **Complementary methods for research in education**. Washington, DC: American Educational Research Association, 1988. p. 253-265.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18:7, p. 509-533, 1997.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Introdução ao Estudo do Direito: primeiras linhas**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, 1974.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 2 v. Brasília: Unb, 1994

WILSON, Woodrow. The study of a administration. **Political Science Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A - Questionário aberto sobre Gestão por Competências  
na Justiça Eleitoral**

1 – Caracterização do respondente:

Nome:

Data de nascimento:

Escolaridade:

Cargo e Função no tribunal:

Tempo de serviço no tribunal:

2 – Com relação ao projeto de gestão por competências em implantação no seu órgão, responda às seguintes perguntas:

- a) Quando o mesmo iniciou?
- b) Houve a contratação de consultoria? Em caso afirmativo, qual a empresa contratada?
- c) Quais competências foram identificadas?
- d) Qual a metodologia empregada na identificação das competências?

3 – Na sua concepção, qual a importância da implantação do modelo de gestão por competências para a Justiça Eleitoral? Quais os reflexos desse modelo para as políticas de gestão de pessoas?

4 – Existem componentes do modelo de gestão por competências no seu tribunal que são anteriores à implantação formal do projeto? Em caso afirmativo, quais são esses elementos?

5 – Você acredita que o modelo de gestão por competências pode ser aplicado de forma conjunta em todas as unidades da Justiça Eleitoral ou cada regional deve desenvolver o seu programa de forma independente?

6 – Sob a sua ótica, quais são os principais obstáculos para a implantação do modelo de gestão por competências no âmbito da Justiça Eleitoral?

7 – No tocante às nomeações/designações para os cargos e funções de livre nomeação, você acredita que o modelo baseado nas competências pode substituir o atual, baseado na relação de confiança? No seu tribunal, há algum projeto nesse sentido?

8 – Considerando que a implantação do modelo de gestão por competências é um dos objetivos estratégicos da Justiça Eleitoral para o quinquênio 2010-2014, você acredita que o mesmo seria implantado em seu órgão, caso não houvesse previsão de sua criação no planejamento estratégico?

9 – Em sua opinião, qual a importância do Conselho Nacional de Justiça no processo de reforma do Poder Judiciário nacional, considerando que foi após a criação do citado órgão que iniciaram as políticas estratégicas, dentre as quais está a gestão por competências?

10 – Considerações finais: aponte sugestões e/ou críticas às questões abordadas, além de algum aspecto adicional sobre o tema gestão por competências não mencionado nas questões formuladas.

Muito obrigado!

## **APÊNDICE B - Termo de consentimento livre e esclarecido**

Prezado (a) participante,

Sou aluno do programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e servidor do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. Estou realizando uma pesquisa sob a orientação da Professora Nina Rosa da Silveira Cunha, cujo objetivo é analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências na estrutura da Justiça Eleitoral Brasileira.

Tendo em vista que o senhor (a) participou direta ou indiretamente do projeto de gestão por competências em seu tribunal, sua contribuição para esta pesquisa é de suma importância. A sua participação envolve um questionário aberto, o qual abordará questões ligadas ao tema em tela, sendo sua participação voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome e o de seu tribunal de origem não aparecerão, sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-los.

Em que pese a inexistência de benefícios diretos em decorrência de sua participação, a mesma contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção do conhecimento científico.

Caso haja alguma pergunta em relação à pesquisa, a mesma pode ser sanada através dos telefones (31) 84870614 e (31) 38711098 ou dos emails astonisena@gmail.com e astoni.sena@tre-mg.jus.br.

Esclarecimentos adicionais também podem ser obtidos através de contato com a coordenação do programa de pós-graduação da UFV, através do telefone (31) 38991616 ou do email ppgadm@ufv.br.

Atenciosamente,

Viçosa, 2 de abril de 2013.

Gabriel Astoni Sena

Consinto em participar deste estudo:

Nome:

Local e data:

## APÊNDICE C – Roteiro para Observação não participante

1 – Observação durante o contato através de email:

- Observar o índice de tribunais que responderam aos emails sobre o planejamento estratégico e o modelo de gestão por competências no órgão.

2 – Observação durante o contato telefônico com os Diretores Gerais e Secretários:

- Observar o interesse dos gestores em participar da pesquisa;
- Observar a disponibilidade dos gestores no tocante à cessão de documentos da organização.

3 – Observação durante as entrevistas com os servidores:

- Observar o interesse dos servidores em responder ao questionário;
- Observar a disponibilidade dos servidores em contribuir com outras informações de interesse do pesquisador.

4 – Observação durante a participação nos grupos de debates sobre competência:

- Observar o interesse dos servidores no tocante ao tema competências;
- Observar o *feedback* dos gestores.

5 – Observação durante a participação nos cursos de ensino à distância (EAD) sobre competências:

- Observar o interesse dos servidores no tocante ao tema competências;
- Observar se os servidores conhecem os conceitos e a aplicação do modelo de gestão por competências nas organizações públicas.

## APÊDICE D – Tabela de Frequência da Estrutura da Justiça Eleitoral

<b>Cargo</b>	<b>TSE</b>	<b>TRE-MG</b>	<b>TRE-RS</b>	<b>TRE-MA</b>	<b>TRE-GO</b>	<b>TRE-TO</b>
Diretoria Geral (CJ4)	*	*	*	*	*	*
Secretaria de Gestão de Pessoas (CJ3)	*	*	*	*	*	*
Secretaria de Tecnologia da Informação (CJ3)	*	*	*	*	*	
Secretaria Judiciária e Gestão da Informação (CJ3)						*
Secretaria de Gestão da Informação (CJ3)	*					
Secretaria da Administração (CJ3)	*		*			
Secretaria de Gestão Administrativa (CJ3)		*				
Secretaria de Administração e Orçamento (CJ3)					*	*
Secretaria de Orçamento e Finanças (CJ3)		*	*			
Secretaria de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade (CJ3)	*					
Secretaria de Administração e Finanças (CJ3)				*		
Secretaria de Gestão de Serviços (CJ3)		*				
Secretaria de Controle Interno e Auditoria (CJ3)	*	*	*			
Coordenadoria de Controle Interno (CJ2)				*	*	
Secretaria da Corregedoria Regional Eleitoral (CJ3)			*			
Assessoria da Corregedoria Regional (CJ3)		*				
Secretaria de Atenção à Saúde (CJ3)	*					

Fonte: <http://www.tse.jus.br/institucional/o-tse/organograma-tse>

Fonte: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/organograma-do-tre-mg>

Fonte: [http://www.tre-rs.gov.br/upload/20/Anexo\\_Resolucao\\_TRE\\_219\\_2012.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/upload/20/Anexo_Resolucao_TRE_219_2012.pdf)

Fonte: <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-regulamento-interno>

Fonte: <http://www.tre-go.jus.br/institucional/contato-1/contato>

Fonte: <http://www.tre-to.jus.br/institucional/conheca-o-tribunal/organograma>

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – Fonte dos Documentos Institucionais**

### **TSE**

<http://www.tse.jus.br/institucional/o-tse/missao-visao-e-valores>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tse-planejamento-estrategico-do-tse-2012-2014>

<http://www.tse.jus.br/arquivos/tse-resolucao-n-23-371-2012-planejamento-estrategico-da-justica-eleitoral/view>

<http://www.tse.jus.br/legislacao/codigo-eleitoral/normas-editadas-pelo-tse/resolucao-nb0-4.510-de-29-de-setembro-de-1952>

### **TRE-MG**

<http://www.tre-mg.jus.br/institucional/conheca-o-tre/missao-visao-e-valores>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-mg-planejamento-estrategico>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-mg-resolucao-803-de-03-de-dezembro-de-2009>

<http://www.tre-mg.jus.br/legislacao/regimento-interno/regimento-interno-1>

### **TRE-RS**

[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res.\\_211\\_2011\\_Anexo\\_I.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res._211_2011_Anexo_I.pdf)[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res\\_195.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res_195.pdf)

<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=12>

<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=13>

[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res\\_195.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res_195.pdf)

[http://www.tre-rs.gov.br/upload/20/Anexo\\_Resolucao\\_TRE\\_219\\_2012.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/upload/20/Anexo_Resolucao_TRE_219_2012.pdf)

[http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res.\\_211\\_2011\\_Anexo\\_III.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/Res._211_2011_Anexo_III.pdf)

<http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=7710>

<http://www.tre-rs.gov.br/upload/3/mapa-estrategico-2013-2014-A4.pdf>

## **TRE-MA**

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2010-2014-resolucao-7745>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/resolucao-8100-2011-que-trata-sobre-a-primeira-revisao-do-planejamento-estrategico-2010-2014-do-tre-ma>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2010-2014-1a-revisao-2011>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2010-2014-ficha-de-indicadores>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2012-2014-resolucao-8324>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2012-2014-conteudo>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-ma-planejamento-estrategico-2012-2014-ficha-de-indicadores>

## **TRE-GO**

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-go-regimento-interno>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-go-regulamento-interno-1365460110082>

<http://www.tre-go.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao>

<http://www.tre-go.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao/planejamento-estrategico-do-tre-go>

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-go-planejamento-estrategico-2012-2013>

## **TRE-TO**

<http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-to-resolucao-no-199-2009>

<http://www.tre-to.jus.br/institucional/planejamento-e-gestao/gestao-estrategica>

<http://www.tre-to.jus.br/legislacao/regulamento-da-secretaria>

<http://www.tre-to.jus.br/legislacao/regimento-interno>

<http://www.tre-to.jus.br/institucional/concurso/concurso-publico>

## ANEXO B - Metas do CNJ

### 2009

Meta 1 - Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.

Meta 2 - Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).

Meta 3 - Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).

Meta 4 - Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.

Meta 5 - Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.

Meta 6 - Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

Meta 7 - Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.

Meta 8 - Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).

Meta 9 - Implantar núcleo de controle interno.

Meta 10 - Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.

### 2010

**Meta 1** - julgar quantidade igual à de processos de conhecimento distribuídos em 2010 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal;

**Meta 2** - julgar todos os processos de conhecimento distribuídos (em 1º grau, 2º grau e tribunais superiores) até 31 de dezembro de 2006 e, quanto aos processos trabalhistas, eleitorais, militares e da competência do tribunal do Júri, até 31 de dezembro de 2007;

**Meta 3** - reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução e, em 20%, o acervo de execuções fiscais (referência: acervo em 31 de dezembro de 2009);

**Meta 4** - lavrar e publicar todos os acórdãos em até 10 dias após a sessão de julgamento;

**Meta 5** - implantar método de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias de 1º grau;

**Meta 6** - reduzir a pelo menos 2% o consumo per capita com energia, telefone, papel, água e combustível (ano de referência: 2009);

**Meta 7** - disponibilizar mensalmente a produtividade dos magistrados no portal do tribunal;

**Meta 8** - promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas, para 50% dos magistrados;

**Meta 9** - ampliar para 2 Mbps a velocidade dos links entre o Tribunal e 100% das unidades judiciárias instaladas na capital e, no mínimo, 20% das unidades do interior;

**Meta 10** - realizar, por meio eletrônico, 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do Poder Judiciário.

## **2011**

**Meta 1** - Criar unidade de gerenciamento de projetos para auxiliar a implantação da gestão estratégica.

**Meta 2** - Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal.

**Meta 3** - Julgar quantidade igual a de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal.

**Meta 4** - Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos.

**Meta 5 (Justiça Trabalhista)** - Criar um núcleo de apoio de execução.

**Meta 6 (Justiça Eleitoral)** - Disponibilizar nos sites dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) até dezembro de 2011 o sistema de planejamento integrado das eleições.

**Meta 7 (Justiça Eleitoral)** - Implantar e divulgar a “carta de serviços” da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011.

**Meta 8 (Justiça Militar)** - Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando a implementação do processo administrativo eletrônico.

**Meta 9 (Justiça Federal)** - Implantar processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo grau até dezembro de 2011.

## **2012**

**Meta 1 (Geral)** - Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012.

**Meta 2 (Geral)** - Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual.

**Meta 3 (Geral)** - Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões dos processos, respeitando o segredo de justiça.

**Meta 4 (Geral)** - Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação.

**Meta 5 (Geral)** - Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento.

**Meta 6 (Justiça Militar Estadual)** – Implantar sistema de videoconferência em pelo menos uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça.

**Meta 7 (Justiça Militar Estadual)** – Implantar projeto-piloto do processo judicial eletrônico em pelo menos uma unidade judiciária.

**Meta 8 (Justiça Militar Estadual)** – Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas.

**Meta 9 (Justiça Militar Estadual)** - Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º Grau.

**Meta 10 (Justiça Federal)** – Designar 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior (2011).

**Meta 11 (Justiça Federal)** – Implantar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 50% das turmas recursais.

**Meta 12 (Justiça Eleitoral)** – Realizar pesquisa sobre a qualidade da prestação dos serviços e satisfação do cidadão nos tribunais eleitorais.

**Meta 13 (Justiça Eleitoral)** – Implantar pelo menos uma iniciativa de promoção da cidadania voltada para jovens.

**Meta 14 (Justiça do Trabalho)** – Estabelecer o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em pelo menos 60% das unidades judiciárias e administrativas.

**Meta 15 (Justiça do Trabalho)** – Capacitar, com carga-horária mínima de 20 horas, 20% dos magistrados e 20% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.

**Meta 16 (Justiça do Trabalho)** - Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em, pelo menos, 10% das Varas de Trabalho de cada tribunal.

**Meta 17 (Justiça do Trabalho)** - Aumentar em 10% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.

**Meta 18 (Justiça do Trabalho)** - Executar, até setembro de 2012, pelo menos 60% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas de pessoal.

**Meta 19 (Justiça Militar da União)** - Desenvolver normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.

## **2013**

**Meta 1 (Geral)** - Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013.

**Meta 2 (Geral)** - Julgar, até 31/12/2013 pelo menos 80% dos processos distribuídos em 2008 no STJ; 70%, em 2010 na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais e no 2º Grau da Justiça Estadual.

**Meta 3 (Justiça Militar Estadual)** - Julgar 90% dos recursos cíveis e criminais em até 120 dias.

**Meta 4 (Justiça Militar Estadual)** - Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias.

**Meta 5 (Justiça Federal)** - Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que o ano de 2012

**Meta 6 (Justiça Federal)** - Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais.

**Meta 7 (Justiça Eleitoral)** - Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º Grau da Justiça Eleitoral.

**Meta 8 (Justiça Eleitoral)** - Implantar e divulgar a "Carta de Serviços" do 2º Grau da Justiça Eleitoral.

**Meta 9 (Justiça do Trabalho)** - Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas.

**Meta 10 (Justiça do Trabalho)** - Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau.

**Meta 11 (Justiça do Trabalho)** - Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica.

**Meta 12 (Justiça do Trabalho)** - Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal.

**Meta 13 (Justiça do Trabalho)** - Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011.

**Meta 14 (Justiça do Trabalho)** - Executar, até setembro de 2013 pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal.

**Meta 15 (Justiça Militar da União)** - Desenvolver versão teste de sistema de gestão eletrônica Administrativa e Judicial.

**Meta 16 (Geral)** - Fortalecer a unidade de controle interno no Tribunal.

**Meta 17 (Geral)** - Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos.

**Meta 18 (Justiça Federal e Estadual e Superior Tribunal de Justiça)** - Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011.

**Meta 19 (Justiça Federal, Estadual e Eleitoral)** - Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.

Fonte: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

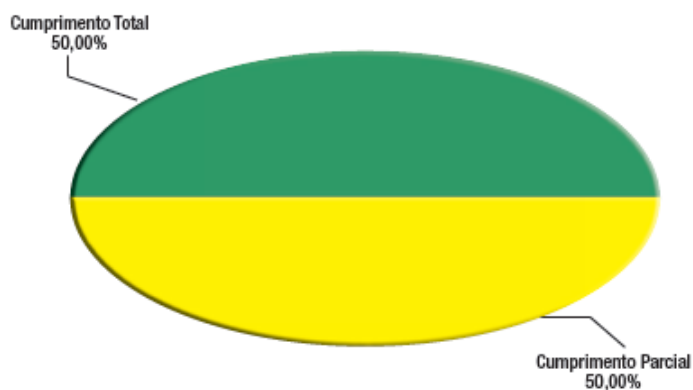
## ANEXO C - Índice de cumprimento da Meta 1 de 2009

# TRIBUNAIS SUPERIORES

Média de Cumprimento

**87,50%**

Indicador de Avaliação



Sigla do Tribunal	1) Possui planejamento estratégico?	1.1) Se positivo, qual o período de abrangência?	1.3) Se positivo, foi aprovado pelo Tribunal Pleno ou Órgão Especial?	Indicador de Avaliação
STJ	SIM	5 anos ou mais	NÃO	75%
STM	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TSE	SIM	5 anos ou mais	NÃO	75%
TST	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
<b>Média de Cumprimento</b>				<b>87,50%</b>

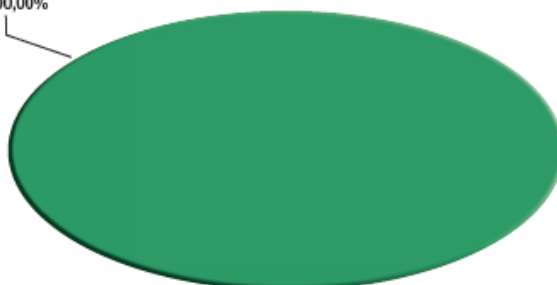
# JUSTIÇA ELEITORAL

Média de Cumprimento

**100,00%**

Indicador de Avaliação

Cumprimento Total  
100,00%



Sigla do Tribunal	1) Possui planejamento estratégico?	1.1) Se positivo, qual o período de abrangência?	1.3) Se positivo, foi aprovado pelo Tribunal Pleno ou Órgão Especial?	Indicador de Avaliação
TRE - AC	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - AL	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - AM	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - AP	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - BA	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - CE	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - DF	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - ES	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - GO	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - MA	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - MG	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - MS	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - MT	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - PA	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - PB	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - PE	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - PI	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - PR	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - RJ	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - RN	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - RO	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - RR	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - RS	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - SC	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - SE	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - SP	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
TRE - TO	SIM	5 anos ou mais	SIM	100%
<b>Média de Cumprimento</b>				<b>100,00%</b>

Fonte: [http://www.cnj.jus.br/images/metas\\_judiciario/2009/relatorio\\_cnj\\_formato\\_cartilhav2.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/metas_judiciario/2009/relatorio_cnj_formato_cartilhav2.pdf)

## **ANEXO D – As unidades de análise**

### **O TSE**

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE), órgão máximo da Justiça Eleitoral, exerce papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira. Suas principais competências estão fixadas pela Constituição Federal e pelo Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15.7.1965).

O TSE tem ação conjunta com os tribunais regionais eleitorais (TREs), que são os responsáveis diretos pela administração do processo eleitoral nos estados e nos municípios.

A Corte é composta por sete ministros e renova-se a cada dois anos. Três ministros são originários do Supremo Tribunal Federal, dois do Superior Tribunal de Justiça e dois representantes da classe dos juristas - advogados com notável saber jurídico e idoneidade.

A rotatividade dos juízes no âmbito da Justiça Eleitoral objetiva manter o caráter apolítico dos tribunais, de modo a garantir a isonomia nas eleições.

O TSE é presidido por um ministro oriundo do Supremo Tribunal Federal (STF). Atualmente, a Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha preside a Corte.

A Vice-Presidência do Tribunal também fica a cargo de um dos ministros do STF. O posto é hoje ocupado pelo Ministro Marco Aurélio Mendes de Farias Mello.

A Corregedoria-Geral Eleitoral é exercida por um dos ministros do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Atualmente é ocupada pela Ministra Fátima Nancy Andrichi.

Vinculada à Presidência da Corte estão a Secretaria-Geral da Presidência, que conta com quatro assessorias, e a Secretaria do Tribunal, que dispõe de quatro assessorias e oito secretarias.

Há também a Escola Judiciária Eleitoral, cujo objetivo é realizar a formação, a atualização e a especialização continuada ou eventual de magistrados da Justiça Eleitoral e de interessados em Direito Eleitoral, que são indicados por órgãos públicos e entidades públicas e privadas.

Fonte: <http://www.tse.jus.br/institucional/o-tse>

## **O TRE-MG**

O Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais possui a sua sede administrativa em Belo Horizonte, na Avenida Prudente de Moraes, 100, bairro Cidade Jardim, onde são realizadas as sessões plenárias.

A Justiça Eleitoral mineira possui 351 zonas eleitorais, sendo 18 na Capital. O atendimento ao eleitor é feito nos cartórios. Belo Horizonte possui ainda a Central de Atendimento ao Eleitor, na Avenida do Contorno 7.038, bairro de Lourdes.

Principais atribuições do TRE-MG:

- Planejamento e coordenação do processo eleitoral em âmbito estadual e municipal;
- Julgamento de recursos interpostos das decisões dos Juízes e Juntas Eleitorais do Estado, bem como os processos originários e administrativos do próprio Tribunal;
- Registro de candidatos aos cargos de Governador, Senador, Deputado Estadual e Federal, assim como a análise das contas por eles prestadas ao fim das campanhas;
- Análise das prestações de contas anuais dos órgãos regionais dos partidos políticos;
- Elaboração de um calendário para veiculação regional da propaganda político-partidária;
- Anotação e cancelamento dos diretórios estaduais e municipais dos partidos políticos;
- Designação dos Juízes titulares das 351 Zonas Eleitorais do Estado de Minas Gerais;
- Gerenciamento do cadastro de eleitores mineiros.

Fonte: <http://www.tre-mg.jus.br/institucional/conheca-o-tre>

## **O TRE-RS**

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul - TRE/RS é órgão do Poder Judiciário Federal. Surgiu no ano de 1932, quando, para gerir as eleições do ano seguinte, são criados os tribunais regionais no país e é instalado o Tribunal Superior Eleitoral - TSE.

O TRE/RS é instância recursal da Justiça Eleitoral, tendo as Zonas Eleitorais como suas subordinadas - atualmente, no Estado, são 173 - e o TSE como órgão máximo.

As principais atividades do TRE/RS resumem-se a duas esferas: jurisdicional e administrativa. No plano jurídico, o TRE é responsável pela condução de todo o processo eleitoral, tratando de matérias referentes à legislação eleitoral. No plano administrativo, cabe à instituição operacionalizar as eleições, tornando possível coletar e apurar a vontade política dos cidadãos, depositada, desde 1996, nas modernas urnas eletrônicas.

De composição mista, o Pleno do TRE reproduz, pela sua heterogeneidade, a idéia que é o mote da instituição: a democracia. São dois desembargadores oriundos do Tribunal de Justiça do Estado, dois juízes também da Justiça Estadual, um desembargador do Tribunal Regional Federal e dois advogados ligados à Ordem dos Advogados do Brasil.

O TRE/RS tem seus servidores trabalhando em três prédios da Capital, a sede, na Rua Duque de Caxias, 350, e nos anexos 1 e 2 na Av. Padre Cacique, 96, onde funcionam também a Central de Atendimento ao Eleitor e os 10 cartórios eleitorais da capital, e também nas outras 163 zonas eleitorais da região metropolitana e interior do estado.

Fonte: <http://www.tre-rs.jus.br/index.php?nodo=8>

## **O TRE-MA**

O Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão foi instalado no dia 21 de outubro de 1932, sob a presidência do Des. Alberto Correia Lima, na sala de sessões do Tribunal de Justiça. À época, o Maranhão se encontrava sob o regime de intervenção federal e era governado pelo Cap. Lourival Seroa da Mota, nomeado por Getúlio Vargas, então Presidente da República.

A Justiça Eleitoral foi regulamentada pelo artigo 63 da Constituição Federal de 1934, tendo, porém, seu funcionamento interrompido em 1937, com a implantação da ditadura varguista conhecida como Estado Novo.

Com o retorno do país à normalidade democrática, recria-se a Justiça Eleitoral como órgão autônomo do Poder Judiciário pelo decreto No. 7586/45, no fim da Segunda Guerra Mundial, reinstalando-se o Tribunal em 06 de junho de 1945 sob a presidência do Des. Costa Fernandes.

O Tribunal funcionou normalmente até ter a sua sede atingida por violento incêndio na noite de 18 de setembro de 1951, então sob a presidência do Des. Acrísio Rebelo, reinstalando-se três dias depois nas dependências do Tribunal de Justiça.

O Tribunal Regional Eleitoral, que contou com vinte e oito presidentes ao longo da sua história, é atualmente dirigido pela Desembargadora Anildes de Jesus Bernardes Chaves Cruz, elegendo como missão institucional a garantia da legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado a fim de fortalecer a democracia.

Fonte: <http://www.tre-ma.jus.br/institucional/oitenta-anos-da-justica-eleitoral-do-maranhao>

## **O TRE-GO**

O Tribunal Regional Eleitoral de Goiás integra o Poder Judiciário da União e tem, como órgão de cúpula, o Tribunal Superior Eleitoral.

Em conjunto com o órgão máximo, o TRE-GO exerce papel fundamental na construção e no exercício da democracia brasileira, atuando na administração do processo eleitoral no Estado de Goiás e nos seus municípios.

Suas principais competências estão fixadas pela Constituição Federal e pelo Código Eleitoral (Lei nº 4.737, de 15.7.1965).

Assim como as demais Cortes Eleitorais dos Estados Brasileiros, a Corte do Tribunal Regional Eleitoral de Goiás é composta por sete juízes, sendo dois Juízes, escolhidos dentre os Desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado; de dois Juízes de Direito do Estado, escolhidos pelo Tribunal de Justiça; um Juiz Federal, escolhido pelo Tribunal Regional Federal da 1ª Região; de dois Juízes, dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados em lista tríplice, pelo Tribunal de Justiça do Estado e nomeados pelo Presidente da República.

O Tribunal elege, para sua Presidência, em sessão pública, um dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, cabendo ao outro, o exercício cumulativo da Vice-Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral.

Atuam, ainda, junto à Corte da Justiça Eleitoral, um membro do Ministério Público Federal, indicado pelo Procurador Geral Eleitoral.

Os juízes dos Tribunais Eleitorais, salvo motivo justificado, servirão obrigatoriamente por dois anos, e nunca por mais de dois biênios consecutivos.

A rotatividade dos juízes no âmbito da Justiça Eleitoral objetiva manter o caráter apolítico dos tribunais, de modo a garantir a isonomia nas eleições.

Quanto às unidades administrativas, o TRE-GO conta com a Diretoria Geral, além da Secretaria Judiciária, Secretaria de Administração e Orçamento, Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Tecnologia da Informação, Coordenadoria de Controle Interno, que se subdividem em coordenadorias e seções, visando o gerenciamento e a consecução de suas atribuições.

O TRE-GO, conta, ainda, com a Escola Judiciária Eleitoral, cujo objetivo é a capacitação, o aprimoramento e a atualização dos magistrados, membros do Ministério Público, servidores da Justiça Eleitoral e demais operadores do Direito Eleitoral, primando pela eficiência e qualidade.

Por sua vez, à Ouvidoria Regional Eleitoral compete receber reclamações ou denúncias que lhe forem encaminhadas, relativas a violação de direitos e liberdades fundamentais, ilegalidades ou abuso de poder, mau funcionamento dos serviços judiciários e administrativos do Tribunal Regional Eleitoral e das Zonas Eleitorais, encaminhando-as as autoridades competentes; esclarecer dúvidas e receber sugestões, críticas, reclamações e elogios da população usuária da Justiça Eleitoral de Goiás sobre os serviços prestados.

O Ouvidor será sempre um dos juízes membros da Corte, eleito por seus pares e terá mandato de um ano.

Fonte: <http://www.tre-go.jus.br/institucional/conheca-o-tre-go>

## **O TRE-TO**

No Tocantins, reunidos em sessão solene, realizada em 14.2.1989, às 17 horas, o Pleno do Egrégio Tribunal de Justiça, presidido pelo Excelentíssimo Senhor Desembargador Osmar José da Silva e demais integrantes, decidiram eleger os nomes dos Desembargadores José Maria das Neves e Carlos Luiz de Sousa, por unanimidade, e dos Magistrados José de Moura Filho e Willamara Leila de Almeida, por três votos a dois, para comporem, na classe dos Desembargadores e Magistrados, respectivamente, o Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins, cuja instalação se deu em 17 daquele mês, na Sala das Audiências do Fórum de Miracema do Tocantins, capital provisória do Estado.

Fonte: <http://www.tre-to.jus.br/institucional/conheca-o-tribunal/historia>

## ANEXO E – Inventário de Competências

### TSE

#### **Competências Gerenciais ligadas ao Planejamento**

- Define prioridades e planeja ações que viabilizem o alcance das metas da unidade
- Estimula a participação da equipe na formulação dos planos de trabalho
- Negocia prazos com a equipe, clientes e parceiros para a execução de tarefas e projetos
- Revisa e adequa o planejamento da unidade para o atingimento de resultados

#### **Competências Gerenciais ligadas à Gestão de Pessoas e Liderança**

- Promove, na equipe, um clima organizacional favorável à produtividade
- Cria condições para motivar a equipe
- Delega responsabilidades, conforme os perfis dos integrantes da equipe
- Estimula na equipe a cultura de melhoria contínua no trabalho  
Monitora e intervém nos comportamentos da equipe de acordo com os valores do tribunal
- Cria oportunidades para o compartilhamento de conhecimentos e experiências

#### **Competências Gerenciais ligadas ao Foco em Resultados**

- Assegura condições para a efetiva implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade
- Indica as prioridades de trabalho com foco nas metas da unidade e da organização
- Monitora os resultados objetivados, agindo corretivamente quando necessário

#### **Competências Gerenciais ligadas ao Comprometimento**

- Atua de forma comprometida com os objetivos do tribunal
- Defende e dissemina os valores do tribunal
- Demonstra engajamento para o alcance das metas e objetivos da unidade e do tribunal

#### **Competências Gerenciais ligadas à Comunicação**

- Alinha com a equipe o entendimento de informações de interesse da unidade
- Comunica as informações de interesse da unidade
- Demonstra respeito e ponderação na comunicação com as pessoas
- Fornece feedback constante quanto ao desempenho profissional dos integrantes da equipe
- Acolhe críticas e sugestões como oportunidades de melhoria

#### **Competências Gerenciais ligadas à Tomada de Decisão**

- Assume as consequências das decisões relacionadas à sua competência
- Analisa informações, considerando o contexto, para a tomada de decisão

- Soluciona as questões de sua competência de forma célere, segura e com a devida análise dos riscos
- Toma decisões, mesmo que impopulares, de acordo com os valores do tribunal

#### **Competência Gerenciais ligadas ao Reconhecimento**

- Atribui aos servidores os créditos dos trabalhos realizados
- Elogia tempestivamente o servidor por atuações positivas em seu trabalho
- Oferece oportunidades e desafios no trabalho que valorizem a atuação do servidor

#### **Competência Gerenciais ligadas à Gestão de Mudança**

- Identifica as necessidades de mudança e propõe alternativas
- Planeja os processos de mudanças no âmbito de sua unidade, gerenciando os possíveis riscos
- Promove ações para minimizar pontos de resistências ou temores à mudança

#### **Competências Gerenciais ligadas à Coerência**

- Age de acordo com os valores do tribunal
- Age de maneira coerente com seu discurso

#### **Competências Gerenciais ligadas à Integração**

- Busca manter um ambiente de cooperação e integração entre todos da equipe
- Formula e articula parcerias que contribuem para a concretização das estratégias da organização

Fonte: Tribunal Superior Eleitoral

### **TRE-MG**

#### **Competências Gerenciais Estratégicas**

- Visão institucional e coerência com os princípios do Tribunal
- Capacidade para trabalhar de forma planejada
- Orientação para resultado
- Habilidade de Liderança

#### **Competências Gerenciais Temáticas – ACER**

##### **Capacidade de trabalhar sob pressão**

- Manter auto controle diante das situações de pressão de modo a não desestabilizar o ambiente de trabalho
- Agir com rapidez e celeridade mantendo a qualidade do serviço
- Executar e acompanhar as atividades nos prazos estabelecidos

##### **Postura profissional**

- Falar estritamente o necessário, sempre utilizando a linguagem adequada
- Vestir-se e comportar-se de forma discreta
- Agir com desenvoltura e elegância, mesmo em situações adversas
- Manter o foco nas necessidades do cliente

##### **Senso de Organização**

- Apresentar visão detalhista, sem deixar de perceber a totalidade
- Ordenar materiais, recursos e atividades, e organizar o tempo e o ambiente de trabalho, de modo a obter melhor rendimento das tarefas
- Criar e aprimorar os padrões necessários ao cumprimento das tarefas e monitorar sua execução
- Planejar as atividades, considerando prioridades, imprevistos, aspectos técnicos e de ordem política

#### **Iniciativa e Proatividade**

- Buscar ideias e inovações, por meio da interação com outras áreas e órgãos
- Utilizar das melhores práticas na execução do trabalho
- Apresentar percepção apurada na execução dos eventos e na produção dos trabalhos
- Antever acontecimentos, agindo preventivamente à ocorrência de entraves ao fluxo de procedimentos

#### **Competências gerenciais temáticas – APEG**

##### **Habilidade para trabalhar em ambiente de constante mudança**

- Gerenciar múltiplas e diversas demandas, priorizando e acompanhando projetos e atividades
- Buscar inovações constantemente e aplicar as soluções adequadas à nova realidade
- Apresentar disposição para lidar constantemente com mudanças, trabalhando para minimizar possíveis resistências na equipe

##### **Habilidade para interagir e negociar**

- Interagir positivamente com as demais áreas e órgãos externos, buscando a troca de experiências e o alcance de resultados concretos
- Negociar de forma clara e objetiva com superiores e subordinados
- Comunicar-se de forma eficaz, utilizando argumentação apropriada ao ambiente

##### **Visão de futuro e sistêmica**

- Promover o ambiente e as condições necessárias para a proposição e o gerenciamento do plano estratégico do TRE-MG
- Planejar e manter o plano estratégico, estabelecendo objetivos que mitiguem os riscos e aproveitem as oportunidades
- Prever e desenhar cenários futuros, identificando ameaças e oportunidades
- Conhecer a dinâmica de funcionamento da organização e do relacionamento entre o Tribunal e outras instituições

##### **Conhecimento das metodologias de gestão e administração**

- Disseminar e aplicar o conhecimento adequado para os demais setores
- Administrar o conhecimento relacionado aos temas da área
- Dominar os principais temas que são objeto da área, atualizando-se constantemente

- Apresentar disposição para o aprendizado constante

### **Competências gerenciais temáticas – Assessorias Jurídicas**

#### **Confiabilidade e assertividade**

- Demonstrar firmeza na condução das atividades exercidas
- Fornecer dados confiáveis no desempenho das atribuições
- Manter postura coerente com a ética profissional e legalidade

#### **Domínio da linguagem técnica escrita e falada**

- Expressar e transmitir, com clareza e objetividade, o teor das peças jurídicas elaboradas
- Intermediar, utilizando comunicação adequada, as demandas entre as autoridades e as unidades do Tribunal
- Desenvolver, com clareza e precisão, a argumentação jurídica
- Elaborar textos jurídicos conforme a norma culta

#### **Domínio do conhecimento jurídico e da aplicação do Direito**

- Aperfeiçoar o conhecimento por meio do estudo e constante atualização profissional
- Desenvolver a argumentação jurídica, propiciando a elaboração de minutas de voto, despachos, pareceres, etc.
- Conhecer a legislação, doutrina e jurisprudência, aplicáveis no âmbito de cada assessoria

#### **Senso de urgência e atendimento ao prazo**

- Organizar a divisão de trabalho de modo a minimizar acúmulo de processos
- Agir preventivamente à ocorrência de entraves ao fluxo de procedimentos
- Manter a qualidade técnica da produção em situações de pressão por celeridade
- Identificar os elementos que determinam a ordem de prioridade dos processos

### **Competências gerenciais temáticas – Corregedoria (CRE)**

#### **Conhecimento, interpretação e aplicação da legislação específica**

- Orientar a equipe no desenvolvimento da argumentação jurídica na elaboração de minutas de voto e despachos
- Conhecer, interpretar e aplicar a legislação, doutrina e jurisprudência eleitoral e de outros ramos do Direito

#### **Habilidade de comunicação**

- Posicionar-se de forma assertiva e respeitosa com o interlocutor, mantendo o controle emocional, mesmo diante de situações adversas
- Dominar a linguagem adequada para o trato com os públicos interno e externo
- Garantir a consistência e uniformidade das informações repassadas
- Promover a integração entre os cartórios e a administração do tribunal

#### **Assertividade**

- Garantir a satisfação dos públicos interno e externo no alcance dos resultados

- Estimular na equipe a busca e o desenvolvimento de técnicas para a solução de problemas, focando nos resultados desejados
- Dominar o conhecimento específico da área e aplicá-lo na condução das atividades

#### **Pro atividade**

- Garantir, com sua equipe, o desenvolvimento das tarefas com agilidade e qualidade, observando o cumprimento dos prazos
- Demonstrar iniciativa e agilidade na tomada de decisões
- Ter versatilidade diante de situações adversas, buscando novos conhecimentos e soluções
- Analisar, propor e implementar estratégias inovadoras para a melhoria contínua dos processos de trabalho

#### **Competências gerenciais temáticas – Diretoria-Geral (DG)**

##### **Visão de mundo ampla e global**

- Zelar pela cultura do tribunal, pela ética e pela equidade, propiciando um ambiente saudável e harmonioso
- Alcançar resultados efetivos, alinhados ao plano estratégico, através de ações que reflitam a missão, a visão e os valores da casa
- Atuar por delegação e sob orientação da presidência e vice presidência, como representante do tribunal perante a sociedade
- Apresentar visão ampla de mundo, compreender a função do tribunal na sociedade e garantir o cumprimento da Constituição

##### **Delegação plena**

- Garantir a efetividade da gestão dos líderes do tribunal
- Assegurar que seus liderados tomem decisões, dentro de suas alçadas, garantindo o gerenciamento dos processos e atividades
- Promover uma cultura de enfrentamento dos fatos, que valoriza a verdade e estimula a melhor contínua do trabalho
- Desenvolver líderes, organizando esforços e buscando sinergia, para otimizar a capacidade da equipe de obter e consolidar resultados

##### **Integração e conciliação**

- Manter coerência nas negociações e na aplicação de regras em prol do tribunal
- Saber administrar transições com harmonia, minimizando a descontinuidade de projetos e processos críticos
- Relacionar-se diretamente com o presidente e o vice presidente da casa e fazer o intercâmbio das devidas diretrizes e informações com o Conselho de Administração

#### **Competências gerenciais temáticas – Gabinetes da Presidência e da Direção Geral**

##### **Capacidade de trabalhar sob pressão e senso de urgência**

- Concluir cada tarefa com qualidade, ainda que em situações adversas

- Organizar a divisão do trabalho de modo a minimizar acúmulo de atividades e processos
- Filtrar e priorizar as demandas, conforme impactos e riscos
- Agir preventivamente à ocorrência de entraves ao fluxo do trabalho
- Manter auto controle diante de situações de pressão, a fim de não desestabilizar o ambiente de trabalho

#### **Postura profissional**

- Preservar a imagem do presidente e/ou diretor geral
- Manter conduta discreta no trato com informações de caráter reservado
- Comportar-se e vestir-se de forma discreta
- Agir com desenvoltura e elegância, mesmo em situações adversas

#### **Competências gerenciais temáticas - Secretaria de Controle Interno (SCI)**

##### **Postura e conduta ética e profissional**

- Conduzir o trabalho com atenção, perspicácia e persistência
- Manter foco no planejamento e na execução das atividades
- Manter conduta discreta no trato com informações de caráter reservado

##### **Capacidade analítica e senso crítico**

- Conduzir os trabalhos e promover orientações zelando pela ética e bom senso
- Identificar e avaliar os impactos e riscos resultantes das análises e recomendações efetuadas
- Atender demandas tempestivamente com uma abordagem assertiva e clara
- Conhecer o objeto e os padrões de referência aplicáveis à orientação a ser efetuada

##### **Comunicação assertiva na orientação**

- Orientar, zelar e disseminar a aderência aos padrões e normas
- Adotar padrões e procedimentos técnicos na condução e conclusão dos trabalhos
- Usar linguagem clara e imparcial

##### **Conhecimento de legislação**

- Conhecer a aplicabilidade das normas
- Acompanhar a doutrina/jurisprudência
- Debater e compartilhar as normas, promovendo a melhor interpretação (público interno / externo)
- Manter-se atualizado com a legislação vigente e com as melhores técnicas aplicáveis ao trabalho

#### **Competências gerenciais temáticas - Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)**

##### **Comunicação e relacionamento interpessoal**

- Saber ouvir e mostrar-se disponível para servidores ou setores, respeitando as diversidades
- Comunicar e repassar informações institucionais com objetividade, clareza e consistência, de forma assertiva e eficiente

- Administrar conflitos, mantendo o controle emocional diante das adversidades
- Desenvolver na equipe e capacidade de troca de informações, visando ao crescimento e aprimoramento do trabalho
- Interagir com demais gestores, interna e externamente, visando conhecer e aplicar boas práticas, por meio de troca de experiências

### **Conhecimento e aplicação de instrumentos, legislação e processos relacionados à gestão de pessoas**

- Garantir, com sua equipe, o cumprimento dos prazos legais e o monitoramento dos resultados
- Aplicar as melhores técnicas, revisando, sempre que necessário, os sistemas e processos de trabalho
- Manter-se atualizado com a legislação vigente, sistemas de gestão e processos de trabalho

### **Capacidade de gerir e desenvolver pessoas de forma estratégica**

- Atuar como consultor na área de gestão estratégica de pessoas, aplicando as técnicas adequadas para o desenvolvimento de pessoas
- Transmitir uma visão positiva a respeito do novo, inspirando e mobilizando pessoas em processos críticos de mudança
- Desenvolver comportamento nas pessoas, com foco em resultado
- Visualizar tendências e executar ações que influenciem o futuro da organização

### **Pro atividade**

- Garantir, com sua equipe, o desenvolvimento das tarefas com agilidade e qualidade
- Demonstrar iniciativa e agilidade na tomada de decisões
- Analisar, propor e implementar estratégias para a melhoria contínua dos processos de trabalho
- Antever problemas e agir preventivamente, apresentando soluções que priorizem a análise de riscos e impactos

### **Competências Gerenciais Temáticas - Secretaria de Gestão de Serviços (SGS)**

#### **Negociação**

- Promover a qualificação técnica dos servidores, de forma que a equipe tenha embasamento para negociar
- e atender bem os clientes internos e externos
- Propor novas soluções para atendimento a demandas, negociando com as partes envolvidas com a antecedência necessária, de forma a minimizar prejuízos
- Negociar prazos e procedimentos com os clientes internos e externos para a execução de tarefas e projetos
- Persuadir e influenciar clientes internos e externos, expondo com clareza e objetividade os projetos de sua competência

#### **Senso de urgência e capacidade de priorização**

- Direcionar as demandas, conforme grau de urgência, observando a capacidade de resposta de cada componente da equipe
- Priorizar as demandas, conforme impactos e riscos

- Criar condições para que a equipe reduza os prazos de atendimento às demandas, garantindo os padrões de qualidade

#### **Pro atividade**

- Propor e implementar estratégias para a melhoria contínua dos processos de trabalho
- Propor soluções para problemas, atendendo as demandas de forma célere e assertiva
- Antecipar problemas, buscando alternativas viáveis de acordo com os recursos disponíveis

#### **Estímulo ao trabalho em equipe**

- Promover ações que estimulem a interação da equipe
- Desenvolver na equipe a capacidade de troca de informações e experiências, visando o crescimento e aprimoramento do trabalho
- Criar, com a participação da equipe, estratégias facilitadoras ao trabalho, por meio de debates, grupos de trabalho, reuniões, etc.

#### **Competências Gerenciais Temáticas - Secretaria Judiciária**

##### **Responsabilidade ampla pelo objeto de trabalho**

- Solucionar problemas de forma célere e assertiva
- Ter capacidade de antever as ocorrências de erros na condução do trabalho
- Conhecer e replicar a matéria jurídica e legislação eleitoral
- Conhecer e replicar os atos jurídicos e os prazos processuais

##### **Capacidade de orientação da equipe**

- Zelar pela uniformidade e cumprimento dos procedimentos no setor
- Desenvolver a equipe no atendimento ao público externo, garantindo a utilização da linguagem adequada e a precisão da informação
- Desenvolver a equipe no atendimento ao público interno, possibilitando a troca de informação
- Estimular o uso das melhores práticas na condução do trabalho, criando os padrões necessários e aprimorando as rotinas

##### **Capacidade analítica**

- Identificar e definir prioridades com a devida análise de riscos e impactos
- Compreender e analisar as demandas de trabalho segundo o conhecimento técnico e jurídico

#### **Competências gerenciais temáticas - Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF)**

##### **Capacidade de trabalhar sob pressão e senso de urgência**

- Antever e solucionar problemas
- Agir com rapidez e celeridade mantendo a qualidade do serviço
- Executar e acompanhar as atividades no prazo estabelecido

##### **Conhecimento e aplicação da legislação específica**

- Aperfeiçoar o conhecimento por meio do estudo e experiência profissional
- Interpretar a legislação aplicável às áreas orçamentárias e financeira

### **Aptidão numérica**

- Analisar e interpretar relatórios numéricos
- Apresentar habilidade numérica

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais

## **TRE-RS**

### **Competências Comportamentais**

#### **Chefes**

##### **Comunicação/Negociação**

- Busca de modo sensato a solução de eventuais conflitos, respeitando as hierarquias
- Comunica-se adequadamente com colegas e chefia, visando obter melhores resultados em seu trabalho e propiciando um ambiente mais harmonioso

##### **Flexibilidade/Adaptabilidade**

- Aceita opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para o ambiente e o trabalho
- Vê nas mudanças oportunidades de crescimento e aprimoramento

##### **Foco no cliente / Cultura da Qualidade**

- Compreende as necessidades do cliente (interno/externo) e age de forma a atendê-las, observando as orientações institucionais
- Esmera-se para que seu trabalho tenha qualidade, buscando melhoria contínua

##### **Liderança**

- Envolve a equipe na tomada de decisões, obtendo o comprometimento de todos na busca dos resultados desejados
- Pratica a descentralização das tarefas, delegando e preparando as pessoas para assumirem responsabilidades
- Transmite segurança ao grupo que lidera, assume a responsabilidade pelos resultados compartilhando-os com sua equipe

##### **Organização / Planejamento**

- É hábil na definição dos meios adequados para atingir os objetivos, considerando as prioridades e implicações dos prazos estabelecidos
- É organizado ao realizar múltiplas atividades
- Empreende esforços, ordenadamente, visando à implementação das rotinas de trabalho

##### **Pro atividade / Iniciativa**

- Apresenta alternativas para solucionar problemas ou para melhorar os procedimentos de trabalho
- Busca o aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuos, visando a aumentar seu potencial para assumir tarefas de maior complexidade
- Tem iniciativa para realizar atividades além das propostas, antecipando-se aos acontecimentos de forma determinada e planejada

##### **Trabalho em equipe / relacionamento interpessoal**

- Compartilha conhecimentos com os membros da equipe objetivando o bom andamento dos serviços
- Trabalha em conjunto com os colegas de maneira cordial, objetiva e solícita
- Visão sistêmica / foco em resultado
- Desenvolve suas atividades, considerando a visão do todo e suas implicações nos demais processos de trabalho
- Realiza suas atividades de forma produtiva e orientada aos resultados
- Vislumbra a abrangência do seu trabalho na instituição, mostrando-se comprometido com os objetivos a serem alcançados

### **Não chefes**

#### **Comunicação/Negociação**

- Busca de modo sensato a solução de eventuais conflitos, respeitando as hierarquias
- Comunica-se adequadamente com colegas e chefia, visando obter melhores resultados em seu trabalho e propiciando um ambiente mais harmonioso

#### **Flexibilidade/Adaptabilidade**

- Aceita opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para o ambiente e o trabalho
- Vê nas mudanças oportunidades de crescimento e aprimoramento

#### **Foco no cliente / Cultura da Qualidade**

- Compreende as necessidades do cliente (interno/externo) e age de forma a atendê-las, observando as orientações institucionais
- Esmera-se para que seu trabalho tenha qualidade, buscando melhoria contínua

#### **Tomada de Decisão**

- Analisa os riscos e as oportunidades das alternativas possíveis para a tomada de decisão
- Procura tomar decisões vislumbrando, inclusive, situações de médio e longo prazo
- Toma decisões baseadas em informações obtidas junto à equipe e às demais partes interessadas

#### **Organização / Planejamento**

- É hábil na definição dos meios adequados para atingir os objetivos, considerando as prioridades e implicações dos prazos estabelecidos
- É organizado ao realizar múltiplas atividades
- Empreende esforços, ordenadamente, visando à implementação das rotinas de trabalho

#### **Pro atividade / Iniciativa**

- Apresenta alternativas para solucionar problemas ou para melhorar os procedimentos de trabalho
- Busca o aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuos, visando a aumentar seu potencial para assumir tarefas de maior complexidade
- Tem iniciativa para realizar atividades além das propostas, antecipando-se aos acontecimentos de forma determinada e planejada
- Trabalho em equipe / relacionamento interpessoal
- Compartilha conhecimentos com os membros da equipe objetivando o bom andamento dos serviços
- Trabalha em conjunto com os colegas de maneira cordial, objetiva e solícita

### **Visão sistêmica / foco em resultado**

- Desenvolve suas atividades, considerando a visão do todo e suas implicações nos demais processos de trabalho
- Realiza suas atividades de forma produtiva e orientada aos resultados
- Vislumbra a abrangência do seu trabalho na instituição, mostrando-se comprometido com os objetivos a serem alcançados

### **Competências Técnicas da Diretoria Geral**

- Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal
- Conhecimentos gerais sobre princípios e práticas de administração pública que afetam a atuação dos servidores e dos gestores
- Conhecimento sobre os ramos do direito para interpretação e correta aplicação do conjunto de normas jurídicas necessárias aos processos de sua competência
- Conhecimento de decisões e normas que podem afetar a atuação e a gestão da Justiça Eleitoral
- Conhecimento para articulação e planejamento a fim de obter recursos que permitam o cumprimento de objetivos e resultados de trabalho. Definição de prazos, responsabilidades e critérios de qualidade para a execução de tarefas e projetos
- Conhecimento do conjunto sistêmico de normas de direito público relativas a eleições
- Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações
- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade

### **Competências Técnicas da Secretaria de Administração**

- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônicas e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais
- Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimento para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento
- Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas

- Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações
- Conhecimentos gerais sobre princípios e práticas de administração pública que afetam a atuação dos servidores e dos gestores

### **Competências Técnicas da Secretaria de Controle Interno e Auditoria**

- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimentos necessários nos processos de admissão, de desligamentos e de concessão de aposentadorias e pensões
- Conhecimentos para análise de procedimentos licitatórios para atestar ou não a conformidade do procedimento
- Conhecimentos para análise de contratações e verificação de conformidade de seus termos com a legislação
- Conhecimentos necessários nos processos de prestação de contas partidárias e eleitorais
- Conhecimentos das normas que afetam a definição e execução de auditorias na Justiça Eleitoral
- Conhecimentos para utilização correta do idioma, com conhecimento de gramática, ortografia e emprego da norma culta tanto na forma escrita como na oral

### **Competências Técnicas da Secretaria de Gestão de Pessoas**

- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento necessário sobre a gestão pública, de modo que a atuação administrativa resulte na redução dos custos e na melhoria da qualidade dos serviços para o tribunal
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo, objetivos, indicadores do desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas
- Conhecimento sobre os conceitos que envolvem a gestão de pessoas e sua aplicação nas organizações, envolvendo processos, atores e papéis relacionados à área
- Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações
- Conhecimentos na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônica e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais
- Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de

textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento

### **Competências técnicas da Secretaria de Orçamento e Finanças**

- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento das normas e instruções aplicáveis ao planejamento orçamentário, contabilidade e finanças da Justiça Eleitoral
- Conhecimentos na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a *websites* na internet, troca de mensagens eletrônica e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimento sobre fundamentos contábeis e matemáticos para a atuação em sua unidade administrativa
- Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas
- Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações
- Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento

### **Competências Técnicas da Secretaria de Tecnologia da Informação**

- Capacidade de comunicação, oratória e técnicas de negociação para interagir com outras áreas e público externo
- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento de gestão de recursos humanos para aplicação na identificação e desenvolvimento de competências na equipe, solução de conflitos, estímulo ao trabalho em grupo e motivação das pessoas
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimento sobre o funcionamento da Justiça Eleitoral e seus processos
- Conhecimento sobre os conceitos de Tecnologia da Informação e sua aplicação nas organizações, envolvendo processos, atores e papéis relacionados à área
- Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento
- Conhecimentos teóricos e aplicação prática das técnicas que garantam que um projeto tenha sucesso. Compreende as etapas de planejamento, execução e controle do projeto e tem como objetivo buscar uma melhor utilização dos

recursos organizacionais, o atendimento a prazos, a redução de custos, o aumento da satisfação do cliente e da qualidade dos resultados

### **Competências Técnicas da Secretaria Judiciária**

- Conhecimento da legislação relativa à área de trabalho da unidade para interpretação e aplicação de acordo com a necessidade
- Conhecimento de decisões e acórdãos que podem afetar a atuação e a gestão da Justiça Eleitoral
- Conhecimento de conjunto sistemático de normas de direito público relativas e eleições
- Conhecimentos na utilização de microcomputador para realização de tarefas como elaboração de documentos, manipulação de arquivos, acesso a websites na internet, troca de mensagens eletrônica e acesso a sistemas corporativos, entre outras tarefas rotineiras que envolvam o uso de computadores pessoais
- Conhecimento para formular estratégias para a unidade administrativa, definindo objetivos, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento que serão perseguidos e utilizados
- Conhecimento sobre o serviço para auxiliar o público interno e externo na prestação de informações e no atendimento a requisições, demandas e soluções de problemas
- Conhecimento sobre técnicas e ferramentas para elaboração de documentos com informações, normas e comunicações
- Conhecimentos para utilização correta do idioma, tanto na forma escrita como na oral, possibilitando o emprego adequado do vocabulário e estruturação de textos de acordo com a mensagem que se pretende transmitir, tornando o conteúdo claro, conciso e de fácil entendimento

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul

### **TRE-MA**

#### **Competências Gerais ligadas à Gestão de Processos**

##### **Organização**

- Capacidade de arranjar os feitos de sua competência em ordem de prioridade e de manter ordenado objetos, documentos e informações, de modo a ter fácil acesso a estas ferramentas de trabalho

##### **Conhecimento Organizacional**

- Capacidade de conhecer as diretrizes institucionais e a estrutura e competências das diversas unidades da organização

#### **Competências Gerais ligadas à Gestão de Pessoas**

##### **Eficácia no desempenho das atividades**

- Capacidade de empreender ações eficazes, sistêmicas e sinérgicas, contribuindo para o aperfeiçoamento e a celeridade da Justiça Eleitoral

##### **Relacionamento interpessoal**

- Capacidade de criar relacionamentos saudáveis e satisfatórios, gerenciando conflitos e possuindo empatia com as pessoas

### **Competências Gerais ligadas ao Relacionamento Institucional**

#### **Responsabilidade socio-ambiental**

- Capacidade de imprimir a sua rotina de trabalho atitudes de compromisso com a qualidade de vida da comunidade local e com o meio ambiente

#### **Comunicação eficaz**

- Capacidade de transmitir, a um ou vários receptores, mensagens, idéias, informações e conhecimentos, de forma verbal ou escrita, de maneira clara, inteligível, objetiva, simples e direta

### **Competências Gerais ligadas à Gestão de Recursos**

#### **Otimização de recursos**

- Capacidade de impor a sua rotina de trabalho a racionalização dos recursos disponíveis, através da otimização de processos, reutilização e economicidade de materiais

#### **Direcionamento institucional**

- Capacidade de tratar e movimentar adequadamente os processos administrativos e judiciais entre as diversas unidades da organização

### **Competências Gerais ligadas à Excelência na Prestação de Serviços**

#### **Desenvolvimento contínuo**

- Capacidade para manter-se atualizado quanto aos conhecimentos para o exercício de suas atribuições, através da aquisição de novas habilidades e competências, bem como de promover o desenvolvimento das pessoas de sua equipe e da organização

#### **Atendimento ao cliente**

- Capacidade para interagir com profissionalismo e cordialidade com o público interno e externo

### **Competências Gerenciais ligadas à Gestão de Processos**

#### **Foco no resultado**

- Capacidade de reorganizar suas atividades e seu comportamento visando atingir melhores resultados

#### **Gestão de Processos**

- Capacidade de planejar, integrar e gerir os processos organizacionais para assegurar a excelência do processo eleitoral

#### **Visão Estratégica**

- Capacidade de projetar possíveis cenários de futuro, compreendendo o dinamismo da instituição e sua relevância social

### **Competências Gerenciais ligadas à Gestão de Pessoas**

#### **Gestão de Pessoas**

- Capacidade para gerir orientado para as pessoas, percebendo e lidando com os aspectos humanos envolvidos e de fomentar um ambiente que propicie engajamento de grupos e equipes

#### **Liderança**

- Capacidade de influenciar positivamente as pessoas, a partir de seus atributos pessoais e profissionais

#### **Negociação**

- Capacidade de articulação e de realização de ajustes frente a situações conflitantes

### **Competências Gerenciais ligadas ao Relacionamento Institucional**

#### **Alinhamento Estratégico**

- Capacidade de conhecer as diretrizes institucionais e a estrutura e competências das diversas unidades, direcionando as decisões de forma coerente aos interesses da organização
- Articulação Institucional
- Capacidade de estabelecer e manter relações saudáveis com a rede de instituições, pessoas ou grupo de interessadas ou intervenientes na performance organizacional

#### **Foco no Cliente**

- Capacidade de identificar as demandas e comprometer-se com a satisfação dos clientes

#### **Visão Sistêmica**

- Capacidade de identificar a dinâmica das diversas unidades e a interdependência dos seus processos

### **Competências Gerenciais ligadas à Gestão de Recursos**

#### **Planejamento**

- Capacidade de planejar e priorizar as atividades e obrigações do seu trabalho, considerando os recursos disponíveis, os prazos estabelecidos e as metas a alcançar

#### **Inovação**

- Capacidade de introduzir novas ideias, conceitos e métodos aos processos executados, a fim de melhorar o desempenho das atividades e agregar valor a organização

### **Competências Gerenciais ligadas à Excelência na Prestação de Serviços**

#### **Gestão de Recursos**

- Capacidade de impor a sua rotina de trabalho, a racionalização dos recursos disponíveis, através da otimização de processo, reutilização e economicidade de materiais

#### **Especialização Técnica**

- Domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos, procedimentos, normas e sistemas informatizados requeridos na sua área específica de atuação

#### **Conhecimento da Organização**

- Capacidade de conhecer as diretrizes institucionais e a estrutura e competências das diversas unidades da organização

#### **Gestão de Qualidade**

- Capacidade de avaliar a eficiência/efetividade dos processos, serviços e produtos da organização, disseminando o uso racional dos recursos e a otimização das atividades

#### **Competências Específicas – Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP)**

##### **Suporte Técnico/Administrativo – SGP**

- Capacidade de exercer atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à Secretaria de Gestão de Pessoas

##### **Suporte Técnico/Administrativo/Jurídico – SGP**

- Capacidade de exercer atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à Secretaria de Gestão de Pessoas

##### **Lotação e Desempenho – SGP**

- Conhecimento das regulamentações do TSE e do TRE sobre lotação, remoção, estágio probatório, progressão, promoção, etc.

##### **Legislação de Pessoal – SGP, SEGEB, SEREF, SEPAG, SECOJ, SENIF e SEAPE**

- Capacidade de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a legislação pertinente a sua área de atividades

##### **Treinamento/Capacitação – SGP**

- Capacidade de diagnosticar necessidades e de sugerir, planejar, organizar, executar e avaliar treinamentos/capacitações

##### **Adicional de Qualificação – SGP**

- Capacidade de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a Resolução 22.576 – Adicional de Qualificação e Legislações do MEC

##### **Gestão do Clima Organizacional – SGP**

- Capacidade de mobilizar os gestores para a criação e manutenção de um clima de trabalho salutar e de planejar, executar e divulgar pesquisas de diagnóstico

##### **Gestão de Competências – SGP**

- Capacidade de mapear, identificar e avaliar as competências gerais, específicas e gerenciais e de sugerir ações de desenvolvimento

##### **Educação à Distância – SGP**

- Capacidade de planejar, executar e avaliar cursos e capacitações executados à distância no TRE-MA, e de conhecer/operacionalizar o ambiente MOODLE

##### **Gestão de Saúde – SGP**

- Capacidade de desenvolver ações que promovam a saúde e a qualidade de vida dos servidores

### **Benefícios – SGP**

- Capacidade de executar atividades relativas à concessão dos direitos e benefícios

### **Direito, Legislação e Normas – SGP, SENIF, SEAPE, SEGEB, SEREF e SECOJ**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de atividades, elaboração de suas atividades

### **Registros Funcionais – SGP**

- Capacidade de executar os serviços relativos ao cadastro de pessoal, acompanhar os dados relativos à frequência de servidores, controlar os prazos das requisições e cessões de servidores e de controlar o provimento e a vacância das funções comissionadas e dos cargos em comissão

### **Aposentadoria e Pensões – SGP**

- Capacidade de análise e instrução de processos relativos a: aposentadorias, pensões, reversão, averbação de tempo de serviço e concessão de auxílio-funeral

### **Controle de Juízes Eleitorais – SGP**

- Capacidade de executar atividades relacionadas aos assentamentos individuais dos membros do Tribunal, juízes, promotores e chefes de cartórios eleitorais

### **Competências Específicas – Secretaria de Administração e Finanças (SAF)**

#### **Suporte Técnico/Administrativo – SAF**

- Capacidade de executar as atividades de apoio ao gestor da unidade

#### **Suporte Técnico/Administrativo – GAB – CONFIN**

- Capacidade de executar as atividades de apoio ao gestor da unidade

#### **Protocolo – SAF**

- Capacidade de organizar e gerenciar o trâmite de informações e documentos, de garantir a confiabilidade dos sistemas de protocolo, arquivo e expedição de documentos e de orientar os serviços relativos à manutenção do acervo bibliográfico

#### **Otimização de Processos – SAF**

- Capacidade de agir e propor ações que visem a organização e celeridade operacionais

#### **Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil – SAF**

- Capacidade de gerir e otimizar a aplicação dos recursos públicos e de conhecer e dominar as diretrizes, normas e legislações pertinentes

#### **Expedição – SAF**

- Capacidade de acompanhar, orientar e executar os serviços de expedição de correspondências, processos administrativos e judiciais e documentos

### **Editoração e Identidade Visual – SAF**

- Capacidade de fiscalizar, orientar e executar os serviços de editoração e publicação, bem como assessorar as campanhas institucionais, e administrar os serviços de reprografia, encadernação e acabamento

### **Parque Gráfico – SAF**

- Capacidade de fiscalizar, orientar e executar os serviços de reprografia, encadernação e acabamento

### **Gestão do Acervo Bibliográfico - SAF**

- Capacidade de analisar, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades de seleção, aquisição, processamento técnico, armazenamento, divulgação e controle da utilização do material bibliográfico

### **Gestão de Arquivos – SAF**

- Capacidade de acompanhar, orientar e executar os serviços de arquivamento

### **Programação Orçamentária – SAF**

- Capacidade de acompanhar e executar as atividades referentes ao orçamento

### **Programação Financeira – SAF**

- Capacidade de analisar e acompanhar atividades referentes às finanças

### **Execução Orçamentária e Financeira – SAF**

- Capacidade de acompanhar, orientar e executar atividades referentes à execução orçamentária e financeira

### **Gestão Contábil – SAF**

- Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar as atividades contábeis, financeiras, orçamentárias e operacionais do Tribunal

### **Logística e Transporte – SAF**

- Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar os serviços referentes à guarda, manutenção, conservação, regularização e circulação de veículos

### **Conservação e Serviços – SAF**

- Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, acompanhar e orientar a execução dos serviços de limpeza, conservação, copeiragem, recepção, vigilância, reprografia, manutenção e operação de sistemas de som, de telefonia, de lógica e de ar condicionado

### **Obras e Engenharia – SAF**

- Capacidade de analisar e emitir parecer, fiscalizar, orientar e executar atividades relacionadas às áreas de engenharia e arquitetura, bem como de acompanhar e controlar a execução de reformas e obras

#### **Segurança Institucional – SAF**

- Capacidade de promover e garantir a segurança e a integridade de pessoas e bens da instituição

#### **Lotações/Compras – SAF**

- Capacidade de acompanhar, orientar e executar as atividades referentes à aquisição de bens e à contratação de serviços e de conhecer, interpretar e aplicar corretamente a legislação que institui normas pertinentes – Lei 8.666/93

#### **Pregoeiros/Comissão de Licitação – SAF**

- Capacidade de gerir o trâmite dos processos de Licitações na modalidade de Pregão Eletrônico, aplicando corretamente as legislações e executando as atividades pertinentes

#### **Contratos e Convênios – SAF**

- Capacidade de analisar, fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades relacionadas à celebração e acompanhamento de contratos e convênios

#### **Gestão de Almojarifado – SAF**

- Capacidade de fiscalizar, acompanhar, orientar e executar atividades referentes à guarda, distribuição e conservação de materiais

#### **Gestão de Bens e Patrimônio – SAF**

- Capacidade de acompanhar, orientar e executar as atividades referentes à aquisição de bens e à contratação de serviços e de gerenciar os recursos materiais e patrimoniais primando pela economicidade e melhor utilização

#### **Direito, Legislação e Normas – SELIC**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de atividades de sua área de atuação

#### **Direito, Legislação e Normas – SAF**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de atividades, elaboração de pareceres técnicos, instrução de processos, e demais atos normativos

#### **Competências Específicas – Secretaria de Tecnologia da Informação (STI)**

##### **Suporte Técnico/Administrativo – STI**

- Capacidade de exercer atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à Secretaria de Tecnologia da Informação

##### **Gestão do Processamento de Eleições – STI**

- Capacidade de desenvolver os procedimentos ligados ao cadastro eleitoral, preparação, votação, apuração, totalização e divulgação das eleições oficiais e não-oficiais

#### **Sistemas Eleitorais – STI**

- Capacidade de conhecer e dominar a utilização dos sistemas informatizados utilizados na preparação e execução dos pleitos eleitorais, de prestar suporte aos cartórios eleitorais e de capacitar os usuários

#### **Gestão do Cadastro Eleitoral – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar atividades relacionadas ao cadastro de eleitores

#### **Informações e Estatísticas Eleitorais – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao levantamento, alimentação e estudo das estatísticas eleitorais

#### **Gestão de Urnas – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao controle do parque de urnas eletrônicas

#### **Gestão de Mídias e Suprimentos – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas à produção de mídias e suprimentos para urnas eletrônicas

#### **Suporte ao Usuário – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas aos serviços de atendimento e suporte aos usuários

#### **Suporte às Redes Locais – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas ao suporte e gerenciamento de redes locais

#### **Infraestrutura de TI – STI**

- Capacidade de conhecer e administrar a infraestrutura de redes, bando de banco de dado e de segurança lógica e física dos dados armazenados no sistema

#### **Desenvolvimento de TI – STI**

- Capacidade de projetar e desenvolver sistemas de processamento de dados que visem a automação dos serviços eleitorais, judiciários e administrativos do Tribunal

#### **Manutenção de Equipamentos – STI**

- Capacidade de orientar, acompanhar e executar as atividades relacionadas à manutenção de equipamentos de informática

#### **Competências Específicas – Secretaria Judiciária (SJD)**

#### **Suporte Técnico/Administrativo – SJD**

- Capacidade de exercer as atividades de apoio administrativo e operacional necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes ao gestor da unidade

#### **Gestão de Processamento de Feitos – SJD**

- Capacidade de executar as atividades relacionadas ao processamento dos feitos e das petições de competência do Tribunal

#### **Gestão de Classificação e Distribuição de Processos – SJD**

- Capacidade de executar os serviços de classificação processual e distribuição

#### **Gestão de Dados Partidários – SJD**

- Capacidade de executar os serviços inerentes às instruções para a organização e funcionamento dos Partidos Políticos

#### **Legislação Eleitoral – SJD**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência no ramo do Direito Eleitoral

#### **Registro Taquigráfico – SJD**

- Capacidade de executar o registro taquigráfico dos relatórios, votos, pareceres e demais pronunciamentos, quando orais, das sessões do Tribunal

#### **Publicação de Feitos – SJD**

- Capacidade de executar os serviços relacionados à organização, controle e registro de processos

#### **Gerenciamento de Sessões do Tribunal – SJD**

- Capacidade de executar os serviços relacionados à organização, controle e registro de processos, acompanhamento de sessões, efetuar a composição e a conferência de agendas, pautas de julgamento, acórdãos e resoluções; elaborar os extratos das atas, revisão de acórdãos, etc.

#### **Gerenciamento de Jurisprudência – SJD**

- Capacidade de proceder à seleção, análise, indexação, catalogação e divulgação de jurisprudências

#### **Direito, Legislação e Normas – SJD, COJUR e CODIS**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de suas atividades

#### **Competências Específicas – Diretoria Geral (DG)**

##### **Suporte Técnico/Administrativo/Jurídico – DG**

- Capacidade de executar atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à unidade

##### **Suporte Técnico/Administrativo – DG e COPEG**

- Capacidade de executar atividades de apoio necessárias ao desenvolvimento das competências e funções inerentes à unidade

#### **Assessoria Técnica – DG**

- Capacidade de assessorar o Diretor-Geral na definição de programas, projetos, planos, métodos, procedimentos e rotinas, na divulgação e fixação de diretrizes e procedimentos, bem como examinar e informar processos e outros documentos administrativos, elaborando estudos, pesquisas e análises

#### **Assessoria Jurídica – DG**

- Capacidade de assessorar o Diretor-Geral no exame e informações de processos, petições e outros documentos judiciais, realizar estudos e pesquisas de natureza jurídica, analisar atos normativos

#### **Planejamento, Estratégia e Gestão – DG**

- Capacidade de planejar, coordenar e controlar as atividades relativas ao planejamento estratégico do Tribunal, bem como elaborar metodologias de análise e acompanhamento dos projetos em desenvolvimento nas diversas unidades do Tribunal

#### **Pesquisas Estratégicas – DG**

- Capacidade de analisar, acompanhar e executar levantamentos, estudos e pesquisas visando subsidiar o planejamento estratégico e orçamentário do Tribunal, bem como identificar necessidades de melhoria, adequação ou implementação de novos projetos e ações

#### **Auditoria – DG**

- Capacidade de planejar, orientar, coordenar e supervisionar as atividades de auditoria e fiscalização dos atos de gestão praticados pelos responsáveis pela execução orçamentária, financeira e patrimonial, bem como avaliar seus resultados quanto à economicidade, eficiência e eficácia, exercendo, no âmbito de sua competência, o exame das contas eleitorais e partidárias, além de apoiar o órgão de controle externo no exercício de sua missão institucional

#### **Direito, Legislação e Normas – DG**

- Capacidade de dominar e aplicar a legislação/doutrina/jurisprudência nas diversas áreas do Direito para a realização de atividades, elaboração de pareceres técnicos, instrução de processos, e demais atos normativos

#### **Contas Eleitorais e Partidárias - DG**

- Capacidade de efetuar análises e emitir pareceres nas prestações de contas dos candidatos e nas prestações de contas anuais dos diretórios estaduais dos partidos políticos, de orientar os partidos, candidatos e cartórios eleitorais quanto à legislação pertinente, de manter demonstrativo atualizado das cotas oriundas do Fundo Partidário

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão