



**V SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Gest3o de Pessoas por Compet4ncias: Um Estudo de Reinser3o no Ambiente de Trabalho no Tribunal Regional do Trabalho da 24<sup>a</sup> Regi3o**

**HIGYA ALESSANDRA MERLIN**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
amerlin.merlin@gmail.com

**ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
alessandra.demite@gmail.com

**ENISE ARAG3O DOS SANTOS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
enise.santos@hotmail.com



**V SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE REINserÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO NO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO**

### **Resumo**

Este estudo de caso teve como objetivo avaliar a reinserção de um servidor público afastado por um longo período em um ambiente de trabalho totalmente reformulado. A questão a que se pretendeu responder nesta pesquisa foi: como pode ocorrer a reinserção de um servidor público afastado por um longo período em um ambiente de trabalho totalmente reformulado? Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório em uma Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, não havendo precedentes ou outros casos posteriores até o momento. A situação escrita neste artigo é um caso único ocorrido e os resultados obtidos foram analisados mediante a análise descritiva. Com o envolvimento da liderança imediata e da equipe do setor, por meio da construção da matriz de competências, com descrição das competências técnicas e comportamentais, responsabilidades e tarefas, foi possível tornar claros ao colaborador e à liderança seus respectivos papéis. Foi realizado o acompanhamento técnico e comportamental do servidor, e o êxito do processo de reinserção permitiu demonstrar a importância da adoção de um processo de trabalho claro, objetivo e profissional e, assim, colocar em prática a abordagem moderna da Gestão de Pessoas nas organizações.

**Palavras-Chave:** Gestão por Competências; Desenvolvimento de Pessoal; Reinsertação de Pessoal; Gestão Pública.

### **Abstract**

This case study aimed to evaluate the reinsertion of a public servant away for a long period in a completely redesigned desktop. The question was intended to answer in this study was: how can occur reinsertion of a public servant away for a long period in a completely redesigned desktop? Therefore, there was a qualitative research of exploratory held at Regional Labor Court of the 24<sup>th</sup> Region, having no previous or other subsequent cases to date. The situation is written in this article is a single case occurred and the results were analyzed by descriptive analysis. With the involvement immediate leadership and industry team, by building the array of skills, with description of the technical and behavioral skills, responsibilities and tasks, it was possible to make clear to the employee and lead their respective roles. It conducted the technical and behavioral monitoring server, and the success of the reintegration process allowed to demonstrate the importance of adopting a clear working process, objective and professional, and thus put into practice the modern approach to people management in organizations.

**Key Words:** Competence Management; Personnel Development; Personal Reinsertion; Public Administration.



## 1 Introdução

A Gestão de Pessoas evoluiu bastante no último século, pois precisou mudar seu foco de atuação para se adaptar aos novos paradigmas organizacionais, como ressaltam Dalmau e Costa (2009). Nesse sentido, deixou de preocupar-se apenas com tarefas simples e limitadas, como contratar e demitir, e passou a ter uma visão mais ampla dos processos que realiza, bem como passou a valorizar mais os funcionários, entendendo-os como pessoas complexas e com uma série de necessidades também complexas (Montana & Charnov, 2010). Dentre as mudanças necessárias nesse contexto moderno de gerenciamento, surgiu a Gestão de Pessoas por Competências.

A Gestão de Pessoas por Competências visa parametrizar comportamentos em conformidade com o que a estratégia da organização estabelece (Fernandes, 2013). Neri (2005) apresenta a Gestão por Competências como uma forma de gestão capaz de proporcionar uma linguagem comum de desempenho, na qual o ‘quê’ as pessoas fazem, o ‘como’ e o ‘porquê’ estejam claros e sejam aceitos pelas pessoas responsáveis pelas ações. Neste sentido, Dutra (2014) chama atenção ao fato de que, na falta de conceitos adequados, tendemos a julgar as pessoas pelo que elas fazem, quando, na realidade, as pessoas devem ser avaliadas por sua agregação de valor. Para isso, é primordial o uso de conceitos, como a Gestão por Competências, que permitam desnudar a realidade dentro de parâmetros objetivos e consistentes.

A competência individual encontra seus limites, não sua negação, no nível dos saberes alcançado pela sociedade ou pela profissão do indivíduo numa época determinada (Fernandes, 2013). As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem *status* de competências a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.

No contexto da Gestão Pública, especificamente no Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, a força intelectual de trabalho é escassa e não pode ser desprezada ou simplesmente rotulada como um caso sem solução. Ademais, o funcionário tem direito ao conhecimento claro e objetivo do que dele é esperado para que possa ter a ciência formalizada das competências desejadas e, assim, desempenhar suas atribuições e ser bem avaliado, ou optar pelo comodismo e responsabilizar-se pelas consequências, haja vista que a demissão de um servidor público decai em um processo complexo, que precisa ser muito bem configurado.

Considerando o longo período de afastamento de um servidor, quando da sua reinserção no local de trabalho, ele pode receber vários rótulos, dentre eles, o de que está desatualizado e que não vai se comprometer com o trabalho, uma vez que várias mudanças ocorreram no período de seu afastamento. Dessa forma, sua competência profissional é colocada à prova. Diante deste contexto, o objetivo principal deste trabalho é avaliar a reinserção de um servidor público afastado por um longo período em um ambiente de trabalho totalmente reformulado.

A questão a que se pretendeu responder nesta pesquisa foi: como pode ocorrer a reinserção de um servidor público afastado por um longo período em um ambiente de trabalho totalmente reformulado? Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório em uma Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, não havendo precedentes ou outros casos posteriores até o momento. A situação escrita neste artigo é um caso único ocorrido e os resultados obtidos foram analisados mediante a análise descritiva.



Este artigo está estruturado da seguinte maneira: a partir desta introdução, apresenta-se, na segunda seção o referencial teórico relacionado aos construtos abordados nesta pesquisa seguida da terceira seção no qual está descrito a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo. Na quarta seção, estão apresentados os dados obtidos e, a quinta seção contempla a análise e a discussão dos resultados. Por fim, a sexta seção contempla as considerações finais do trabalho realizado.

## **2 Referencial Teórico**

Nesta seção serão apresentados os principais construtos abordados nesta pesquisa.

### **2.1 A Gestão por Competências**

Para que as organizações atinjam os seus objetivos, faz-se necessária a adoção de práticas de gestão que priorizem os recursos humanos, buscando o comprometimento dos colaboradores e fazendo-os perceber os esforços para a criação de um ambiente de desafios voltados para a excelência organizacional. Neste contexto, práticas participativas e interativas devem permitir à empresa atingir seus objetivos e aproveitar ao máximo as competências de seus colaboradores (Junqueira, 2009). Na visão de Neri (2005), o conceito da Gestão de Pessoas por Competências fornece uma metodologia clara e coerente, que permite a gestão desse novo contrato que se espera entre colaboradores e empresas, onde o foco está no resultado e na oportunidade.

Conforme ressaltam Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), a discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. Contudo, diferentes conceitos, dimensões, usos e/ou aplicações têm marcado sua apropriação tanto nas empresas quanto no mundo acadêmico. Por exemplo, para Ferreira (2012), não há um conceito único para o termo, sendo que uma das definições mais conhecidas é a que trata competência por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. Em contrapartida, há autores que entendem a competência não como um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho.

Fleury e Fleury (2001) esclarecem que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos que o indivíduo detém, nem se encontra encapsulada na tarefa. Ao mencionarem Zarifian, datado de 1999, os autores invocam a competência como a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam em força diretamente proporcional à complexidade das situações. Assim, a competência pode ser definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

Leme (2012) pontua que o conhecimento é o saber, é o que se aprende nas escolas, nos livros, no trabalho e na vida. A habilidade é o saber fazer, ou seja, tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia a dia. A atitude, por sua vez, é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, já que ela corresponde ao querer fazer.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), as competências estão em diferentes níveis organizacionais: há o nível estratégico (dimensão corporativa), o nível funcional (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e o nível gerencial (dimensão da atividade gerencial). De acordo com os autores:



A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico, diretamente ligadas à missão e à visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas à missão específica da área funcional. Decorrentes destas, no nível gerencial, temos as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerência (Ruas et al., 2005, p. 96).

Leme (2012) ressalta que fazer Gestão por Competências implica não só no conceito ou na avaliação do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), mas, a partir deles, promover ações de treinamento e desenvolvimento aos colaboradores, realizar a Seleção por Competências e, sobretudo, considerar a estratégia da empresa, o que significa fazer a Gestão por Competências Estratégica. Para esse mesmo autor, fazer Gestão por Competências de forma estratégica é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra sua estratégia em sua plenitude, de forma que possa justificar sua Missão e alcançar a Visão por ela determinada.

## **2.2 A Gestão de Pessoas por Competências e o Ambiente de Trabalho**

A baixa produtividade, como explica Dutra (2014), é causada pela dificuldade das pessoas em perceber claramente a demanda do contexto sobre elas. É difícil para a organização, para as lideranças e para as próprias pessoas perceberem as reais causas dessas dificuldades. Geralmente, a baixa produtividade é atribuída à falta de motivação ou dedicação da pessoa, na percepção da liderança, ou à falta de orientação ou de condições de trabalho, na percepção da pessoa. Esse mesmo autor destaca que, quando as pessoas não conseguem perceber claramente a demanda sobre elas e têm sua atuação constantemente questionada pela liderança e pela organização, perdem o interesse por seu trabalho, sentem-se frustradas, perdem sua autoestima e passam a pensar em deixar a organização ou a se distanciar emocionalmente de seu trabalho.

A falta de elementos adequados e de condições propícias de trabalho faz com que a motivação e a produtividade caiam, gerando, por consequência, custos adicionais de toda espécie, além de um ambiente interno degenerativo. Muitos desses custos são invisíveis ou não medidos, e têm efeito devastador, ainda que, infelizmente, somente a médio e longo prazo, quando possa ser tarde (Bernardi, 2003).

Assim como acontece com outros tipos de capital, o Capital Humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado quando as pessoas aprendem ou desenvolvem novas habilidades, elevando sua capacidade para contribuir com os processos dos negócios, ou quando as organizações criam as condições necessárias para que elas coloquem sua criatividade e energia na melhoria de processos e/ou produtos e serviços da empresa. Por outro lado, o Capital Humano é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência de suas competências ou quando o processo de trabalho requer que elas coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades, ou ainda quando o ambiente conduz a uma desmotivação generalizada das equipes de trabalho. Como bem ponderam Ruzzarin et al. (2006), se o Capital Humano é tão importante na dinâmica dos negócios, executivos e administradores precisam dominar as competências necessárias para efetivamente avaliar e gerenciar esse tipo de capital.

Fleury e Fleury (2001) enfatizam que a noção de competência deve agregar valor econômico à organização, mas também, e não menos importante, agregar valor social ao indivíduo, uma vez que as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso





da organização, também estão investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

A necessidade de transferir de forma definitiva a gestão de pessoas para as lideranças implica sistemas objetivos e diretos. Isso não significa tratar a realidade organizacional de forma superficial ou epidérmica, mas sim transformar uma realidade complexa em algo fácil de ser observado, coerente e integrado (Dutra, 2014).

Por sua vez, a avaliação de desenvolvimento estimula o diálogo entre líder e liderado sobre o futuro da pessoa na organização, sobre seus projetos de aprimoramento profissional e de carreira. Esta avaliação tem um papel importante na definição de expectativas em relação às pessoas e na ajuda para que as mesmas desvendem as demandas do contexto. Os critérios para avaliar o desenvolvimento auxiliam a mensurar o nível de contribuição da pessoa e na construção de ações para aprimorar ou incrementar essa contribuição (Dutra, 2014).

Junqueira (2009) expõe que é possível obter uma postura estratégica na medida em que cada colaborador souber o objetivo ou competência esperada de cada uma de suas atividades, já a partir da etapa de levantamento das descrições de funções, mapeamento das competências e seus desmembramentos em conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, o colaborador começará a pensar e a atuar de forma estratégica ao buscar sempre resultados que agreguem valores a si e à organização.

### **2.3 Diretrizes de Implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**

Para a implantação de um modelo de Gestão por Competências, faz-se necessária uma metodologia definida. Neste sentido, este tópico aborda as diretrizes práticas do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências que servirão de referência para balizar o estudo de caso que será apresentado mais à frente.

Partimos do princípio de que as pessoas são viabilizadoras do negócio e da organização. Como consequência, o alinhamento da estratégia do negócio com a estratégia do capital humano é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais (Ruzzarin et al., 2006). Neste contexto, corrobora-se Junqueira (2009), quando afirma que é importante o questionamento ao ocupante da função ou ao seu gestor acerca do objetivo de cada atividade para se levantar as competências necessárias ao cargo. A resposta é a competência referente àquela atividade. Então, deve-se levantar o que o autor chama de competências parciais (conhecimentos, habilidades e atitudes) que, somadas, vão permitir ao funcionário deter a competência abrangente ou atingir o objetivo permanente esperado em cada atividade desempenhada.

Para Leme (2012), as etapas de implantação da Gestão de Pessoas por Competências são: sensibilização, definição das competências organizacionais, definição das competências de cada função, identificação das competências dos colaboradores, desenvolvimento dos colaboradores, acompanhamento da evolução, sendo que este último passo corresponde ao cerne da Gestão por Competências.

Já Neri (2005) considera a primeira fase como a de levantamentos por meio de entrevistas, com vistas a entender as várias interfaces da organização e as circunstâncias de negócio. A segunda fase compreende a construção, onde são definidas as competências organizacionais e construído o quadro de competências funcionais, sendo esta construção feita em conjunto com todos os envolvidos, com futura legitimação de todo esse trabalho pela diretoria. A terceira fase corresponde ao mapeamento das pessoas, para que se conheçam as lacunas (*gaps*) entre as competências operacionalizadas nos quadros e a situação atual dos funcionários.



Dalmau e Costa (2009) consideram a fase de mapeamento das competências como a que exige a maior dedicação por parte dos gestores, pois é o resultado desse mapeamento que irá fundamentar todos os demais processos.

## **2.4 A Gestão Pública e a Aplicabilidade da Gestão de Pessoas por Competências**

A área pública é permeada por inúmeras particularidades, estas geralmente condicionadas à legislação. Muito embora os atores, assim como na iniciativa privada, sejam as pessoas, a gestão no setor público deve submeter-se, obrigatoriamente, a algumas exigências superiores. Neste contexto, o presente tópico discorre sobre o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências na gestão pública, uma vez que o estudo de caso que será apresentado na sequência ocorreu em um órgão público do Poder Judiciário Federal.

Iniciativas de modernização e revitalização do serviço público, necessárias como uma resposta ao cenário de descrença da população em relação aos órgãos, fundamentam a adoção de práticas como a Gestão de Pessoas por Competências na área pública. Como oficialização, Decretos e Resoluções traçam diretrizes e obrigatoriedades para a implantação das referidas práticas (Leme, 2011).

Nesse rol de aspectos regulamentados em âmbito geral, pode ser citado o Decreto nº 5707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; e a Resolução nº 111/2010, do Conselho Nacional de Justiça, que institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (Leme, 2011). Esses documentos não surgiram apenas de uma necessidade do serviço público por implantar boas práticas da iniciativa privada, mas também devido à necessidade real de profissionalizar a atuação dos servidores, de forma alinhada às diretrizes da instituição (Leme, 2011).

Especificamente direcionada à Justiça do Trabalho, tem-se a Resolução nº 92/2012, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau (Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT, 2012).

Além dessas exigências, o Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região está submetido ao Acórdão nº 1883/2015 TCU PLENÁRIO, resultado de auditoria realizada nos sistemas de Governança e Gestão de Pessoas, e que culminou em determinações ao órgão analisado, tendo como sustentáculo o modelo de Gestão de Pessoas por Competências (Tribunal de Contas da União - TCU, 2015).

## **3 Metodologia**

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa, optou-se por realizar a pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A abordagem qualitativa, de acordo com Godoi (2010) busca a compreensão dos agentes envolvidos e suas ações, menor afastamento do ambiente natural, além de ser utilizada em estudos que envolvem as organizações. Em sua fase exploratória, buscou-se trazer mais informações sobre o assunto investigado, utilizando-se de um planejamento flexível, tendo sido o tema abordado sob diversos ângulos e aspectos, de acordo com recomendações feitas por Prodanov e Freitas (2013).

Trata-se de um estudo de caso e, em consonância com Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso é entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo



de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas ou de uma comunidade. Conforme ressaltam Prodanov e Freitas (2013), o estudo de caso não se caracteriza como uma maneira específica para a coleta de dados nem simplesmente uma característica do planejamento de pesquisa em si; é, sim, uma estratégia de pesquisa abrangente que, de acordo com Chizzotti (2011), constitui-se em uma busca intensiva de dados de uma situação particular.

Dessa forma, este estudo foi realizado em uma Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, localizada no interior do Estado de Mato Grosso do Sul e, para a triangulação na coleta de dados, foram realizadas as seguintes etapas: a) formalização institucional da situação, para legitimar a atuação de consultoria interna na área de Gestão de Pessoas; b) planejamento da abordagem, com a definição da aplicação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências; c) visitas técnicas ao local de trabalho do servidor, realizadas quinzenalmente nos primeiros três meses, para implantação da metodologia ao caso, acompanhamento da evolução e realização dos ajustes necessários; d) visitas técnicas mensais nos últimos três meses, para finalização do estudo e consolidação dos resultados; e e) relatório final e avaliação.

Destaca-se que o servidor público, unidade de análise deste estudo, entrou em licença para tratamento de saúde, e suas atividades eram desempenhadas totalmente no ambiente de processo físico. Mas, com o advento do processo eletrônico, toda a dinâmica de trabalho foi reformulada, já que o trâmite passou a ser realizado por meio virtual. Diante disso, atividades como atendimento ao balcão foram sendo reduzidas e, para que o servidor continuasse no exercício de sua função, quando de seu retorno, procedeu-se à sua capacitação técnica, com 40 horas de curso, para que tivesse condições de trabalhar no novo sistema eletrônico implantado. Foram realizadas as comunicações oficiais aos envolvidos no processo, bem como tomadas as providências para controle de frequência e visitas técnicas para consultoria na área de Gestão de Pessoas. Todo o processo está descrito na próxima seção, desde o início, e os resultados obtidos foram analisados mediante a análise descritiva. A situação descrita neste artigo é um caso único ocorrido no Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, não tendo precedentes nem outros casos posteriores até o momento.

#### **4 Apresentação dos Resultados**

O Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região está localizado em Mato Grosso do Sul, com Sede em Campo Grande, capital do Estado. Criado em 1993, atualmente conta com 26 Varas do Trabalho, sendo sete na capital e 19 no interior do Estado. Sua missão é realizar justiça na solução de conflitos trabalhistas, de forma rápida e efetiva. A visão é ser reconhecido pela sociedade, até 2020, como instituição rápida e efetiva na prestação jurisdicional e que valoriza as pessoas. Seus atributos de valor compreendem a valorização das pessoas, a inovação, a efetividade, o acesso à justiça, a agilidade, o comprometimento e a responsabilidade socioambiental.

Em conformidade com a Missão, Visão e Valores do órgão público, este estudo de caso propôs-se a avaliar a reinserção de um servidor no ambiente de trabalho por meio do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, o qual vem sendo implantado no Tribunal, de maneira gradual, desde novembro de 2014.

O Plano Estratégico do TRT24, aprovado para o quinquênio 2015-2020 tem dentre os projetos estratégicos a serem realizados o de “Gestão de Pessoas por Competências”, com a seguinte descrição:





- Implantar um modelo de gestão de pessoas orientado para a meritocracia e para o alcance dos objetivos institucionais, por meio de metodologia que permite identificar os *gaps* (lacunas de competências) de cada membro das equipes de trabalho, evidenciando as necessidades de treinamento e desenvolvimento individuais e organizacionais, a fim de aumentar a produtividade e o desempenho;
- Promover uma gestão estruturada e compartilhada, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, bem como a consciência e as competências para a formação de líderes que atuem como gestores de sua própria unidade, com foco nos objetivos estratégicos do TRT-24ª Região (TRT24 - Plano Estratégico, 2015-2020, p. 22).

A implantação desse modelo de gestão no TRT-24ª Região vem sendo realizada com base na Resolução nº 92/2012 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que estabeleceu as diretrizes, etapas e metas no âmbito da Justiça do Trabalho. Ênfase ao Modelo de Gestão de Pessoas por Competências também é conferida pelo Tribunal de Contas da União, que realizou uma ampla pesquisa em órgãos públicos de todo o país, com vistas a levantar as condições gerais dos modelos de gestão de pessoas e seus resultados.

A implantação de um novo modelo de gestão demanda tempo e trabalho criterioso, vez que está atrelada à mudança cultural e quebra de paradigmas. Neste sentido, e considerando a crucial influência do líder no desenvolvimento dos trabalhos, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências começou a ser implantado pelas funções de natureza gerencial, de forma gradativa. Assim, levará um tempo ainda até que o projeto atinja servidores que desempenham papéis não gerenciais.

Destarte, o presente estudo de caso assumiu uma posição pioneira, já que foi desenvolvido aplicando as ferramentas de Gestão de Pessoas por Competências em análise de ocupante de função não gerencial. Soma-se a isto o fato de que o servidor permaneceu afastado do trabalho por dois anos, sendo que, nesse período, grandes alterações de gestão ocorreram no Tribunal.

Em 29 de março de 2010, por ocasião da celebração de Termo de Acordo entre o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Tribunal Superior do Trabalho (TST) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), a Justiça do Trabalho aderiu, oficialmente, ao Processo Judicial Eletrônico – PJe. Na mesma data, todos os órgãos da Justiça do Trabalho passaram a integrar o projeto, que tinha como meta elaborar um sistema único de tramitação eletrônica de processos judiciais. O Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região iniciou a implantação do sistema em 20/07/2012, tendo encerrado em 19/09/2014, quando, oficialmente, todas as Varas do Trabalho do Estado de Mato Grosso do Sul passaram a trabalhar com o Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho.

O cenário do processo físico passou a dar lugar, então, ao eletrônico, o que implicou em mudanças bruscas na forma de trabalhar. E isso foi percebido em vários aspectos, como: reação do ser humano às mudanças, organização dos métodos de trabalho, desafios da fase de transição e enfrentamento das dificuldades internas e externas.

Neste sentido, quando o servidor deste estudo entrou em licença para tratamento de saúde, as atividades eram desempenhadas totalmente no ambiente de processo físico. Pelas suas características comportamentais e conhecimentos técnicos, durante toda a sua vida laboral o servidor realizou atividades de balcão, ou seja, atendimento aos usuários da Justiça do Trabalho da localidade, não tendo contato com o processo trabalhista em si, e estando restrito a tarefas sem complexidade.



Com o advento do processo eletrônico, toda a dinâmica de trabalho foi reformulada, já que o trâmite passou a ser realizado por meio virtual, a qualquer hora e em qualquer lugar. Diante disso, atividades como atendimento ao balcão foram sendo paulatinamente reduzidas. Em contrapartida, a força de trabalho no órgão em análise tornou-se cada vez mais escassa perante o aumento da demanda de reclamações trabalhistas, agora bem mais acessíveis, e da impossibilidade de prover cargos vagos por consequências de decisões superiores. A realidade atual remete à necessidade de melhorar a gestão, e não somente inchar a máquina pública com o aumento do número de servidores.

O início do presente estudo de caso deu-se com autuação de processo administrativo no qual o juiz titular e o diretor de uma Vara do Trabalho do interior do Estado colocaram o servidor à disposição após o mesmo ter retornado ao trabalho depois de dois anos de licença para tratamento de saúde. A argumentação dos gestores locais decorria do fato de que o servidor não possuía qualquer condição técnica para desenvolver suas atividades no ambiente eletrônico.

A partir de tal formalização, o Diretor-Geral determinou o comparecimento do servidor à Sede do Tribunal, com o objetivo de esclarecimento de fatos e andamento das medidas cabíveis, tendo sido elencadas as seguintes análises: a) constitui dever de a administração oferecer os meios necessários para o desenvolvimento das atividades laborais do agente público e a este tema cinge-se o motivo da dispensa em questão; b) o servidor não foi treinado para atuar no Processo Judicial eletrônico, fato provavelmente decorrido de suas ausências para tratamento de saúde; c) já vai longe e passada a hora de adotar modelo de Gestão por Competências, único capaz de observar o princípio da impessoalidade norteado por regras objetivas de desempenho funcional na relação entre líder e liderado; e d) cabe nesse momento, na lógica racional (impessoalidade) proporcionar ao servidor meios para que demonstre sua capacidade produtiva e retorne ao seu domicílio para continuar em sua carreira antes de se iniciar qualquer medida disciplinar que deságue em caminho diverso.

Neste cenário, houve determinação do Diretor-Geral para que o servidor fosse treinado em Processo Judicial eletrônico da Justiça do Trabalho (PJe-JT) e, tão logo certificada sua capacitação técnica, fosse promovida a sua reinserção no ambiente de trabalho, com acompanhamento da área de Gestão de Pessoas. O servidor foi cientificado de que deveria cumprir as obrigações do cargo, sujeito a ter contra si a abertura de processo administrativo disciplinar com as penalidades previstas em lei, devendo ser submetido aos critérios avaliativos adotados oficialmente pela administração, aos quais se vinculam todos os agentes públicos.

Assim, procedeu-se à capacitação técnica do servidor, com 40 horas de curso, para que tivesse condições de trabalhar no novo sistema eletrônico implantado. Ato contínuo, foram realizadas as comunicações oficiais aos envolvidos no processo, bem como tomadas as providências para controle de frequência e visitas técnicas para consultoria na área de Gestão de Pessoas.

Inicialmente, foi realizado o planejamento da abordagem, com a definição da aplicação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. A equipe de Gestão de Pessoas elaborou o cronograma e as diretrizes para a reinserção do servidor no ambiente de trabalho. Nesta etapa, foi feito o estudo das atividades que o servidor poderia desenvolver, de acordo com o seu cargo e seu nível de capacitação. Por conseguinte, foi confeccionada uma matriz prévia de competências, para ser analisada e complementada pelo gestor imediato do servidor quando da primeira visita técnica.



Iniciaram-se as visitas técnicas ao local de trabalho do servidor, realizadas quinzenalmente nos primeiros três meses, para implantação da metodologia, acompanhamento da evolução e realização dos ajustes necessários. A evolução das visitas pode ser acompanhada na Figura 1.

Visita	Ações	Observações
01	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: ciência dos critérios de acompanhamento e avaliação; consolidação da matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: ciência dos critérios de acompanhamento e avaliação.</li><li>- Reunião com diretor, servidor e equipe de Gestão de Pessoas: repasse da matriz de competências, com explicação detalhada de todos os itens (competências técnicas e comportamentais, responsabilidades e tarefas); esclarecimento de dúvidas; sugestões práticas ao servidor: ergonomia (postura física, comportamental e organização dos métodos de trabalho).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ceticismo por parte do diretor, porém atitude colaborativa.</li><li>- Timidez e medo por parte do servidor ao voltar ao seu local de trabalho após dois anos, com processos de trabalho diferentes.</li><li>- Foi possível realizar todo o planejamento da primeira etapa, com ênfase na reunião conciliatória e para esclarecimento da metodologia.</li></ul>
02	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse da matriz de competências e verificação de dificuldades/dúvidas; explicação de missão, visão e valores do tribunal; entrega da Cartilha do Servidor, com repasse de orientações da mesma forma como realizado o programa com servidor que está entrando no Tribunal; recomendação de um curso online de postura e imagem profissional, gratuito, selecionado pela Gestão de Pessoas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: realização das tarefas sob acompanhamento e supervisão dos colegas de trabalho, com receio de errar.</li><li>- Competências comportamentais: sem problemas aparentes, interação tímida com os colegas de trabalho.</li><li>- Poucos erros, forte ajuda da equipe de trabalho local.</li><li>- Servidor com grandes dificuldades em relação ao manuseio do computador, inclusive para tarefas simples, como digitação em sistema Office/Word.</li><li>- Pouca agilidade no geral, esforço para melhoria evidente, visível apreensão.</li></ul>
03	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse individualizado das tarefas da matriz; abordagem dos aspectos subjetivos em relação ao aprendizado, enfrentamento de novas realidades, caminhos de evolução, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definido o próximo passo para a inserção do servidor nas rotinas do processo eletrônico, com base no treinamento efetuado.</li><li>- Servidor seguindo as orientações ergonômicas, sobretudo em relação à organização do trabalho e sua aprendizagem.</li><li>- Curso sobre postura e imagem profissional sendo realizado.</li><li>- Evolução na interação com a equipe de trabalho, relato de satisfação com o trabalho e com o aprendizado proporcionado.</li></ul>
04	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: alteração de tarefas na matriz de competências, devido à modificação de um processo de trabalho, qual seja: as certidões físicas passaram a ser eletrônicas, de forma que o servidor não precisaria mais realizar a atividade, uma vez que o cidadão agora obterá a certidão por meio eletrônico; inclusão na matriz das atividades do processo eletrônico.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse das novas tarefas da matriz de competências.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: maior autonomia e segurança na realização.</li><li>- Competências comportamentais: sem problemas aparentes, interação maior com os colegas de trabalho.</li><li>- Evolução em relação ao manuseio do computador e na agilidade ao realizar as tarefas, servidor aberto a novos aprendizados.</li></ul>



Continua...		
Visita	Ações	Observações
05	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências, sobretudo em relação às novas tarefas designadas.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse individualizado das novas tarefas da matriz; abordagem dos aspectos subjetivos e psicológicos da reinserção.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: servidor realiza as tarefas da matriz sem necessidade de acompanhamento; atividades no processo eletrônico em fase inicial, com acompanhamento.</li><li>- Competências comportamentais: em evolução de integração.</li></ul>
06	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências; sugestão para prorrogação do acompanhamento em virtude das mudanças de tarefa.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse da matriz de competências e da ergonomia de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: visível esforço e evolução na realização das tarefas do processo eletrônico; evolução evidente no manuseio do computador.</li><li>- Competências comportamentais: sem problemas ou alterações.</li></ul>
07	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: reforço das técnicas de organização do trabalho, com ênfase nas rotinas do processo eletrônico e seus aspectos subjetivos de segurança e evolução.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: evolução tímida em relação à última visita no que tange à segurança e autonomia para realizar as tarefas no processo eletrônico.</li><li>- Competências comportamentais: sem problemas ou alterações; visível apreensão para adquirir segurança nas novas atividades.</li><li>- Averbação do curso de imagem e postura profissional, com carga horária de 59 horas.</li></ul>
08	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: revisão da matriz, considerando o retorno das férias em seus aspectos subjetivos e técnicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: apreensão em relação à segurança, em virtude do afastamento natural das atividades por motivo de recesso forense e férias.</li><li>- Competências comportamentais: sem problemas ou alterações; evidente demonstração de vontade em aprender novas rotinas.</li><li>- Indicação de outro curso pela equipe de GP: Direito Processual do Trabalho, modalidade à distância, carga horária de 35 horas.</li></ul>
09	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o diretor: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências.</li><li>- Reunião com o servidor: repasse da matriz de competências e da ergonomia de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: evolução nas atividades do processo eletrônico, realizadas com desenvoltura; servidor reconhecido como necessário no local de trabalho, sobretudo em um cenário de escassez crescente da força de trabalho.</li><li>- Competências comportamentais: menor apreensão, disposição para aprender novos trabalhos, relato de sensação de pertencimento à instituição e de realização por fazer parte de uma realidade diferente da vivenciada em seu passado profissional (antes da licença).</li></ul>
10	<ul style="list-style-type: none"><li>- Visita acompanhada pelo Diretor-Geral do Tribunal.</li><li>- Reunião com o diretor local: verificação do desempenho técnico e comportamental do servidor com base na matriz de competências; reunião específica entre diretor-geral e diretor local; retrospectiva do processo de reinserção,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competências técnicas, responsabilidades e tarefas: significativa evolução no desempenho de suas atribuições, contribuindo sobremaneira para as atividades da Secretaria da Vara.</li><li>- Competências comportamentais: servidor totalmente integrado à equipe de trabalho, sem</li></ul>





	<p>com análise crítica de todas as etapas; consolidação da matriz de competências final.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reunião com o servidor: repasse da matriz de competências final consolidada; abordagem final; reunião específica entre diretor-geral e servidor, com análise crítica de todas as etapas.</li><li>- Análise conclusiva; relatório final.</li></ul>	<p>problemas de relacionamento, com dedicação e sentimento de pertencer ao processo de trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diretor-Geral destacou que o objetivo foi disponibilizar ferramentas como a Gestão de Pessoas por Competências para a melhoria dos resultados e ressaltou que foi um piloto do modelo em que se é dado o empenho, proporcionados os meios e, por fim, medido o desempenho. Elogiou a atuação e o esforço de todos para o alcance desse resultado.</li><li>- Diretor local: relatou o êxito de todo o processo e a satisfação com o resultado do trabalho, lembrando o seu ceticismo inicial e reconhecendo que é possível reinserir com sucesso um servidor que estava afastado por longo tempo e que, a princípio, não estava apto a atuar em uma realidade totalmente diferente.</li><li>- Servidor: satisfeito, agradecido e motivado a novos aprendizados.</li></ul>
--	--	---

**Figura 1: Visitas técnicas realizadas ao local de trabalho do servidor em reinserção.**

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores (2016).

Encerrada a etapa de visitas técnicas, e obedecendo as normas vigentes, o diretor da unidade de trabalho realizou a avaliação do servidor. O modelo de avaliação atualmente adotado segue a Lei nº 8112/90, contemplando assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. De um total de 200 pontos, o servidor obteve 190,50, não apresentando quesito que necessitasse de plano corretivo complementar.

Ao final do acompanhamento de consultoria, o servidor havia averbado dois cursos de capacitação, quais sejam: Postura e Imagem Profissional e Direito Processual do Trabalho, que, somados ao treinamento inicial em PJe-JT, perfizeram um total de 134 horas de capacitação.

## 5 Análise dos Resultados

O estudo deste caso condiz com a ênfase de Junqueira (2009) em relação à mudança de paradigmas da administração ao longo de sua história. É notório que o ambiente e a evolução tecnológica tornaram-se fatores determinantes para o entendimento dos recursos humanos da organização. O contexto apresentado pelo autor remete às mudanças sofridas pela Justiça do Trabalho com a implantação do Processo Judicial eletrônico (PJe). Um novo ambiente foi construído, calcado em recursos tecnológicos, onde o processo pode ser acessado a qualquer hora, em qualquer lugar.

Porém, apesar de totalmente eletrônico, o processo só existe por causa das pessoas. São elas que o manuseiam e fazem com que suas etapas aconteçam de forma produtiva ou não. É neste sentido que Junqueira (2009) considera fundamental o envolvimento positivo dos recursos humanos da organização, com comprometimento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que a organização faz com que eles percebam os esforços envidados para a criação de um bom ambiente organizacional.

Por meio do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, este estudo teve por fundamento a busca desse envolvimento, com práticas participativas e interativas, bem como o fornecimento de uma metodologia clara e coerente, para que, como pontuou Neri (2005),





fosse possível operacionalizar o novo contrato de trabalho que se espera entre pessoas e empresas, onde o foco está no resultado e na oportunidade. E isso foi visualizado com a construção participativa e interativa da matriz de competências do servidor, com as reuniões de visitas técnicas, conduzidas como consultoria interna de gestão de pessoas, com a evolução das responsabilidades e tarefas do servidor e com o envolvimento da liderança e de toda a equipe local no processo.

A matriz de competências, por sua vez, com definição precisa de competências técnicas e comportamentais, responsabilidades e tarefas exigidas para o desempenho das atividades do cargo, permitiu um empenho claro e objetivo do que se esperava do servidor, fechando brechas para mal-entendidos e abusos por parte do colaborador ou da liderança.

A evolução do servidor, formalizada nos incrementos de sua matriz de competências, exemplifica o elencado por Fleury e Fleury (2001), onde em seu estudo enfatizam que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos que o indivíduo detém, nem se encontra encapsulada na tarefa. Competência remete à inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam em força diretamente proporcional à complexidade das situações.

No quesito desenvolvimento, o servidor realizou cursos na área de Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho, Postura e Imagem Profissional e na área de Direito Processual do Trabalho, uma vez que tinha formalizadas as referidas necessidades para ocupar o cargo. A realização contínua de treinamentos também permitiu confirmar o que ressaltou Leme (2012), quando explicou que fazer gestão por competências não significa formalizar conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, a partir deles, promover o desenvolvimento dos colaboradores, para que, por meio deles, a empresa cumpra sua estratégia, justificando sua Missão e Visão.

Os relatos constantes da sensação de motivação e pertencimento do servidor, bem como a vontade externada de aprender cada vez mais corroboram com o posto por Dutra (2014), que identifica a frustração e a perda da autoestima das pessoas quando não conseguem perceber a demanda sobre elas e têm sua atuação questionada pela liderança e pela organização. Neste sentido, cabe lembrar que o servidor retornou ao trabalho em um ambiente totalmente diferente daquele existente antes de sua licença. À referida época, além de técnicas diferentes para manuseio do processo, não havia definição clara de atividades, tampouco metas ou tantas cobranças externas.

A análise de todos os relatórios permitiu a correlação direta entre o papel do líder e da equipe de trabalho no sucesso da ação. Ainda, como mencionou Dutra (2014), liderar pessoas deve ser parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, devendo a área de gestão de pessoas ser uma assistência através de consultoria interna, *staff*. Neste âmbito, o primeiro gestor de pessoas deve ser o líder de cada unidade de trabalho, e a área de gestão de pessoas, a promotora da assistência, do desenvolvimento e do acompanhamento necessários.

Porém, é imperiosa a necessidade de transferir de forma definitiva a gestão de pessoas para as lideranças por meio de sistemas objetivos e diretos, transformando a realidade organizacional complexa em algo fácil de ser observado, coerente e integrado, como postulado por Dutra (2014). O estudo permitiu essa abordagem por meio da formalização de um processo cujo sucesso dependeria do colaborador, do gestor de linha e de toda a equipe ao seu entorno.

Quanto à avaliação de desempenho, e também ao processo como um todo, percebeu-se que o diálogo entre líder e liderado aumentou, refletindo em pontos como aprimoramento profissional e papel do servidor na organização, conforme relatado por Dutra (2014). De



acordo com Ruzzarin et al. (2006), a exemplo de outros tipos de capital, o Capital Humano também pode ter seu valor aumentado ou depreciado, a depender das condições do meio em que o colaborador está inserido. Os resultados do estudo comprovam que, quando a organização se dispõe a fornecer ao colaborador, de forma clara e impessoal, o desempenho que dele é esperado, solidifica a possibilidade de que o capital intelectual seja aproveitado e desenvolvido, contribuindo para a satisfação pessoal e, conseqüentemente, para a produtividade institucional.

Conforme propôs Junqueira (2009), foi possível perceber a construção de uma postura estratégica do servidor, que passou a pensar e a atuar buscando resultados que agregassem valores a si mesmo e ao Tribunal. E essa construção teve início no levantamento das descrições de funções, mapeamento das competências e seus desmembramentos em conhecimentos, habilidades e atitudes. A realização do trabalho alinhado aos objetivos perseguidos e à formalização em uma matriz de competências colaborou para materializar a necessidade de uma postura profissional voltada aos objetivos estratégicos da organização, mas, ao mesmo tempo, fundamentada na realização pessoal, na edificação do trabalho como um meio positivo de contribuição, e não como algo sem sentido e penoso.

Embora prevista em Lei, a demissão de um servidor público não é tarefa fácil de ser levada a cabo. Em outra análise, contudo, a sociedade clama por um serviço público com melhor qualidade. Neste sentido, percebe-se, como salienta Leme (2011), que as regulamentações do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências não surgiram apenas de uma necessidade do serviço público por implantar boas práticas da iniciativa privada, mas também devido à necessidade real de profissionalizar a atuação dos servidores, de forma alinhada às diretrizes da instituição. O processo relatado no estudo ora abordado permitiu, de forma transparente e pautada na legislação, a oportunidade de documentar uma prática que poderia evoluir para a reinserção e seu desenvolvimento ou para a demissão do servidor.

## **6 Considerações Finais**

Em conformidade com a Missão, Visão e Valores do Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região, localizado em Mato Grosso do Sul, com Sede em Campo Grande, este estudo de caso propôs-se a avaliar a reinserção de um servidor afastado por um longo período em um ambiente de trabalho totalmente reformulado, por meio do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, o qual vem sendo implantado no Tribunal, de maneira gradual, desde novembro de 2014. Considera-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido, o que permitiu aos pesquisadores profundas reflexões acerca do resultado obtido, conforme se apresenta na seqüência.

O avanço tecnológico e os ambientes internos e externos cada vez mais dinâmicos exigem das organizações correspondência de evolução em seus modelos de gestão. A despeito de um cenário marcado pelo meio eletrônico, é fundamental e deveras perceptível a necessidade de integrar e valorizar o capital humano da empresa, pois são as pessoas a razão de ser dos negócios.

O ambiente no qual o servidor está inserido tem influência determinante em seu desempenho, motivação, realização pessoal e, por conseguinte, na produtividade gerada para a empresa. Este ambiente é composto de muitas variáveis, porém, ao líder imediato é reservado um papel de protagonista, na medida em que pode contribuir para alavancar ou para desmotivar seus subordinados.

Em contrapartida, tem-se que o modelo de gestão de pessoas por competências propõe a definição clara de empenho e desempenho, por meio de instrumento formal de mapeamento



de competências técnicas, comportamentais, de responsabilidades e tarefas de cada colaborador, sempre com objetivo voltado ao alcance da estratégia da organização.

Aplicando um modelo formal de gestão, perceptível e profissional, como a Gestão de Pessoas por Competências, de maneira participativa e democrática, porém conduzida por uma área de *staff*, no modelo de consultoria profissional interna de gestão de pessoas, foi possível promover a reinserção de um servidor público afastado por um longo período de tempo em um ambiente de trabalho totalmente reformulado.

O estudo permitiu a abordagem teórica do modelo de gestão de pessoas por competências, bem como o registro formal das competências técnicas e comportamentais, das responsabilidades e tarefas que o servidor deveria desempenhar em seu retorno ao trabalho.

Com a formalização objetiva das atribuições, os processos de cobrança por parte da liderança e de desempenho por parte do colaborador tornaram-se clarificados a ambas as partes. Dessa forma, foi possível deixar de lado a personalidade, as impressões subjetivas e os conceitos formados previamente, para dar lugar a uma relação profissional, onde ambas as partes puderam agir dentro de uma metodologia formal.

Assim como as regras, as consequências de todo o processo também foram claras, já que uma avaliação de desempenho pressupõe a proporcional correlação com o produto a ser entregue em seus aspectos técnicos e comportamentais. Trata-se do desempenho medido em relação ao empenho realizado.

A demissão no serviço público está regulamentada, porém não é facilmente aplicada. Na verdade, os meios existem, mas se evidencia pouca vontade de trabalhar as ferramentas como se preceituam. Modelos viciados em camaradagem e falseados por autoenganos de ajuda ao próximo acabam por mascarar uma função nobre, que é a de trabalhar para servir a sociedade com excelência e celeridade, residindo na ferramenta de avaliação uma oportunidade de correção de rumos e desenvolvimento pessoal e profissional.

Há muito a se evoluir na Gestão Pública. O caminho é longo e espinhoso, pois envolve quebra de paradigmas e mudanças de fatores que estão fortemente inseridos em nossa cultura. De qualquer forma, a sociedade clama por uma Gestão Pública mais eficiente e transparente. E os primeiros passos começaram a ser dados para que essas transformações possam se tornar perceptíveis às próximas gerações.

Modelos técnicos, balizados em estudos científicos que se consolidaram ao longo de anos, em mãos de muitos teóricos renomados, estão aí para contribuir de forma positiva com essa nova e aguardada gestão. São formas de profissionalizar caminhos, tirar de cena aspectos subjetivos e meramente pessoais, e colocar sob os holofotes as escolhas técnicas, baseadas nas competências que os colaboradores apresentam. No mesmo sentido, deixar claro e público quais são essas competências esperadas, para que todos possam ter a opção de buscar um autodesenvolvimento assertivo na escalada pela ascensão desejada na carreira.

Por fim, cabe ressaltar a necessidade de mais estudos que demonstrem a aplicação da Gestão de Pessoas por Competências, como forma de registrar a prática das teorias tão bem publicadas. Considerando a lenta percepção de resultados quando se fala em mudança cultural, a existência de mais casos publicados poderia contribuir com esse processo de implantação da Gestão de Pessoas por Competências no Serviço Público. Para o avanço de modelos de gestão baseados em profissionalismo, espera-se que casos concretos possam auxiliar na percepção dos benefícios, aproximando, pelo menos de certa forma, uma realidade postulada como distante e dependente de profundas mudanças culturais, de algo possível, que mesmo no início pode conduzir a um caminho mais assertivo na trilha de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.



## Referências

- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. Atlas.
- Chizzotti, A. (2008). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT. *Resolução nº 92, de 29 de fevereiro de 2012*. Disponível em [http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/20716/2012\\_res0092\\_csjt\\_rep02.pdf?sequence=3](http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/bitstream/handle/1939/20716/2012_res0092_csjt_rep02.pdf?sequence=3) Acesso em: 27 de abr. 2016.
- Dalmau, M. B. L., & Costa, K. C. B. T. (2009). *Estratégia de gestão de pessoas*. IESDE BRASIL SA.
- Dutra, J. S. (2014). *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, V. C. C. P. (2012). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Godoi, C. K. (2010). Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Melo, & A. B. Silva (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Junqueira, C. R. (2009). *Gestão por competências sem mistérios*. São Paulo: Baraúna.
- Leme, R. (Org.) (2011). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Leme, R. (2012). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2010). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Neri, A. A. (Org.) (2005). *Gestão de RH por competências e a empregabilidade*. Campinas, SP: Papirus.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Ruas, R. L., Antonello, C. S., & Boff, L. H. (2005). *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. São Paulo: Artmed.
- Ruzzarin, R., Amaral, A. P., & Simionovschi, M. (2006). *Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências*. Porto Alegre: Editora AGE Ltda.
- Tribunal de Contas da União - TCU. *Acórdão nº 1883/2015*. Disponível em <https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=41434f5244414f2d4c454741444f2d313237343037&sort=RELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECISAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0&numDocumento=1&totalDocumentos=1> Acesso em: 27 de abr. 2016.