



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**FABIANA ALVES DE SOUZA DOS SANTOS**

**ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM UM ÓRGÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO**

**BRASÍLIA-DF**

**2012**

**FABIANA ALVES DE SOUZA DOS SANTOS**

**ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM UM ÓRGÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade de Brasília, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

**BRASÍLIA-DF**

**2012**

FABIANA ALVES DE SOUZA DOS SANTOS

**ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM UM ÓRGÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO**

Esta dissertação foi aprovada pela seguinte banca examinadora:

**Professor Dr. FRANCISCO ANTÔNIO COELHO JÚNIOR**

Universidade de Brasília

**Professor Dr. ANTÔNIO ISIDRO DA SILVA FILHO**

Universidade de Brasília

**Professora Dra. SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM**

Universidade Federal da Bahia

**Brasília-DF, 29 de fevereiro de 2012.**

A Adelaide e Cyrene,  
que se foram durante o percurso do Mestrado.

A Selma e José, que se alegram com as minhas realizações, sempre.

A Claudio, André Luís e Rafael, que viram tudo e ficaram por perto...

## AGRADECIMENTOS

A caminhada do Mestrado é intensa e volumosa de acontecimentos simultâneos. Quando olho em retrospectiva, sinto imensa gratidão pela vida que me proporcionou tantas experiências e tanto aprendizado nesses dois anos. Desejo manifestar essa gratidão por meio das pessoas que contribuíram, de várias maneiras, para a materialização desta dissertação.

Agradeço ao Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, na pessoa do seu Presidente, o Desembargador Ricardo Alencar Machado, por ter me proporcionado desafios profissionais que instigaram a minha curiosidade científica e por ter possibilitado o campo de pesquisa desta dissertação.

Muito obrigada aos juízes semânticos deste estudo, pessoas que eu tenho na mais alta conta e admiração, que aceitaram, de forma abnegada, o convite de analisar o levantamento de competências organizacionais elaborado e, ainda por cima, de opinar sobre ele, me ajudando a aperfeiçoá-lo. Sou muitíssimo grata também aos meus queridos colegas respondentes das pesquisas (longas, eu sei!), que se aplicaram para responder aos questionários da mesma maneira como encaram o trabalho no Tribunal: de forma dedicada e comprometida! Ao Dr. Ricardo Machado, agradeço, mais uma vez e especialmente, pela sua confiança no meu trabalho e no meu estudo e pelo seu suporte emocional na condição de meu chefe...

Agradeço aos membros do Projeto Gestão por Competências, pelas discussões ricas e repletas de aprendizado, por terem se engajado com confiança e responsabilidade em relação à construção do que é novo, possibilitando substrato consistente, em parte utilizado neste trabalho. Destaco minha gratidão à Professora Dra. Acácia Zeneida Kuenzer, consultora do Projeto, pelo profissionalismo, pela amizade e pela abertura para uma parceria vigorosa e produtiva.

Aos queridíssimos amigos da DIEST, Renata Mafra, André Nardelli, Natália Evangelista e Mateus Corrêa, e aos estagiários Pedro Paulo, Terezinha e Natália, um agradecimento especial por terem me apoiado, me auxiliado das mais diversas formas e por terem suportado as minhas ansiedades no dia a dia de trabalho!

Agradeço do fundo do coração ao meu orientador, Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, que não só me orientou, mas me incentivou a enfrentar as dificuldades e a pesquisar o que eu queria desde o começo! Não sei se todos os orientadores são assim, mas o meu esteve sempre muito presente e soube ser condescendente e exigente nas horas certas, foi um amigo, um apoiador, e me fez perder o medo do SPSS (não vou me esquecer!). Desejo agradecer também aos professores da banca examinadora, Professora Dra. Sônia Gondim e Professor Dr. Antônio Isidro, que se dedicaram à leitura minuciosa e contribuíram com importantes observações para a melhoria deste trabalho.

Minha gratidão pelos ensinamentos dos caríssimos professores do PPGA, em especial à Professora Dra. Janann Joslim Medeiros, que ministrou duas das disciplinas que considero pilares do meu Mestrado: Teorias Organizacionais e Análise da Dinâmica das Organizações.

Aos funcionários do PPGA quero manifestar também a minha gratidão pelo atendimento sempre muito prestativo e pelo sorriso com que me recebiam na chegada.

Agradeço aos queridos colegas do Mestrado, por terem sido um fator a mais de motivação, tornando tudo mais interessante com as suas experiências, suas opiniões e conhecimentos, ótimas companhias para as risadas e para as queixas...

À minha amiga e parceira como professora na disciplina Estratégia Empresarial, Eleonora Maravalhas, aos alunos da disciplina, à professora Josivania Silva Farias e aos funcionários do Departamento de Administração, desejo expressar meu agradecimento por terem me acompanhado no decorrer das aulas, que foram fundamentais para o aprofundamento de muitos conceitos desta dissertação.

Aos meus pais, Selma e José - a quem amo tanto e devo tanto! - quero registrar mais este agradecimento. Aqui está outra realização...

Agradeço ao meu querido e admirado primo Paulo Moutinho, que soube falar, várias vezes, a coisa certa na hora certa! *“No pain, no science ...”*

Obrigada aos meus amigos, todos eles, que estiveram presentes nos momentos bons e, por vezes, absolutamente necessários! Obrigada aos meus irmãos e suas famílias, que me divertem com o seu movimento!

Por fim, quero manifestar meu amor e minha gratidão ao meu marido Claudio, companheiro de vida, e aos meus filhos André Luís e Rafael, que compartilharam tudo, que entenderam e apoiaram, que vivenciaram a minha ausência e lamentaram...

*Cada dia traz seus próprios problemas e desafios.*

*Cada momento traz suas próprias perguntas.*

*E se você tem respostas prontas na cabeça, sequer será capaz de ouvir as perguntas.*

*Estará tão cheio de respostas que será incapaz de ouvir.*

*Você não estará acessível.*

Osho

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi testar relações empíricas entre competências organizacionais e competências individuais no contexto de uma Instituição da Justiça brasileira. Consideradas as peculiaridades de um órgão público, para o qual a noção de vantagem competitiva não se aplica, discutiu-se teoricamente acerca do conceito de competências organizacionais, propondo-se definição adaptada. A identificação de competências organizacionais e individuais foi estruturada a partir dos macroprocessos de trabalho críticos para a estratégia da organização, conforme proposto por Kaplan e Norton (2004). A metodologia de construção do modelo de competências individuais foi relatada em detalhes, como contribuição ao conhecimento relativo à gestão por competências na área pública. Nove competências organizacionais foram identificadas utilizando-se análise documental e avaliação de juízes semânticos. Competências individuais foram identificadas em reuniões de trabalho com equipe multidisciplinar. A avaliação das competências organizacionais se deu por meio de quesitos avaliativos quanto à sua importância estratégica, raridade em organizações semelhantes, utilidade de seus resultados para a sociedade, pelo seu caráter tácito, quanto à sua robustez e à fixação em diferentes sistemas organizacionais. Um conjunto parcial de 41 competências individuais foi avaliado quanto aos critérios de importância e domínio. Foram realizadas duas pesquisas do tipo *survey*, direcionadas a amostra de público gerencial. Os dados foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais (exploratórias, correlacionais, fatorial e de regressão). Entre os resultados obtidos, destacam-se: a) as competências organizacionais identificadas foram validadas quanto à sua importância estratégica; b) as competências organizacionais foram avaliadas como úteis para a sociedade; c) a importância das competências organizacionais é explicada pela utilidade dos resultados gerados para a sociedade; d) as competências organizacionais não produzem resultados raros em organizações públicas semelhantes; e) quanto ao seu grau de desenvolvimento, existem competências organizacionais a serem alavancadas e competências a serem construídas, como afirmam Heene e Sanchez (1996); f) o grau de desenvolvimento das competências organizacionais pode ser explicado pela existência de documentação escrita e pelas oportunidades de desenvolvimento oferecidas, ou seja, pelo seu caráter tácito; g) as competências individuais testadas foram validadas quanto à sua importância e foi avaliado o seu domínio geral; h) a faixa etária influencia a percepção de importância, assim como o cargo influencia a percepção de domínio de competências individuais; i) o tempo de serviço influencia a percepção de competências organizacionais; j) a importância de competências individuais pode ser explicada por variáveis de competências organizacionais como a utilidade e as oportunidades de desenvolvimento, de forma direta, e como a fixação das competências organizacionais em competências das pessoas, a raridade e a documentação escrita, de forma inversa; k) a percepção do domínio de competências individuais pode ser explicada pela fixação de competências organizacionais em competências das pessoas; e l) domínio e importância explicam, em sentidos inversos, o grau de fixação das competências organizacionais nas competências das pessoas. Os resultados permitem supor que o requisito de raridade não é relevante para caracterizar as competências organizacionais na área pública. Também permitem inferir que existe um complexo relacionamento entre as competências organizacionais e as competências dos indivíduos.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to test empirical relations between individual competencies and organizational competencies in an organization of the Brazilian Judiciary. Given the peculiarities of a public agency, for which the competitive advantage notion does not apply, it was discussed theoretically on the concept of organizational competencies, proposing adapted definition. The identification of organizational and individual competencies was structured from the critical work macroprocesses for the organization's strategy, as proposed by Kaplan and Norton (2004). The methodology of the competence model constructed was reported in detail, as a contribution to knowledge on competence management in the public area. Nine organizational competencies were identified using documentary analysis and evaluation of semantic judges. Individual competencies were identified in meetings with multidisciplinary team. The evaluation of organizational competencies was done through evaluative questions such as its strategic importance, rarity in similar organizations, the usefulness of its results to society, by its tacit character, its robustness and the setting in different organizational systems. A partial set of 41 individual competencies was evaluated to the criteria of importance and mastery. Two surveys were conducted with a sample of managers. The data were subjected to descriptive and inferential statistical analyzes (exploratory, correlational, factorial and regression). Among the results, are: a) identified organizational competencies have been validated as to its strategic importance, b) organizational skills were evaluated as useful to society; c) the importance of organizational competencies is explained by the usefulness of the results generated for society; d) organizational competencies do not produce rare results in similar public organizations; e) regarding their level of development, there are organizational competencies to be leveraged and to be built, as stated by Sanchez and Heene (1996); f ) the degree of development of organizational competencies can be explained by the existence of written documentation and the development opportunities offered, that is, by its tacit character; g) individual competencies tested were validated as to its importance and was evaluated as general mastery; h) age influences the perception of importance, as well as the public position occupied affects the perception of individual competencies mastery; i) the time of service in the organization affects the perception of organizational competencies; j) the importance of individual competencies may be explained by organizational competencies variables, as the utility and the opportunities of development, both directly, and as the setting of organizational competence in competencies of individuals, rarity and written documentation, in reverse; k) the perception of individual competencies mastery may be explained by setting organizational competencies in people's competencies, l) the individual competencies importance and mastery explain, in opposite directions, the degree of fixation of organizational competencies in people's competencies. The results support the hypothesis that the condition of rarity is not relevant to characterize the organizational competencies in the public area. They also allow us to infer that a complex relationship between organizational competencies and competencies of individuals.

## LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 3.1 – Dados pessoais e funcionais da amostra de gerentes</i>	96
<i>Tabela 4.1: Grau de concordância quanto à importância estratégica das competências organizacionais</i>	101
<i>Tabela 4.2: Grau de concordância quanto à raridade dos resultados das competências organizacionais</i>	101
<i>Tabela 4.3: Grau de concordância quanto à utilidade dos resultados das competências organizacionais</i>	102
<i>Tabela 4.4: Grau de concordância quanto ao grau de desenvolvimento das competências organizacionais</i>	103
<i>Tabela 4.5: Grau de concordância quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais</i>	104
<i>Tabela 4.6: Grau de concordância quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais</i>	105
<i>Tabela 4.7: Grau de concordância quanto à possibilidade de redigir um manual tratando de competências organizacionais</i>	105
<i>Tabela 4.8: Grau de concordância quanto à existência de publicações externas sobre as competências organizacionais</i>	106
<i>Tabela 4.9: Grau de concordância quanto à suscetibilidade das competências organizacionais às mudanças tecnológicas</i>	107
<i>Tabela 4.10: Grau de concordância quanto à suscetibilidade das competências organizacionais às mudanças econômicas, políticas e outras</i>	109
<i>Tabela 4.11: Comparativo das médias dos percentuais do grau de fixação das competências organizacionais</i>	111
<i>Tabela 4.12 Resultados das estruturas unifatoriais obtidas para os itens avaliativos das competências organizacionais</i>	113
<i>Tabela 4.13: Modelo de regressão com variável dependente “Essa competência é importante para a estratégia do Tribunal”</i>	114
<i>Tabela 4.14: Modelo de regressão com variável dependente “Essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal”</i>	114
<i>Tabela 4.15: Modelo de regressão com variável dependente “Cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)”</i>	115
<i>Tabela 4.16: Modelo de regressão com variável dependente “Essa competência está bem desenvolvida no Tribunal”</i>	116
<i>Tabela 4.17: Modelo de regressão com variável dependente “Missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência”</i>	117
<i>Tabela 4.18: Modelo de regressão com variável dependente “O Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência”</i>	117
<i>Tabela 4.19: Grau de importância das competências individuais</i>	118
<i>Tabela 4.20: Grau de domínio das competências individuais</i>	121
<i>Tabela 4.21: Estrutura empírica da escala de importância de competências individuais</i>	124
<i>Tabela 4.22: Estrutura empírica da escala de domínio de competências individuais</i>	126
<i>Tabela 4.23: Modelo de regressão obtido com as escalas de importância e de domínio correlacionadas às variáveis pessoais e profissionais</i>	128
<i>Tabela 4.24: Modelo de regressão competências organizacionais como variáveis critério das variáveis pessoais e profissionais</i>	129

<i>Tabela 4.25: Modelo de regressão competências organizacionais explicando competências individuais</i>	<i>131</i>
<i>Tabela 4.26: Modelo de regressão competências individuais explicando competências organizacionais</i>	<i>132</i>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 – Representação esquemática do modelo teórico proposto</i>	08
<i>Figura 2.1 – A relação entre recursos e estratégia conforme a Visão Baseada em Recursos</i>	17
<i>Figura 2.2 – A estratégia no longo prazo e sua relação com as competências</i>	22
<i>Figura 2.3 A representação de uma competência</i>	24
<i>Figura 2.4 – Arquitetura estendida da competência</i>	25
<i>Figura 2.5 – Mapa Estratégico: o modelo simples de criação de valor para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos</i>	35
<i>Figura 2.6 – Tipologia da competência</i>	48
<i>Figura 2.7 – Modelo holístico de competência</i>	49
<i>Figura 2.8: Modelo de gestão de pessoas baseado em competências</i>	52
<i>Figura 2.9 – Articulações entre as diferentes dimensões das competências organizacionais e estratégicas</i>	60
<i>Figura 3.1 – Simplificação esquemática da organização do Poder Judiciário no Brasil</i>	64
<i>Figura 3.2 - Esquema metodológico da coleta de dados</i>	73

## LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 2.1: Categorias de competência</i>	29
<i>Quadro 2.2: Definições de competência individual apresentadas por autores diversos</i>	42
<i>Quadro 3.1: Temas e objetivos estratégicos do BSC do TRT 10</i>	69
<i>Quadro 3.2: Competência Prestação Jurisdicional Trabalhista</i>	76
<i>Quadro 3.3: Competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos</i>	77
<i>Quadro 3.4: Competência Responsabilidade Social e Ambiental</i>	78
<i>Quadro 3.5: Competência Administração Rotineira com Foco na Estratégia</i>	80
<i>Quadro 3.6: Competência Mudança Cultural</i>	81
<i>Quadro 3.7: Competência Mobilização Estratégica de Competências</i>	82
<i>Quadro 3.8: Competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação</i>	83
<i>Quadro 3.9: Competência Planejamento Estratégico</i>	85
<i>Quadro 3.10: Competência Relacionamento Institucional</i>	85
<i>Quadro 3.11: Questões de pesquisa e os critérios de avaliação</i>	87
<i>Quadro 3.12: Níveis de gestão no TRT 10 e a população total de gestores</i>	89
<i>Quadro 3.13: Questionamentos nas reuniões de trabalho de revisão do mapeamento de competências</i>	93
<i>Quadro 3.14 Etapas da coleta de dados</i>	97

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC	Balanced Scorecard
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
GPC	Gestão por Competências
VBR	Visão Baseada em Recursos
TRT 10	Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.1.1 Objetivos do estudo	6
1.1.2 Problema de pesquisa	7
1.1.2.1 Hipóteses de pesquisa	7
1.1.3 Modelo teórico de pesquisa	7
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	9
2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	11
2.2.1 O surgimento do conceito de competência organizacional	12
2.2.1.1 A estratégia e as questões externas à empresa	13
2.2.1.2 A estratégia e as questões internas à empresa	14
2.2.1.3 A visão baseada em recursos	15
2.2.1.4 A teoria das capacidades dinâmicas	18
2.2.2 A teoria da competição baseada em competências	19
2.2.3 A relação entre recursos, capacidades e competências	22
2.2.4 Competência organizacional: tipos e conceitos	26
2.2.5 Adaptação do conceito para uma organização pública	30
2.3 A ESTRATÉGIA PARA O SETOR PÚBLICO	33
2.4 A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	37
2.5 CONCLUSÃO DA REVISÃO DE LITERATURA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	39
2.6 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	40
2.7 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	49
2.8 A ARTICULAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS	56
3 MÉTODO	63
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	63
3.1.1 A Justiça do Trabalho e o TRT 10	63
3.1.2 A estratégia do TRT 10 – BSC	66
3.1.2.1 O contexto de elaboração do BSC no TRT 10	66
3.1.2.2 O BSC do TRT 10 e os elementos estratégicos	68
3.1.3 A implantação da gestão por competências no TRT 10	70
3.2 COLETA DE DADOS	72
3.2.1 Coleta de dados de competências organizacionais	73
3.2.1.1 Etapa 1a – Análise documental para identificação de competências organizacionais	73
3.2.1.2 Etapa 2a - Validação semântica	74
3.2.1.2.1 Descrição das competências organizacionais identificadas	75

3.2.1.3 Etapa 3a - Elaboração do instrumento de avaliação das competências organizacionais	86
3.2.1.4 Etapa 4a – Pesquisa quantitativa: universo, amostragem e aplicação	88
3.2.2 Coleta de dados de competências individuais	89
3.2.2.1 Etapa 1b – Análise documental para preparo da revisão do mapeamento de competências individuais	90
3.2.2.2 Etapa 2b – Reuniões de trabalho para revisão do mapeamento	90
3.2.2.2.1 Dinâmica das reuniões de trabalho para revisão do mapeamento	92
3.2.2.3 Etapa 3b - Elaboração dos instrumentos de avaliação das competências individuais	94
3.2.2.4 Etapa 4b – Pesquisa quantitativa: universo, amostragem e aplicação	96
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	98
4 RESULTADOS	100
4.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	100
4.1.1 Resultados descritivos por item avaliativo	100
4.1.2 Competências organizacionais – análise fatorial	110
4.1.3 Relações entre os itens avaliativos	113
4.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	118
4.2.1 Resultados descritivos da escala de importância de competências individuais	118
4.2.2 Resultados descritivos da escala de domínio de competências individuais	120
4.2.3 Competências individuais – análise fatorial	123
4.2.3.1 Escala de importância	124
4.2.3.2 Escala de domínio	126
4.3 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS PESSOAIS E PROFISSIONAIS E AS COMPETÊNCIAS	128
4.4 RELAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS	130
5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	133
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	146
5.2 AGENDA DE PESQUISA	146
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICES	
ANEXO	

## 1 INTRODUÇÃO

A noção de competências no nível organizacional surgiu e tem sido desenvolvida no âmbito das perspectivas teóricas de estratégia empresarial. Por outro lado, ainda que essas perspectivas tenham contribuído para realçar a gestão estratégica de pessoas, o estudo das competências no nível dos indivíduos emergiu, de fato, da esfera teórica da gestão de pessoas (GRIMAND, 2011).

A teoria da competição baseada em competências é a principal corrente integradora do conceito de competências organizacionais à estratégia da empresa (HEENE; SANCHEZ, 1996; LEITE; PORSSE, 2003; VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e foi desenvolvida no cenário dinâmico e imprevisível em que se inserem as organizações contemporâneas. Essa teoria considera que as competências organizacionais fundamentam a escolha da estratégia e, complementarmente, a estratégia deve levar ao desenvolvimento de competências que antecipem o sucesso da organização no futuro.

As competências organizacionais possuem caráter eminentemente humano e coletivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Autores (como, por *exemplo*, Fleury e Fleury, 2001, Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002 e Le Boterf, 2003) se referem às competências individuais como sendo componentes ou recursos das competências organizacionais. As teorias da área de gestão de pessoas afirmam que competências individuais devem ser desenvolvidas a fim de dar suporte ao alcance de objetivos e metas institucionais (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2005; DUTRA, 2004; RUAS, 2005).

As pessoas, ao colocarem em prática o conhecimento disponível na organização, tornam concretas as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, havendo, dessa forma, estreita relação entre competências organizacionais e competências individuais (DUTRA, 2004). Para o autor, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras; a competência, portanto, pode ser um conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da organização.

Embora haja considerável menção teórica quanto à articulação entre os níveis de competência organizacional e individual, não há muitos estudos que pesquisem, empiricamente, as suas possíveis relações (BRANDÃO, 2007, 2008; RUAS; GHEDINE;

DUTRA; BECKER; DIAS, 2005; RUAS; FERNANDES; FERRAN; SILVA, 2010; SANTOS; COELHO JÚNIOR; MOURA, 2011). Para Grimand (2011), a relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas continua sendo uma “caixa preta”.

As relações empíricas entre os diferentes níveis de competência são pouco pesquisadas, como também são poucos os estudos concernentes à adoção da gestão por competências na área pública (SANTOS et al., 2011). O cenário recente que abrange as organizações do Poder Judiciário, todavia, parece promissor para estudos que abarquem os conceitos de competências organizacionais e competências individuais.

A adoção de ferramentas ligadas à gestão estratégica tem sido introduzida nos órgãos do Poder Judiciário desde a edição da Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), datada de 18/03/2009. Tal medida se revestiu do intuito de favorecer a alavancagem de melhorias importantes para a prestação dos serviços, ajustando os órgãos do Poder Judiciário a um esforço de modernização inserido em um contexto de imprevisibilidade e de pressões sociais. Instrumento social de pacificação de conflitos, o Poder Judiciário se vê diante da necessidade de responder, com presteza e efetividade, às demandas por Justiça.

A referida Resolução nº 70/2009 estabeleceu para os tribunais brasileiros a exigência do Planejamento Estratégico, preconizando também que este seja fundamentado conforme a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) (NORTON; KAPLAN, 1997). De fato, os tribunais brasileiros, quase em sua totalidade, elaboraram e aprovaram suas estratégias, de acordo com o modelo determinado, segundo o CNJ.

Assim como é recente, para a grande maioria dos órgãos da Justiça, a utilização de ferramentas relacionadas à gestão estratégica, tais como o BSC, da mesma forma acontece com a gestão por competências, que também vem sendo proposta no âmbito dos Conselhos Superiores do Poder Judiciário (como Conselho Nacional de Justiça e Conselho Superior da Justiça do Trabalho) e internamente a muitos tribunais, como ferramenta gerencial capaz de proporcionar o desenvolvimento das competências das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Visto que, para o Poder Judiciário, a gestão estratégica tem sido a principal fomentadora da necessidade de se mapear e desenvolver as competências, com foco na viabilização da estratégia organizacional, o presente estudo objetivou analisar, empiricamente, no contexto de uma instituição da Justiça brasileira, as relações que podem ser estabelecidas entre as

competências organizacionais (derivadas da formulação estratégica) e as competências individuais, tendo como medida a percepção de gestores do Órgão investigado. Este trabalho contribui para atender à necessidade de serem desenvolvidos estudos empíricos que aprofundem o conhecimento sobre as possíveis relações a serem estabelecidas entre essas variáveis.

O estudo foi realizado no Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT 10), Órgão da Justiça Trabalhista, que tem sede em Brasília (DF) e jurisdição no Distrito Federal e no estado do Tocantins. O TRT 10 possui planejamento estratégico formulado e acompanhado conforme a sistemática do BSC e tem como um de seus objetivos estratégicos a implantação da gestão por competências.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco Capítulos. Esta introdução, juntamente com a justificativa e a delimitação do problema, constituem o Capítulo 1. O Capítulo 2 traz a revisão de literatura. No Capítulo 3, apresenta-se o método utilizado no desenvolvimento do estudo, contendo as características da organização pesquisada, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados. No Capítulo 4, encontram-se expostos os resultados obtidos. O Capítulo 5, por fim, apresenta a discussão e a conclusão do estudo. Logo após, estão apresentadas as referências. Os apêndices e o anexo foram inseridos ao final.

## **1.1 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme será detalhado na revisão de literatura, é possível vislumbrar um quadro teórico em que a teoria da competição baseada em competências, advinda das teorias estratégicas, evidencia a relação entre as competências organizacionais e as competências individuais, estas vistas como recursos específicos da organização ou acessíveis a ela (HEENE; SANCHEZ, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1990). A definição dos referenciais de competência individuais estaria atrelada ao alcance dos objetivos estratégicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CAMPION; FINK; RUGGEBERG; CARR; PHILIPS; ODMAN, 2011; CARBONE et al., 2005) a serem impulsionados pelas competências organizacionais, que oportunizariam a coordenação de implementações de recursos (HEENE; SANCHEZ, 1996),

por meio de mudanças nos processos de trabalho (KAPLAN; NORTON, 2004; MILLS et al, 2002). Empiricamente, contudo, essa relação ainda não está bem delineada.

Embora a importância estratégica das pessoas e das práticas de gestão de pessoas esteja teoricamente consolidada, é preciso admitir que a relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas continua sendo uma “caixa preta” (GRIMAND, 2011). Autores, como Brandão (2007), Munck, Munck e Souza (2011) e Campion et al. (2011), afirmaram que são poucos os estudos empíricos que enfocam a aplicação do modelo de gestão por competências nas organizações.

Santos et al (2011), em levantamento bibliométrico no qual se buscou selecionar e analisar artigos relativos ao tema competência, em publicações de 25 periódicos nacionais representativos da área de Administração, publicados de 2005 a dezembro de 2010, encontraram, dentre 59 artigos pesquisados, apenas um que abordava diretamente a relação entre competências essenciais e competências individuais (Quel, 2008). O desenvolvimento de competências gerenciais e sua relação com a estratégia ou com o desempenho organizacional foi tema principal de interesse em apenas outros 04 artigos (Perin; Sampaio; Becker e Fernandes, 2009, Picchiali, 2009, Moura e Bitencourt, 2006 e Polo; Maximo e Weber, 2005).

Efetuada revisão crítica da produção científica sobre aprendizagem e competências, em periódicos de 1996 a 2005, Brandão (2008) encontrou apenas um artigo em que se explicitou a utilização da estratégia da organização estudada como um dos elementos do diagnóstico de necessidades de aprendizagem. Segundo o autor, a identificação de competências para compor esse diagnóstico, nos demais artigos, foi feita com base na análise de tarefas ou de papéis ocupacionais. O autor afirmou que “parecem ter desconsiderado outros aspectos que podem determinar a relevância das competências, como a estratégia organizacional e tendências de mudanças na natureza das ocupações” (BRANDÃO, 2008).

Em estudo exploratório-descritivo, voltado para a sistematização e análise de produção científica acerca do tema competências, Ruas *et al.* (2010) observaram que os temas relativos a competências organizacionais e competências individuais poucas vezes encontram-se articulados, embora seja frequente a menção à necessidade de vincular esses conceitos. Os autores notaram também que poucas pesquisas apresentam cunho quantitativo, sendo mais comum a abordagem metodológica de estudo de caso. Outra questão relevante desse trabalho

consiste na observação de que o mercado parece demandar auxílio acadêmico na busca de uma maior sinergia entre competências organizacionais e competências individuais. Os resultados obtidos pelos autores indicaram que, na prática, poucos artigos relatavam um esforço sistematizado de empresas no sentido de descrever suas competências organizacionais com o mesmo nível de detalhamento com que descreveram e disseminaram suas competências individuais. Acrescentaram, ainda, que para o estabelecimento de competências individuais, dentro da modelagem de projetos de gestão por competências, poucas vezes os artigos relatavam um esforço sistematizado de proposição de competências organizacionais como uma etapa prévia à definição de competências individuais – salvo menções genéricas ao tipo de competência.

Em estudo que objetivava avaliar as competências elencadas por 66 organizações de diversos setores, Fernandes e Comini (2008) obtiveram resultados que apontavam para a frouxidão da aplicação do conceito de competências e para a tendência das organizações de assumir, em seus modelos, competências semelhantes, pouco customizadas às suas necessidades, particularidades do negócio ou às suas estratégias. Os autores listam algumas suposições para explicar esses achados, como a falta da incorporação prática do conceito de competências organizacionais antes de se definir um modelo de competências; a dedicação insuficiente de tempo e energia para implementar um modelo; a disseminação de “modelos de prateleiras”, principalmente por parte de consultorias; a ênfase no desenvolvimento de algumas competências gerenciais, sem levantar as especificidades técnicas de processos essenciais e valores do negócio; e a institucionalização dos modelos de competências como prática dominante para gestão de pessoas.

Fernandes e Comini (2008) apontaram ainda para a falta de um entendimento do que sejam as competências organizacionais, o que sugere que

*(...) muitas empresas, ao partirem para um projeto para modelagem de competências individuais, não tenham feito – e não façam, na condução do projeto – uma reflexão mais estruturada sobre quais são suas competências organizacionais. Desta forma, as competências individuais propostas acabam não abarcando recursos prioritários na organização para seu desenvolvimento e alcance de suas estratégias. Por consequência, as competências individuais não refletem a especificidade das competências e seus recursos constitutivos (FERNANDES; COMINI, 2008, p. 12).*

Em síntese, teoricamente é possível constatar que a competência, seja no nível individual, como no nível organizacional, possui um caráter eminentemente humano (HEENE; SANCHEZ, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1990, dentre outros). A competência individual pode ser vista como um recurso da competência organizacional, aproveitado em função da capacidade da organização de exercer uma coordenação efetiva entre os recursos de competência (MILLS et al, 2002) e em função do contexto (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), que internamente também cabe à organização gerir. Entretanto, não se tem notícia de estudos que testem, empiricamente, essa relação. Os objetivos deste estudo se associam a esse esforço.

O presente estudo constitui importante contribuição ao contexto de modernização do Poder Judiciário, em que ferramentas gerenciais e conceitos desenvolvidos para a iniciativa privada têm sido incorporados. Acrescente-se que Santos et al. (2011) obtiveram como resultado que apenas 15% dos artigos analisados pelos autores continham pesquisas teórico-empíricas se referiam a estudos em organizações públicas – nenhum deles abrangendo órgãos da Justiça.

### **1.1.1 Objetivos do estudo**

#### **Objetivo geral:**

- Testar, estatisticamente, as relações empíricas entre competências organizacionais e competências individuais, no contexto de uma Instituição da Justiça brasileira.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar competências organizacionais tendo como base a estratégia do Órgão;
- Avaliar, por meio da percepção de público gerencial, as competências organizacionais identificadas;
- Identificar, por meio de discussões em grupo de trabalho, macroprocessos de trabalho críticos para a estratégia, propondo sua relação com as competências organizacionais e com as competências individuais;

- Identificar, em grupo de trabalho, competências individuais, a partir da estratégia do Órgão, das competências organizacionais e dos macroprocessos críticos de trabalho;
- Avaliar, em termos de percepção de importância e domínio, competências individuais identificadas;
- Testar, estatisticamente, as relações empíricas entre competências organizacionais e competências individuais.

### **1.1.2 Problema de pesquisa**

A questão central a ser investigada consiste em: que relações empíricas podem ser estabelecidas entre competências organizacionais e competências individuais no contexto de uma organização do Poder Judiciário?

#### **1.1.2.1 Hipóteses de pesquisa**

- H1- Competências organizacionais manterão relação empírica com as competências individuais;
- H2- Competências individuais manterão relação empírica com as competências organizacionais;
- H3- Variáveis demográficas pessoais e profissionais afetam a percepção sobre as competências organizacionais;
- H4- Variáveis demográficas pessoais e profissionais afetam a percepção sobre os graus de importância e domínio das competências individuais.

### **1.1.3 Modelo de análise**

Competências organizacionais e competências individuais serão medidas a partir da percepção de gestores, utilizando quesitos específicos de avaliação. Considerando a revisão de literatura realizada, bem como os objetivos de pesquisa e a contextualização problemática, apresenta-se a Figura 1.1, que representa o modelo de análise proposto para o desenvolvimento da pesquisa.



Figura 1.1 – Representação esquemática do modelo de análise proposto  
Fonte: elaborada pela autora.

No modelo proposto pela Figura 1.1, as variáveis antecedentes a serem estudadas referem-se às competências organizacionais e às variáveis demográficas pessoais e profissionais (idade, gênero, cargo efetivo, tempo de serviço no TRT 10, nível de escolaridade e área de lotação). Competências individuais serão as variáveis-critério a serem testadas nessa relação. O modelo de análise da pesquisa está embasado no entendimento da teoria da competição baseada em competências de que as competências organizacionais representam o alicerce para a formulação estratégica, possibilitando o estabelecimento de objetivos organizacionais estratégicos; esses objetivos, por sua vez, para serem atingidos, deverão contar com o desenvolvimento de competências organizacionais. As competências organizacionais resultam da combinação de recursos e capacidades, sendo que as competências individuais estão inseridas nesse conjunto.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O presente Capítulo foi desenvolvido com o propósito de demonstrar o embasamento teórico e empírico que subsidiou a estruturação deste estudo. A pesquisa bibliográfica aqui relatada visa abarcar a recente literatura nacional e internacional acerca dos temas em tela e aprofundar a literatura clássica envolvendo a noção de competências e outros conceitos associados.

Inicia-se este Capítulo com a introdução do conceito de competência (Seção 2.1). Após isso, enfoca-se o conceito sob o ponto de vista da literatura referente às competências organizacionais (Seção 2.2). Em seguida, é abordado o conceito de competências individuais (Seção 2.3). A Seção 2.4, por sua vez, trata da literatura concernente à gestão por competências. A revisão de literatura referente à articulação entre competências organizacionais e competências individuais é apresentada na Seção 2.5.

A utilização costumeira do termo “competência” está relacionada à capacidade de alguém de levar a cabo determinada tarefa com eficiência. Em linhas gerais, o termo tem sido utilizado por diferentes áreas do conhecimento, em especial no Direito, na Educação e na Administração. Brevemente, serão tecidos comentários quanto ao uso do termo competência no Direito e na Educação, para, então, passar-se ao foco deste estudo, sob a ótica da Administração.

Na esfera jurídica, o conceito de competência assume contornos próprios e bem distintos das noções utilizadas para este estudo. Tourinho Filho (1989) conceitua a competência como “medida da jurisdição” ou “poder jurisdicional que cada órgão pode exercer”. Para compreender o conceito jurídico de competência, é necessário conceituar jurisdição como uma função pública, realizada por órgão do Estado, em consonância com a Lei, a fim de determinar o direito das partes em eventuais conflitos surgidos das relações sociais (CASTRO FILHO, 2002). Assim, o termo é comumente usado no sentido de indicar responsabilidade ou prerrogativa, demonstrando a obrigação ou o direito de exercer função ou de julgar matéria. É a faculdade que a lei concede a um tribunal, juiz ou servidor para decidir

determinadas questões ou casos concretos. Conforme Castro Filho (2002), a distribuição da competência entre os órgãos é feita, no Brasil, a partir da própria Constituição Federal.

De fato, a etimologia da palavra competência, vinda do latim *Competentia*, traz um enfoque ligado ao Direito. Segundo Tedeschi (1999), a etimologia está relacionada à seguinte definição: “elemento com direito ou qualidade legal para avaliar uma questão; capacidade de resolver qualquer assunto ou concorrência de mais de um indivíduo à mesma pretensão”. Brandão e Guimarães (2001) afirmaram que, na Idade Média, o termo competência era associado essencialmente à linguagem jurídica.

A pedagogia aborda o conceito de competências com foco no indivíduo. Perrenoud (2001) afirma que a noção de competência é algo extremamente precário, porque envolve, entre outros fatores, saberes práticos e eruditos, ligados às representações do mundo e orientadores das ações. O autor apontou para a definição de competências como “o conjunto de recursos que mobilizamos para agir” (PERRENOUD, 2001, p. 20). Kuenzer (2003), estudando a relação entre teoria e prática na educação de trabalhadores, observou a competência como práxis e detalhou o conceito como

*a capacidade de agir, em situações previstas e imprevistas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida (...); supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2003, p.1).*

Na literatura de Administração, a utilização do termo não se restringe ao nível do indivíduo. Loufrani-Fedida e Angué (2011) afirmaram que a noção de competência

*pode ser compreendida como a capacidade de um indivíduo, de uma coletividade de trabalho ou de uma empresa de mobilizar e de combinar recursos (conhecimentos, saber-fazer e comportamentos) visando a realizar uma atividade ou um determinado processo de ação (LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011, p.100).*

Para as autoras, essa definição descreve a natureza e, ao mesmo tempo, as consequências da competência. Essa definição remete ao fato de que 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** e no alinhamento das políticas e práticas de gestão de

peças possibilitado pela gestão por competências. De acordo com Ruas et al. (2005), a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas adotados no Brasil em ambas as vertentes.

Feitas essas considerações, os próximos segmentos enfocam a utilização do termo competência nos estudos de Administração, começando pelas competências organizacionais, na próxima Seção, e passando, mais adiante, às competências individuais, à gestão por competências e, finalmente, à articulação entre as competências organizacionais e individuais.

## **2.2    COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Para o entendimento da inserção do termo competência no campo de administração estratégica, é preciso considerar que o esforço central dessa área consiste em explicar como as empresas adquirem, ou podem adquirir, vantagem competitiva (as teorias estratégicas). Esta parte da revisão de literatura tem por objetivo tornar mais claro o conceito de competências organizacionais, contrastando-o com os conceitos correlatos de recursos e capacidades e evidenciando as premissas contidas nas teorias que o abordam. Um segundo objetivo, cuja temática será abordada ao final desta parte, e que é fundamental para a realização deste estudo, associa-se ao tipo de organização a ser estudada – um órgão público. Dessa forma, esta Seção tem o propósito também de discutir, teoricamente, a aplicação do conceito de competência organizacional para o setor público, vez que, conforme será demonstrado, suas bases foram construídas sobre a noção de vantagem competitiva e lucro e na busca de um diferencial de performance.

Nessa apropriação teórica, propõe-se, conforme será visto mais adiante, que a noção de vantagem competitiva possa ser assimilada, para a organização pública investigada, em termos de um diferencial de qualidade, a fim de corresponder às expectativas da sociedade, como pode ocorrer, também, com outros órgãos públicos. Assim como a noção de vantagem competitiva, basilar para as teorias estratégicas, precisa ser adaptada para uma organização que não visa lucro, o conceito de competências organizacionais também precisa ser devidamente compreendido para que possa ser aplicado de forma adequada a esse contexto.

Desse modo, esta Seção se inicia com o histórico do surgimento do conceito de competência organizacional. Após isso, discutem-se as principais abordagens teóricas que

tratam das competências organizacionais. Em seguida, busca-se definir o conceito de forma mais precisa e atualizada, com ênfase em sua aplicação para o setor público. Na última parte, são abordados trabalhos com propostas de indicadores de mensuração de competências organizacionais.

### **2.2.1 O surgimento do conceito de competência organizacional**

O surgimento do conceito de competência organizacional está atrelado à questão dominante para o campo da gestão estratégica: “como as empresas atingem e sustentam a vantagem competitiva?” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Para Prahalad e Hamel (1990), a pergunta central das teorias estratégicas tem sido: “Por que duas empresas, começando com portfólios de negócios semelhantes, possuem desempenhos tão diferentes?”. Considera-se a noção de estratégia como uma reação ou uma proteção quanto às forças competidoras (PORTER, 1986), na busca de um caminho de diferenciação. Isso significa que as empresas podem se organizar para competir, sendo essa organização consubstanciada na sua estratégia para ser diferente das demais.

As empresas buscam se diferenciar de suas competidoras para obter vantagem competitiva, que pode ser definida como “a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para entender o surgimento do conceito de competências organizacionais é preciso, portanto, compreender como diferentes teorias têm explicado a própria vantagem competitiva (LEITE; PORSSE, 2003; PRAHALAD; HAMEL, 1990; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), quatro principais correntes teóricas tratam do fenômeno da vantagem competitiva: a teoria do posicionamento na organização industrial, a visão baseada em recursos (VBR), as teorias de processos de mercado e a teoria das capacidades dinâmicas. A teoria da competição baseada em competências – um dos marcos teóricos desta dissertação - está estreitamente relacionada à última.

A seguir, serão descritas brevemente essas correntes teóricas, demonstrando sua distinção. As teorias foram agrupadas conforme o foco de formulação da estratégia: primeiramente, a partir de questões externas e, após, as teorias que enfatizam os atributos

internos à organização, conforme proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000). Na sequência, dada a importância dos seus conceitos para o entendimento das competências organizacionais, serão discutidas as noções da VBR e da teoria das capacidades dinâmicas. Finalizar-se-á com a apresentação da teoria da competição baseada em competências, com o intuito de demonstrar o arcabouço teórico que abrange a noção de competências organizacionais e o seu caráter estratégico.

### **2.2.1.1 A estratégia e as questões externas à empresa**

Para entender as correntes teóricas da vantagem competitiva e o surgimento da noção de competência, iniciar-se-á pelas teorias que enfocam a organização inserida num ambiente maior e que defendem que a escolha da estratégia deve decorrer da tentativa de adaptação vantajosa a esse ambiente: a escola do posicionamento na organização industrial e as teorias de processo de mercado.

A organização industrial é vista como a estrutura do mercado em que as empresas operam (PORTER, 1986, 1996). Noções teóricas advindas da teoria do posicionamento na organização industrial articularam um dos principais paradigmas no campo da estratégia empresarial, o qual defende que o estudo sistemático de condições externas poderia revelar as estratégias ideais a serem seguidas pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Porter (1986) propôs que a indústria a que pertence a firma seja a principal unidade de análise no estabelecimento da estratégia que levará a empresa a obter vantagem competitiva, posicionando-se de maneira distintiva de seus concorrentes, ainda que outros fatores possam ser considerados. A estratégia, no modelo de Porter, está voltada a proteger a firma da ação das forças competitivas geradas por pressões de novos entrantes, do poder de barganha dos fornecedores e dos clientes, das empresas concorrentes e dos produtos ou serviços substitutos (PORTER, 1986). Anos adiante, Porter (1996) embora reforçando que estratégia deve vir, em primeiro lugar, da adaptação externa da empresa, incluiu a noção de que a estratégia deve ter uma coerência interna com esse posicionamento, uma configuração única de atividades, capaz de gerar um valor diferenciado para os consumidores. Ainda que tenha reconhecido a importância dos fatores internos às firmas, Porter (1996) permaneceu

defendendo que os fatores externos são os principais determinantes da estratégia, afirmando que as empresas devem distinguir entre efetividade operacional e estratégia.

Nas teorias de processos de mercado, conforme observam Vasconcelos e Cyrino (2000), os processos de mudança e inovação são mais enfatizados do que nas teorias de posicionamento industrial. “As firmas obtém lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Mesmo que haja ênfase na utilização do conhecimento, o foco da vantagem competitiva está na produção relacionada ao aproveitamento do desequilíbrio do mercado. Dessa forma, essas teorias também não consideram as competências internas como as principais geradoras de vantagem competitiva, embora reconheçam sua importância para a diferenciação estratégica que deve decorrer da exploração de oportunidades – ainda assim, o foco estratégico é externo.

Para a escola do posicionamento na organização industrial, a organização é concebida como um ente produtivo técnico, um conjunto de atividades complementares numa cadeia de valor; a estratégia, então, está orientada ao conteúdo, isto é, aos produtos ou aos serviços dessa organização, que deverá buscar indústrias mais atrativas ou posicionar-se idealmente numa certa indústria, ou, ainda, considerar ambas as alternativas. Já nas teorias de processo de mercado, a organização assume uma função empreendedora de produção de inovações e criação de conhecimento, ao invés de um mero ente produtivo técnico; a estratégia passa, portanto, a orientar-se para os processos de mercado, numa procura por novas oportunidades de inovação (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essas correntes teóricas assumem premissas diferentes: a escola do posicionamento na organização industrial possui uma visão estrutural do ambiente de concorrência, que é essencialmente estática. As teorias de processo de mercado, por sua vez, enfatizam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, ressaltando fenômenos como a inovação, a descontinuidade e o desequilíbrio (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

### **2.2.1.2 A estratégia e as questões internas à empresa**

Dentre as correntes teóricas que enfatizam que a estratégia deve ser concebida a partir das questões internas à organização, Vasconcelos e Cyrino (2000) elencaram a VBR e a teoria

das capacidades dinâmicas. De fato, essas teorias são vistas como distintas também por Teece et al. (1997), que escreveram o artigo originário da teoria das capacidades dinâmicas. Outros autores, porém, não assinalaram ou explicitaram essa distinção, entendendo seus conceitos como uma evolução teórica inserida no âmbito da VBR (Mills et al., 2002, por exemplo).

As semelhanças entre essas teorias dizem respeito ao fato de que apontam como principal foco de vantagem competitiva os atributos internos às organizações. Essas teorias entendem a organização como um conjunto de recursos, competências e capacidades. Contudo, conforme afirmaram Vasconcelos e Cyrino (2000), existem diferenças importantes. Para a VBR, o conjunto de recursos é estável; a vantagem competitiva decorre de um acesso privilegiado a recursos únicos de difícil imitação e a estratégia deve estar, portanto, orientada para o conteúdo. O enfoque estratégico da VBR está no desenvolvimento e na exploração dos recursos existentes, enfatizando capacidades e ativos específicos da firma, e assumindo a existência de mecanismos de isolamento como determinantes fundamentais da performance organizacional (TEECE et al., 1997); a estratégia está voltada, portanto, para o conteúdo. Já para a teoria das capacidades dinâmicas, que explora o entendimento de como certas firmas constroem a vantagem competitiva em regimes de mudanças rápidas (TEECE et al., 1997), o conjunto de recursos, competências e capacidades que formam a própria organização é evolutivo, a vantagem competitiva advém, portanto, de rotinas e processos organizacionais capazes de regenerar a base de recursos da firma - a estratégia estará orientada, assim, tanto para o processo quanto para o conteúdo, com ênfase na interação entre competências e oportunidades do mercado e reconfiguração de competências e *know how* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

### **2.2.1.3 A visão baseada em recursos**

A visão baseada em recursos tangencia o tema das competências relacionando-o à vantagem competitiva, porém não foca unicamente nele. Para Wernerfelt (1984), a VBR se refere a uma maneira diferente de conceber a firma, apreciando-a com enfoque nos seus recursos, não apenas em seus produtos. A ênfase da VBR está na vantagem competitiva **sustentável**, que se constitui na implementação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por quaisquer outras firmas competidoras (atuais

ou potenciais); essas firmas são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia porque eles são dependentes do histórico da organização, da sua cultura, do sistema de liderança e da mobilização de recursos únicos (BARNEY, 1991).

Muitos autores (Peteraf, 1993; Vasconcelos; Cyrino, 2000; Barney, 1991; Escrig-Tena; Bou-Llusar, 2005; Mosakowski; McKelvey, 1997, entre outros) mencionaram os trabalhos de Penrose (1959), que se referiu à firma 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 pressupostos da VBR estão relacionados à heterogeneidade da distribuição dos recursos entre as firmas e, como esses recursos não se movem rapidamente de uma firma para outra e não são facilmente desenvolvidos, o modelo da VBR assume também a estabilidade dessas diferenças, isto é, a heterogeneidade pode ser duradoura (BARNEY, 1991).

Os indicadores de quais recursos organizacionais podem gerar vantagem competitiva sustentável dizem respeito ao quanto tais recursos são valiosos, raros, difíceis de imitar e possíveis de serem implementados pela organização (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Vasconcelos e Cyrino (2000) lembraram que o que atrai a atenção dos pesquisadores da VBR são os recursos cuja oferta não pode ser aumentada a curto prazo. Wernerfelt (1984) definiu recurso como:

*qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza numa dada firma. Mais formalmente, os recursos de uma firma num determinado momento podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão associados de forma semipermanente à firma.* (WERNERFELT, 1984, p.172).

Seguindo a noção acima, Mills et al. (2002) exemplificaram os recursos tangíveis como prédios, instalações, equipamentos, licenças exclusivas, patentes, ações, terrenos, devedores e empregados. Quanto aos intangíveis, os autores apontaram para as habilidades, experiência e conhecimento dos empregados, conselheiros, fornecedores e distribuidores.

Barney (1991) reforçou que, numa análise estratégica tradicional, os recursos de uma firma são **forças** usadas para conceber ou implementar a estratégia; assim, nem todos os recursos são estrategicamente relevantes. Complementando o enfoque estratégico, o autor utilizou definição feita por Daft (1983), que incluiu nos recursos da firma “ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc, controlados

pela firma, os quais a capacitam a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.”

Barney (1991) identificou três categorias de recursos organizacionais: recursos de capital físico, recursos do capital humano e recursos do capital organizacional. Segundo o autor, os recursos de capital físico de uma firma incluem a tecnologia física, equipamentos e instalações, localização geográfica e o acesso a materiais brutos. Recursos de capital humano se referem a treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, e “insight” de gestores *individuais* (destaque do autor) e trabalhadores da firma. Recursos de capital organizacional englobam a estrutura formal da empresa, seu planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, assim como relações informais entre grupos dentro da firma e entre a firma e outros grupos de seu ambiente (BARNEY, 1991). Embora o autor tenha usado terminologia diversa, as noções de recursos de capital humano e de capital organizacional, somadas, se aproximam do conceito de competências organizacionais, conforme será visto mais adiante.

Para a VBR, apesar de não ser evidente a preocupação quanto à distinção das competências organizacionais dos demais recursos de uma organização, existe uma premissa central de que os recursos (e as competências) são determinantes para o estabelecimento da estratégia (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Conforme observou Peteraf (1993), as firmas devem adotar estratégias que os seus recursos possam sustentar; a tarefa crítica é, dessa forma, usar os recursos disponíveis em todo o seu potencial. A Figura 2.1 apresenta esquema adaptado a partir de Barney (1991), a fim de demonstrar a relação proposta pela VBR entre os recursos da firma e a estratégia, direcionada à vantagem competitiva sustentável.

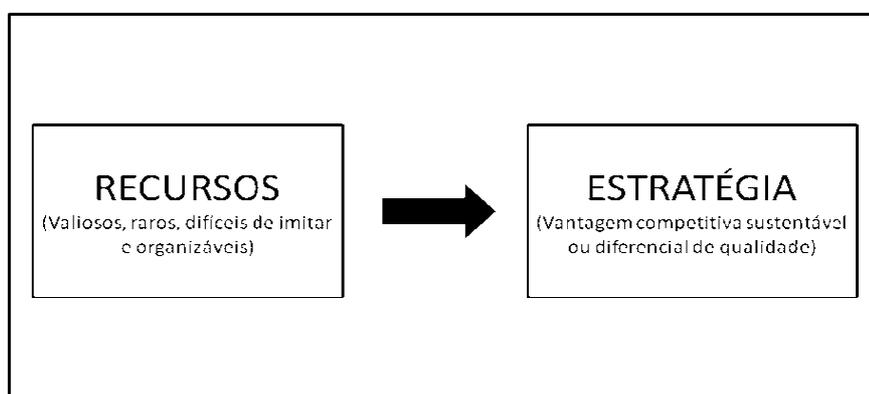


Figura 2.1 – A relação entre recursos e estratégia conforme a Visão Baseada em Recursos  
Fonte: adaptado de Barney (1991)

É importante notar que, mesmo estando diretamente relacionados à vantagem competitiva sustentável, conforme exposto na Figura 2.1, os recursos são encarados pela VBR como elementos em potencial (PETERAF, 1993), um estoque à disposição da organização, mas o fato de existirem não faz necessariamente que se revertam em desempenho. Considerando as competências organizacionais dentro do esquema proposto, pode-se dizer que estariam incluídas, ainda que não diferenciadas, no bloco dos recursos na Figura 2.1.

#### **2.2.1.4 A teoria das capacidades dinâmicas**

Teece et al. (1997) definiram capacidades dinâmicas como “a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim de responder a ambientes de mudanças rápidas.” Grimand (2011) lembrou que a base de competências instalada, assim como as pessoas e as especialidades, funcionam como um “filtro cognitivo”, que oculta certos traços das situações estratégicas. “Longe de ser um conceito estático, as competências-chave podem se tornar obsoletas, se transformar, ao final, em entraves fundamentais” (GRIMAND, 2011). Uma capacidade dinâmica é um tipo de competência que faz com que a firma seja capaz de adaptar suas competências ao longo do tempo, e que está estreitamente relacionada aos recursos importantes para a mudança (MILLS et al., 2002).

A teoria das capacidades dinâmicas busca integrar as teorias da VBR com as teorias de processo de mercado, a fim de elaborar como se dá a formação de competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e mudanças constantes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A teoria compreende os recursos como elementos dinâmicos, não estáveis, e tenta estudar com mais detalhe os mecanismos e processos organizacionais relacionados a sua acumulação e configuração. Assim, assume que os recursos não são “dados”, mas procura explicar sua formação, conservação e destruição, retomando a análise de fatores ambientais que estavam em segundo plano na VBR. Os recursos de valor estratégico superior formam as capacidades dinâmicas, que facilitam a geração e a renovação de competências distintivas e da vantagem competitiva (ESCRIG-TENA; BOU-LLUSAR, 2005; TEECE et al., 1997). Como desdobramento dessa teoria, as firmas passam a competir **por competências**, como propuseram Prahalad e Hamel (1990), repensando o conceito de organização como um conjunto de competências, que são

**desenvolvidas** principalmente em âmbito interno, ainda que isso leve muitos anos - daí a origem da teoria da competição baseada em competências.

### **2.2.2 A teoria da competição baseada em competências**

O artigo seminal de Prahalad e Hamel (1990), *“The Core Competences of the Corporation”*, propôs mudanças substanciais no próprio conceito de organização: ao invés de se verem como um portfólio de negócios, ou de atividades, ou de recursos, conforme preconiza a VBR, as organizações deveriam conceituar a si mesmas como um conjunto de competências. Os autores defenderam que os princípios de gestão necessitavam de reformas, pois identificavam que, à época, os negócios estavam se tornando cada vez mais dependentes de pessoas externas à organização como provedoras de habilidades críticas. Para os autores, no longo prazo, a competitividade advém de uma habilidade a ser construída, a um custo mais baixo e mais rapidamente que as demais empresas competidoras; essa habilidade está ligada ao desenvolvimento de competências essenciais, as *“core competencies”*, que antecipam o futuro. 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 os negócios a se adaptarem velozmente às oportunidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A teoria da competição baseada em competências introduz a competência organizacional como um conceito central para o entendimento da competição e da gestão estratégica, na tentativa de responder, em termos teóricos, à atual dinâmica do contexto competitivo e, em termos práticos, aos desafios que os gerentes encontram ao criar e gerenciar capacidades organizacionais (HEENE; SANCHEZ, 1996). Heene e Sanchez (1996) afirmaram que a principal modificação que faz com que a teoria supere as limitações da teoria do posicionamento na organização industrial e da VBR é o foco nos processos organizacionais e cognitivos.

Efetuada a descrição da teoria da competição baseada em competências, Heene e Sanchez (1996) ofereceram uma visão de sua terminologia básica:

*Firmas são caracterizadas como sistemas abertos que perseguem objetivos estratégicos, os quais compreendem conjuntos de objetivos distintos para cada firma. A fim de alcançar esses objetivos, cada firma desenvolve e segue uma*

*lógica estratégica. A lógica estratégica dá forma aos processos gerenciais, estes determinam como uma firma identifica, adquire e usa os seus recursos. Os recursos residem, inevitavelmente, tanto dentro da firma (recursos específicos da firma), quanto em outras organizações (recursos acessíveis à firma) (HEENE; SANCHEZ, 1996, p.7).*

Para os autores, as firmas diferem significativamente na forma como abordam a gestão das interdependências sistêmicas presentes nos seus próprios processos e recursos e nos de outras firmas. Os recursos não são, portanto, os únicos fatores de diferenciação entre as firmas, a qualquer tempo; também são fatores de diferenciação os seus conjuntos distintos de objetivos estratégicos, a lógica estratégica adotada e as diferentes formas que com que as firmas coordenam a implementação de seus recursos específicos da firma e dos acessíveis a ela, na busca de alcançar seus objetivos (HEENE; SANCHEZ, 1996).

A teoria da competição baseada em competências define competência como a “habilidade de uma organização de **sustentar processos coordenados** de implementação de recursos de forma a auxiliar a organização a alcançar seus objetivos”, podendo as competências serem alavancadas ou construídas. A alavancagem acontece quando o processo envolve a coordenação de implementações de recursos que não requerem mudanças qualitativas nos ativos, capacidades ou modos de coordenação usados pela firma. A construção de competências ocorre quando o processo inclui a aquisição e o uso de ativos, capacidades e modos de coordenação novos e qualitativamente diferentes (HEENE; SANCHEZ, 1996).

Em contraste com a lógica limitada da Figura 2.1, Heene e Sanchez (1996) lembraram que a utilidade estratégica de um recurso para uma firma depende da maneira com que ele é combinado, coordenado e implementado com outros recursos específicos da firma ou acessíveis a ela. Os autores apontaram para o fato de que a abordagem com que a firma coordena a implementação dos recursos (uma variável de processo) governa as vantagens estratégicas decorrentes daqueles recursos específicos (uma variável de conteúdo). Assim, processo e conteúdo estratégico são interdependentes, não podendo ser separados na teoria ou na prática. Para os autores, portanto, os recursos não determinam o estabelecimento das estratégias, mas se relacionam a elas de uma forma dinâmica. A teoria da competição baseada em competências proporciona uma moldura para a integração entre perspectivas estratégicas

nos processos organizacionais e perspectivas na implementação de recursos (HEENE; SANCHEZ, 1996).

Ruas (2005) asseverou que as competências organizacionais estão associadas aos elementos da estratégia – missão, visão e intenção estratégica. De fato, o conceito de competências organizacionais, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), as posiciona como elementos fundamentais à estratégia competitiva. Na esteira desse raciocínio, Fleury (2002) afirma que a organização define a estratégia e as competências necessárias para implementá-la, num processo permanente de aprendizagem. A autora pontuou que “não existe ordem de precedência nesse processo, e sim um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra através do processo de aprendizagem” (FLEURY, 2002).

Heene e Sanchez (1996) apontaram para a teoria da competição baseada em competências como uma proposta teórica integradora, amparada em um conceito multidimensional de competências: dinâmicas, sistêmicas, cognitivas e holísticas. As competências são dinâmicas porque, para alavancá-las e construí-las, é necessária a interação de pessoas e grupos, internos e externos à empresa. São sistêmicas, pois dependem da interconexão de ativos tangíveis e intangíveis, dentro de sistemas abertos que são as empresas. São cognitivas porque seus processos de alavancagem e construção precisam de impulsos gerenciais baseados no conhecimento. Por fim, são holísticas, uma vez que vão além dos indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, apresentando uma visão das empresas como sistemas ao mesmo tempo humanos, sociais e econômicos (HEENE; SANCHEZ, 1996, LEITE; PORSSE, 2003).

Nesse sentido, a premissa paradigmática da teoria da competição baseada em competências, que inclui a noção de capacidades dinâmicas (competências de reconfigurar competências), difere da premissa da VBR porque passa a assumir o dinamismo que existe entre a escolha da estratégia e os recursos (ou competências), admitindo que faz parte da estratégia a condução do desenvolvimento de competências (via alavancagem ou construção) que capacitem a empresa a lidar com as adversidades e as surpresas de um ambiente complexo e mutável, isto é, que a preparem para o futuro. A Figura 2.2 demonstra as premissas paradigmáticas da teoria da competição baseada em competências.

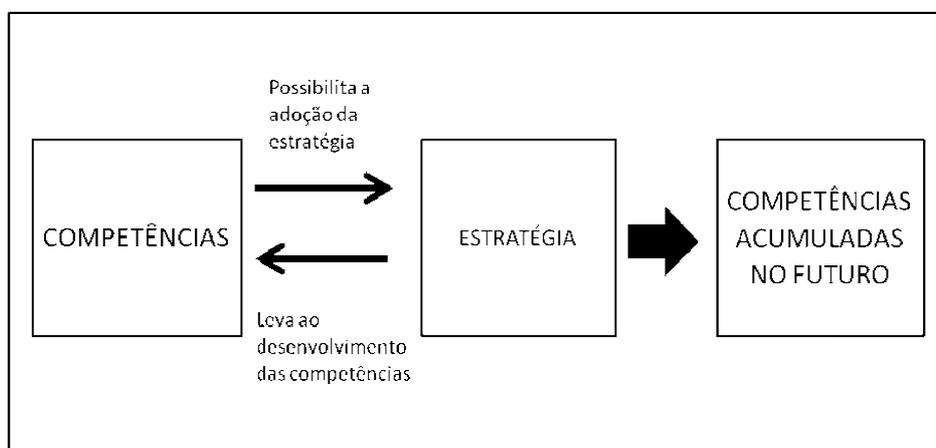


Figura 2.2 – A estratégia no longo prazo e sua relação com as competências  
 Fonte: Adaptado de Silva, 2002.

De acordo com a Figura 2.2, as competências atuais vão estabelecer as estratégias possíveis para o desenvolvimento de competências que devem estar presentes no futuro, pressupondo que esse processo deva ser estrategicamente acompanhado como condição do sucesso da organização no longo prazo. Conforme observado por Leite e Porsse (2003), a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências, o que torna a aprendizagem a variável crítica para o sucesso competitivo.

### 2.2.3 A relação entre recursos, capacidades e competências

Capacidades e competências, na VBR, são termos usados, com frequência, de forma intercambiável, como sinônimos que conotam capacidades, talentos, habilidades e atitudes (BOGNER; THOMAS; MCGEE, 1999). Entretanto, Prahalad e Hamel (1990) afirmaram que as capacidades são blocos de construção, os quais são agregados em competências. Marcus e Anderson (2006) lembraram que, pela definição de Prahalad e Hamel (1990), as capacidades representam os componentes separados, enquanto as competências correspondem à sua totalidade percebida. Segundo os autores:

*Capacidades sugerem potencial, enquanto competências conotam proficiências atingidas. Capacidades são, dessa forma, o interior, o preenchimento, o detalhe e a matéria – os elementos separados na noção da cadeia de valor de Porter (1985), enquanto as competências são o sistema articulado, a totalidade completa (MARCUS; ANDERSON, 2006, p.22).*

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais para a liderança de uma empresa em nível mundial, são em torno de 5 ou 6. Para os autores, uma empresa que possui uma lista de 20 a 30 capacidades não tem, provavelmente, uma lista de competências essenciais, pois a ideia é que haja clareza e foco sobre o que é realmente gerador de diferencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Marcus e Anderson (2006) notaram que as competências permitem à organização jungir capacidades complementares e co-especializadas. Para os autores, as competências formam o “tecido conectivo” entre os componentes. São difíceis de imitar por envolverem uma complexa harmonização das partes. De fato, quanto mais complexa a integração entre seus elementos, mais difícil se torna compreender e copiar o que uma organização faz e, portanto, será mais fácil sustentar uma posição competitiva (MARCUS; ANDERSON, 2006).

Stalk, Evans e Shulman (1992, p. 183) definiram capacidade como “um conjunto de processos de negócio estrategicamente compreendido”. Os autores forneceram exemplo, utilizado por Marcus e Anderson (2006), para ilustrar a interrelação entre competência e capacidades, no qual, para o gerenciamento de uma rede de abastecimento, uma competência de negócios começa com capacidades como ligações estreitas com fornecedores e informações detalhadas sobre o comportamento dos consumidores e sobre as tendências de mercado, as quais promovem um entendimento sobre o que está acontecendo nesse campo, o que está sendo mais vendido e que promoções estão dando resultado. Outras capacidades incluem fontes de abastecimento a custos baixos, pessoal bem treinado, envio direto de informações dos pontos de venda para o fornecedor, contato contínuo entre os centros de distribuição, sistemas eficientes de pedidos e entregas, rápida reposição de estoques e armazenamento contrário. Assim, atingir essa competência requer que esses elementos funcionem conjuntamente e se relacionem de maneiras complexas a fim de formar um todo coerente (MARCUS; ANDERSON, 2006).

Ainda que não tenham diferenciado recursos de capacidades, Mills et al. (2002) distinguiram entre recursos e competências, asseverando que qualquer atividade ou competência depende de um conjunto de recursos, que são como **blocos construtores da competência** (assim como os autores acima afirmaram acerca de capacidades e competências) e devem ser coordenados de uma certa maneira. A fim de distinguir entre um recurso e uma competência, os autores propuseram que um recurso é exprimido por um substantivo, algo

que a empresa possui ou tem acesso, ainda que temporário. Uma competência, por sua vez, é expressada como um verbo, é algo que a organização faz. Os autores ilustraram esse raciocínio por meio da Figura 2.3.

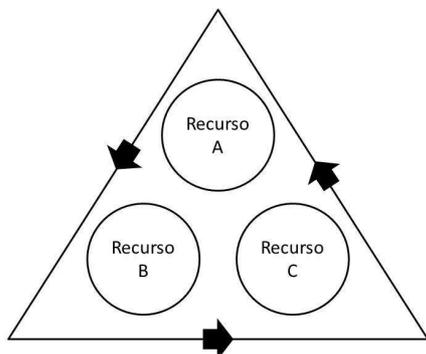


Figura 2.3 A representação de uma competência  
Fonte: Mills et al. (2002)

Na Figura 2.3, o triângulo representa os limites de uma atividade ou competência; dentro dele estão os recursos nos quais a competência se apoia. As setas nos lados do triângulo representam a coordenação dos recursos. Os autores apontaram que a arquitetura de uma competência pode abranger a articulação de várias competências, tendo inseridas dentro delas a coordenação dos conjuntos de recursos, como na Figura 2.4. Para Mills et al. (2002), pode-se dizer que a empresa possui alta ou baixa competência e, nesse sentido, a competência é uma maneira de descrever o quão boa (ou não) é a performance da firma nas suas atividades necessárias.

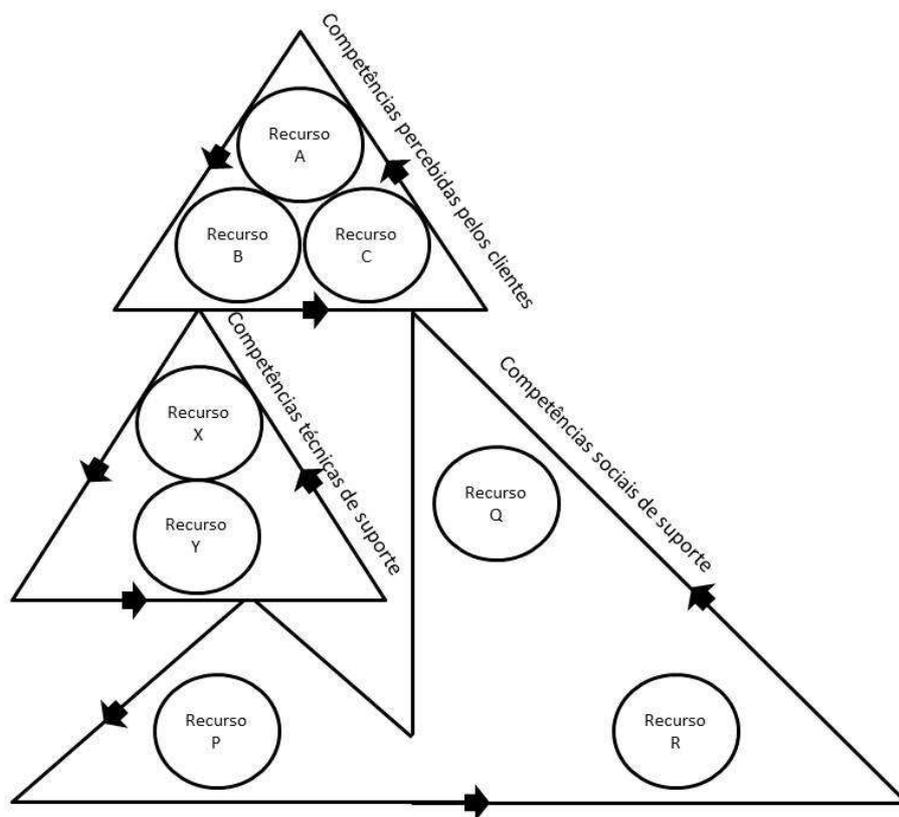


Figura 2.4 – Arquitetura estendida da competência  
 Fonte: Mills et al.(2002)

A Figura 2.4 permite visualizar a ideia de que a performance de uma competência pode ser melhorada de três formas: melhorando os recursos, a coordenação dos recursos ou melhorando competências de suporte (MILLS et al.,2002). As competências visíveis pelos consumidores são quase sempre sustentadas por competências de suporte, sociais ou técnicas, invisíveis para consumidores e competidores. Os autores ainda indicam um modelo de processos de negócio para definir quais são essas atividades, adotando como critérios que fazem com que uma competência seja importante: 1) o fato de ser sustentada por um ou mais recursos importantes e de ser gerenciada e coordenada de uma maneira efetiva quando se compara com empresas competidoras; 2) quando uma firma é capaz de coordenar e configurar, de maneira excelente, um grande número de recursos ordinários; e 3) a competência, ao invés de se apoiar em recursos raros ou valiosos, se apoia na combinação desses, a qual se constitui em fenômeno raro e valioso, que nenhum outro competidor consegue possuir. A performance de uma competência vai depender, portanto, do

desenvolvimento e da apropriação do conjunto de recursos abrangidos, em como se gerencia e se coordenam esses recursos, da frequência prática de uso da competência, da prioridade dada à atividade ou competência, especialmente quando recursos são compartilhados em várias atividades, e da performance de competências de suporte das demais competências (MILLS et al., 2002). Para ilustrar os recursos primários da competência “entregar produtos de qualidade”, Mills et al. (2002) forneceram os exemplos: a forte crença que a qualidade é a chave, colaboradores leais e experientes, conhecimentos e habilidades da empresa, sistema de medição de performance e de recompensas, procedimentos rigorosos de ISO 9001 e um forte valor de foco no cliente. No exemplo dado, essa competência se apoia ainda em outra, a competência do “processo de *design* de produto e manufatura”, que está ancorado num outro conjunto de recursos, tais como os procedimentos de *design* e manufatura, as habilidades de *design* e manufatura e o conhecimento de automação e *design*.

No modelo analítico proposto por Drejer e Sorensen (2002), uma competência sempre conterá quatro componentes, ainda que em graus variados: a tecnologia, os empregados, a estrutura organizacional e a cultura. A contribuição de cada um desses componentes formará a síntese que dará origem à competência, conforme pode ser visto no exemplo fornecido por Mills et al. (2002), acima. Assim, identificar esses componentes e mapear seus efeitos colaborativos se constitui na chave para desvendar a competência: como sua natureza é de interdependência, as competências devem ser estudadas como sistemas interconectados por seus componentes (DREJER; SORENSEN, 2002). Vale ressaltar que a tecnologia e a estrutura organizacional são apontadas como criações dos sistemas humanos, ou construções sociais (SCOTT, 1998), o que evidencia ainda mais o caráter humano da competência.

#### **2.2.4 Competência organizacional: tipos e conceitos**

Para Escrig-Tena e Bou-Llusar (2005) e conforme visto nesta revisão de literatura, competência tem sido entendida em duas diferentes perspectivas, sendo que ambas contribuem para a formação de seu conceito: (1) como ativos, habilidades ou recursos pertencentes à organização e que asseguram que uma atividade seja desempenhada sistematicamente; e (2) como as próprias atividades, ou seja, as operações que a firma é capaz

de executar por meio da integração de seus ativos, enfatizando o que a organização **faz** em oposição ao que ela **possui** (ESCRIG-TENA; BOU-LLUSAR,2005) (destaque dos autores).

A definição de competência essencial de Prahalad e Hamel (1990), contempla, de fato, ambas as perspectivas. Para os autores, competências essenciais consistem no “aprendizado coletivo dentro da organização, especialmente no saber coordenar diversos recursos de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas.” Assim, as competências essenciais estão relacionadas à harmonização de correntes tecnológicas, e também se associam à organização do trabalho e à distribuição ou transferência de valor. Os autores utilizaram como exemplo a empresa Sony, que possui, dentre suas competências, a miniaturização. A fim de trazer miniaturização aos seus produtos, a Sony precisa assegurar que técnicos, engenheiros e especialistas em *marketing* tenham um entendimento compartilhado das necessidades dos consumidores e das possibilidades tecnológicas. Essa competência essencial acaba por gerar um diferencial decisivo entre a Sony e outras empresas do setor (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Os autores ainda acrescentaram que competência essencial é

*comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento com o trabalho desenvolvido transversalmente pelas divisões organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções. As habilidades que, juntas, constituem uma competência essencial precisam estar aderidas aos indivíduos cujos esforços não estão tão estreitamente focados que eles não possam reconhecer as oportunidades de combinar sua expertise funcional com aquelas de outros em formas novas e interessantes (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p.5).*

Prahalad e Hamel (1990) apresentaram três critérios para identificar uma competência essencial. Primeiro: uma competência essencial proporciona acesso potencial a uma variedade de mercados. Segundo: uma competência essencial deve fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor no produto final. Por fim: uma competência essencial é difícil de ser imitada pelas empresas concorrentes. Segundo essa perspectiva, o desenvolvimento das competências essenciais em âmbito interno às empresas é muito importante, já que buscar recursos externos, mesmo que seja um atalho para a competitividade dos produtos, traz tipicamente pouca contribuição para a construção de habilidades humanas necessárias para sustentar a liderança de um produto. Competências essenciais são, nesse sentido, construídas num processo de aperfeiçoamento e melhoria contínua que pode durar uma década ou mais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A visão de Prahalad e Hamel (1990) quanto ao que seja uma competência essencial, provoca a ideia de que as competências podem assumir diferentes níveis de importância estratégica (DREJER; SORENSEN, 2002; MILLS et al., 2002). Ruas (2005), com o olhar no cenário empresarial brasileiro, defendeu o desdobramento do conceito de competências essenciais para o de *competência organizacional* que, segundo o autor, é um conceito menos excludente. Ruas (2005) afirmou que, mesmo sendo instigante e desafiador, o conceito de competências essenciais quando replicado para situações e ambientes menos extraordinários, diferentes dos apontados por Prahalad e Hamel (1990), não vem sendo confirmado em suas observações empíricas. O autor comentou que a validação dos três critérios das competências essenciais entre “empresas comuns” é bastante problemática, não tendo constatado nenhum caso de competência essencial entre as empresas brasileiras pesquisadas. Apesar disso, o autor observou que

*mesmo não dispondo das capacidades excepcionais do modelo de CC (Core Competencies), essas empresas têm sobrevivido de forma consistente em mercados instáveis, sendo que as capacidades internas de algumas delas conduziram até mesmo à geração de diferenciações significativas no âmbito de mercados regionais ou nacionais. Isso significa que a ausência de CC, nos moldes da configuração de Prahalad e Hamel, dentre as empresas da pesquisa, não implica que essas últimas não apresentem competências do tipo organizacional (RUAS, 2005, p. 44).*

Para Ruas (2005), portanto, as competências organizacionais que contribuírem de forma significativa para a sobrevivência e/ou para a diferenciação das empresas podem corresponder aos critérios da VBR: valiosas, raras, difíceis de imitar e passíveis de serem implementadas pela organização (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). O autor separou, ainda, as competências organizacionais em dois tipos: as *competências seletivas*, definidas como “competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição regional e/ou nacional” e as *competências organizacionais básicas*, que são “competências qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado” (RUAS, 2005, p.45).

Michaux (2011) afirmou que alguns autores franceses traduziram o termo *core competencies* por competências estratégicas ou, também, por competências-chave. A autora chamou a atenção ainda para o fato de que, no debate francês, existe uma importante distinção entre **competências organizacionais**, que estariam ligadas à capacidade de uma organização

de executar determinadas tarefas com sucesso e **competências estratégicas**, que seriam aquelas, dentre as competências organizacionais, que permitiriam à empresa obter uma vantagem competitiva. Michaux (2011) observou que é a perspectiva da concorrência que distingue esses dois conceitos.

Drejer e Sorensen (2002) diferenciaram competências essenciais de outros dois tipos de competência: *competências complementares* e *competências de suporte*. Assim, **competências complementares** seriam aquelas que adicionam valor às competências essenciais, mas podem, porém, ser imitadas. Um exemplo disso seria a competência de distribuição e de embalagem de calçados possuída pela empresa Nike, que pode ser considerada como forte, mas não exclusiva. As **competências de suporte**, por outro lado, são definidas como aquelas essenciais à competitividade da empresa, mas não o suficiente para conferir uma barreira aos concorrentes. Um exemplo desse tipo de competência são os sistemas de controle de qualidade que, embora fundamentais, são um requisito atingido mesmo pelas empresas tidas como novos entrantes em uma indústria (DREJER E SORENSEN, 2002).

Mills et al. (2002) contribuíram para oferecer uma tipologia abrangente das competências, formulando quadro contendo categorias de competências, reproduzido no Quadro 2.1.

<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 firma 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	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)	Uma atividade valiosa para o suporte de uma série de outras atividades. Por exemplo, uma competência de construir e trabalhar produtivamente em equipes pode ter um grande impacto na velocidade e na qualidade de muitas atividades numa companhia.
Capacidade dinâmica	A capacidade de uma firma de adaptar suas competências ao longo do tempo. Está estreitamente ligada aos recursos importantes para a mudança.

Quadro 2.1 – Categorias de competência  
Fonte: Mills et al. (2002)

### **2.2.5 Adaptação do conceito para uma organização pública**

Neste trabalho, o foco é a utilização do conceito de competências organizacionais numa organização do setor público. Nesse tipo de organização, os objetivos não estão voltados para a obtenção de níveis de performance econômica acima da média de mercado, como propuseram Vasconcelos e Cyrino (2002) na sua definição de vantagem competitiva. Assim, a diferenciação orientada para a vantagem competitiva pode ser assimilada como um esforço para realizar plenamente a missão, no sentido apresentado por Kaplan e Norton (2004), como também pela orientação para atingir um diferencial gerador de qualidade e de excelência nos serviços prestados aos cidadãos. Além disso, os órgãos públicos federais do Poder Judiciário não “competem” entre si, seja por jurisdição, a qual é estabelecida constitucionalmente (isto é, “o mercado”, ou a parcela de clientes de um nicho específico são garantidos), por produtos (pois seu atendimento à determinada demanda social é exclusivo) ou por recursos orçamentários (porque a dotação de orçamento depende de inúmeras variáveis não controladas pelos órgãos).

De fato, segundo Norton e Kaplan (2004), o parâmetro final para avaliar o sucesso das organizações do setor público é o desempenho no cumprimento da missão. O cumprimento da missão está relacionado à proposição de valor para os cidadãos ou clientes. O sucesso no cumprimento da missão será alcançado por meio da performance 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).

Adaptando as noções discutidas nesta revisão, pode-se dizer que, para a área pública, a organização deve assegurar suas competências de permanente adaptação ao ambiente, fomentando importantes processos de aprendizagem organizacional, a fim de manter-se consistente no cumprimento de sua missão perante o cliente-cidadão, gerando também um diferencial de qualidade esperado e percebido por ele, como sugerem as noções da teoria da competição baseada em competências. Reportando-nos às considerações de Michaux (2011), de que é a perspectiva da concorrência que distingue entre competências organizacionais e estratégicas, perspectiva essa, inexistente para um órgão público, como também às considerações de Ruas (2005) de que os critérios de diferenciação propostos por Prahalad e

Hamel (1990) para distinguir uma competência essencial não ocorrem senão em condições especialíssimas, o conceito de competência organizacional, para a área pública, acaba por estar sobreposto ao conceito de competência estratégica mencionado por Michaux (2011) ou aos conceitos de competência essencial e distintiva (conforme categorização de Mills et al., 2002), vez que a estratégia está direcionada à capacidade de cumprir a missão, com patamares elevados de qualidade, e que toda a estratégia a ser adotada por uma organização pública seguirá esse pressuposto, então as competências organizacionais serão aquelas ligadas à estratégia.

Bryson, Ackermann e Eden (2007), pesquisando organização pública, afirmam que as competências, com enfoque na área pública, conotam um subconjunto de recursos e consistem de capacidades, arranjos de ativos, tecnologias ou processos que auxiliam uma organização a desempenhar satisfatoriamente **frente aos seus objetivos relevantes ou aos seus fatores críticos de sucesso**. Para o presente trabalho, contudo, entende-se mais adequada uma definição que recupere, com mais ênfase e com os ajustes necessários ao setor público, a definição original de Prahalad e Hamel (1990) e a característica de coordenação de recursos defendida por Heene e Sanchez (1996) e Mills et al. (2002) qual seja, o “aprendizado coletivo dentro da organização, especialmente no saber coordenar diversos recursos de produção e integrar múltiplas correntes tecnológicas” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4).

A ênfase na aprendizagem é apontada por muitos autores (Heene e Sanchez, 1996, Fleury, 2003, Leite e Porsse, 2003, Prahalad e Hamel, 1990, entre outros). Drejer e Sorensen (2002), por exemplo, observaram que as teorias conectadas com o estudo de competências enfatizam a aprendizagem organizacional como um elemento integrante da estratégia corporativa. Dessa forma, as teorias apontam para as habilidades humanas e expertises como aspectos os quais as organizações devem incorporar em suas competências, ao mesmo tempo em que devem buscar nutrir uma abordagem mais dinâmica das competências em geral e do seu desenvolvimento. Nesse sentido, defenderam que é importante saber como as competências são construídas, como se pode descrevê-las, analisá-las e como elas podem ser desenvolvidas. Saber como o desenvolvimento de competências pode ser promovido é uma suplementação obrigatória ao trabalho de Prahalad e Hamel (DREJER; SORENSEN, 2002). Além disso, enfatizar a aprendizagem no conceito de competência organizacional significa também ressaltar conceitualmente o seu caráter humano, conforme já discutido.

Em pesquisa empírica, Bryson et al. (2007, p.709) fornecem exemplos de competências identificadas em uma organização pública voltada para o desenvolvimento dos serviços sociais e de saúde: “capacidade de fazer uso de habilidades de consultoria de alto-nível”, “capacidade de fazer uso de habilidades de desenvolvimento de produtos específicos para organizações de assistência social e à saúde” e “capacidade de especificar conhecimento de serviços e mudanças de políticas”. De uma maneira rápida, estes exemplos ilustram a ausência de ênfase nos aspectos econômicos pelas organizações do setor público. Ao contrário, os exemplos de Bryson et al. (2007) demonstram enunciados que se referem eminentemente ao conteúdo do serviço prestado pela organização por eles investigada, ou à sua “missão”, conforme denominam Kaplan e Norton (1997). Para compreender a relação entre as competências e a missão da organização pesquisada por Bryson et al. (2007), é necessário explicitá-la:

*(a organização) está comprometida em proporcionar suporte gerencial, educacional e organizacional para organizações de serviços sociais e de saúde. Nós trabalharemos em parceria com os nossos clientes para melhorar a sua capacidade de atingir os seus objetivos. Isso será alcançado pelo efetivo emprego e uso de nossos colaboradores e dos recursos que temos à disposição (BRYSON et al., 2007, p.707 ).*

Uma definição sintética de competências foi apresentada por Marcus e Anderson (2006, p. 20), adotando o conceito de competências como “conjuntos de habilidades interdependentes e relacionadas, cujo **propósito é melhorar os interesses econômicos da empresa**”. Para Escrig-Tena e Bou-Llugar (2005, p. 224), competências “são as habilidades específicas que as organizações possuem no desenvolvimento de seus recursos, assim como suas características cognitivas, as quais são direcionadas à realização de atividades **que permitam o alcance de certos objetivos**”. Fernandes (2006) sugeriu que a competência organizacional seja caracterizada como um conjunto de recursos coordenados geradores de valor à organização, difíceis de imitar, que podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e que causam **impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso**. A revisão de literatura e as definições apresentadas pelos autores acima reforçam que, mesmo que a organização possa ter competências ordinárias e importantes (Mills et al., 2002), o conceito de competências organizacionais, a fim de

acompanhar o seu desenvolvimento histórico e teórico, necessita estar relacionado aos objetivos estratégicos da organização.

Portanto, para o presente estudo, que investiga organização do Poder Judiciário brasileiro, adotar-se-á o seguinte conceito de competências organizacionais: *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.*

As características explicitadas na definição de competência organizacional formulada são importantes porque, na operacionalização do conceito, podem contribuir para mais claramente distinguir o fenômeno, oportunizando maior precisão e foco àquelas competências que, de fato, são capazes de gerar um diferencial de qualidade numa organização pública.

### **2.3 A ESTRATÉGIA PARA O SETOR PÚBLICO**

Se, para obter vantagem competitiva ou um diferencial de qualidade, as empresas adotam estratégias, será útil discutir, em breves linhas, o referencial teórico concernente à estratégia para os órgãos do Poder Judiciário.

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem sido uma ferramenta utilizada para elaborar e monitorar a estratégia em órgãos do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 70/2009). Aplicado a órgãos públicos, o BSC auxilia na explicitação dos objetivos organizacionais estratégicos a longo prazo, estabelecidos com o propósito do pleno cumprimento da missão institucional e do alcance da visão de futuro (KAPLAN; NORTON, 2004).

Herrero Filho (2005) afirmou que a gestão estratégica tem como elemento fundamental a elaboração, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, de uma estratégia voltada para assegurar à organização êxito em suas atividades atuais, ao mesmo tempo construindo as competências essenciais para o seu sucesso futuro. O BSC é uma metodologia que pode auxiliar no processo de formulação da estratégia organizacional e, principalmente, como ferramenta para acompanhá-la (HERRERO FILHO, 2005). De fato, Kaplan e Norton (2004) afirmaram, baseados em experiências e conhecimentos proporcionados pela utilização do BSC em numerosas organizações, que, apesar de ser

destinado inicialmente a melhorar os ativos intangíveis da organização, o BSC pode se tornar uma poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização.

A gestão estratégia pressupõe o contínuo monitoramento dos resultados da organização, para que esta possa executar as adaptações requeridas para a fim de manter-se integrada ao ambiente (HERRERO FILHO, 2005; CERTO; PETER; MARCONDES e CESAR, 2010). Para Kaplan e Norton (2004), essa integração ao ambiente, na era da informação, requer das organizações que façam uso de sistemas de gestão e medição de desempenho tendo como foco suas estratégias e capacidades. O BSC foi proposto pelos autores para se constituir a base do gerenciamento das empresas, ferramenta para assegurar o alinhamento e o foco da organização na implementação da estratégia de longo prazo na era da informação.

Nas palavras de Kaplan e Norton (1997, p.20), “o *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais - 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 uma sequência de afirmativas do tipo "se-então".

Os autores se referiram ao BSC como uma ferramenta completa voltada à tradução da visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em diferentes perspectivas. O BSC cria uma estrutura e uma linguagem de comunicação e alinhamento, canalizando energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na organização para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 2004). Dessa forma, como a estratégia, segundo Kaplan e Norton (2004), se refere a um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, o sistema de mensuração deve tornar explícitas as relações (que são hipóteses) entre os objetivos (e entre as medidas) nas perspectivas do BSC, de modo que possam ser gerenciadas e validadas. Toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia para a organização (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton (2004) asseveraram que as organizações que fazem uso do BSC como ferramenta central de um novo sistema de gestão estratégica têm duas tarefas interdependentes: primeiro, precisam elaborar o *scorecard* e, depois, utilizar o *scorecard*. Os autores apontaram que o BSC pode ser utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à

estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la. (KAPLAN; NORTON, 2004)

Kaplan e Norton (2004) notaram, ainda, que a execução bem-sucedida da estratégia envolve processos adequados de descrição, de mensuração e de gestão da estratégia. Como contribuição à fase de descrição da estratégia, os autores introduziram, então, um diagrama denominado “mapa estratégico”, um modelo gráfico que elucida os componentes básicos de como se cria valor nas diferentes perspectivas do BSC, esclarecendo a dinâmica da estratégia. A Figura 2.5 demonstra um modelo genérico de mapa estratégico de organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos, desenvolvido pelos autores.

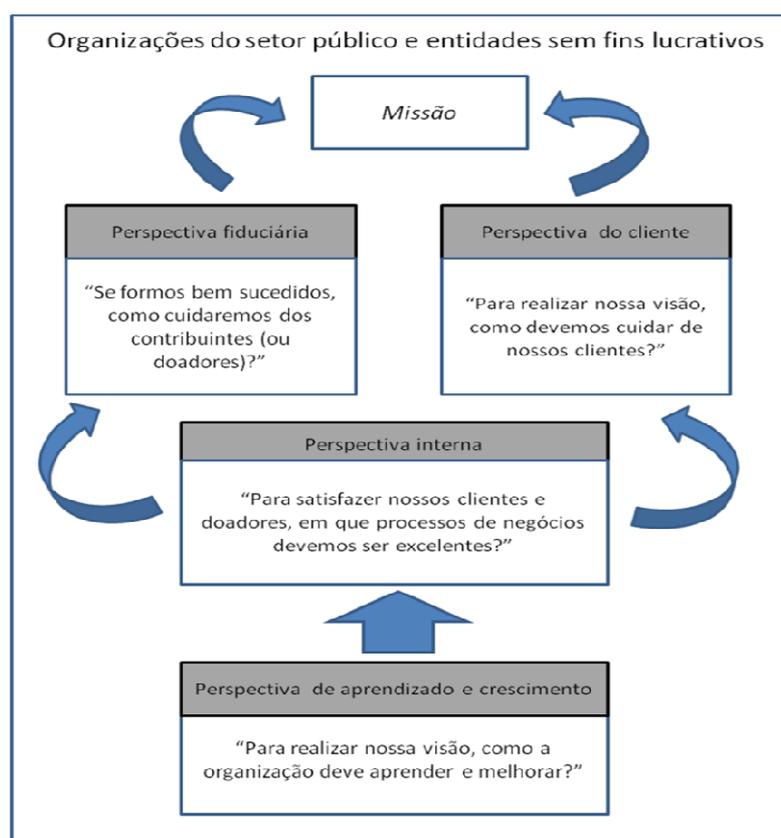


Figura 2.5 – Mapa Estratégico: o modelo simples de criação de valor para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o modelo de mapa estratégico exposto na Figura 2.5 mostra que o parâmetro final para avaliar o sucesso das organizações do setor público e para as entidades sem fins lucrativos é o desempenho no cumprimento da missão. Isso significa que a estratégia deve direcionar-se à razão da existência da organização, ao anseio ou expectativa da sociedade em relação à melhoria dos serviços e ao pleno atendimento de suas necessidades.

O cumprimento da missão está relacionado à proposição de valor para os clientes-cidadãos (perspectiva do cliente). O raciocínio do mapa estratégico prossegue na medida em que, para que o cliente-cidadão possa chegar a perceber efetividade e diferenciais de qualidade nos serviços prestados, a organização deve se arregimentar internamente, a fim de impulsionar melhorias nos seus processos intermediários, que culminarão com resultados positivos nos processos finalísticos passíveis de serem tangenciados pela sociedade. Dessa forma, o sucesso no cumprimento da missão será alcançado por meio da *performance* dos processos internos, que criam e cumprem a proposição de valor para o cliente-cidadão, onde os esforços são estrategicamente coordenados. A perspectiva interna se apoia, finalmente, na geração de conhecimento que possibilite o desenvolvimento dos processos intermediários e finalísticos, e depende da aprendizagem – daí a perspectiva de aprendizado e crescimento, que evidencia o suporte dos ativos intangíveis da organização (pessoas, sistemas, etc), que são a principal fonte de criação de valor sustentável.

No modelo proposto, os autores consideraram que a perspectiva fiduciária não é preponderante, porém deve refletir os objetivos dos contribuintes (a sociedade, em última instância, para as organizações públicas) ou dos doadores (os mantenedores financeiros, no caso das entidades sem fins lucrativos). Os objetivos dentro das perspectivas estão interligados uns aos outros numa cadeia de relações de causa e efeito. Com o desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis, sucedem-se melhorias no desempenho dos processos que, por sua vez, alavancam o cumprimento da missão – a organização consegue atingir uma “arquitetura estratégica” eficiente e eficaz (KAPLAN; NORTON, 2004).

Em síntese, como foi possível verificar, a estratégia contida no BSC, para uma organização do setor público, se refere ao posicionamento institucional frente às demandas sociais e às alternativas de solução para as dificuldades particulares encontradas no

cumprimento pleno da missão do órgão, consubstanciadas nos seus objetivos estratégicos organizacionais. O BSC sistematiza os caminhos formulados para atender esse mister, bem como evidencia as relações lógicas entre as linhas de ação, com a vantagem de medir o alcance dos objetivos pretendidos.

## **2.4 A AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

A avaliação de competências organizacionais pressupõe o estabelecimento de critérios avaliativos. King, Fowler e Zeithaml (2002) propuseram um modelo de identificação e avaliação de competências organizacionais, defendendo que a compreensão dos pontos fortes das competências existentes na empresa e das áreas em que o fortalecimento ou o desenvolvimento de competências organizacionais é necessário pode ser o passo inicial e fundamental para consolidar competências atuais e desenvolver novas competências relevantes para criar e manter uma vantagem competitiva sustentável.

Essa apreciação das competências organizacionais nas diferentes áreas da organização é importante de ser notada num intento avaliativo, cujo objetivo pode ser tanto formular um diagnóstico de competências organizacionais quanto atuar efetivamente no sentido de fomentar o seu desenvolvimento. Essa consideração foi comentada por Ruas (2005). O autor, embora ressaltando que a apropriação das competências organizacionais por todas as áreas e por todas as pessoas da empresa é um dos pressupostos do conceito, disse que, na prática, essa apropriação ocorre de forma desigual, pois certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras, ainda que as competências organizacionais possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa.

King et al. (2002) sugeriram identificar as competências organizacionais a partir de entrevistas e pesquisas no setor de atuação da empresa. De fato, elaborar uma lista de competências, conforme proposto pelos autores, por meio de pesquisa de natureza qualitativa, constitui uma primeira etapa também no mapeamento de competências no nível individual (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE et al., 2005). A identificação de competências organizacionais tem sido abordada em trabalhos empíricos, como os de Silva e Fleury (2005),

Ribeiro, Gonçalves, Souza, Borges, Barakat e Veiga (2009), Munck e Munck (2008), Tang Ko e Peng Lu (2010).

Quanto à avaliação das competências, King et al. (2002) recomendaram medir o consenso de importantes atores organizacionais quanto a três critérios: quanto ao (1) *caráter tácito* da competência, ou seja, em que grau as competências resistem à imitação, até que ponto a competência está amparada em conhecimento que resiste à codificação e à divulgação; quanto à sua (2) *robustez*, a fim de avaliar o quanto a competência é vulnerável às mudanças externas à empresa, o que significa avaliar o quanto a competência consegue manter o seu valor num ambiente em mutação; e quanto ao (3) *grau de fixação*, que deve indicar a presença da competência em seus sistemas físicos, culturais, sociais e estratégicos, procurando também responder à relevante pergunta: “a competência é perdida com a saída de pessoas?”. De uma maneira aplicada, os autores fizeram uso do modelo da VBR, que caracteriza as competências como valiosas, raras, difíceis de imitar e passíveis de serem implementadas: o caráter tácito avalia o quanto a competência é rara e difícil de imitar, e está ancorada nas idiossincrasias organizacionais; a robustez está relacionada ao seu valor estratégico a longo prazo; o grau de fixação corresponde ao grau em que a competência se tornou “organizada” e tem a ver também com a dificuldade de imitá-la.

Mosakowski e McKelvey (1996), buscaram resolver teoricamente as dificuldades quanto à possibilidade de se predizer *ex ante* quais competências levariam à vantagem competitiva. Os autores demonstraram como processos gerenciais podem se combinar com a base de ativos da firma para produzir competências, as quais podem ser observadas na forma dos resultados intermediários percebidos pelo mercado. Defendendo que esses resultados intermediários são tanto observáveis quanto comparáveis entre firmas, terminaram por chegar a duas proposições: 1) uma competência é operacionalmente definida como sendo escassa (ou rara) quando essa competência leva a resultados intermediários ou finais raros entre firmas competidoras; 2) uma competência é operacionalmente definida como sendo valiosa quando levar a resultados intermediários que são superiores numa dimensão que aprimora a utilidade para o consumidor.

Drejer e Sorensen (2002) propuseram modelo relativamente semelhante de análise de competências organizacionais baseado em quatro perguntas: (1) o quanto uma dada competência está atingindo seu pleno potencial de agregação de valor ao cliente; (2) o quão

forte está a organização nessa competência em relação aos seus competidores; (3) como uma dada competência está ancorada numa rede de desenvolvimento; e (4) como as forças externas afetarão o futuro de uma dada competência.

Para Mills et al. (2002), existem quatro fortes razões para uma organização medir o desenvolvimento de recursos e de competências: 1) permitir balancear o curto prazo com o longo prazo; 2) focar nos recursos que auxiliam nas melhorias ao invés de focar apenas nos alvos que a empresa tenta atingir; 3) aumentar o entendimento quanto aos fatores-chave determinantes da performance; e 4) evitar a tendência de direcionar ações a fim de melhorar indicadores de alto desempenho, os quais podem trabalhar contrariamente aos objetivos de desenvolvimento de recursos. Os autores asseveraram que se as organizações não tiverem medidas de competências ou de recursos, o seu desenvolvimento poderá ser ignorado ou ocorrer aleatoriamente, afirmando também que se a performance for medida apenas a partir dos produtos, os recursos não serão conscientemente desenvolvidos. Mills et al. (2002) utilizam o nível dos processos de negócio como unidade de análise, apreciando a competência com a qual um processo do negócio em particular está sendo desempenhado. Para os autores, o BSC, abordado nesta revisão de literatura, teve um grande impacto no pensamento de se medir performance, principalmente porque moveu a atenção de medidas puramente financeiras e passou a formar ligações entre a performance em uma perspectiva e em outra, isto é, entre recursos e competências.

## **2.5 CONCLUSÃO DA REVISÃO DE LITERATURA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

Esta parte da revisão de literatura teve por objetivo elucidar o conceito de competências organizacionais, contrastando-o com os conceitos correlatos de capacidades e de recursos e evidenciando as premissas contidas nas teorias que abordam o conceito, a fim de testar sua aplicação teórica na área pública.

Conforme visto, enquanto a literatura da VBR enfoca os recursos, capacidades e competências, indistintamente, como um degrau inicial de análise organizacional para traçar a estratégia da empresa, defendendo que a vantagem competitiva deve advir de um aproveitamento desses recursos, a teoria da competição baseada em competências considera o

desenvolvimento de competências organizacionais – via aprendizagem – como a forma principal de desenvolvimento organizacional para o alcance da estratégia pretendida, isto é, o desenvolvimento de competências é norteado pela escolha estratégica.

Foi possível verificar que o conceito é aplicável a um órgão público, com relativamente poucas adaptações, especialmente referidas ao entendimento de que as organizações públicas buscam cumprir plenamente sua missão, no curto e no longo prazos, ao invés de procurar atingir a vantagem competitiva sustentável. A necessidade de adaptação da organização a um cenário de complexidade e de constante mutação é um fator preponderante em todas as organizações, públicas e privadas, e corrobora para a adequação das premissas da teoria da competição baseada em competências.

As noções aqui apresentadas reforçam uma perspectiva teórica importante para a utilização da gestão por competências nas organizações públicas, ressaltando seu aspecto eminentemente humano, dependente da aprendizagem e associado aos objetivos estratégicos da organização. Além disso, esta revisão auxiliou também na formação de um marco teórico claro para embasar a articulação do conceito de competências no nível organizacional e no nível individual, mais adiante abordada, intensificando o papel dos elementos estratégicos organizacionais na gestão de competências em ambos os níveis.

Verifica-se, assim, que o foco no estudo das competências organizacionais consiste em verificar como se dá a relação entre os objetivos organizacionais geradores de valor estratégico e as competências derivadas desses, que caracterizam e diferenciam uma organização de outra. A seguir, será enfocada a literatura referente às competências individuais.

## **2.6    COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Ao tratar do fenômeno da competência individual, Dutra (2004), afirmou que desde os anos 1970, estudos de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993), buscaram enfatizar, de forma mais profunda, as características necessárias ao desempenho humano, sob o ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo o autor, a competência era interpretada como um estoque de qualificações que tornariam a pessoa apta a exercer determinado trabalho.

A utilização do termo competência pela área de Gestão de Pessoas **não emergiu de efeitos ou desdobramentos das teorias estratégicas**, embora essa vertente tenha reforçado a importância das competências dos profissionais na esfera da gestão estratégica de pessoas (GRIMAND, 2011), mas surgiu com a constatação de que, no processo de desenvolvimento profissional dos empregados, seria necessário às empresas considerar aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, e não somente as questões técnicas de preparação para as atividades laborais, numa reação às pressões sociais e ao aumento da complexidade das relações de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ruas *et al.* (2005) reforçaram que a noção de competência se aproxima mais da capacidade de combinar e mobilizar recursos do que de um estoque de conhecimentos e habilidades, perspectiva essa, mais próxima da noção de qualificação.

Dessa forma, a noção de competência individual está associada às profundas mudanças no mundo do trabalho, a uma nova lógica da atividade de serviços, cuja existência não pode mais ser apontada como recente, e, por extensão da própria dinâmica das empresas, pressupõe que o conceito de competências deve tratar, de forma predominante, do desenvolvimento de capacidades que podem ser posteriormente mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis (KUENZER, 2002,2003; LE BOTERF, 2003; RUAS *et al.*, 2005).

Para Le Deist e Winterton (2005), apesar do papel central da competência, há uma considerável confusão em torno do termo, a qual reflete uma mistura de conceitos distintos e o uso inconsistente, assim como diferenças nos sistemas, estruturas e culturas ligadas ao desenvolvimento de recursos humanos. A competência constitui um conceito complexo e multifacetado (BRANDÃO, 2008), muitas vezes apontado como um conceito em construção. A dificuldade em apontar definições unívocas do que seriam as competências foi verificada por Santos *et al.* (2011). Ruas *et al.* (2010) notaram, também, certa instabilidade na adoção da noção de competência.

Perrenoud (2001) fez uma advertência sobre toda análise dos saberes e das competências, observando que todos convivem, cada um à sua maneira, com uma contradição intransponível nesse caminho. Para o autor, os estudos sobre saberes e competências se deparam constantemente com problemas que incitam anos de esclarecimento conceitual e de pesquisa empírica para fundamentar o propósito com seriedade. O autor seguiu:

*Portanto, seria prudente esperar que o conhecimento progrida em etapas bem ordenadas. A vontade de ver claramente, para compreender e agir, faz com que essa paciência seja tão admirável quanto inacessível. Assim, cada um opta por prosseguir o raciocínio, fazendo de conta que foram adquiridas ideias que não passam de hipóteses* (PERRENOUD, 2001, p.27).

No esforço de prosseguir o raciocínio, como comentou Perrenoud (2001), foram reunidas no Quadro 2.2 contribuições de diversos autores no sentido de definir competência no nível do indivíduo.

<b>Definição de Competência</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), <i>apud</i> Le Deist e Winterton (2005)
“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, <i>apud</i> Dias, 2001)
Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas que, expressados em saber, fazer e saber fazer, se aplica ao desempenho de uma função produtiva”.	Resnik (1997, <i>apud</i> Casagrande e Prohmann, 2003).
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, <i>apud</i> Casagrande e Prohmann, 2003).
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.	Zarifian (1996, <i>apud</i> Dias, 2001)
“Capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa”.	Dutra et al. (2000)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Parry (1996, <i>apud</i> 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 como 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)

Quadro 2.2: Definições de competência individual apresentadas por autores diversos

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio do Quadro 2.2, é possível visualizar que os autores, de uma forma geral, parecem concordar quanto ao fato de que a competência do indivíduo está relacionada ao seu desempenho no trabalho ou nas atividades laborais, assim como quanto à noção de que o fenômeno da competência é dependente do contexto em que ele se opera. A maior parte dos autores buscaram enunciar os atributos de competência e fazer referência à combinação desses atributos, à exceção de Sparrow e Bognanno (1994, *apud* Dias, 2001), Dutra et al. (2000) e de Zarifian (1996, *apud* Dias, 2001), que não fizeram menção a conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, motivos, traços, auto-conceitos, redes sociais e outros elementos. A relação entre competência e estratégia da organização é explícita nas definições de Sparrow e Bognanno (1994, *apud* Dias, 2001), e de Dutra et al. (2000). Fleury e Fleury (2001) e Carbone et al. (2005), por sua vez, abordaram o valor agregado pela competência à organização, embutindo aí, os objetivos organizacionais (estratégicos). Alguns autores mencionaram, direta ou indiretamente, os efeitos decorrentes da competência para o próprio indivíduo, como pode ser visto nas definições de Sparrow e Bognanno (1994, *apud* Dias, 2001), Zarifian (1996, *apud* Dias, 2001), Fleury e Fleury (2001), Brandão e Borges-Andrade (2007) e Carbone et al. (2005).

A utilização do conceito de competência está relacionada a uma transformação substancial na forma de perceber o trabalho, que estava tradicionalmente focada no posto de trabalho e pressupunha que o trabalhador deveria se ajustar a este (ZARIFIAN, 2001). É preciso, ao contrário, focar as competências das pessoas susceptíveis a ocupar o posto de trabalho, vez que

*a ruptura com a visão taylorista é virtualmente radical: onde o taylorismo isolava (em cada posto, em cada função) e dividia (a cada um, um fragmento específico de responsabilidade, um território segmentado), a comunicação em torno dos eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar (os saberes, as ações, as responsabilidades, as avaliações) (ZARIFIAN, 2001, p.56).*

A noção de competência não pode se restringir a definições preestabelecidas de tarefas a serem executadas num posto de trabalho, pois a eficácia do trabalho supõe que o sujeito não se limite a executar as instruções transmitidas (ZARIFIAN, 2001, RUAS, 2005); espera-se que o trabalhador operacionalize competências para administrar uma situação profissional ao invés de exercer sua qualificação para realizar um trabalho (LE BOTERF, 2003).

*Se a competência se revela mais no saber agir do que no ‘saber fazer’, é porque ela existe verdadeiramente quando sabe encarar o acontecimento, o imprevisto. Em última análise, não é necessário ser competente para executar o que é prescrito, para aplicar o que é conhecido. (...) O saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo (LE BOTERF, 2003, p.38).*

Dessa forma, a competência do indivíduo efetivamente se manifesta nas **ações** decorrentes de suas atividades no trabalho (DUTRA, 2004; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001). Como consequência desse entendimento, Dutra (2004) defendeu que o enfoque da competência como estoque de atributos para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades é pouco instrumental, já que o fato de as pessoas possuírem um conjunto de atributos não garante a agregação de valor para a organização; “não há competência senão em ato” (LE BOTERF, 2003, p.49). A noção de entrega, portanto, complementa o conceito de competência, pois tem como foco os atos e as realizações das pessoas e não a descrição formal de suas funções ou atividades (DUTRA, 2004; RUAS, 2005). Nessa linha, Champion et al. (2011) apontaram para o fato de que a modelagem de competências é dedutiva, começando pelos resultados esperados no trabalho, passando pelas tarefas e alcançando os referenciais de competências.

Enfatizando que é preciso diferenciar entre a ação-competência e os recursos necessários para sua realização, Le Boterf (2003) afirmou que os indivíduos dispõem de uma dupla instrumentalização, de recursos pessoais e do meio, como um conjunto de recursos de competência. A instrumentalização de recursos pessoais é incorporada, vez que é constituída por saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e por experiências acumuladas. A instrumentalização de recursos do meio é objetivada, pois é constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais. A esse respeito, Gonczi (2001) enfatizou o aspecto da natureza normativa da competência: conforme o profissional se engaja em seu trabalho, ele aumenta o seu entendimento da cultura e do conteúdo de sua ocupação. Assim, o trabalhador se torna cada vez mais capaz de misturar o entendimento cultural com o conhecimento técnico e com suas habilidades e atitudes. A combinação desses atributos o capacita a formular julgamentos mais fundamentados e adequados, que denotam o aspecto normativo de como se deve proceder em cada situação. Aprendizagem e prática, portanto, não estão separadas (GONCZI, 2001).

Para Gonczi (2001), tem havido consideráveis avanços no pensamento sobre a natureza da competência, os quais estão relacionados com a aceitação de que não há dicotomia entre saber e fazer. Para o autor, apesar de ter sido acusada, no passado, de excesso de behaviorismo, a abordagem baseada em competências possui um futuro assegurado se adaptar-se a uma moldura integradora, na qual competência é **a capacidade de desempenhar em um contexto, combinando conhecimento, valores, atitudes e habilidades na própria prática de trabalho**. Brandão e Borges-Andrade (2007) chamaram a atenção para o fato de que a perspectiva integradora defendida por Gonczi (2001), a qual procura apresentar a definição de competência a partir da junção entre a corrente teórica norte-americana (como os autores citados por Dutra, 2004, no início deste texto) e a francesa (como em Le Boterf, 2003, e Zarifian, 2001), tem se destacado nos últimos anos.

Essa perspectiva integradora também se aproxima da abordagem de estudos da Pedagogia do Trabalho, apresentados por Kuenzer (2002, 2003), em artigos que ilustram de forma aplicada a relação combinatória entre os elementos de competência e sua ligação intrínseca à prática de trabalho. Kuenzer (2003) obteve, como resultado de pesquisa empírica com trabalhadores de empresa de refino de petróleo, que a competência deve ser entendida no âmbito da prática de trabalho ou práxis. A autora chamou a atenção para o fato de que isso não significa que a teoria que resulta da prática, isto é, que o saber tácito deve ser tomado como suficiente em si mesmo.

*(...) os operadores antigos entrevistados, analisando suas experiências laborais a partir da introdução dos controles computadorizados, postulam por mais formação teórica, por compreenderem, na prática, que é o domínio da teoria do processo, articulada ao saber tácito, que lhes conferirá competência para enfrentar situações não previstas (KUENZER, 2003, p.8)*

Reforçando o aspecto da articulação entre conhecimento teórico e capacidade de atuar, Kuenzer (2002) descreveu resultados de pesquisa com o mesmo grupo de operadores:

*(...) apenas a capacidade de articular teoria e prática não faz um bom operador, que precisa ter vontade para atuar, responsabilidade com o trabalho, capacidade para decidir, estabilidade emocional para atuar em situações de risco, e assim por diante, mostrando a articulação permanente entre o domínio cognitivo e o comportamental (KUENZER, 2002, p.9).*

A autora asseverou, ainda, que as abordagens de competências devem centrar-se no “processo de trabalho como relação entre o sujeito e o objeto”, e não na tarefa (o objeto) ou

no trabalhador (o sujeito). O processo de trabalho seria, então, o ponto de partida para a formulação de percursos formativos; o foco estaria no trabalho como uma “totalidade rica de complexas relações”, ao invés de reduzido a uma dimensão parcial e objetiva.

*Substitui-se, portanto, o conhecimento da tarefa pelo conhecimento do processo, o que vale dizer, o conhecimento de um produto do conhecimento humano que deve ser apreendido de forma mecânica, rotineira, pelo conhecimento do fluxo enquanto um conjunto de relações, que revelam movimento. Não só o fluxo como totalidade interna à organização, mas como parte da totalidade mais ampla configurada pelas relações sociais e produtivas que conferem significado ao processo de trabalho típico de uma dada organização (KUENZER, 2003, p.8).*

As ideias de Kuenzer (2002, 2003) encontram ressonância em autores como Sandberg (2000). O autor apontou falhas para três formas de abordagem de competências do indivíduo: orientada no sujeito (características pessoais necessárias para uma performance eficaz no trabalho são somadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes), orientada no trabalho (o enfoque recai sobre as atividades requeridas para a realização das tarefas) e a orientação multimétodos (utiliza-se de métodos mais abrangentes, procurando relacionar atributos pessoais com atividades de trabalho). Assim como Zarifian (2001), Sandberg (2000) afirmou que a preocupação direcionada à identificação de conhecimentos e habilidades essenciais para o trabalho vem desde a época de Taylor, com a diferença de que, hoje em dia, as abordagens racionalistas se voltam para a análise do trabalho, ao invés de se estudar tempos e movimentos.

Sandberg (2000) apontou para a dificuldade em tornar claro o que constitui a competência na realização do trabalho, quando o que se possui são descrições indiretas de conhecimentos, habilidades e atitudes. E exemplificou afirmando que dois trabalhadores, com os mesmos atributos, podem realizar o trabalho de forma completamente distinta, pois decidem diferentemente quanto a quais atributos utilizar e como. Ou seja, o que a pessoa **faz** com esse conjunto de atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) é o que se constitui na competência.

O autor apresentou, então, a abordagem interpretativa da competência, na qual esta é percebida como sendo constituída do significado que o trabalhador lhe dá com base em sua experiência de trabalho. Assim, na abordagem interpretativa, os atributos utilizados em um trabalho adquirem **dependência do contexto**, pois são influenciados pela **forma** como as

peças executam suas atividades, que são mais importantes do que os atributos em si. Na abordagem interpretativa, Sandberg (2000) se aproximou das noções defendidas por Kuenzer (2002, 2003), pois a forma de vivenciar o trabalho é inerente ao processo de trabalho, isto é, ao fluxo que confere “significado ao processo de trabalho típico de uma dada organização” (KUENZER, 2003, p.8).

Uma tipologia holística da competência, apresentada por Le Deist e Winterton (2005) parece relacionar os entendimentos apresentados acima. A partir da análise de três abordagens que os autores consideram dominantes, provenientes respectivamente do Reino Unido, dos Estados Unidos e a terceira, da França, Alemanha e Áustria, argumentou-se que uma tipologia holística é útil para o entendimento da combinação de conhecimentos, habilidades e competências sociais (ou atitudes) necessárias a uma ocupação particular. Além disso, defenderam os autores, essa abordagem holística multidimensional oferece a oportunidade de explorar a sinergia entre a educação formal e a aprendizagem advinda da experiência para desenvolver competências profissionais. Nesse sentido, as competências requeridas em função de uma ocupação incluem competências conceituais, as competências cognitivas (p. ex. conhecimentos teóricos e tácitos), e competências operacionais, as competências funcionais (p.ex. psicomotoras e habilidades aplicadas). As competências mais associadas com a efetividade individual também são conceituais, as meta-competências (p. ex. aprender a aprender) e operacionais, as competências sociais (p. ex. comportamentos e atitudes). Os autores propuseram um diagrama para representar essa tipologia, conforme a Figura 2.6.

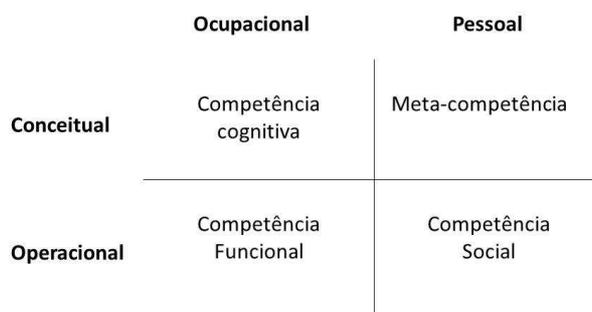


Figura 2.6 – Tipologia da competência  
 Fonte: Le Deist e Winterton (2005)

Segundo Le Deist e Winterton (2005), as três primeiras dimensões, competências cognitivas, funcionais e sociais são consistentes com a abordagem francesa (*saber, saber fazer e saber ser*), assim como com a abordagem norte-americana de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Os conhecimentos são abrangidos pelas competências cognitivas, as habilidades pelas competências funcionais e as atitudes pelas competências sociais. A meta-competência, por sua vez, é a competência que facilita a aquisição das outras competências. Os autores enfatizaram que, embora a distinção entre as três dimensões possa ser feita analiticamente, a efetividade no trabalho, na prática, só pode ser descrita em termos multidimensionais. Propuseram, então, que a competência possa ser representada como um tetraedro (Figura 2.7), refletindo sua unidade e a dificuldade em se separar as competências cognitivas, funcionais e sociais na prática. A meta-competência seria uma quarta dimensão facilitadora das demais na base do tetraedro. As competências práticas estariam situadas nas faces do tetraedro, combinando elementos das diferentes dimensões em proporções variadas.

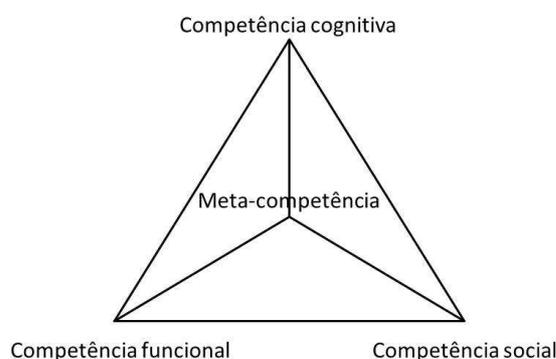


Figura 2.7 – Modelo holístico de competência  
 Fonte: Le Deist e Winterton (2005)

Para orientar este estudo, entende-se mais adequada a definição de Carbone et al. (2005), que se aproxima de Gonczi (2001), de Kuenzer (2003) e se insere nas considerações quanto às dimensões da competência feitas por Le Deist e Winterton (2005), enfatizando que o desempenho é uma expressão da competência e realçando a relação com a estratégia, via agregação de valor para a organização, além de considerar o benefício gerado pela competência para o próprio indivíduo, qual seja: ***“competências são 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).

## 2.7 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências se refere ao conjunto de ações organizacionais com o propósito de gerir e desenvolver competências, o que significa elaborar e aplicar regras de gestão, além de fomentar a aprendizagem (LOUFRANI-FEDIDA; ANGUÉ, 2011), com o intuito de reduzir a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas que já existem na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Para Grimand (2011), a utilização da expressão “gestão por competências”, ao invés de gestão das competências, marca um quadro integrador que articula competências individuais e

estratégicas, situando mais claramente o papel dos dispositivos de gestão de pessoas na construção da vantagem competitiva.

Na gestão por competências, a gestão de pessoas é admitida como parte de um sistema maior de filosofia administrativa, que não se resume meramente às relações entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (GRIMAND, 2011). Grimand (2011) se remeteu a estudo realizado por Husselid, Jackson e Schuler (1997), que confirma a hipótese de que as práticas de gestão de pessoas, por si mesmas, não são fontes de vantagem competitiva, mas sim seus impactos sobre as competências individuais e coletivas. Segundo o autor, o desempenho técnico proporciona à organização o fornecimento de recursos humanos raros e criadores de valor, enquanto o desempenho estratégico incorpora práticas que são mais contextuais, mais integradas e mais diretamente ligadas às escolhas estratégicas da organização.

Para Le Deist e Winterton (2005), a ligação entre competências essenciais e competências genéricas dos indivíduos é feita por meio de modelos de competência e de avaliação de competências, os primeiros sendo usados para identificar os fatores críticos de sucesso para o desempenho das organizações e a última para determinar a extensão em que os indivíduos possuem essas competências críticas. Munck et al. (2011) fizeram as seguintes diferenciações:

*A gestão por competências é uma gestão estratégica que se incumbem de analisar a capacitação da organização como um todo. O modelo de competências é o instrumento de medida utilizado na gestão por competências para operacionalizar e descrever as competências. Um modelo de competências válido é, em síntese, aquele que participa de uma linguagem comum junto à organização que o ampara, qualidade essa que permitirá maior qualidade e agilidade nos processos relacionados à sua avaliação, implantação e aprimoramento (MUNCK et al., 2011, p.44).*

A fim de integrar os subsistemas de Recursos Humanos à estratégia organizacional, a gestão baseada em competências toma como referência a estratégia da organização para elaborar e gerir as ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, direcionadas para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para alcançar os objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, modelos de competências podem assumir muitos papéis nos subsistemas de Recursos Humanos, tais como: empregar novos colaboradores por

meio de processos seletivos que medem competências; realizar treinamentos específicos para o desenvolvimento de certas competências; avaliar o desempenho de colaboradores por intermédio de instrumentos baseados em competências; utilizar as competências como critério de promoção; utilizar o modelo de competências para guiar o desenvolvimento de carreiras dos colaboradores; gerenciar dados de colaboradores usando o modelo de competências para registrar habilidades, treinamentos e experiência de trabalho; usar o modelo para estruturar diferenças salariais e compensações; gerenciar a retenção de habilidades críticas por meio da identificação e medição de competências relacionadas a objetivos organizacionais atuais e futuros; e oferecer sustentação aos esforços de mudança organizacional desenvolvendo um amplo sistema de suporte às competências orientadas para o futuro (CAMPION et al., 2011).

Brandão e Guimarães (2001) lembraram que essa integração dos subsistemas de Recursos Humanos, subsidiada pelos conceitos de competências, deve ser configurada como uma prática de gestão verdadeiramente inovadora, não se constituindo apenas da finalidade de objetivação e de individualização do trabalho, sob o risco de, tão somente, aprofundar o controle psicossocial da organização sobre seus colaboradores. Para eles, a gestão estratégica de pessoas deve ter como objetivo maior o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo, não apenas a melhoria das performances individuais e organizacional, para que a competência venha a gerar valor econômico para a organização e valor social para as pessoas, o que também foi observado por Fleury e Fleury (2001).

Um modelo integrado de gestão do desempenho e gestão de competências, proposto por Brandão e Guimarães (2001), engloba o conceito de competências nos níveis organizacional e individual, conforme demonstrado pela Figura 2.8.

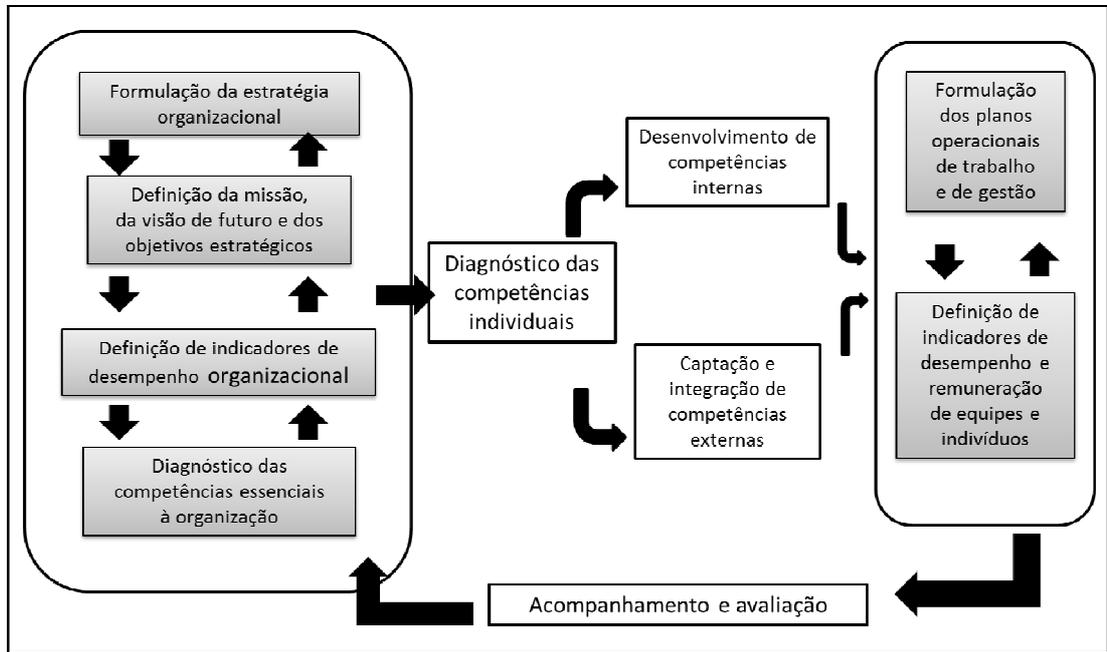


Figura 2.8: Modelo de gestão de pessoas baseado em competências  
 Fonte: Brandão e Guimarães (2001)

Conforme demonstra a Figura 2.8, o processo de gerenciamento apresentado pelo modelo de gestão de pessoas baseado em competências é contínuo e retroalimentado, e se inicia 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. Decorrente dessa fase, deve ser efetuado diagnóstico de competências individuais, a fim de se obter a lacuna ou o *gap* de competências, entre a realidade atual da organização e as necessidades vinculadas à estratégia e às competências essenciais, isto é, quais competências precisam ser desenvolvidas pelas pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. A fim de suprir essa lacuna, a organização pode recorrer ao desenvolvimento de competências internas (via processos de aprendizagem, por exemplo) e/ou à captação e integração de competências obtidas externamente (por meio de processo seletivo de novos colaboradores, por exemplo). O modelo proposto ainda prevê a elaboração de planos operacionais e de gestão e a identificação de indicadores de desempenho no nível individual e das equipes, para que o processo possa ser acompanhado e avaliado quanto ao alcance dos objetivos pretendidos (formulados no início do processo de gerenciamento).

Campion et al. (2011) apontaram para vários aspectos, de caráter geral, que caracterizam os modelos de competências: 1) a modelagem por competências atrai mais a atenção dos executivos para as questões de gestão de pessoas; 2) o modelo proporciona a distinção entre desempenhos elevados e medianos; 3) frequentemente incluem a descrição de como as competências mudam ou evoluem em diferentes níveis; 4) os modelos de competência são usualmente relacionados à estratégia e aos objetivos organizacionais; 5) geralmente são desenvolvidos de maneira *top down* (começando com os altos executivos); 6) consideram demandas futuras de trabalho, diretamente ou indiretamente; 7) podem ser apresentados de forma que facilite a sua implementação na organização, com um linguajar específico, figuras ou esquemas que favoreçam a memorização; 8) em geral, um número finito de competências são identificadas e aplicadas transversalmente por múltiplas funções ou em famílias de cargos; 9) os modelos são usados, frequentemente, para alinhar os subsistemas de Recursos Humanos; e 10) os modelos se constituem, geralmente, em uma intervenção de desenvolvimento organizacional que busca uma ampla mudança, não apenas um simples esforço de coleção de dados.

O modelo de competências, assim como a metodologia adotada na sua construção, implantação e comunicação, precisa variar de acordo com a cultura organizacional: um modelo de competências não serve a realidades diversas, deve ser dirigido a uma organização específica (MUNCK et al., 2011). Munck et al. (2011), ao avaliar um modelo de gestão de pessoas articulado por competências com 10 anos de implantação, comprovaram que deficiências estruturais na etapa de validação do construto geraram fissuras nas demais etapas de validação do modelo, tais como: desalinhamento conceitual, distanciamento do alcance dos objetivos almejados pelo modelo e impossibilidade de verificação da validade preditiva. Os autores propuseram que **o modelo** deve ser validado na organização e não somente a lista de competências. Esses achados vão ao encontro das ideias defendidas por Oiry (2011), para quem a proposição de modelos de gestão são prescrições para a organização, cujos instrumentos de gestão são provenientes da articulação de um substrato técnico, de uma filosofia de gestão e de uma visão simplificada dos papéis dos atores, que, por sua vez, correspondem aos papéis, explícitos ou não, que devem ser desempenhados para que um instrumento de gestão funcione de modo eficaz. A sistematização das instrumentações de gestão é uma etapa necessária à concepção do modelo de gestão, e que acaba por ser

resultante de argumentos, conceitos, procedimentos e suportes relativamente congruentes e homogêneos entre si, mas nem sempre (OIRY, 2011).

Munck et al.(2010) reforçaram que o modelo de competências deve ser consequência de uma ampla pesquisa na organização sobre o que é realmente importante frente às necessidades do negócio; após isso, em um processo contínuo e permanente, deve-se procurar validar como a organização das competências em um modelo contribui para o alcance dos objetivos determinados. As constatações dos autores chamam a atenção quanto à cautela necessária na introdução de um modelo de competências, consubstanciada nas recomendações de Bruno-Faria e Brandão (2003), Brandão e Bahry, 2005, Carbone et al., 2005 e Campion et al., 2011, entre outros, a respeito do mapeamento de competências.

No mapeamento de competências são obtidos os referenciais de competências individuais que comporão 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). O mapeamento de competências se refere à identificação de competências, nos níveis organizacional e individual, após formulada a estratégia da organização (CARBONE et al., 2005).

Para a identificação de competências, várias técnicas de pesquisa, tanto qualitativas, quanto quantitativas, podem ser utilizadas, como a pesquisa documental, a observação, técnicas de *brainstorm* e *brainwriting*, os grupos focais, entrevistas e questionários estruturados com escalas de avaliação (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CAMPION et al., 2011). Brandão e Bahry (2005) recomendaram que as competências individuais sejam descritas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, como comportamentos objetivos, que indiquem o que o indivíduo deve ser capaz de fazer e que possam ser observados no ambiente de trabalho, a fim de evitar diferentes interpretações. Na descrição desse comportamento, deve-se usar um verbo e um objetivo de ação, associando critérios que indiquem padrões de qualidade e/ou condições em que se espera que o desempenho ocorra. Os autores recomendaram, ainda, que se evite a construção de descrições muito longas, a utilização de termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas, ambiguidades, duplicidades e abstrações. Boas descrições de competências podem ser obtidas: 1) por meio do uso de verbos que expressem ação concreta, ou seja, que representem

comportamentos observáveis; 2) submetendo as descrições à crítica de pessoas-chave da organização, para identificar eventuais inconsistências e inadequações, e 3) realizando validação semântica das competências, com o propósito de assegurar a compreensão de todos os colaboradores sobre o comportamento (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Oiry (2011) advertiu que, para que um instrumento voltado às competências individuais funcione, é implicitamente necessário que os referenciais concebidos por um grupo de trabalho constituam uma fotografia exata do trabalho real realizado pelas pessoas, condição que encontra inúmeras dificuldades para se fazer presente.

Campion et al.(2011) apontaram como boas práticas na etapa de identificação de competências: 1) considerar o contexto organizacional; 2) relacionar o modelo de competências aos objetivos organizacionais; 3) começar a coleta de dados pela alta administração (a fim de obter envolvimento e suporte da liderança e porque os executivos costumam ter mais *insights* sobre o futuro organizacional); 4) usar métodos rigorosos de análise de competências; 5) considerar as competências orientadas para o futuro; e 6) usar métodos adicionais específicos.

Para ilustrar a sequência de etapas que podem ser envolvidas no mapeamento de competências, far-se-á uso de artigo de Bruno-Faria e Brandão (2003), que identificaram competências relevantes de uma organização pública do Distrito Federal, evidenciando também necessidades de desenvolvimento de competências. O processo teve início com a capacitação teórica de servidores do Órgão estudado para que pudessem participar, de forma mais produtiva, das atividades. Em seguida, procedeu-se à identificação de competências organizacionais, a partir de pesquisas documentais e de entrevistas. Com base nas competências organizacionais, passou-se à etapa de identificação de competências dos profissionais, fazendo uso das seguintes técnicas de pesquisa: *brainstorming*, questionário, aplicado via correio eletrônico e *brainwriting*, tendo sido, em todas as técnicas, formulada a pergunta: “o que você considera que os servidores desta organização devem conhecer, saber fazer e ter iniciativa para fazer, de modo que a organização tenha êxito em suas ações?”. Os levantamentos possibilitaram a construção do instrumento contendo 102 itens de pesquisa, no caso, componentes de competências profissionais relevantes aos funcionários da organização. Realizou-se, então, análise semântica, utilizando grupos distintos de servidores da organização, com o propósito de verificar o grau de compreensão dos itens por parte do

público-alvo a que se destinava o instrumento. Os itens foram reformulados, quando necessário, e o instrumento foi submetido à análise de juízes, especialistas no tema competências profissionais, a fim de aprimorar a redação dos itens, quando preciso. A composição final do instrumento foi composta por 86 itens. Dois tipos de resposta eram solicitados para todos os itens do questionário: um sobre o grau de importância, que variava de 1 a 5 (de “sem importância” à “extremamente importante”), e outro, também de 1 a 5, sobre a percepção do grau de conhecimento, domínio ou desenvolvimento que o respondente possuía em relação à competência expressa no item. A coleta de dados ocorreu por aplicação coletiva do questionário no auditório da organização, sendo a amostra composta por 66 respondentes.

Esta Seção apresentou os conceitos relacionados à gestão por competências, contextualizando sua importância estratégica e enfatizando, ao final, a etapa de mapeamento de competências, que está relacionada ao método desta dissertação. A próxima Seção se destina à revisão de literatura concernente à articulação entre competências organizacionais e competências individuais.

## 2.8 A ARTICULAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências essenciais, sob o enfoque de Prahalad e Hamel (1990) combina as esferas individuais e coletivas do aspecto humano presente nas organizações. Entretanto, os autores não esclareceram quanto à articulação desses níveis. Ao abordar a noção de que as competências individuais constituem recurso importante para sustentação das competências organizacionais, Fernandes (2006) destacou que a competência individual não é só um “recurso à disposição da organização, mas uma instância mobilizadora de recursos”. Fleury e Fleury (2004) apontaram para a competência organizacional como elo entre a competência individual e o desempenho da empresa.

Para Le Boterf (2003), a competência em vários níveis possui um aspecto comum, como uma estrutura fractal, que é a **combinação**:

*(...) uma competência é uma combinação de recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, etc.); o profissionalismo é reconhecido por uma combinação singular de competências; a competência coletiva de uma equipe emerge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros; a competência-chave de uma empresa é o resultado da*

*combinação das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes. É do êxito da combinação que depende a emergência de uma competência em um outro nível (LE BOTERF, 2003, p.12-13).*

Le Boterf (2003) lembrou que o processo combinatório escapa à visibilidade e enfatizou, ainda, a distinção entre o conjunto dos recursos e a ação que mobiliza tais recursos. Essa observação de Le Boterf (2003) remete-nos à Figura 2.3, formulada por Mills et al.(2002), que se encontra na página 25 desta dissertação.

A literatura de Administração Estratégica evidencia que as competências das pessoas compõem o conjunto de recursos, capacidades e competências de uma organização. Kaplan e Norton (2004) defenderam que os ativos intangíveis, os quais distinguem em capital humano, capital da informação e capital organizacional, devem estar alinhados com a estratégia da empresa, a fim de criar valor. Para tanto, propuseram que programas de desenvolvimento do capital humano tenham como etapas iniciais a identificação do que denominam funções estratégicas e, em seguida, a definição de perfis de competência individuais. Esse desenvolvimento, contudo, começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos **processos críticos** do mapa estratégico da organização. As funções estratégicas, então, seriam as posições em que os colaboradores dotados dessas competências (relevantes para os processos críticos) sejam capazes de exercer o maior impacto sobre a melhoria desses processos (KAPLAN; NORTON, 2004). Como os autores afirmaram que o critério definitivo de sucesso para as organizações do setor público é o desempenho no cumprimento da missão, pode-se supor, ainda que não tenha sido tornado explícito, que os objetivos estratégicos devem ser desdobrados em processos críticos, a fim de se identificar as competências organizacionais, necessárias ao desempenho no cumprimento da missão.

Para Fernandes (2006), a perspectiva aprendizado e crescimento do BSC de Kaplan e Norton (1997) encontra paralelo na noção de competência organizacional. O autor argumentou que a perspectiva é constituída de fatores que podem ser entendidos como recursos, segundo a VBR. Assim, na compreensão de Fernandes (2006), componentes que Kaplan e Norton (1997) inseriram na perspectiva aprendizado e crescimento, como satisfação dos empregados, nível de habilidades e competências, liderança, compartilhamento de

informações, políticas e procedimentos, são coincidentes com os diferentes recursos que, articulados, constituem uma competência organizacional.

Grimand (2011) assinalou três possibilidades acerca da natureza da relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas: 1) a relação entre competências individuais e competências estratégicas atua essencialmente nas características de criação de valor e de raridade potencialmente ligadas aos recursos humanos; 2) a relação que associa competências individuais e coletivas visa a reforçar as dificuldades de imitação; e 3) a relação entre competências individuais, coletivas e estratégicas é mediada pelas práticas e políticas de gestão de pessoas que as tomam como objeto.

É preciso notar que não há, na literatura brasileira, quantidade significativa de trabalhos sobre o fenômeno da competência de grupos ou de equipes dentro das organizações (RUAS et al., 2005, RUAS et al., 2010, SANTOS et al., 2011). No entanto, publicação recente (Retour, Picq, Defélix e Ruas, 2011) reúne vários artigos de autores franceses, traduzidos para o Português, que orbitam em torno da noção de competência coletiva, a qual pode vir a ser um importante fator na articulação entre competências no nível organizacional e no nível individual. Sob essa ótica, os artigos de Michaux (2011), Retour e Krohmer (2011) e Loufrani-Fedida e Angué (2011), constantes da mencionada obra, são comentados a seguir.

Michaux (2011) propôs a articulação entre os conceitos de competência em diferentes níveis por meio de um conjunto de referências baseado na teoria do capital social, que trata das relações entre indivíduos e da importância de investir nessas relações, já que as relações sociais constituem uma forma de capital potencialmente gerador de resultados. A autora afirmou que a noção de competência individual parece estar próxima à de capital humano (definido como o conjunto das competências dos indivíduos), enquanto a noção de competência coletiva parece se aproximar da de capital social (definido como uma noção relativa às características da organização social, tais como as redes, as normas e a confiança que facilitam a coordenação e a cooperação, permitindo reconciliar interesse individual e interesse geral). O capital social possibilita a indivíduos, grupos e coletividades resolver problemas comuns com maior facilidade (MICHAUX, 2011). Lei, Hitt e Bettis (2008) observaram que as competências essenciais, quando embutidas no tecido social da empresa, podem fornecer fontes de vantagem competitiva porque vigoram em decorrência de inter-

relacionamentos únicos entre as pessoas, rotinas e tecnologias, relacionamentos esses, difíceis de imitar.

Ampliando esse raciocínio, Barney (1991) discutiu que os recursos imperfeitamente imitáveis decorrem de condições históricas únicas e de outros atributos idiossincráticos das organizações. Realçou também a atenção que a literatura tem dado à ambiguidade causal dos recursos organizacionais, isto é, à dificuldade que existe em relacionar e entender de que maneira tais recursos contribuem para a geração de vantagem competitiva sustentável, vez que resultam de combinações com outros recursos, de forma complexa e interdependente. Além dessas observações, Barney (1991) apontou para o argumento de que os recursos podem ser fenômenos sociais muito complexos, ou seja, estão além da habilidade das firmas de gerenciá-los e de influenciá-los sistematicamente.

Michaux (2011) seguiu discutindo sobre os argumentos que podem ser usados para se considerar o capital social como um capital no sentido amplo, como o capital físico, financeiro e humano. Nessa linha, o capital é um recurso no qual se pode investir, que pode ser acumulado e utilizado para a obtenção de vantagens futuras. A noção de capital social é legitimada pelos argumentos: 1) indivíduos e organizações podem investir na construção e na manutenção do capital social para aumentar seu desempenho individual e coletivo; 2) o capital social pode ser transformado em outros tipos de vantagens, como, por exemplo, vantagens econômicas, no caso do desempenho organizacional, ou como bem-estar, no nível do indivíduo; 3) o capital social exige manutenção, assim como o capital físico e o capital humano, isso significa que redes e relações sociais precisam de atenção para serem ativadas, mantidas, adaptadas e rompidas, se o investimento passar a ser contraproducente; 4) o capital social é um recurso coletivo público, ainda que seja, ao mesmo tempo, um recurso individual. Assim, tanto o capital humano, como o capital social devem ser alvo de investimento por parte dos administradores, podendo a combinação desse investimento gerar vantagem competitiva, especialmente numa sociedade onde se valoriza cada vez mais a informação e o saber (MICHAX, 2011).

Buscando aproximar as noções de capital social e competência coletiva, Michaux (2011) afirmou que a noção de capital social é mais estática, porém mais ampla do que a noção de competência coletiva. As competências organizacionais (as quais, dependendo do momento do mercado, surgem como ativos específicos) se apoiariam em: 1) competências

individuais; 2) capital social distinto das competências individuais, único e difícil de reproduzir, que confere à organização competências coletivas específicas; e 3) outros fatores organizacionais e tecnológicos que são mais fáceis de reproduzir (MICHAX, 2011). A autora propôs, ainda, um esquema ilustrativo (Figura 2.9) que demonstra as articulações entre essas diferentes dimensões, formando competências organizacionais.



Figura 2.9 – Articulações entre as diferentes dimensões das competências organizacionais e estratégicas  
Fonte: Michaux (2011)

As ideias de Michaux (2011) encontram ressonância em outras considerações como a de que a expressão das competências individuais é função de uma série de outras variáveis relacionadas ao contexto de trabalho (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), tais como a interação entre as pessoas, a articulação entre diferentes diretrizes e níveis organizacionais, o significado das competências, a legitimação de competências, a experiência da pessoa, sua formação, os recursos de competência e as redes de trabalho (BITENCOURT, 2005).

Em pesquisa teórica e empírica com o objetivo de melhor apreender o conceito de competência coletiva e seus vínculos com outros níveis de análise da competência (individual e organizacional), Retour e Krohmer (2011) procuraram demonstrar que as competências coletivas são apropriadas por meio do desenvolvimento de competências individuais, assim

como as competências organizacionais fundamentais para a empresa resultam da combinação de competências coletivas exploradas em serviços ou departamentos internos da empresa.

Os autores estudaram e interpretaram o fenômeno da competência coletiva intragrupo e intergrupo, seguindo o entendimento de que os elementos, ou atributos, da competência coletiva são: o referencial comum, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo. As fontes de desenvolvimento da competência coletiva, por sua vez, relacionam-se a: 1) fatores ligados às pessoas e suas relações, tais como o capital e o desenvolvimento de competências individuais, as interações afetivas, as relações informais e a cooperação; e 2) fatores organizacionais, tais como a composição das equipes, as interações formais, o estilo de gestão e os elementos propulsores de ação, provenientes das políticas e práticas de gestão de pessoas. No desenvolvimento do estudo, quando as noções são aplicadas ao caso prático, é possível evidenciar tanto os atributos de competência quanto as fontes de sua mobilização, tornando possível verificar margens para progressão. Retour e Krohmer (2011) mostraram que o objetivo de uma gestão de competências coletivas é triplo: melhorar o desempenho coletivo (intragrupo e intergrupo), o desempenho organizacional e o desempenho individual.

Em estudo teórico-empírico com a finalidade de investigar como se articulam os diferentes níveis e tipos de competências nas organizações por projetos, Loufrani-Fedida e Angué (2011) obtiveram dos resultados que existe uma dialética contínua entre os diferentes níveis de competência e, principalmente, que a competência coletiva pode ser concebida como a síntese das competências individuais e organizacionais. As autoras analisaram que, primeiramente, as empresas pesquisadas necessitam de competências funcionais (como *marketing*, tecnologia e gestão de projeto), que são asseguradas pelos indivíduos que possuem essas competências funcionais (por exemplo, é o chefe de produto ou o engenheiro comercial que possui e mobiliza as competências *marketing* exigidas para o projeto). Essas competências individuais devem ser coordenadas por meio de competências **de integração**, que são competências organizacionais que proporcionam combinar as competências funcionais da empresa ou as operações coletivas; como exemplo dessas competências organizacionais, o artigo traz o desenvolvimento simultâneo, o processo de gestão de projetos, a documentação do projeto, a comunicação interna e a plataforma de cooperação interfuncional. As competências coletivas de equipes de projeto emergem estimuladas pela

coexistência das competências individuais funcionais e das competências organizacionais de integração. Cada competência coletiva é própria de uma equipe de projeto e possui uma natureza diferente do que a estrita soma das competências individuais dos atores. Para as autoras, portanto, a competência coletiva é concebida como a síntese das competências individuais e organizacionais, indicando que, unicamente a partir desses níveis, é possível abordar o nível coletivo das competências no âmbito dos projetos e contrastando com a noção de que as competências coletivas possam estar no centro da articulação das competências individuais e das competências organizacionais.

A revisão de literatura presentemente realizada forneceu subsídios teóricos para se testar, empiricamente, as relações entre competências organizacionais e individuais, percebidas por gestores e servidores da organização investigada. Informações sobre o método deste estudo são descritas no Capítulo 3.

### 3 MÉTODO

Este Capítulo apresenta o método da pesquisa realizada, iniciando pelas características da organização estudada (Seção 3.1) e posteriormente avançando para o delineamento metodológico adotado na coleta dos dados (Seção 3.2) e na análise dos dados (Seção 3.3).

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Esta Seção tem por objetivo apresentar o contexto organizacional do **Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região (TRT 10)**, Organização investigada na presente pesquisa. Inicialmente, a Sub-Seção 3.1.1 esclarece acerca das competências jurídicas do TRT 10, de sua jurisdição e de sua estrutura organizacional. Como a estratégia do Órgão é fundamental para a noção de competências organizacionais, na Sub-Seção 3.1.2 é apresentado o *Balanced Scorecard* do TRT 10, ferramenta utilizada para formular e gerir a estratégia, a qual evidencia os elementos estratégicos, utilizados na identificação das competências organizacionais e individuais. Por fim, a Sub-Seção 3.1.3 apresenta, em linhas gerais, o momento organizacional de mobilização para a implantação do modelo de gestão por competências, decorrente da estratégia atual do órgão.

##### 3.1.1 A Justiça do Trabalho e o TRT 10

Criado em 1982, o TRT 10 é um órgão pertencente à Justiça do Trabalho ou Justiça Trabalhista, ramo especializado na estrutura do Poder Judiciário, responsável, em linhas gerais, por conciliar e julgar os conflitos decorrentes das relações de trabalho. A Figura 3.1

localiza a Justiça Trabalhista no âmbito do Poder Judiciário.



Figura 3.1 – Simplificação esquemática da organização do Poder Judiciário no Brasil  
 Fonte: Constituição Federal (Brasil, 2011), adaptada pela autora.

A esfera de atuação da Justiça Trabalhista, ou competência, no sentido jurídico do termo, é definida pelo artigo 114 da Constituição Federal (BRASIL, 2011), que inclui as relações de emprego regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, os dissídios individuais e coletivos entre trabalhadores e empregadores, abrangidos os entes de direito público externo e da Administração Pública direta e indireta dos Municípios, do Distrito Federal, dos Estados e da União, além de outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, bem como os litígios que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive coletivas. A Justiça do Trabalho possui, ainda, poderes normativos e outras atribuições, tais como o julgamento de ações sobre representação sindical, atos decorrentes de greve, indenização por dano moral ou patrimonial resultantes da relação de trabalho e os processos relativos às penalidades administrativas impostas aos empregadores por fiscais do trabalho. A Justiça Trabalhista julga também mandados de segurança, *habeas corpus* e *habeas data*, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição (BRASIL, 2011). Dentre todas as justiças, somente a Justiça do Trabalho não tem qualquer competência penal (LENZA, 2005).

A Justiça do Trabalho é composta pelo Tribunal Superior do Trabalho, pelos **Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs)** e pelos Juízes do Trabalho. O Tribunal Superior do Trabalho é a instância máxima da Justiça Trabalhista. Existem, atualmente, 24 Tribunais

Regionais do Trabalho, distribuídos por todo o território nacional.

De uma maneira sucinta, aos Tribunais Regionais do Trabalho cabe decidir de forma originária sobre as questões trabalhistas coletivas ocorridas na respectiva região de sua jurisdição. São responsáveis por julgar, também, os recursos advindos das Varas do Trabalho, as quais se configuram como o 1º grau de jurisdição, exercida por Juízes do Trabalho. Nessa condição, os TRTs recebem a denominação de instância revisora. Constituem o 2º grau da Justiça Trabalhista ou a instância intermediária. Os magistrados de 2º grau são denominados desembargadores. Constitucionalmente, os Juízes do Trabalho se vinculam administrativamente a um Tribunal Regional do Trabalho e são considerados os órgãos de 1º grau da Justiça do Trabalho (BRASIL, 2011).

O TRT 10 exerce sua jurisdição na 10ª Região da Justiça do Trabalho, à qual pertencem o Distrito Federal e o Estado do Tocantins. Em termos de estrutura judiciária de 2º grau, a 10ª Região é formada por 17 desembargadores, que compõem diferentes órgãos para análise e julgamento das ações, como o Tribunal Pleno, as Seções Especializadas e as Turmas. Quanto à estrutura judiciária de 1º grau, ao TRT 10 vinculam-se 32 Varas do Trabalho, instaladas em Brasília-DF (21), Taguatinga-DF (03), Gama-DF (01), Palmas-TO (02), Araguaína-TO (02), Gurupi-TO (01), Dianópolis-TO (01) e Guaraí-TO (01).

A administração geral da 10ª Região Trabalhista cabe ao Tribunal Pleno, o órgão colegiado dos desembargadores, que se reúne uma vez ao mês, ordinariamente, para apreciação de questões administrativas. O Presidente é um desembargador eleito para um mandato de 2 anos, e possui delegação de competências para os assuntos administrativos, submetendo-os, conforme o caso, ao Tribunal Pleno. A Administração, tendo o Presidente como seu principal decisor, tem o papel de assegurar o provimento, a manutenção e a organização de recursos e pessoas, coordenando os esforços administrativos para garantir condições adequadas de funcionamento da Justiça do Trabalho de 1º Grau (Varas do Trabalho) e de 2º Grau (Gabinetes de Desembargador, Tribunal Pleno, Seções Especializadas e Turmas).

A fim de oferecer a estrutura necessária ao pleno exercício da jurisdição, que é exclusiva do magistrado (juiz ou desembargador), um corpo de aproximadamente 1200 servidores, entre ocupantes de cargos efetivos e requisitados de outros órgãos, é distribuído por um total de 99 unidades funcionais judiciárias e administrativas, a fim de proporcionar o

funcionamento do órgão. Esses servidores podem ser designados para funções comissionadas e cargos em comissão, escalonados em diferentes níveis e relacionados a atribuições técnicas ou gerenciais.

A estrutura organizacional conta com 32 Varas do Trabalho, 17 Gabinetes de Desembargador, uma Secretaria do Tribunal Pleno, 3 Secretarias de Turmas, uma Secretaria da Corregedoria Regional e um total de 37 unidades administrativas vinculadas à Presidência, à Secretaria-Geral da Presidência, à Diretoria-Geral Judiciária, à Diretoria-Geral Administrativa e às Diretorias dos Foros Trabalhistas, que possuem, atualmente, autonomia administrativa por delegação da Presidência.

### **3.1.2 A estratégia do TRT 10 - BSC**

A seguir, apresenta-se a estratégia do TRT 10, formulada e gerida com o auxílio da ferramenta BSC, a fim de favorecer o entendimento da estrutura conceitual com que a estratégia foi concebida e é executada, assim como de seu conteúdo que, conforme visto na revisão de literatura, proporciona identificar as competências organizacionais e deve nortear o mapeamento e o desenvolvimento de competências individuais.

#### **3.1.2.1 O contexto de elaboração do BSC no TRT 10**

Embora tenha sido elaborado no âmbito do Órgão, o BSC do TRT 10 foi resultado de um esforço de alinhamento estratégico em nível nacional, liderado pelo Conselho Nacional de Justiça e formalizado pela Resolução nº 70/2009, daquele Conselho. A referida Resolução instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, determinando, a respeito de sua forma de implantação, que os Tribunais brasileiros (exceto o Supremo Tribunal Federal, que não se subordina ao CNJ), deveriam elaborar e aprovar nos seus órgãos plênários os seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados à estratégia nacional, até o fim de 2009, com abrangência mínima de 5 anos. Da interpretação dessa norma e conforme orientação técnica do Conselho Nacional de Justiça, optou-se pela adoção do BSC como ferramenta a ser utilizada na elaboração do planejamento estratégico do TRT 10.

A elaboração de um Plano Estratégico para o Tribunal foi uma das diretrizes do biênio de gestão correspondente aos anos de 2008-2010. Portanto, quando da edição da Resolução CNJ nº 70/2009, datada de 18 de março de 2009, já havia uma predisposição interna no sentido de arregimentar esforços para essa formulação. Esse ambiente foi propício à participação significativa da cúpula administrativa e de gestores das unidades funcionais nas etapas metodológicas de elaboração do Plano Estratégico.

O processo de elaboração teve início com uma explanação aberta sobre a metodologia de elaboração do Plano Estratégico, que contava com duas pesquisas para subsidiar o processo. Foi conduzida análise dos cenários, com lideranças representativas internas e externas. Dois Fóruns de Gestão Estratégica foram realizados, ambos com diferentes momentos de discussão para públicos diferenciados (gestores das unidades funcionais, juízes, equipe de representantes e desembargadores). O mapa estratégico foi utilizado para consubstanciar a síntese estratégica pretendida, que foi posteriormente detalhada.

O mapa estratégico resultante foi composto pelos seguintes elementos: missão (razão de ser da Organização, sua contribuição para a sociedade); visão a longo prazo; valores (premissas importantes na ação diária para alcançar a visão de futuro) e objetivos estratégicos (onde será preciso agir e que forma se pretende alcançar a visão de futuro). Foram formuladas metas que representam o cumprimento dos objetivos especificados no mapa estratégico. As metas são mensuradas por indicadores de resultado, isto é, parâmetros quantificáveis que apontam em que grau estão sendo alcançadas, remetendo à noção de que só pode ser gerenciável o que pode ser medido (KAPLAN; NORTON, 2004). O esforço para a concretização das metas foi traduzido nos Projetos Estratégicos, que também foram propostos nos Fóruns de Gestão Estratégica.

Em dezembro de 2009, a Resolução Administrativa nº 45/2009, aprovada pelo Tribunal Pleno, instituiu o Planejamento Estratégico do TRT 10 contendo, além da missão, visão, valores e objetivos estratégicos, metas, indicadores e projetos estratégicos. Os temas definidos trazem em seu bojo questões relevantes para a Justiça como um todo, dado o alinhamento com o Plano Estratégico Nacional, respeitando-se as peculiaridades da 10ª Região da Justiça Trabalhista. Considerou-se, também, o Mapa Estratégico da Justiça do Trabalho, ainda em forma de minuta à época, como um importante direcionador da estratégia do TRT 10.

### 3.1.2.2 O BSC do TRT 10 e os elementos estratégicos

Aplicado ao TRT 10, o BSC foi utilizado dentro de quatro perspectivas, que estão inseridas de forma esquemática no Mapa Estratégico do TRT 10, apresentado no Anexo 1. O BSC aplicado ao TRT 10 possui quatro perspectivas: sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e orçamento, todas com objetivos estratégicos definidos, assim como indicadores e metas até 2014.

Essas perspectivas foram arranjadas em um esquema que reflete relações de causa e efeito. São elas: a perspectiva **Sociedade**, que trata da percepção de valor pelo jurisdicionado; a perspectiva **Processos Internos**, referente às medidas e mudanças internas com o objetivo de gerar valor ao cidadão-usuário; a perspectiva **Aprendizado e Crescimento**, relativa às formas de utilização e de desenvolvimento do conhecimento institucional, isto é, trata-se da dimensão referente às pessoas e aos sistemas da informação, que sustentam o conhecimento interno para a melhoria dos processos; e a perspectiva **Orçamento**, a perspectiva dos recursos de custeio e de capital necessários à sustentação das demais perspectivas.

As perspectivas trazem objetivos consonantes com a missão e a visão de futuro. Essas perspectivas, organizadas no mapa estratégico como um encadeamento lógico, são constituídas pelos temas elegidos como estratégicos pelo TRT 10 e que contém, por sua vez, os objetivos estratégicos. A perspectiva Sociedade corresponde aos resultados esperados, reunindo os temas que trazem melhorias capazes de gerar impacto perceptível pelos cidadãos-usuários do TRT 10. Para que os objetivos estratégicos elencados nos temas da perspectiva Sociedade sejam levados a cabo, são requeridas medidas internas não perceptíveis necessariamente pelo cidadão-usuário, porém essenciais à sua concretização. A perspectiva Processos Internos aglutina as modificações de âmbito organizacional exigidas para o alcance dos objetivos estratégicos apontados na perspectiva Sociedade. A fim de dar suporte ao alcance das mudanças almejadas nas perspectivas Processos Internos e Sociedade, estão os temas e objetivos relacionados ao fator humano, que estão representados na perspectiva Aprendizado e Crescimento, cujos temas se relacionam às pessoas e aos sistemas da informação – pilares do conhecimento. Por fim, sustentando as demais perspectivas, está a perspectiva Orçamento, que consolida a dimensão dos objetivos relativos aos recursos viabilizadores das mudanças demandadas. As perspectivas Aprendizado e Crescimento e

Orçamento são, portanto, consideradas estruturantes, ou seja, apresentam os alicerces para a resolução das questões centrais para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Os elementos estratégicos do TRT 10 são: a **missão** (*Dirimir conflitos de forma efetiva, célere e imparcial, na busca da realização da Justiça, fortalecendo a cidadania e contribuindo para a paz social*), a **visão de futuro** (*Ser reconhecido, até 2014, pela excelência nos serviços prestados e na gestão dos meios utilizados, com valorização das pessoas*), os **valores** organizacionais (*Acessibilidade, Celeridade, Comprometimento, Ética, Efetividade, Respeito à Pessoa Humana, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação, Modernidade, Participação, Qualidade de Vida e Transparência*) e os objetivos estratégicos, inseridos em 11 temas estratégicos, dispostos nas 4 perspectivas já comentadas. O quadro 3.1 apresenta os objetivos estratégicos inseridos em seus respectivos temas.

TEMAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS
Qualidade e Celeridade	<i>Objetivo 1: Aprimorar continuamente os procedimentos judiciais, inclusive na conciliação</i>
Acesso à Justiça e Efetividade	<i>Objetivo 2: Aprimorar o acesso à Justiça do Trabalho</i>
	<i>Objetivo 3: Promover a efetividade da execução</i>
Responsabilidade Social e Ambiental	<i>Objetivo 4: Considerar o impacto social e ambiental na sua atuação</i>
Infraestrutura Física	<i>Objetivo 5: Garantir qualidade, funcionalidade e segurança das instalações e acessibilidade às pessoas</i>
Relacionamento Institucional	<i>Objetivo 6: Buscar parcerias com outras instituições</i>
	<i>Objetivo 7: Aperfeiçoar a comunicação interna e externa</i>
Alinhamento e integração	<i>Objetivo 8: Adequar a estrutura organizacional à estratégia</i>
Eficiência Operacional	<i>Objetivo 9: Melhorar continuamente os procedimentos de trabalho</i>
Gestão de Pessoas	<i>Objetivo 10: Implantar o processo de gestão por competências</i>
	<i>Objetivo 11: Viabilizar a capacitação das pessoas para o alcance da estratégia</i>
	<i>Objetivo 12: Melhorar continuamente a Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho</i>
Cultura Organizacional	<i>Objetivo 13: Disseminar a cultura de responsabilidade social e ambiental</i>
	<i>Objetivo 14: Disseminar a cultura de visão sistêmica</i>
	<i>Objetivo 15: Consolidar um ambiente favorável à iniciativa e à livre expressão</i>
Tecnologia da Informação e Comunicação	<i>Objetivo 16: Garantir a confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações</i>
	<i>Objetivo 17: Assegurar ferramentas de TIC adequadas à estratégia</i>
Orçamento	<i>Objetivo 18: Melhorar continuamente a execução orçamentária</i>

Quadro 3.1 - Temas e objetivos estratégicos do BSC do TRT 10

Fonte: Resolução nº 45/2009 do TRT da 10ª Região, adaptado pela autora.

Para a realização da pesquisa, considera-se que a estratégia está representada pelo conjunto que compreende todos os elementos estratégicos, bem como o seu detalhamento, abrangendo a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos. A identificação das competências organizacionais e individuais foi feita com o auxílio do levantamento empírico dos processos críticos de trabalho, em nível macro-organizacional, relacionados ao alcance da estratégia, representada, por sua vez, por seus elementos. O foco dessa identificação passou por questões tais como: *o que é necessário desenvolver/ aprender/ solucionar para alcançar os objetivos pretendidos? O que impede ou dificulta o alcance dos objetivos pretendidos? Que públicos ou áreas funcionais estão relacionados com o alcance desses objetivos?*

### **3.1.3 A implantação da gestão por competências no TRT 10**

“Implantar o processo de gestão por competências” é o enunciado de um dos objetivos estratégicos do TRT 10. O indicador de resultado associado a esse objetivo é o índice de implantação da gestão por competências, que pressupõe a implementação a partir de etapas previamente estipuladas. A fim de se alcançar o objetivo definido, até 2014, foi criado Projeto Estratégico específico, o projeto Gestão por Competências. Esse projeto tem como gestora esta pesquisadora, que é Analista Judiciário do Órgão, exercendo o cargo de Diretora de Gestão Estratégica.

As etapas de implantação incluídas no Projeto Gestão por Competências abarcam, de forma geral, a proposição de funcionamento e abrangência do modelo de gestão por competências em âmbito interno; a descrição dos referenciais de competência; as validações qualitativa e quantitativa dos referenciais descritos e do próprio modelo; o estabelecimento das regras de negócio do sistema informatizado de suporte ao modelo de gestão por competências; o desenvolvimento, em âmbito interno, do sistema informatizado de gestão por competências; a sensibilização de magistrados, gestores e servidores para a utilização do novo modelo prescrito; e, por fim, a realização de um primeiro ciclo avaliativo de competências, que oportunizará um levantamento de necessidades de aprendizagem. Os desdobramentos do modelo, em termos das trilhas de aprendizagem de competências e do acompanhamento das avaliações de competência não estão incluídos no escopo do Projeto Gestão por Competências, mas em outras linhas de ação organizacionais.

Os subsídios para o mapeamento das competências individuais resultam de aproveitamento de um esforço anterior de mapeamento de competências, consubstanciado em um projeto desenvolvido no ano de 2008, o Projeto TRT Moderno. Esse projeto gerou um documento denominado “Relatório do Projeto TRT Moderno”, no qual se encontram organizadas grades de competências contendo descrições de competências individuais associadas às unidades funcionais do Tribunal, distinguindo-se as posições gerenciais e das equipes de trabalho. Esse trabalho estava inserido em um rol de estudos técnicos, cuja responsabilidade técnica foi atribuída a esta pesquisadora, que tinham a finalidade de formular critérios para um projeto de reestruturação organizacional apresentado pelo então Presidente do TRT 10 ao Tribunal Pleno.

As descrições de competências individuais foram elaboradas por intermédio de dois eixos metodológicos principais: 1) a partir de análise documental do Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico, ocorrida em novembro de 2007; e 2) com base em análise de conteúdo (BARDIN, 2009) da transcrição literal de 69 entrevistas com gestores, magistrados e servidores.

O referido Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico continha vários elementos relacionados à proposta estratégica de outrora do órgão, inclusive uma descrição de competências organizacionais, sendo um produto obtido de oficina de trabalho com a participação de importantes atores organizacionais. É relevante destacar que objetivos estratégicos e ações prioritárias constantes do Relatório vieram a compor o “Plano de Gestão do Biênio 2008-2010” – a proposta de reestruturação organizacional e a elaboração do planejamento estratégico foram duas das diretrizes desse Plano.

As entrevistas daquele Projeto, por sua vez, foram conduzidas de forma semi-estruturada, seguindo roteiro previamente preparado e validado. As questões constantes do roteiro de entrevista se referiam às características da unidade funcional, dos processos de trabalho e da equipe, tais como: *a importância do trabalho realizado na unidade para a Justiça do Trabalho; a contribuição da unidade em relação às sugestões de texto da missão e da visão de futuro do TRT da 10ª Região (conforme consta dos enunciados do Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico); objetivos ou ações estratégicas aos quais a unidade está diretamente envolvida; interações de trabalho com outras unidades; tendências de*

*mudança; organização do trabalho na unidade; perfil de servidor ideal para a unidade; conhecimentos, habilidades e atitudes importantes, etc.*

Esta Seção caracterizou a organização estudada, demonstrando suas peculiaridades e apresentando o seu BSC, assim como contextualizou a presente pesquisa diante do momento organizacional de implantação de um modelo de Gestão por Competências. As Seções 3.2 e 3.3 apresentam o delineamento metodológico da pesquisa, contendo os procedimentos de coleta dos dados e de análise dos dados, respectivamente.

### **3.2. COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados nas dependências do TRT 10, por intermédio de análise de documentos, validação semântica, reuniões de trabalho e de pesquisas quantitativas, salvaguardando-se o sigilo total à participação voluntária dos juízes semânticos e dos indivíduos que compuseram a amostra de pesquisa.

A coleta dos dados para este estudo foi feita com a realização das etapas descritas nesta Sub-seção, consubstanciadas em duas vertentes: a das competências organizacionais e a das competências individuais, cujos procedimentos, por vezes, se inter-relacionaram. Nesse sentido, os itens descritos a seguir dividem a Sub-Seção de coleta de dados em 8 partes: da Etapa 1a à Etapa 4a, referentes à coleta de dados de competências organizacionais; da Etapa 1b à Etapa 4b, correspondentes à coleta de dados de competências individuais. O esquema apresentado na Figura 3.2 procura facilitar a visualização das etapas percorridas na coleta de dados. O detalhamento das etapas inseridas na coleta de dados é apresentado na sequência.

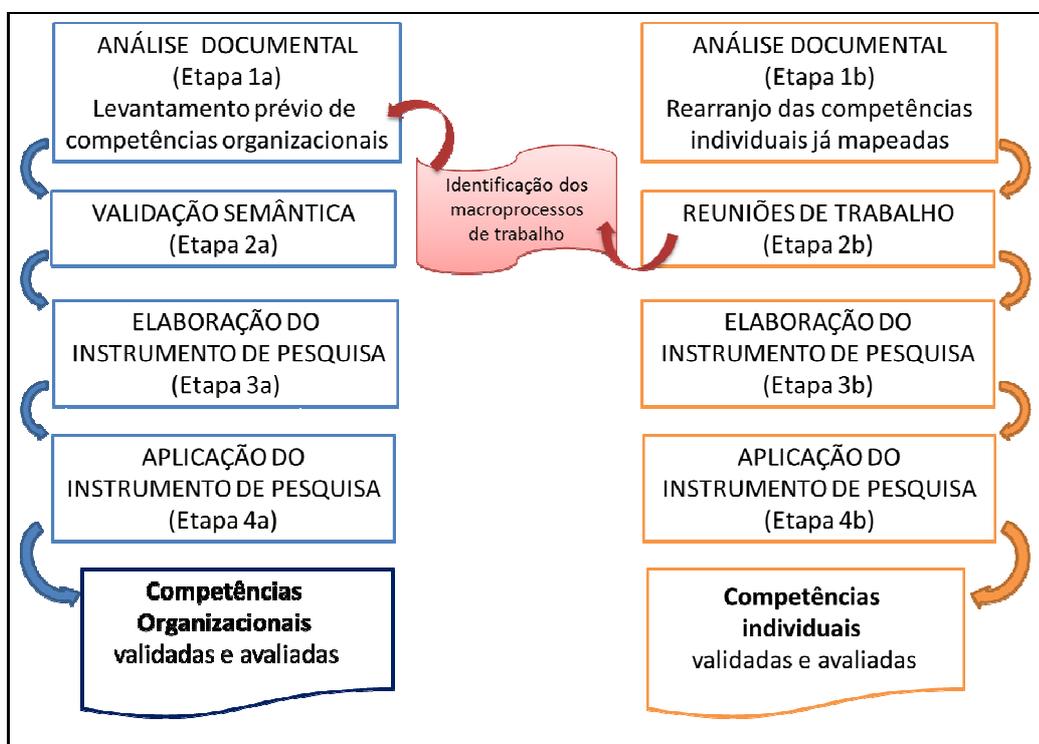


Figura 3.2: Esquema metodológico da coleta de dados  
Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2.1 Coleta de dados de competências organizacionais

A coleta de dados de competências organizacionais seguiu quatro etapas, realizadas com a finalidade de identificar e avaliar as competências organizacionais do TRT 10 e de obter dados para testar relações empíricas entre competências organizacionais e individuais.

#### 3.2.1.1 Etapa 1a – Análise documental para identificação de competências organizacionais

Nessa etapa, foi realizada análise documental do Relatório do Projeto TRT Moderno, do Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico do TRT 10, do *Balanced Scorecard* do TRT 10, dos Planos dos Projetos Estratégicos, do Plano Estratégico Nacional, dos Planos Estratégicos de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário, da Justiça do Trabalho e do TRT 10, assim como de outros documentos relacionados à gestão estratégica no Órgão. Essa etapa teve por finalidade efetuar um levantamento prévio de competências

organizacionais relacionadas aos elementos da estratégia do Tribunal, como missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos, e aos macroprocessos críticos de trabalho, os quais estavam, simultaneamente, sendo identificados na Etapa 2b (reuniões de trabalho do Projeto Gestão por Competências).

O levantamento prévio das competências organizacionais foi explicitado em um quadro no qual se buscou associar a descrição das competências com os elementos estratégicos e com os macroprocessos de críticos de trabalho. Para a elaboração desse quadro, partiu-se da definição de competências organizacionais para a área pública, construída na Revisão de Literatura, considerando a base teórica disponível. Aos dados obtidos nos documentos consultados, listados mais acima, foram adicionadas considerações quanto aos macroprocessos críticos de trabalho. Após a leitura cuidadosa dos documentos mencionados, elaborou-se um documento intermediário, num processo intelectual de idas e vindas, que continha uma série de questionamentos decorrentes de sobre cada elemento do Planejamento Estratégico, tomando-se o seu detalhamento. Acabou-se por se alcançar a aproximação de alguns elementos, sempre com foco nas competências organizacionais necessárias. Debruçou-se, então, sobre as competências organizacionais identificadas no Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico, a fim de verificar a sua abrangência e compatibilidade quanto à estratégia atual do Tribunal. Por fim, foram formuladas as descrições de dez competências organizacionais, bem como de suas associações. O quadro resultante desse processo não linear de análise e síntese foi revisto várias vezes pela pesquisadora, anteriormente à etapa de validação semântica.

### **3.2.1.2 Etapa 2a - Validação semântica**

O quadro contendo o levantamento prévio das competências organizacionais e suas associações foi submetida à apreciação e crítica semântica de seis juízes. Esses juízes foram escolhidos pela pesquisadora tendo como critério o conhecimento amplo, profundo e de longa data da organização. O levantamento prévio foi apreciado por cinco servidores ocupantes de cargos elevados de gestão, das áreas administrativa e judiciária, e por um magistrado de 1º grau.

O quadro foi entregue a cinco dos juízes em meio impresso, e a um deles foi enviado por meio eletrônico, vez que foi escolhido também um avaliador do estado do Tocantins, que atendia ao critério estipulado. No momento da entrega do documento, presencialmente para os cinco primeiros, e por telefone, para o que estava distante, a pesquisadora explicava os conceitos envolvidos e o que era esperado do avaliador, solicitando que o conteúdo do levantamento fosse apreciado sob vários parâmetros, tais como **clareza da redação, significados internos, pertinência e adequação dos itens e das associações propostas e outros**. Esclarecia-se ainda que as contribuições seriam consideradas no conjunto das manifestações dos demais juízes.

Os seis juízes fizeram a avaliação do levantamento prévio num período de três semanas, no mês novembro de 2011. Um encontro final com a pesquisadora marcou, em cinco casos, o momento de entrega das considerações (inclusive para o avaliador do Tocantins). Nessa ocasião, manifestações, dúvidas e questionamentos foram expressos também verbalmente, gerando um diálogo enriquecedor entre pesquisadora e avaliador. Esses encontros revelaram-se profícuos para a pesquisadora, em termos da produção de *insights* e do aprofundamento quanto ao entendimento organizacional. Contribuições relevantes foram assimiladas dessa etapa, gerando alterações no levantamento prévio. A etapa foi finalizada com a inserção das modificações necessárias no levantamento prévio. Essa etapa teve como produto a identificação de nove competências organizacionais, associadas a macroprocessos críticos de trabalho e aos elementos estratégicos, conforme os quadros 3.2 a 3.10, apresentados na sequência.

### **3.2.1.2.1 Descrição das competências organizacionais identificadas**

A primeira competência identificada, descrita no Quadro 3.2, é a competência organizacional Prestação Jurisdicional Trabalhista, que está diretamente relacionada à atividade finalística do TRT 10, ou seja, à competência jurídica definida no artigo 114 da Constituição Federal (BRASIL, 2011), e encontra-se refletida na sua missão, a qual exprime de que forma a coletividade de magistrados e servidores do TRT 10 compreende sua função social constitucionalmente estabelecida. A especificidade com que é caracterizado o enunciado da missão - *de forma efetiva, célere e imparcial, na busca da realização da Justiça*

- está estreitamente relacionada aos objetivos estratégicos 1, 2, 3 e 9, que se referem às estratégias a serem adotadas pelo Tribunal para possibilitar o cumprimento pleno da missão. Em outras palavras, a competência, portanto, reside, principalmente, na capacidade de tornar real a missão, procurando atender aos preceitos anunciados e as estratégias escolhidas, consubstanciados nos objetivos.

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>	
Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas, abrangendo toda a Região.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Conhecimento/Audiência Elaboração de documentos jurídicos e administrativos Execução e Cálculo Trabalhista Gestão de processos Gestão de pessoas
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico (conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<i>Missão</i>	<i>Dirimir conflitos de forma efetiva, célere e imparcial, na busca da realização da justiça, fortalecendo a cidadania e contribuindo para a paz social.</i>
<i>Objetivo Estratégico 1: Aprimorar continuamente os procedimentos judiciais, inclusive na conciliação.</i>	<i>Buscar a excelência da prestação jurisdicional, com foco na qualidade e na celeridade, abrangendo o processo do trabalho em todas as suas fases, por meio do desenvolvimento de ações de descentralização, desburocratização e agilização de trâmites, procedimentos, processos e serviços.</i>
<i>Objetivo Estratégico 2: Aprimorar o acesso à Justiça do Trabalho.</i>	<i>Criar e manter mecanismos que facilitem e ampliem o acesso dos cidadãos à Justiça do Trabalho da 10ª Região, por meio da expansão das possibilidades de atender à demanda, com a finalidade de democratizar a relação da população com a 10ª Região Trabalhista e garantir equidade no atendimento à sociedade.</i>
<i>Objetivo Estratégico 3: Promover a efetividade da execução.</i>	<i>Desenvolver ações que visem o cumprimento efetivo das decisões judiciais, gerando resultados concretos para os jurisdicionados e primando pela rapidez e agilidade.</i>

Quadro 3.2 – Competência Prestação Jurisdicional Trabalhista

Fonte: elaborado pela autora

Ao se fazer o cotejamento entre o direcionamento estratégico do Tribunal de outrora, exposto no Relatório da Oficina de Direcionamento Estratégico de 2007, e a estratégia atual, é possível perceber o surgimento da competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos, descrita no Quadro 3.3. Essa escolha estratégica, voltada para a melhoria dos

processos de trabalho, tem estreita ligação teórica com a missão, porém reflete uma capacidade de estimular e manter, no cotidiano organizacional, a prática de questionar e de rever a maneira pela qual as rotinas são incorporadas e repetidas, além da prática de verificar os resultados que estão sendo produzidos por meio dessas rotinas. Quatro objetivos estratégicos pressupõem relações de causa e efeito que dependem do desenvolvimento dessa competência.

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> <b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b> Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de processos Gestão da informação e documentação Gestão de Pessoas
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico</b> <b>(conforme Resolução Administrativa TRT 10 n° 45/2009)</b>
<b>Missão</b>	<i>Dirimir conflitos de forma efetiva, célere e imparcial, na busca da realização da justiça, fortalecendo a cidadania e contribuindo para a paz social.</i>
<i>Objetivo Estratégico 1: Aprimorar continuamente os procedimentos judiciais, inclusive na conciliação.</i>	<i>Buscar a excelência da prestação jurisdicional, com foco na qualidade e na celeridade, abrangendo o processo do trabalho em todas as suas fases, por meio do desenvolvimento de ações de descentralização, desburocratização e agilização de trâmites, procedimentos, processos e serviços.</i>
<i>Objetivo Estratégico 2: Aprimorar o acesso à Justiça do Trabalho.</i>	<i>Criar e manter mecanismos que facilitem e ampliem o acesso dos cidadãos à Justiça do Trabalho da 10ª Região, por meio da expansão das possibilidades de atender à demanda, com a finalidade de democratizar a relação da população com a 10ª Região Trabalhista e garantir equidade no atendimento à sociedade.</i>
<i>Objetivo Estratégico 8: Adequar a estrutura organizacional à estratégia.</i>	<i>Assegurar as condições funcionais internas, em termos de estrutura funcional, de quantitativo de pessoas e de distribuição de atribuições, dentre outros, fomentando, também, ações que garantam o alinhamento e a integração internos para o alcance da estratégia.</i>
<i>Objetivo Estratégico 9: Melhorar continuamente os procedimentos de trabalho.</i>	<i>Otimizar, padronizar, uniformizar, aprimorar e simplificar, conforme o caso, procedimentos, normas, rotinas, trâmites e processos de trabalho, judiciais e administrativos, integrando as unidades na busca da eficiência operacional e da gestão participativa e descentralizada.</i>

Quadro 3.3 – Competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos

Fonte: elaborado pela autora

Descrita no Quadro 3.4, a competência Responsabilidade Social e Ambiental, vista como uma capacidade a ser desenvolvida intrinsecamente em muitos macroprocessos de

trabalho, decorre diretamente da estratégia atual. Vários elementos estratégicos contribuem para conferir a dimensão dessa nova competência. A visão de futuro prescreve a valorização das **pessoas**, assim como o fazem os valores institucionais. Os objetivos estratégicos deliberados quanto à consideração dos impactos sociais e ambientais na atuação institucional, por sua vez, se relacionam indiretamente à ampliação do acesso à Justiça. Os objetivos ligados ao desenvolvimento de uma cultura de responsabilidade podem ser, em conjunto com outras formas de “responsabilização”, como no conceito de “*accountability*”, associados a importante capacidade de mudança cultural, conforme será comentado mais adiante.

(continua)

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	
Capacidade de minimizar o impacto ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse ( <i>stakeholders</i> )	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de processos Gestão de aquisição de bens e serviços Gestão de obras, reformas e manutenção predial Gestão de materiais e equipamentos Comunicação Institucional Gestão da informação e documentação
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico (conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<i>Visão de futuro</i>	<i>Ser reconhecido, até 2014, pela excelência nos serviços prestados e na gestão dos meios utilizados, com valorização das pessoas.</i>
<i>Valores Institucionais</i>	<i>Acessibilidade, Celeridade, Comprometimento, Ética, Efetividade, Respeito à Pessoa Humana, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação, Modernidade, Participação, Qualidade de Vida e Transparência.</i>
<i>Objetivo Estratégico 2: Aprimorar o acesso à Justiça do Trabalho.</i>	<i>Criar e manter mecanismos que facilitem e ampliem o acesso dos cidadãos à Justiça do Trabalho da 10ª Região, por meio da expansão das possibilidades de atender à demanda, com a finalidade de democratizar a relação da população com a 10ª Região Trabalhista e garantir equidade no atendimento à sociedade.</i>

(continuação)

<p><i>Objetivo Estratégico 4: Considerar o impacto social e ambiental na sua atuação.</i></p>	<p><i>Criar e manter mecanismos para medir e minimizar o impacto social e ambiental das atividades inerentes ao funcionamento do Tribunal, identificando parâmetros de sustentabilidade e acompanhando-os.</i></p> <p><i>Gerar o aproveitamento de condições internas já desenvolvidas, com vistas a beneficiar a sociedade em ações que sejam alinhadas à missão institucional e aos valores do TRT da 10ª Região.</i></p>
<p><i>Objetivo Estratégico 13: Disseminar a cultura de responsabilidade social e ambiental.</i></p>	<p><i>Implementar ações voltadas à conscientização acerca da importância de se adotar iniciativas, projetos, práticas e hábitos amparados na responsabilidade social e ambiental do Tribunal e na promoção da cidadania, como exigências decorrentes de sua condição de órgão público (“a Administração Pública tem papel preponderante na criação de novos padrões de consumo e produção, na condição de grande consumidora e usuária dos recursos naturais” – Resolução CNJ nº 11).</i></p> <p><i>Implementar ações direcionadas ao desenvolvimento social e à promoção da cidadania, relacionadas à missão institucional.</i></p> <p><i>Implementar ações direcionadas à sustentabilidade ambiental das atividades inerentes ao funcionamento do Tribunal.</i></p>

Quadro 3.4 – Competência Responsabilidade Social e Ambiental

Fonte: elaborado pela autora

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a gestão operacional é tão importante quanto a gestão estratégica, porém ambas precisam estar integradas. Pode-se supor que um órgão como o TRT 10, completando seus 30 anos de funcionamento, já tenha desenvolvido muitas competências de gestão, a fim de poder administrar a máquina pública, com todas as suas peculiaridades, vantagens e limitações. Evidências da presença de competências de gestão operacional podem ser observadas nas auditorias internas e nas externas, por exemplo, realizadas pelos Conselhos Superiores e pelo Tribunal de Contas da União. Entretanto, o desafio que se entrevê nos objetivos estratégicos se refere ao desenvolvimento de uma competência de integração das ações deliberadas para o alcance de metas futuras e das ações necessárias para a manutenção da rotina operacional dentro das fronteiras constitucionais. Conseqüentemente, essa competência deverá ser desenvolvida na esfera de muitos macroprocessos de trabalho, como pode ser notado no Quadro 3.5, que trata da competência organizacional Administração Rotineira com Foco na Estratégia.

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> <b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de pessoas Gestão de orçamento e finanças Gestão de processos Gestão de aquisição de bens e serviços Gestão de obras, reformas e manutenção predial Gestão de materiais e equipamentos Avaliação institucional Elaboração de documentos jurídicos e administrativos Gerência de projetos
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico</b> <b>(conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<b>Visão de futuro</b>	<i>Ser reconhecido, até 2014, pela excelência nos serviços prestados e na gestão dos meios utilizados, com valorização das pessoas.</i>
<i>Objetivo Estratégico 5: Garantir qualidade, funcionalidade e segurança das instalações e acessibilidade às pessoas.</i>	<i>Melhorar a estrutura física das unidades, a fim de garantir padrões adequados de qualidade, funcionalidade e segurança de pessoas e bens, visando também assegurar o conforto e a acessibilidade dos públicos interno e externo.</i>
<i>Objetivo Estratégico 18: Melhorar continuamente a execução orçamentária</i>	<i>Viabilizar a suficiência dos recursos orçamentários disponibilizados para a Justiça do Trabalho da 10ª Região.</i>  <i>Buscar excelência na execução orçamentária, vinculando a utilização do orçamento ao alcance da estratégia e aprimorando a gestão de material e de obras, a fim de otimizar o orçamento e gerar recursos para os projetos estratégicos.</i>

Quadro 3.5 – Competência Administração Rotineira com Foco na Estratégia

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 3.6 demonstra competência organizacional provavelmente das mais intangíveis, considerado o rol de competências identificadas como necessárias para o alcance da estratégia do TRT 10, e que se relaciona diretamente a quatro objetivos estratégicos da perspectiva Aprendizado e Crescimento, assim como à promoção dos valores organizacionais. A importância do desenvolvimento da capacidade de promover mudanças direcionadas na cultura organizacional foi conscientemente inserida por intermédio desses objetivos e muitos macroprocessos de trabalho são críticos para essa competência. Segundo Schein (2009), liderança e cultura organizacional são conceitos estreitamente relacionados, o que permite

supor um papel relevante das lideranças na construção dessas mudanças culturais desejadas, ou seja, na alavancagem dessa competência.

(continua)

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> <b>MUDANÇA CULTURAL</b> Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização ( <i>accountability</i> ), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de pessoas Gestão de processos Comunicação Institucional Gestão estratégica Gerência de projetos Gestão de competências Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico</b> <b>(conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<b>Valores Institucionais</b>	<i>Acessibilidade, Celeridade, Comprometimento, Ética, Efetividade, Respeito à Pessoa Humana, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação, Modernidade, Participação, Qualidade de Vida e Transparência.</i>
<i>Objetivo Estratégico 7: (parcialmente) Aperfeiçoar a comunicação interna e externa.</i>	<i>Criar, estreitar e manter canais permanentes de comunicação com o público interno e com a sociedade, a fim de favorecer os processos de trabalho, de fortalecer a imagem institucional, de fomentar a divulgação e o acesso à informações relevantes e de ampliar a participação nas ações institucionais.</i>
<i>Objetivo Estratégico 12: Melhorar continuamente a saúde e a qualidade de vida no trabalho.</i>	<i>Criar e aprimorar mecanismos para favorecer a qualidade de vida no trabalho, assegurando contexto de trabalho promotor de saúde, de desenvolvimento e de satisfação pessoal.</i>
<i>Objetivo Estratégico 13: Disseminar a cultura de responsabilidade social e ambiental.</i>	<i>Implementar ações voltadas à conscientização acerca da importância de se adotar iniciativas, projetos, práticas e hábitos amparados na responsabilidade social e ambiental do Tribunal e na promoção da cidadania, como exigências decorrentes de sua condição de órgão público (“a Administração Pública tem papel preponderante na criação de novos padrões de consumo e produção, na condição de grande consumidora e usuária dos recursos naturais” – Resolução CNJ nº 11).</i> <i>Implementar ações direcionadas ao desenvolvimento social e à promoção da cidadania, relacionadas à missão institucional.</i> <i>Implementar ações direcionadas à sustentabilidade ambiental das atividades inerentes ao funcionamento do Tribunal.</i>
<i>Objetivo Estratégico 14: Disseminar a cultura de visão sistêmica.</i>	<i>Implementar ações voltadas à conscientização acerca da importância do entendimento e da observação das interligações entre as atividades das unidades do Tribunal, das conexões intrínsecas e dos impactos decorrentes de práticas e procedimentos adotados.</i>

(continuação)

<i>Objetivo Estratégico 15: Consolidar um ambiente favorável à iniciativa e à livre expressão.</i>	<i>Favorecer um ambiente interno de valorização das pessoas, onde predomine o estímulo à iniciativa, à livre expressão e ao reconhecimento pessoal e profissional, possibilitando a implementação de mudanças significativas à organização do trabalho e a quebra de paradigmas.</i>
--	--

Quadro 3.6 – Competência Mudança Cultural

Fonte: elaborado pela autora

No tocante aos objetivos estratégicos ligados à gestão de pessoas (objetivos estratégicos nº 10 e 11), foi possível destacar a competência Mobilização Estratégica de Competências, descrita no Quadro 3.7. Em termos teóricos, essa competência pode ser considerada restrita, pois existem outras competências que poderiam ser relacionadas às melhorias na gestão de pessoas, tais como as que abrangem a gestão dos talentos, a gestão do conhecimento, a seleção e a movimentação interna de pessoas, a própria aprendizagem organizacional e assim por diante. Entretanto, é preciso ressaltar que o objetivo estratégico nº 10 trata tão somente da implantação de um modelo de gestão por competências, pressupondo que o Plano Estratégico alcance apenas as fases iniciais dessa implantação até 2014. Considerando que a estratégia do TRT 10 foi formulada conforme suas forças e fraquezas, bem como suas possibilidades de desenvolvimento organizacional, numa visão de longo prazo e de aprimoramento gradual, resta evidenciar a importância da capacidade assinalada, no horizonte de tempo pretendido.

(continua)

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> <b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de pessoas Gestão de competências Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho Gerência de projetos
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico</b> <b>(conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<i>Objetivo Estratégico 10: Implantar o processo de gestão por competências.</i>	<i>Criar mecanismos e realizar os ajustes necessários à implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, focado na execução da estratégia, a fim de favorecer o aproveitamento pleno e respeitoso do potencial humano.</i>

(continuação)

<i>Objetivo Estratégico 11: Viabilizar a capacitação das pessoas para o alcance da estratégia.</i>	<i>Assegurar o desenvolvimento das competências de magistrados e servidores, necessárias ao alcance da visão de futuro e dos objetivos estratégicos. Entende-se por competência “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)</i>
--	---

Quadro 3.7 – Competência Mobilização Estratégica de Competências

Fonte: elaborado pela autora

Para a identificação da competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, descrita no Quadro 3.8, foram levados em conta diversos documentos e informações, além do Planejamento Estratégico do TRT 10 e do Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do TRT 10. Trata-se de capacidade sensível que, embora possa estar aparentemente localizada somente nas competências de servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação e nos sistemas e bancos de dados disponíveis, depende do entrosamento de muitas esferas organizacionais, tangíveis para alguns macroprocessos de trabalho. Não se espera apenas o funcionamento correto dos sistemas, espera-se a capacidade organizacional, transcendente à área de Tecnologia da Informação, de fazer com que os sistemas ofereçam suporte pleno para a melhoria dos processos de trabalho, procedimentos e rotinas. Essa competência está relacionada a objetivos específicos da perspectiva Aprendizado e Crescimento, que, no raciocínio estratégico de Kaplan e Norton (2004), estrutura as relações de causa e efeito para o alcance dos demais objetivos.

(continua)

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> <b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, com base na estratégia.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão de pessoas Gestão da informação e documentação Gestão de processos Gestão estratégica Gerência de projetos Gestão de orçamento e finanças

(continuação)

<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico (conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<i>Objetivo Estratégico 16: Garantir a confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações.</i>	<i>Garantir a confiabilidade, a integralidade, a confidencialidade, a integridade e a disponibilidade das informações, por meio de mecanismos que assegurem a integração dos sistemas, a rapidez e a eficiência no fluxo da informação.</i>
<i>Objetivo Estratégico 17: Assegurar ferramentas de TIC adequadas à estratégia.</i>	<i>Desenvolver e aprimorar continuamente os serviços de TIC, garantindo a disponibilidade de ferramentas e sistemas de informação necessários à consecução dos objetivos estratégicos.</i>

Quadro 3.8 – Competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

Fonte: elaborado pela autora

A competência descrita no quadro 3.9, denominada Planejamento Estratégico, deriva diretamente do fato de que o órgão possui uma estratégia formal, que deve ser executada; porém, antes de tudo, deve ser acompanhada, gerida, questionada, adaptada, enfim, deve permanecer como um processo vivo e vantajoso para a organização, que não se perca na pressão das questões operacionais, que não se avolume com aspectos burocráticos, deixando assim perder a sua essência de impulsionamento para a visão de futuro. Três macroprocessos de trabalho foram considerados críticos para o desenvolvimento dessa competência, embora, em teoria, ela deva permear todos os macroprocessos organizacionais para que a estratégia seja bem sucedida. Essa necessidade, contudo, já se faz assimilada nas outras competências organizacionais identificadas, daí a não associação com os demais macroprocessos.

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Gestão Estratégica Avaliação Institucional Gerência de projetos
<b>Elementos estratégicos relacionados à competência</b>	<b>Descrição do elemento estratégico (conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)</b>
<i>Visão de futuro</i>	<i>Ser reconhecido, até 2014, pela excelência nos serviços prestados e na gestão dos meios utilizados, com valorização das pessoas.</i>

Quadro 3.9 – Competência Planejamento Estratégico

Fonte: elaborado pela autora

A competência identificada por meio do Quadro 3.10 trata de capacidade a ser desenvolvida para a consecução dos objetivos estratégicos nº 2, 6 e 7, relacionada ao Relacionamento Institucional. A estratégia formulada nesses objetivos evidencia a necessidade da dedicação institucional voltada à construção de parcerias, como alternativa para a otimização de recursos, numa relação vantajosa para o Órgão e para os parceiros. Além disso, nesses objetivos pode-se observar a noção de que o Tribunal precisa se apropriar e desenvolver uma imagem institucional coerente com os seus valores para poder estabelecer relacionamentos frutíferos com os públicos de interesse.

(continua)

<b>COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	
Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	
<b>Macroprocessos críticos de trabalho relacionados à competência</b>	Comunicação Institucional Gestão de Processos Gestão de Projetos Gestão Estratégica

(continuação)

Elementos estratégicos relacionados à competência	Descrição do elemento estratégico (conforme Resolução Administrativa TRT 10 nº 45/2009)
<i>Valores Institucionais</i>	<i>Acessibilidade, Celeridade, Comprometimento, Ética, Efetividade, Respeito à Pessoa Humana, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação, Modernidade, Participação, Qualidade de Vida e Transparência.</i>
<i>Objetivo Estratégico 2: Aprimorar o acesso à Justiça do Trabalho.</i>	<i>Criar e manter mecanismos que facilitem e ampliem o acesso dos cidadãos à Justiça do Trabalho da 10ª Região, por meio da expansão das possibilidades de atender à demanda, com a finalidade de democratizar a relação da população com a 10ª Região Trabalhista e garantir equidade no atendimento à sociedade.</i>
<i>Objetivo Estratégico 6: Buscar parcerias com outras instituições.</i>	<i>Estimular a implementação de parcerias com instituições no sentido de obter benefícios para ambas as partes, assim como a troca de experiências, de informações e de valores, favorecendo o alcance dos objetivos estratégicos e buscando economicidade nos procedimentos.</i>
<i>Objetivo Estratégico 7: (parcialmente) Aperfeiçoar a comunicação interna e externa.</i>	<i>Criar, estreitar e manter canais permanentes de comunicação com o público interno e com a sociedade, a fim de favorecer os processos de trabalho, de fortalecer a imagem institucional, de fomentar a divulgação e o acesso à informações relevantes e de ampliar a participação nas ações institucionais.</i>

Quadro 3.10 – Competência Relacionamento Institucional

Fonte: elaborado pela autora

A partir das competências organizacionais identificadas e validadas por juízes semânticos, descritas nos quadros acima, foi elaborado instrumento para validação e avaliação estatística, conforme discorrido a seguir.

### 3.2.1.3 Etapa 3a - Elaboração do instrumento de avaliação das competências organizacionais

Uma vez identificadas e descritas as nove competências organizacionais, elaborou-se um instrumento de pesquisa de avaliação das competências organizacionais, considerando os trabalhos apresentados na revisão de literatura, em especial: 1) os critérios propostos para medir competências organizacionais na pesquisa empírica de King et al. (2002), que se referem ao caráter tácito (4 questões fechadas), à robustez (2 questões fechadas) e ao grau de fixação da competência (1 questão que solicitava ao respondente a distribuição percentual de pontos para cada item), adaptados à realidade organizacional do TRT 10; 2) critérios adaptados de artigo teórico de Mosakowski e McKelvey (1996), que tratam de medir a

competência organizacional por meio de seus resultados intermediários ou finais (2 questões fechadas), num raciocínio de que se a competência deve ser rara entre empresas semelhantes e útil para os clientes, esta produzirá resultados intermediários ou finais raros e úteis; e 3) critérios de importância e grau de desenvolvimento da competência (2 questões fechadas). O quadro 3.11 demonstra as questões fechadas de pesquisa, relacionadas aos critérios utilizados para avaliar as competências organizacionais.

QUESTÃO	CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO
Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	Importância
Essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	Raridade
Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	Utilidade
Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	Grau de desenvolvimento
O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	Caráter tácito
O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	Caráter tácito
É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	Caráter tácito
Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc) que ensinam como desenvolver essa competência.	Caráter tácito
As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	Robustez
Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	Robustez

Quadro 3.11 – Questões de pesquisa e os critérios de avaliação  
Fonte: elaborado pela autora

O instrumento de pesquisa de competências organizacionais contou com 10 questões fechadas, demonstradas acima, para cada competência organizacional, totalizando 90 itens de pesquisa que foram respondidos conforme escala de avaliação de 5 pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O formulário da pesquisa também incluiu, para cada competência, uma questão de apontamento percentual acerca da medida do **grau de fixação** da competência organizacional, na qual os respondentes eram solicitados a distribuir 100 pontos entre 6 possibilidades de localização da competência: 1) conhecimentos

e habilidades de magistrados e servidores; 2) sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de *software*; 3) ações regulares de capacitação já consolidadas; 4) missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos à competência; 5) práticas e rotinas internas já incorporadas; e 6) cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc).

O formulário de pesquisa de avaliação das competências organizacionais distribuído para a obtenção dos dados encontra-se no Apêndice I.

#### **3.2.1.4 Etapa 4a – Pesquisa quantitativa: universo, amostragem e aplicação**

Optou-se por aplicar os formulários de pesquisa de competências organizacionais na população de servidores ocupantes de cargos ou funções gerenciais, efetuando-se um recorte a fim de abranger as posições gerenciais de nível tático e estratégico das áreas administrativa e judiciária, excluindo-se os níveis gerenciais operacionais. Esse recorte abarcou o público gestor que efetivamente gerencia unidade funcional e corresponde a critério formalmente instituído pela Organização, estabelecido pela Resolução TRT 10 nº 49/2009. Uma exceção foi feita para permitir a participação de gestor da Ouvidoria Judiciária, o qual, embora ocupante de função do nível operacional, tem acesso direto às manifestações dos públicos interno e externo acerca do funcionamento do Tribunal, podendo, potencialmente, contribuir de forma substancial para a qualidade dos dados obtidos. Entendeu-se, assim, justificada sua inserção na população. O Quadro 3.12 demonstra os níveis de gestão e a população total.

Cargos em comissão e funções comissionadas de gestão		Níveis	Quantidade de gerentes	População de gerentes do recorte de pesquisa
Cargos em comissão	Diretores-Gerais Secretário-Geral Secretários Diretores de Secretaria Diretores	ESTRATÉGICO e TÁTICO	57	74
Funções comissionadas	Coordenadores		17	
	Chefes de Gabinete Chefes de Núcleo Chefes de Setor	OPERACIONAL	80	1
<b>TOTAL</b>			<b>154</b>	<b>75 sujeitos</b>

Quadro 3.12 - Níveis de gestão no TRT 10 e a população total de gestores

Fonte: Resolução Administrativa nº 49/2009 do TRT 10, adaptado pela autora

Na etapa de pesquisa quantitativa relativa às competências organizacionais, foram distribuídos pela pesquisadora, pessoalmente, 63 formulários impressos, diretamente a componentes da população-alvo, que totaliza 75 gestores. Uma breve explicação sobre o formulário de pesquisa era feita por ocasião da entrega do questionário. A amostra final foi constituída por 45 questionários respondidos, devolvidos em mão para a pesquisadora, o que corresponde a 60% da população pesquisada, estando dentro dos parâmetros amostrais de 95% do intervalo de confiança. Essa etapa foi realizada em dezembro de 2011.

A etapa de pesquisa quantitativa das competências organizacionais teve por objetivos: a) validar, estatisticamente, as competências organizacionais identificadas nas etapas de análise documental e de validação semântica; b) avaliar as competências organizacionais identificadas; e c) possibilitar dados para a verificação empírica de possível relação entre competências organizacionais e individuais.

### 3.2.2 Coleta de dados de competências individuais

A coleta de dados de competências individuais seguiu quatro etapas, realizadas com a finalidade de atualizar o mapeamento de competências anteriormente realizado, identificando competências individuais relacionadas à estratégia atual do Órgão, organizadas em conformidade com a sua associação a blocos de competências relativas aos macroprocessos críticos de trabalho, a blocos de competências comportamentais ou a blocos de competências

cognitivas complexas, de validar parcialmente as competências individuais identificadas, fornecendo, também, dados estatísticos, porém não individualizados, sobre o domínio dessas competências e de obter dados para testar relações empíricas entre competências organizacionais e individuais.

### **3.2.2.1 Etapa 1b – Análise documental para preparo da revisão do mapeamento de competências individuais**

Nessa etapa, foi realizada análise documental do Relatório do Projeto TRT Moderno, que, conforme já mencionado, contém o mapeamento de competências realizado em 2008. A organização das competências nesse mapeamento obedeceu a um arranjo de unidades funcionais e teve como orientação documento de direcionamento estratégico formulado em 2007.

Dessa forma, as competências constantes do Relatório do Projeto TRT Moderno foram rearranjadas em blocos de competências, conforme categorias já anteriormente indicadas pelo próprio Projeto. Como o arranjo estabelecido se referia às unidades funcionais, a mesma competência era descrita com adaptações à natureza de cada unidade. Assim, essa análise inicial buscou também apontar situações em que a mesma competência surgia com leves diferenças, aglutinando semelhanças. O produto final da análise documental resultou em 13 blocos de competências. Esta etapa serviu de base para as discussões da equipe formada para levar a cabo o Projeto Gestão por Competências, num esforço de revisão descrito na etapa 2b.

### **3.2.2.2 Etapa 2b – Reuniões de trabalho para revisão do mapeamento**

Esta etapa teve por finalidade: 1) identificar os macroprocessos críticos de trabalho, aos quais foram vinculados os referenciais de competências individuais e as competências organizacionais; 2) gerar os referenciais de competências individuais a serem testados.

A partir do documento produzido com a reorganização das competências do Projeto TRT Moderno, um grupo de trabalho passou a se reunir durante dois dias por mês, nos meses de agosto a dezembro de 2011, num total de 10 dias integrais de trabalho, com a finalidade de elaborar o conjunto atualizado dos referenciais de competência, em função do Plano

Estratégico vigente para o período 2010-2014. O grupo de trabalho foi composto por: 1) membros da equipe do Projeto Gestão por Competências, com eventuais participações de público interno interessado; 2) por esta pesquisadora, na condição de gestora do Projeto e coordenadora dos trabalhos; e 3) por uma consultora contratada, na condição de facilitadora das atividades. É importante destacar que os componentes do grupo de trabalho, em sua maioria, participaram, anteriormente ao início das reuniões, de eventos de treinamento, tanto externos ao Órgão, quanto internos, os quais tinham por objetivo nivelar e aprofundar o conhecimento do tema gestão por competências.

Na revisão de literatura desta pesquisa foi evidenciado que não há muitas referências de órgãos públicos em que o modelo de gestão por competências possa ser considerado prática corrente, não sendo possível, portanto, obter informações detalhadas e testadas sobre o funcionamento do modelo, em termos das prescrições para a área de gestão de pessoas, para gestores e para servidores, com as definições dos papéis e práticas de cada ator organizacional no processo. Dessa forma, em reuniões preliminares, com aprimoramentos no decorrer das reuniões de trabalho, buscou-se estabelecer o *modus operandi* geral do modelo a ser implantado.

Esse grupo de trabalho, formado antes do início das reuniões de revisão do mapeamento e ainda hoje existente, tem como foco a implantação do novo modelo de gestão por competências, o qual deverá, inexoravelmente, contar com o suporte de um sistema informatizado. Assim, previsões acerca das características desse sistema precisaram, necessariamente, fazer parte das considerações quanto à descrição dos novos referenciais de competência, pois o sistema deverá refletir, evidentemente, as escolhas quanto ao novo modelo de gestão, que estão também refletidas nos referenciais. Como exemplo disso, pode-se utilizar uma característica importante do modelo, que foi definida pela equipe do Projeto, em reunião preliminar, e que traz consequências relevantes para o sistema, tendo norteado também a revisão do mapeamento. Refere-se à ideia de que as competências a serem avaliadas poderão ser escolhidas por gestores, em comum acordo com servidores, dentre um rol de competências disponíveis e quantitativos mínimo e máximo de competências a serem avaliadas previamente estabelecido. Um outro exemplo se relaciona à possibilidade de que o sistema possa apontar, conforme a unidade de lotação, sugestão de perfil de competências. Um último exemplo se refere ao estabelecimento de competências “obrigatórias” para

gestores ou para servidores, aquelas que estariam relacionadas diretamente a algum aspecto estratégico de relevo, indicado pela Administração. Esses exemplos demonstram decisões iniciais que ofereceram a própria estrutura segundo a qual a revisão do mapeamento seria conduzida, que está diretamente ligada às características do sistema informatizado a ser desenvolvido em âmbito interno, vez que optou-se por uma completa customização do modelo.

Um aspecto fundamental do modelo a ser adotado, com impactos diretos na revisão do mapeamento, é a classificação de competências dentro da tipologia defendida por Le Deist e Winterton (2005): competências técnicas (ou específicas), cognitivas complexas e comportamentais. Essa tipologia foi articulada a um outro aspecto essencial do modelo, que diz respeito à adoção dos macroprocessos de trabalho, críticos para a estratégia, como categorias estruturantes dos referenciais de competência a serem estabelecidos, juntamente com os blocos de competências comportamentais e blocos de competências cognitivas complexas. Os blocos de competências relacionadas aos macroprocessos críticos de trabalho, dessa forma, constituíram-se, basicamente, de competências técnicas (ou específicas). Nos primeiros meses de trabalho, foi realizada uma primeira identificação desses macroprocessos, com foco na estratégia organizacional, sendo essa identificação aprimorada ao longo dos encontros com os questionamentos que surgiam na dinâmica das reuniões de trabalho, adiante descrita.

#### **3.2.2.2.1 Dinâmica das reuniões de trabalho para revisão do mapeamento**

As reuniões de trabalho aconteciam conforme a dinâmica descrita a seguir. Com o auxílio de um projetor multimídia, projetava-se planilha contendo o bloco de competências a serem discutidas. Uma a uma, as descrições de competência eram avaliadas. A avaliação consistia, principalmente, de um diálogo coletivo que era balizado por questionamentos diversos acerca das competências, especialmente no que se refere à sua suficiência para a estratégia e às eventuais redundâncias, sobreposições e ambiguidades. Quando necessário, novos referenciais de competência eram elaborados. O Quadro 3.13 possibilita visualizar os tipos de questionamentos que eram considerados nessas reuniões, bem como os resultados esperados dessa prática.

Questionamentos	Resultados esperados
<i>Essa descrição corresponde, de fato, a uma competência? Não se trata de uma atividade ou de algo que se deseja que aconteça, como uma ação pontual?</i>	Atenção ao <b>conceito</b> de competência, a fim de evitar que atividades ou ações desejadas sejam inseridas no modelo de competências.
<i>Essa competência ainda é pertinente, tendo em conta a estratégia do Tribunal?</i>	Elencar no modelo de competências as competências pertinentes com a estratégia atual do Órgão.
<i>A que comportamento efetivamente essa competência se refere? Magistrados e servidores serão capazes de compreender o significado exato dessa competência ou a forma com que está descrita dá margem para outros entendimentos e interpretações? Podemos melhorar a sua redação para trazer maior clareza ao comportamento que é esperado? Se for uma competência de caráter transversal, isto é, que possa ser necessária a gestores ou a servidores em geral, a competência está descrita de forma que esses públicos possam identificá-la como importante para o seu trabalho?</i>	Correspondência com as boas práticas de descrição de referenciais de competência, como as recomendadas por Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005). Verificação quanto ao entendimento da descrição pelos diferentes atores organizacionais.
<i>Essa competência já se encontra descrita de forma semelhante ou complementar em outro bloco de competências? Essa competência, de fato, se refere ao bloco de competências em que está inserida, seja ele relativo a um macroprocesso de trabalho, a um bloco de competências comportamentais ou cognitivas, ou pertence a um outro bloco?</i>	Verificação de sobreposições e redundâncias nos referenciais de competência. Obtenção de uma estrutura coerente e coesa para organizar o modelo de competências.
<i>Essa competência traz em si conceitos ou comportamentos muito inusitados para a esfera organizacional, que precisem ser explicitados ou esclarecidos num glossário?</i>	Fornecer o máximo possível de clareza quanto às descrições dos referenciais de competência, contribuindo para elucidar quanto aos novos comportamentos desejados, decorrentes da estratégia.
<i>Qual é o ordenamento lógico das competências dentro do bloco? Quais são as competências mais abrangentes, e quais são as mais específicas? O bloco de competências está completo? Está exaustivo? Há competências com interfaces sobrepostas?</i>	Avaliar o bloco de competências em seu conjunto, a fim de aperfeiçoar o modelo de competências, assim como os próprios referenciais.
<i>O bloco de competências é capaz de abarcar todos os comportamentos desejados para o desenvolvimento da estratégia? A que competências organizacionais o macroprocesso de trabalho se relaciona? Há ainda mais competências a serem inseridas considerando as competências organizacionais relacionadas a ele?</i>	Assegurar que a estratégia esteja devidamente abrangida pelos referenciais e pela estrutura do modelo de competências criado.

Quadro 3.13: Questionamentos nas reuniões trabalho de revisão do mapeamento de competências  
Fonte: elaborado pela autora.

Os blocos de competências foram revistos mais de uma vez e, em alguns casos e de maneira não sistemática, foi requisitada a presença de representantes de unidades funcionais afetas a determinado macroprocesso, a fim de auxiliar no processo de revisão do mapeamento ou de validar qualitativamente os referenciais. Em outros casos, membros da equipe do Projeto, nos intervalos entre as reuniões, visitaram unidades funcionais em busca de mais

informações para as descrições a serem formuladas. É importante destacar que nem toda a revisão do mapeamento pôde ser concluída até dezembro de 2011.

Uma vez demonstrado o processo de descrição dos referenciais de competências individuais, produzidos a partir de revisão de mapeamento anteriormente realizado, a etapa 3b, a seguir descrita, demonstra os procedimentos de elaboração do instrumento de pesquisa de competências individuais, utilizado neste estudo.

### **3.2.2.3 Etapa 3b - Elaboração dos instrumentos de avaliação das competências individuais**

Esta etapa foi realizada com o propósito de elaborar o instrumento de pesquisa de validação estatística e de domínio geral de um recorte de competências individuais revisadas pela equipe do Projeto Gestão por Competências, que veio a fornecer dados sobre a própria eficácia da metodologia de mapeamento.

A validação estatística dos referenciais de competência é, evidentemente, um requisito importante para a implantação de um modelo de gestão de competências. No entanto, a equipe do Projeto decidiu que não seria uma estratégia recomendável promover uma ampla pesquisa de validação das competências na fase atual em que o Projeto se encontra. Optou-se por adiar um processo de avaliação maciça dos referenciais pautando-se tal decisão com a justificativa de que, como se trata de modelo que propõe práticas muito distintas das práticas atuais de gestão de pessoas no Órgão, principalmente no que se refere à avaliação de servidores, é necessário realizar uma etapa substancial de sensibilização de magistrados, gestores e servidores antes que se possa solicitar a participação em pesquisa que avalie importância e domínio de competências e que termine por se consubstanciar em levantamento de necessidades de aprendizagem. Essa decisão foi reforçada pela consideração de que o sistema informatizado pronto seria uma condição para tornar essa etapa de sensibilização mais efetiva, pois facilitaria a compreensão dos atores envolvidos quanto ao funcionamento do novo modelo.

Nesse sentido, para efeito da obtenção de dados para a presente pesquisa, esta pesquisadora selecionou competências individuais, que compunham três blocos de macroprocessos críticos, sendo tanto do tipo competências gerenciais quanto do tipo

competências genéricas transversais a todos os servidores. Os três blocos de macroprocessos selecionados foram: Gestão de Pessoas (13 competências gerenciais e 3 genéricas transversais), Gestão de Processos (13 competências gerenciais e 3 competências genéricas transversais) e Gestão Estratégica (4 competências gerenciais e 1 genérica transversal). Além dessas, selecionou-se o bloco de competências cognitivas complexas Visão Sistêmica (4 competências genéricas transversais). Esse total de 41 competências (30 competências gerenciais e 11 competências genéricas transversais), ou itens de pesquisa, foi submetido à validação quanto à sua importância geral e avaliação sob o ponto de vista do domínio geral, por parte de gestores, num contexto de pesquisa com finalidades acadêmicas, optando, assim, por não identificar os respondentes da pesquisa ou suas unidades de lotação.

Dada a natureza coletiva das discussões e da revisão dos referenciais de competência, que constituíram os itens de pesquisa, considerou-se que as competências resultantes das reuniões de trabalho estavam semanticamente validadas e prontas para validação estatística. Enfatiza-se, aqui, que as reuniões de trabalho contaram com um grupo multidisciplinar e que, por vezes, houve validação qualitativa de representantes de diferentes áreas.

Para a validação e a avaliação de competências individuais, elaborou-se o **Formulário de Pesquisa de Competências Individuais**. O instrumento de pesquisa contou com duas escalas de respostas anexadas para cada item. A primeira escala tratou da avaliação, pelo respondente, da **importância** dos comportamentos (as competências) para o trabalho do gestor, considerando também o Planejamento Estratégico do Tribunal, que está em vigor, ou seja, levando em conta que os objetivos estratégicos prescrevem **mudanças**. Esta escala foi formada por cinco pontos, variando de 1 (“nada importante”) a 5 (“muito importante”).

A segunda escala se referiu ao domínio dos comportamentos, ou seja, o **grau** em que o respondente se engaja em cada comportamento descrito, no momento atual. Também composta por cinco pontos, a escala variou de 1 (“tenho nenhum domínio”) a 5 (“tenho um domínio excepcional”).

Ao final do instrumento, o respondente era solicitado a preencher, em opções fechadas, dados pessoais e profissionais, a fim de complementar as informações de pesquisa e possibilitar análises segundo o perfil dos respondentes. O formulário de pesquisa da etapa 3b encontra-se no Apêndice II.

### 3.2.2.4 Etapa 4b – Pesquisa quantitativa: universo, amostragem e aplicação

Optou-se por aplicar os formulários de pesquisa de avaliação das competências individuais na mesma na população de respondentes da pesquisa quantitativa de competências organizacionais (vide etapa 4a), ao mesmo tempo. Como a entrega dos formulários da pesquisa de competências organizacionais e da pesquisa de competências individuais foi feita pessoalmente, assim como a devolução, os formulários das pesquisas foram numerados mantendo-se a correspondência entre eles, de forma que o perfil dos respondentes pôde ser associado a ambas. A amostra final dos questionários de competências individuais foi constituída por 46 questionários respondidos (um respondente deixou de entregar o formulário referente às competências organizacionais). A amostra correspondeu a 61% da população pesquisada. A Tabela 3.1 apresenta os dados pessoais e funcionais da amostra de gestores.

Tabela 3.1 – Dados pessoais e funcionais da amostra de gerentes

Variável	Descrição	Frequência absoluta*	Frequência relativa
É servidor do quadro do TRT 10?	Sim	44	97,8%
	Não	1	2,2%
Cargo	Analista Judiciário	28	62,2%
	Técnico Judiciário	16	35,6%
	Outro	1	2,2%
Tempo de serviço	Até 5 anos	2	4,5%
	De 6 a 10 anos	5	11,4%
	De 11 a 15 anos	6	13,6%
	Mais de 15 anos	31	70,5%
Faixa etária	Até 20 anos	-	-
	De 21 a 30 anos	-	-
	De 31 a 40 anos	15	33,3%
	De 41 a 50 anos	25	55,6%
	De 51 a 60 anos	5	11,1%
	Mais de 60 anos	-	-
Sexo	Feminino	15	33,3%
	Masculino	30	66,7%
Nível de escolaridade	1º grau completo	0	-
	2º grau completo	0	-
	Superior	7	15,9%
	Pós-Graduação	37	84,1%
Área de lotação	Administrativa	24	53,3%
	Judiciária	21	46,7%

\*Dados omissos: servidor do quadro (1), cargo (1), tempo de serviço (2), faixa etária (1), sexo (1), nível de escolaridade (2), área de lotação (1)

A análise da amostra de gerentes permite notar aspectos relevantes, tais como: a predominância de gerentes do quadro do TRT 10 (97,8%); a maioria de gerentes está na faixa etária dos 41 aos 50 anos (55,6%); o nível de escolaridade é alto, com preponderância de pós-graduados (84,1% dos gerentes); e uma ligeira prevalência de respondentes da área administrativa (53,3%). Outras características da amostra que merecem ser destacadas: predominam os Analistas Judiciários (62,2%); em relação ao tempo de serviço, mais de dois terços da amostra de gerentes (70,5%) tem mais de 15 anos no Órgão; a amostra de gerentes é composta por dois terços (66,7%) de indivíduos do sexo masculino.

A etapa de pesquisa quantitativa das competências individuais teve por objetivos: a) validar, estatisticamente, parte das competências individuais identificadas nas etapas de análise documental e das reuniões de trabalho; b) avaliar, de forma geral, o domínio das competências identificadas; e c) possibilitar dados para a verificação empírica de possíveis relações entre competências organizacionais e individuais. O Quadro 3.14 apresenta um resumo das etapas da coleta de dados do presente estudo.

(continua)

<b>COLETA DE DADOS</b>	
<b>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>
<b>ETAPA PROCEDIMENTOS ADOTADOS</b>	<b>ETAPA PROCEDIMENTOS ADOTADOS</b>
<p><b>1a) Análise documental</b></p> <p>Análise de documentos relacionados à estratégia do TRT 10 Produção de levantamento prévio de competências organizacionais.</p>	<p><b>1b) Análise documental</b></p> <p>Análise da estrutura do mapeamento de competências individuais anterior (Projeto TRT Moderno) Rearranjo das competências mapeadas em blocos de competências de macroprocessos de trabalho, blocos de competências comportamentais e blocos de competências cognitivas complexas, para fins de revisão nas reuniões de trabalho.</p>
<p><b>2a) Validação semântica</b></p> <p>Submissão do levantamento prévio de competências organizacionais a juízes para validação semântica.</p> <p>Produção de versão final de documento contendo 9 competências organizacionais, associadas aos elementos estratégicos e aos macroprocessos críticos para a estratégia.</p>	<p><b>2b) Reuniões de trabalho</b></p> <p>Revisão das competências mapeadas</p> <p>Identificação dos macroprocessos de trabalho críticos para a estratégia</p> <p>Identificação de competências individuais, aglutinadas em blocos de competências.</p>

(continuação)

<p><b>3a) Elaboração do instrumento de pesquisa de competências organizacionais</b> Produção do instrumento de pesquisa para validação e avaliação das competências organizacionais.</p>	<p><b>3b) Elaboração dos instrumentos de pesquisa de competências individuais</b> Produção do instrumento de pesquisa para validação e avaliação de parte das competências individuais.</p>
<p><b>4a) Pesquisa quantitativa</b> Aplicação de formulários de pesquisa de avaliação das competências organizacionais. Público-alvo: gestores de nível estratégico e tático da Organização.</p>	<p><b>4b) Pesquisas quantitativas</b> Aplicação de formulários de pesquisa de avaliação das competências individuais. Público-alvo: gestores de nível estratégico e tático da Organização.</p>

Quadro 3.14: Etapas da coleta de dados

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos das duas pesquisas realizadas foram planilhados e submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais (análises exploratórias, análises correlacionais, análise fatorial e análise de regressão). As análises estatísticas foram feitas com o auxílio do *software* SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*, versão 19.

Após verificar a exatidão da entrada dos dados, foram efetuadas análises descritivas, extraíndo-se a frequência, a média, o desvio padrão, os valores mínimo e máximo de cada variável, para as escalas de todas as questões, dos dois questionários.

Devido ao tamanho das amostras (45 sujeitos para a avaliação de competências organizacionais e 46, para a avaliação de competências individuais), que foi, por sua vez, limitado ao tamanho da população (75 gerentes), não foram adotados os procedimentos preconizados por Tabachnick e Fidell (2000). Tomou-se, entretanto, o cuidado de se buscar suporte para a metodologia adotada nas análises em autores da área de Estatística, como Johnson e Wickern (1992) e Montgomery e Peck (1992).

Como preparação para a análise fatorial, foram identificados os *outliers* e, para cada variável, exceto para as relacionadas ao perfil pessoal e profissional do respondente, os valores omissos foram substituídos pela média. Após a identificação dos *outliers*, decidiu-se por mantê-los no conjunto dos dados a serem analisados, vez que a retirada dos respectivos respondentes traria impacto significativo no tamanho amostral. As variáveis foram testadas quanto à sua normalidade e transformadas em escores padronizados (Z).

A análise fatorial buscou identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos das competências organizacionais e entre os itens de competências individuais. Foi empregado o método de análise dos componentes principais, com o método de extração de fatoração dos eixos principais (“principal axis factoring”). Analisou-se a consistência interna das estruturas de fatores obtidas. Em seguida, foram geradas variáveis relativas aos escores fatoriais, correspondentes às médias das variáveis de cada fator.

Procedeu-se, então, à análise de regressão padrão, com a finalidade de averiguar quais as variáveis pessoais e profissionais (servidor do quadro, cargo, tempo de serviço no Órgão, faixa etária, sexo e área de lotação) mais influenciam na percepção dos gerentes, quanto aos quesitos avaliativos das competências organizacionais e quanto à importância e ao domínio das competências individuais.

Após isso, efetuaram-se mais análises de regressão múltipla, buscando relacionar os quesitos de avaliação das competências organizacionais entre si. Por fim, foram verificadas as possíveis relações, via análise de regressão, entre os itens avaliativos das competências organizacionais e o quanto estes explicam a percepção da importância e do domínio de competências individuais. Também foram realizadas análises de regressão testando o quanto a percepção de importância e domínio de competências individuais explicam os itens avaliativos de competências organizacionais.

## 4 RESULTADOS

Este Capítulo está estruturado a fim de demonstrar os resultados das duas pesquisas e das análises efetuadas. Os primeiros resultados apresentados se referem à avaliação das competências organizacionais. Após isso, serão demonstrados os resultados obtidos da pesquisa de competências individuais. Na sequência, serão apresentados os resultados das análises que buscam relacionar os dados das duas pesquisas.

### 4.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A fim de tornar mais objetiva a apresentação dos resultados, os dados descritivos da pesquisa de competências organizacionais, separados por competência, encontram-se demonstrados no Apêndice III. Neste Capítulo, os resultados descritivos da avaliação de competências organizacionais apresentam-se agrupados por item avaliativo.

#### 4.1.1 Resultados descritivos por item avaliativo

Com o propósito de oferecer a apreciação relativa dos dados, para cada quesito avaliativo, as Tabelas 4.1 a 4.11 apresentam os resultados de forma comparativa entre as competências, conforme a frequência das respostas, com ênfase no grau de concordância dos respondentes (exceto na Tabela 4.11).

Para facilitar a visualização e a análise, os dados foram recodificados, agrupando-se os dados relativos às respostas da escala “discordo totalmente” (1,0) e “apenas discordo” (2,0) em um só conjunto denominado “discordância”. As respostas “apenas concordo” (4,0) e “concordo totalmente” (5,0) foram agrupadas como “concordância”. As respostas relativas a “nem concordo, nem discordo” (3,0) estão representadas como “indiferentes”. Nessas tabelas, os dados foram ordenados por **ordem decrescente** do percentual de respostas para a **concordância**.

Pelos resultados demonstrados na Tabela 4.1, é possível observar que existe alto grau de concordância quanto à questão *esta competência é importante para a estratégia do Tribunal*, o que pode representar a validação das competências identificadas. A competência

Prestação Jurisdicional Trabalhista obteve o maior percentual de concordância quanto à sua importância (100%), sendo que o menor percentual de concordância, ainda alto, vale ressaltar, está relacionado à competência Responsabilidade Social e Ambiental (88,6%).

Tabela 4.1 Grau de concordância quanto à importância estratégica das competências organizacionais

Competência Organizacional	Essa competência é importante para a estratégia do Tribunal.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>			100
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>		2,3	97,7
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>		2,3	97,7
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>		2,3	97,7
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>		2,4	97,6
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>		2,4	97,6
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	2,3	2,3	95,3
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	2,3	4,7	93,0
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	2,3	9,1	88,6

As competências Mudança Cultural, Mobilização Estratégica de Competências e Responsabilidade Social e Ambiental obtiveram os maiores percentuais de concordância quanto à raridade dos resultados intermediários e finais produzidos pelas competências, porém não superiores a 61,9%. A competência Prestação Jurisdicional Trabalhista obteve o menor índice de concordância quanto à sua raridade. Os resultados expostos na Tabela 4.2 permitem inferir que as competências organizacionais não são percebidas como marcadamente raras, especialmente quando os índices são comparados aos resultados do quesito utilidade, demonstrado mais adiante.

Tabela 4.2 Grau de concordância quanto à raridade dos resultados das competências organizacionais (continua)

Competência Organizacional	Essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	23,8	14,3	61,9
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	28,6	11,9	59,5
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	16,7	26,2	57,1
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>	29,3	17,1	53,7

	(continuação)		
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	26,2	21,4	52,4
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>	21,4	31,0	47,6
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	33,3	19,0	47,6
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	37,5	20,0	42,5
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>	52,4	14,3	33,3

Com relação à utilidade dos resultados intermediários e finais produzidos pelas competências, foi possível notar elevados índices de concordância, que vão de 100% para a Prestação Jurisdicional Trabalhista a 79,1% para a competência Mobilização Estratégica de Competências. Os resultados desse quesito avaliativo estão apresentados na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 Grau de concordância quanto à utilidade dos resultados das competências organizacionais

Competência Organizacional	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>			100
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>		4,9	95,1
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>	2,3	6,8	90,9
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	2,3	7,0	90,7
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>		9,3	90,7
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	4,7	9,3	86,0
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	2,4	12,2	85,4
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	4,7	11,6	83,7
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	4,7	16,3	79,1

Os índices de concordância relacionados ao item *essa competência está bem desenvolvida no Tribunal*, apresentados na Tabela 4.4, tiveram significativa variabilidade, sendo que a competência cujo grau de desenvolvimento foi mais bem avaliado foi a Prestação Jurisdicional Trabalhista (79,5% de concordância). A competência Mobilização Estratégica de Competências obteve o menor índice de concordância quanto ao seu desenvolvimento (20,5%), sendo importante notar que o maior índice de indiferentes (45,5%), isto é, quase metade da amostra, foi também obtido por essa competência. Pode-se notar ainda que, à exceção da competência Prestação Jurisdicional Trabalhista, as demais apresentaram

destacados índices de discordância, de indiferença e de concordância, o que pode indicar percepções heterogêneas entre os respondentes no quesito avaliado.

Tabela 4.4 Grau de concordância quanto ao grau de desenvolvimento das competências organizacionais

Competência Organizacional	Essa competência está bem desenvolvida no Tribunal.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA	4,5	15,9	79,5
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15,9	31,8	52,3
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	31,0	19,0	50,0
ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA	28,6	21,4	50,0
RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	25,6	27,9	46,5
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	25,6	34,9	39,5
MUDANÇA CULTURAL	34,9	32,6	32,6
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	48,8	29,3	22,0
MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS	34,1	45,5	20,5

Os índices de concordância concernentes ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento das competências obtiveram considerável variabilidade. A competência Prestação Jurisdicional Trabalhista obteve o maior índice (79,5%) de concordância, enquanto que o menor índice foi obtido pela competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação (35,6%). É possível observar também que, com exceção das competências Prestação Jurisdicional Trabalhista e Planejamento Estratégico, as demais apresentaram importantes percentuais de discordância, de indiferença e de concordância, o que pode indicar percepções heterogêneas entre os respondentes para essas competências no item. A Tabela 4.5 demonstra esses resultados.

Tabela 4.5 Grau de concordância quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais

Competência Organizacional	O Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA	9,1	11,4	79,5
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6,8	20,5	72,7
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	14,0	25,6	60,5
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	15,9	27,3	56,8
ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA	17,8	31,1	51,1

(continua)

	(continuação)		
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	20,0	28,9	51,1
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	25,0	25,0	50,0
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	25,0	27,3	47,7
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	35,6	28,9	35,6

A avaliação das competências quanto ao quesito documentação escrita apresentou-se com certo grau de variabilidade, porém é possível discernir entre um grupo de competências relativamente bem documentado, composto por Planejamento Estratégico, Prestação Jurisdicional Trabalhista e Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos, e outro grupo, cujas competências obtiveram os menores índices de concordância, tais como a Mobilização Estratégica de Competências, o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, o Relacionamento Institucional e a Mudança Cultural. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 Grau de concordância quanto à presença de documentação escrita tratando das competências organizacionais

Competência Organizacional	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.		
	<b>Discordância</b>	<b>Indiferentes</b>	<b>Concordância</b>
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	2,3	25,6	72,1
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>	22,7	20,5	56,8
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>	31,8	15,9	52,3
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>	25,6	34,9	39,5
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	26,2	35,7	38,1
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	41,9	34,9	23,3
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	48,8	32,6	18,6
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	42,2	40,0	17,8
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	45,5	45,5	9,1

O quesito avaliativo *é possível redigir um manual útil para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência* obteve níveis superiores a 50% de concordância para todas as competências, o que permite supor que seja possível ampliar o suporte documental para as competências avaliadas. A competência mais destacável nesse item é a Administração Rotineira com Foco na Estratégia, com índice de concordância

de 88,4%, seguida da Responsabilidade Social e Ambiental (83,7%) e da competência Planejamento Estratégico (83,3%). A Tabela 4.7 apresenta esses resultados.

Tabela 4.7 Grau de concordância quanto à possibilidade de redigir um manual tratando de competências organizacionais

Competência Organizacional	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA	2,3	9,3	88,4
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	4,7	11,6	83,7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	2,4	14,3	83,3
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	4,8	16,7	78,6
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	9,3	14,0	76,7
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA	13,6	15,9	70,5
MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS	18,6	25,6	55,8
RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	18,6	30,2	51,2
MUDANÇA CULTURAL	20,5	29,5	50,0

Com exceção da competência Relacionamento Institucional, que obteve índice de concordância quanto ao quesito *existem, fora do âmbito do Tribunal, publicações (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência* igual a 44,2%, as demais obtiveram índices de concordância entre 81,8% (Responsabilidade Social e Ambiental) e 64,3% (Administração Rotineira com Foco na Estratégia), o que pode apontar, em geral, para a relativa facilidade de se desenvolver, com apoio externo, conhecimentos e habilidades relativos às competências. A Tabela 4.8 demonstra esses resultados.

Tabela 4.8 Grau de concordância quanto à existência de publicações externas sobre as competências organizacionais

Competência Organizacional	(continua)		
	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	6,8	11,4	81,8
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	4,7	18,6	76,7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7,0	18,6	74,4
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	14,3	11,9	73,8
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA	6,8	20,5	72,7

(continuação)			
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	9,3	18,6	72,1
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	4,7	25,6	69,8
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>	11,9	23,8	64,3
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	11,6	44,2	44,2

Altos índices de concordância foram obtidos para o item avaliativo *as mudanças tecnológicas afetam essa competência*, que vão desde 95,5% para a competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação até 63,6% para a Mobilização Estratégica de Competências, o que pode indicar a vulnerabilidade das competências às mudanças advindas da tecnologia. Os resultados estão apresentados na Tabela 4.9.

Tabela 4.9 Grau de concordância quanto à suscetibilidade das competências organizacionais às mudanças tecnológicas

Competência Organizacional	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>		4,5	95,5
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>	2,3	4,7	93,0
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>	9,3	4,7	86,0
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>	2,4	16,7	81,0
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	9,1	11,4	79,5
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	7,0	16,3	76,7
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	9,3	23,3	67,4
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	11,9	23,8	64,3
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	9,1	27,3	63,6

A Tabela 4.10 apresenta os índices relativos à concordância quanto ao quesito *mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência*. Os índices obtidos podem ser considerados elevados, indo de 95,3% para a competência Prestação Jurisdicional Trabalhista a 72,1% para a Mobilização Estratégica de Competências. Esses resultados, aliados aos resultados obtidos para o item *as mudanças tecnológicas afetam essa competência*, podem indicar que as competências apresentam baixos níveis de robustez, com elevada suscetibilidade às mudanças não controláveis pela organização.

Tabela 4.10 Grau de concordância quanto à suscetibilidade das competências organizacionais às mudanças econômicas, políticas e outras

Competência Organizacional	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.		
	Discordância	Indiferentes	Concordância
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b>		4,7	95,3
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	2,3	7,0	90,7
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b>	7,0	4,7	88,4
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b>		14,3	85,7
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b>	4,7	11,6	83,7
<b>MUDANÇA CULTURAL</b>	7,1	14,3	78,6
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b>	14,3	9,5	76,2
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	6,8	18,2	75,0
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b>	14,0	14,0	72,1

Ao serem comparadas as médias dos quesitos avaliativos referentes à distribuição de pontos entre os diferentes sistemas de fixação de cada competência (no formulário de pesquisa, perguntava-se: “Atualmente, onde estão localizadas as competências? Distribua um total de 100 pontos para cada competência.”), com as médias gerais relativas a essa distribuição para cada quesito, foi possível observar que a maior parcela dos pontos foi atribuída para o item *conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores* (média geral = 30,01 pontos). Os demais quesitos atingiram médias gerais próximas umas das outras, podendo-se inferir que as competências, retirada a parcela localizada em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores, são fixadas mais ou menos homogeneamente nesses diferentes sistemas, os quais apresentam, isoladamente, contribuições relativamente modestas para a fixação das competências.

Para o quesito mais destacado, *conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores*, apenas uma competência apresenta resultado marcadamente superior à média, a Prestação Jurisdicional Trabalhista, com uma média de 42,11 pontos relacionados a ela. Por outro lado, a competência Responsabilidade Social e Ambiental parece se apoiar menos nos conhecimentos e habilidades das pessoas, tendo obtido média de 23,89 pontos no quesito.

Duas competências se destacam no quesito *sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de software*: a competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação (média = 19,02 pontos) e a competência Promoção

da Inovação e do Aprimoramento de Processos (média = 16,67 pontos). A competência Mudança Cultural (média = 7,91 pontos) e a competência Responsabilidade Social e Ambiental (média = 8,47 pontos) obtiveram as menores médias para esse quesito.

Todas as competências obtiveram médias próximas à média geral para o quesito *ações regulares de capacitação já consolidadas* (média geral = 12,60 pontos), com exceção da competência Mobilização Estratégica de Competências, que alcançou percentual médio um pouco maior (média = 15,91 pontos) e da Prestação Jurisdicional Trabalhista, que obteve média relativamente menor (média = 8,56 pontos). Esses resultados podem indicar que as ações regulares de capacitação já consolidadas são percebidas de forma relativamente bem distribuída quanto ao conteúdo e/ou objetivos relacionados às competências.

Três competências se destacam pelas baixas médias (abaixo da média geral de 14,91 pontos) com relação ao quesito *missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência*: a Prestação Jurisdicional Trabalhista (média = 8,56 pontos), a Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos (média = 12,44 pontos) e o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação (média = 12,11 pontos), o que pode significar que a presença dessas competências na intenção estratégica não seja relevante para a sua fixação, quando comparada às outras possibilidades de localização. As demais competências apresentaram médias semelhantes entre elas (de 16,24 a 17,33 pontos), sendo que, para todas elas, esse quesito representou a segunda maior média geral, após o quesito *conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores*. Os resultados permitem supor, conforme já assinalado, que essas competências podem precisar de maior assimilação pelos elementos relacionados aos outros quesitos avaliativos, pois este item se refere à intenção estratégica, ainda por ser realizada.

Resultados relativamente homogêneos foram obtidos no quesito *práticas e rotinas internas já incorporadas*, com médias por competência próximas à média geral (11,66 pontos), com exceção da competência Responsabilidade Social e Ambiental (média = 16,0 pontos). Essa competência alcançou também a média mais elevada (17,78 pontos) para o item *cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)*, o que pode indicar que, dentre as competências avaliadas, a Responsabilidade Social e Ambiental é a que mais se encontra incorporada nesses sistemas, que possuem sensível aproximação.

Ainda quanto a esses últimos quesitos, observa-se que a competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação obteve médias abaixo das médias gerais dos itens (9,56 e 9,67 pontos, respectivamente, nos quesitos *práticas e rotinas internas já incorporadas* e *cultura organizacional*), o que pode apontar para a baixa presença da competência nas práticas e na cultura do Órgão.

A Tabela 4.11 possibilita visualizar o comparativo de médias obtido para os quesitos de medida do grau de fixação das competências nos diferentes sistemas organizacionais.

Tabela 4.11 Comparativo das médias dos quesitos de fixação das competências organizacionais

Competência Organizacional	Médias das pontuações atribuídas aos itens do questionário relativas a “ATUALMENTE, ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS COMPETÊNCIAS? DISTRIBUA UM TOTAL DE 100 PONTOS PARA CADA COMPETÊNCIA”					
	Conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores	Sistemas físicos	Ações regulares de capacitação	Missão, visão, valores e objetivos estratégicos	Práticas e rotinas internas já incorporadas	Cultura organizacional do Tribunal
PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA	42,11	13,33	8,56	8,56	12,22	10,78
PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS	30,22	16,67	13,44	12,44	12,89	10,11
RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL	23,89	8,89	11,89	17,33	16	17,78
ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA	30,56	11,44	12,67	16,67	11,5	12,94
MUDANÇA CULTURAL	27,33	8,47	13,8	16,91	12,58	16,13
MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS	31,56	7,91	15,91	16,24	10,52	13,63
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	28,67	19,02	13,11	12,11	9,56	9,67
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26,0	12,11	14	16,78	10,5	12,17
RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL	29,78	10,91	10,02	17,13	9,13	14,36
<b>MÉDIA</b>	<b>30,01</b>	<b>12,08</b>	<b>12,60</b>	<b>14,91</b>	<b>11,66</b>	<b>13,06</b>

Na próxima Sub-Seção, serão apresentados os resultados das análises fatoriais efetuadas com os dados da pesquisa de competências organizacionais (Sub-Seção 4.1.2).

Logo após, encontram-se os resultados das análises de regressão com os itens avaliativos das competências organizacionais (Sub-Seção 4.1.3).

#### 4.1.2 Competências organizacionais – análise fatorial

Foram realizadas análises fatoriais nas escalas referentes aos itens avaliativos das competências organizacionais, mesmo sendo a amostra considerada pequena (N=45). Conforme já mencionado na Seção 2.3, as análises fatoriais foram feitas sob a justificativa de atingir os objetivos de pesquisa e não com o objetivo de validar, psicometricamente, o instrumento utilizado, posto que não foram atendidas as condições amostrais estabelecidas por Pasquali (2005), necessárias a essa validação. A análise fatorial foi utilizada para serem calculados os escores fatoriais, a serem testados nos modelos de regressão.

Como, no questionário respondido, cada uma das nove competências contava com 10 quesitos avaliativos, cujas respostas deveriam corresponder a escala de 5 pontos, e com uma questão única em que 100 pontos eram distribuídos entre 6 itens, foram realizadas análises fatoriais que corresponderam a 16 escalas.

Conforme afirmado, optou-se pela não remoção dos casos extremos da amostra, com a justificativa de evitar uma severa redução do N amostral. Os casos omissos, inferiores a 5%, foram substituídos pela média, como procedimento preparatório para as análises. Para cada escala, calculou-se a medida *Kayser-Meyer-Okin* (KMO), a variância total explicada, as cargas fatoriais e a consistência interna.

A matriz de correlações entre as respostas aos itens que compunham cada escala foi avaliada a fim de verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1. Avaliou-se também o *Scree Plot* da escala.

Procedeu-se, para cada escala, à análise fatorial exploratória, por meio de fatorização dos eixos principais (*PAF*), com método de rotação oblíqua, exceto para as soluções unifatoriais, e tratamento *pairwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises.

Para todas as escalas, a melhor solução fatorial encontrada, considerados critérios numéricos e teóricos, foi a **unifatorial**. Em algumas escalas, ocorreu retirada de itens correspondentes aos que não obtiveram carga fatorial. Foi possível observar padrões de

correlação entre os itens de cada escala, podendo-se inferir que, de uma forma geral, existem dimensões subjacentes comuns às variáveis de cada quesito avaliativo.

Os dados referentes à competência Prestação Jurisdicional Trabalhista foram retirados de três escalas avaliativas: importância para a estratégia, utilidade para a sociedade e existência de documentação escrita. Isso pode indicar que, em virtude de ser a competência relacionada diretamente à missão e de já ser reconhecida como competência organizacional por se tratar da atividade-fim do Órgão, essa competência obteve avaliação diferenciada das demais, não se encaixando nos fatores formados nessas escalas.

A escala relativa ao item *mudanças tecnológicas afetam essa competência* foi a que obteve o maior número de itens retirados, assim como o menor índice de *Alpha de Cronbach* (0,698), podendo esses resultados servirem como indicativo de que as respostas ao quesito, para as diferentes competências, não apresentam padrões de correlação bem marcados.

A Tabela 4.12 apresenta dados condensados das estruturas fatoriais obtidas nas escalas de avaliação de competências organizacionais, tendo, em todas elas 45 casos válidos.

Tabela 4.12 Resultados das estruturas unifatoriais obtidas para os itens avaliativos das competências organizacionais

ESCALA	Cargas fatoriais	Itens retirados*	Alpha	KMO	(continua)	
					Eigenvalue (valor próprio)	% de variância explicada
Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	0,728 a 0,569	PIAP PJT	0,843	0,692	3,094	34,381
Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	0,904 a 0,563	-	0,879	0,879	5,064	56,262
Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	0,786 a 0,349	PJT	0,794	0,648	2,771	30,793
Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	0,777 a 0,304	-	0,816	0,740	3,241	36,011
O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	0,811 a 0,447	-	0,822	0,616	3,170	35,225

(continuação)						
O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	0,775 a 0,370	PJT	0,838	0,812	3,327	36,971
É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	0,714 a 0,330	-	0,810	0,715	3,056	33,954
Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	0,751 a 0,340	-	0,803	0,494	2,961	32,898
As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	0,819 a 0,417	RSA ARFE ARTI	0,698	0,536	2,015	22,391
Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	0,917 a 0,480	-	0,850	0,808	3,581	39,793
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>	0,919 a 0,624	-	0,951	0,891	6,224	69,150
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .	0,781 a 0,328	-	0,828	0,763	3,361	37,340
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas	0,845 a 0,473	-	0,868	0,827	3,949	43,880
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência	0,845 a 0,580		0,921	0,892	5,134	57,041
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas	0,857 a 0,569		0,887	0,848	4,284	47,599
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)	0,699 a 0,381		0,815	0,750	3,049	33,883

\* PIAP = Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos; PJT = Prestação Jurisdicional Trabalhista; RSA= Responsabilidade Social e Ambiental; ARFE= Administração Rotineira com Foco na Estratégia; AETI=Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação.

Os escores fatoriais obtidos por intermédio da análise fatorial foram utilizados nas análises de regressão. A seguir, a Sub-Seção 4.1.3 traz os resultados obtidos das análises de regressão efetuada com as escalas de competências organizacionais.

### 4.1.3 Relações entre os itens avaliativos

As possíveis relações entre os itens avaliativos das competências organizacionais foram testadas. Procedeu-se, para tanto, à análise de regressão padrão. As Tabelas 4.13 a 4.18 apresentam os modelos de regressão encontrados, com as relações entre as variáveis, os coeficientes de regressão padronizados ( $\beta$ ), as médias das variáveis (X), os desvios padrões (dp), a constante, o R<sup>2</sup>, o R<sup>2</sup> ajustado e o R. Os coeficientes de regressão múltipla obtidos foram significativamente diferentes de zero.

Os resultados permitem verificar que a variável antecedente relativa à utilidade da competência (*essa competência pode gerar resultados, intermediários ou finais, que são ÚTEIS à sociedade*) contribuiu significativamente para a explicação da variável critério, referente à importância da competência para a estratégia do Órgão. A variável antecedente explica aproximadamente 48% da variabilidade da variável critério. A Tabela 4.13 demonstra esses resultados.

Tabela 4.13 Modelo de regressão com variável dependente “*essa competência é importante para a estratégia do Tribunal*”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	Média X	Desvio padrão DP
Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal ( <i>variável dependente</i> )	1,000	4,69	,40
Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	,705	4,46	,48
<b>Beta</b>	-	-	<b>0,705</b>
Significância da variável	-	-	0,000
Casos válidos	45		
Constante	2,084		
R <sup>2</sup>	0,497		
R <sup>2</sup> (ajustado)	0,485		
R	0,705		

A percepção quanto à raridade das competências (*essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal*), ao ser testada como variável critério, possibilitou a geração de modelo de regressão tendo como variável antecedente a percepção quanto ao percentual de fixação das competências na cultura do Órgão. A variável antecedente *cultura organizacional* explica aproximadamente 9% da variabilidade da variável critério, conforme informações apresentadas na Tabela 4.14.

Tabela 4.14 Modelo de regressão com variável dependente “*essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal*”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	X	Desvio padrão
Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal ( <i>variável dependente</i> )	1,000	3,26	,94
Cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)	,330	11,79	4,75
<b>Beta</b>		-	<b>0,330</b>
Significância da variável		-	0,027
Casos válidos	45		
Constante	2,489		
R2	0,109		
R2 (ajustado)	0,088		
R	0,330		

A percepção de fixação das competências na cultura organizacional, ao ser testada como variável critério, proporcionou a obtenção de modelo de regressão em que a variável relativa à percepção de raridade das competências (*essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal*) surgiu como antecedente. No modelo de regressão apresentado pela Tabela 4.15, a variável antecedente (raridade) explica cerca de 9% da variabilidade da variável critério (localização das competências na cultura organizacional).

Tabela 4.15 Modelo de regressão com variável dependente “cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	X	Desvio padrão
Cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc) ( <i>variável dependente</i> )	1,000	11,79	4,75
Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	,330	3,26	,94
<b>Beta</b>		-	<b>0,330</b>
Significância da variável		-	0,027
Casos válidos	45		
Constante	6,367		
R2	0,109		
R2 (ajustado)	0,088		
R	0,330		

Os resultados encontrados permitem inferir que a documentação escrita, as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo Órgão e a raridade das competências foram variáveis que contribuíram significativamente para a explicação do grau de desenvolvimento (*essa competência está bem desenvolvida no Tribunal*) das competências como variável critério. As variáveis, na ordem de explicação do modelo, foram as seguintes: *o Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência* (Correlação de Pearson=0,740), *o Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência* (Correlação de Pearson= 0,711) e *essa competência pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal* (Correlação de Pearson= -0,180). As variáveis antecedentes explicam aproximadamente 68% da variabilidade da variável critério. A Tabela 4.16 demonstra esses resultados.

Tabela 4.16 Modelo de regressão com variável dependente “*essa competência está bem desenvolvida no Tribunal*”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	Média	Desvio padrão
Essa competência está bem desenvolvida no Tribunal ( <i>variável dependente</i> )	1,000	3,18	,62
O Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência.	0,740	2,95	,71
O Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência.	0,711	3,49	,65
Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	-0,180	3,26	,94
<b>Beta (documentação escrita)</b>		-	<b>0,414</b>
<b>Beta (oportunidades de desenvolvimento)</b>			<b>0,495</b>
<b>Beta (raridade)</b>			<b>-0,224</b>
Significância da variável		-	0,017
Casos válidos	45		
Constante	0,958		
R2	0,699		
R2 (ajustado)	0,676		
R	0,836		

De acordo com os resultados, é possível observar que a variável antecedente relativa à percepção de fixação das competências nas práticas e rotinas do Órgão (*práticas e rotinas já incorporadas*) pode explicar cerca de 35% da variabilidade da variável critério relacionada à percepção de fixação das competências nos elementos estratégicos (*missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência*). As informações são apresentadas na Tabela 4.17.

Tabela 4.17 Modelo de regressão com variável dependente “missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	Média	Desvio padrão
Missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência ( <i>variável dependente</i> )	1,000	14,53	8,12
Práticas e rotinas internas já incorporadas	0,607	11,20	4,81
<b>Beta</b>		-	<b>0,607</b>
Significância da variável		-	0,000
Casos válidos	45		
Constante	3,052		
R2	0,369		
R2 (ajustado)	0,354		
R	0,607		

De acordo com os resultados, é possível observar que a possibilidade de se redigir manuais concernentes às competências (*é possível redigir um manual para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência*) pode explicar, como variável antecedente, aproximadamente 10% da variabilidade da variável critério relacionada à existência de documentação escrita (*o Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência*). A Tabela 4.18 demonstra esses resultados.

Tabela 4.18 Modelo de regressão com variável dependente “o Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência”

Variáveis	Correlação de Pearson com a variável dependente	Média	Desvio padrão
O Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência ( <i>variável dependente</i> )	1,000	2,95	,71
É possível redigir um manual para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	0,346	3,93	,61
<b>Beta</b>		-	<b>0,346</b>
Significância da variável		-	0,020
Casos válidos	45		
Constante	1,362		
R2	0,120		
R2 (ajustado)	0,099		
R	0,346		

Finda a apresentação dos resultados da avaliação das competências organizacionais, a próxima Seção está dedicada à apresentação dos resultados da avaliação das competências individuais.

## 4.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Os resultados descritivos da pesquisa de competências individuais estão apresentados, primeiramente, com relação à escala de importância (Sub-Seção 4.2.1). Em seguida, encontram-se os resultados descritivos concernentes à escala de domínio (Sub-Seção 4.2.2). A Sub-Seção 4.2.3 traz os resultados das análises fatoriais dessas escalas.

### 4.2.1 Resultados descritivos da escala de importância de competências individuais

A tabela 4.19 apresenta os resultados das análises descritivas da escala de importância das competências, segundo percepção da amostra de gerentes. As competências foram classificadas por ordem decrescente de importância, levando-se em conta a média. Observa-se que somente duas variáveis (“avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários” e “definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas”) obtiveram média abaixo de 4,0 (correspondente a “importante” na escala), porém próximas a 4,0, indicando pouca variabilidade nas respostas, assim como sugerindo a relevância de todas as competências avaliadas. Apenas uma variável, “negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico” obteve desvio padrão acima de 1,00.

Tabela 4.19 Grau de importância das competências individuais

Descrição das variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	(continua)
					Desvio padrão
Reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade	42	4	5	4,88	0,33
Implementar ações que favoreçam a valorização e o reconhecimento das pessoas no trabalho	43	3	5	4,84	0,43
Orientar e instruir servidores em práticas e procedimentos da Unidade	42	4	5	4,83	0,38

(continuação)					
Solucionar conflitos na equipe	43	3	5	4,81	0,45
Promover o compartilhamento de aprendizagens	40	3	5	4,80	0,46
Disponibilizar as condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores	42	3	5	4,71	0,51
Identificar necessidades de capacitação dos servidores	44	3	5	4,68	0,64
Partilhar informações relevantes para o serviço, de forma adequada ao interlocutor	43	3	5	4,67	0,61
Analisar rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários	44	4	5	4,64	0,49
Distribuir as tarefas observando os perfis profissionais e a dinâmica de serviço da Unidade	43	3	5	4,63	0,54
Analisar perfis profissionais para compor e organizar as equipes de trabalho	43	3	5	4,60	0,58
Identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias	43	4	5	4,60	0,49
Avaliar o desempenho da Unidade, sob o ponto de vista do equilíbrio desejado entre produtividade, qualidade dos resultados e qualidade de vida no trabalho	43	4	5	4,60	0,49
Reconhecer o impacto do trabalho de cada um sobre a totalidade das atividades executadas	44	3	5	4,59	0,58
Implantar os processos de trabalho definidos	41	3	5	4,56	0,55
Otimizar os recursos, respeitando os valores institucionais, com ênfase na qualidade de vida no trabalho e na responsabilidade social e ambiental	43	3	5	4,56	0,67
Negociar objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à Unidade	44	3	5	4,55	0,59
Avaliar, acompanhar e realimentar o desempenho das pessoas	42	3	5	4,52	0,63
Selecionar e acompanhar estagiários, respeitando os valores institucionais: respeito à pessoa humana, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho	44	1	5	4,52	0,76
Tomar decisões, observando as normas, o planejamento estratégico e o contexto em que se insere a decisão	43	3	5	4,51	0,70
Definir, de forma participativa, objetivos, metas e prazos da Unidade	43	4	5	4,49	0,51
Gerir os recursos disponíveis	40	2	5	4,48	0,72
Conduzir reuniões com objetividade, assegurando a participação de todos	43	2	5	4,47	0,77
Definir, de forma participativa, processos de trabalho para o cumprimento de objetivos, metas e prazos	43	3	5	4,42	0,70
Estabelecer sistemática de organização do ambiente de trabalho	44	3	5	4,41	0,58
Promover a participação da equipe nas tomadas de decisão	43	2	5	4,40	0,69

				(continuação)	
Estabelecer relação entre o trabalho realizado pela JT e a sociedade	43	2	5	4,37	0,98
Implementar, no âmbito da sua atuação profissional, ações alinhadas à estratégia	43	2	5	4,37	0,82
Estabelecer sistemática de organização de documentos e registros físicos e eletrônicos	44	3	5	4,36	0,65
Acompanhar os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando os indicadores institucionais e propondo os ajustes necessários	44	2	5	4,34	0,71
Utilizar seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas, delegando atividades e decisões aos colaboradores	43	3	5	4,26	0,79
Avaliar os impactos dos procedimentos adotados sobre a qualidade de vida no trabalho, a sociedade e o ambiente	43	3	5	4,26	0,76
Estabelecer relação entre o próprio trabalho, a missão institucional e objetivos estratégicos	43	2	5	4,26	0,88
Negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico	44	1	5	4,23	1,01
Comunicar questões estratégicas, favorecendo a participação e o envolvimento das pessoas	43	2	5	4,19	0,82
Desenvolver metodologia de acompanhamento dos indicadores de desempenho da Unidade	43	2	5	4,12	0,70
Identificar as relações entre as partes (áreas administrativas e judiciárias) que compõem a totalidade do Tribunal	44	1	5	4,09	0,94
Definir indicadores de desempenho da Unidade	43	3	5	4,07	0,67
Planejar, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, metas e prazos	43	2	5	4,05	0,84
Avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários	44	1	5	3,95	0,96
Definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas	43	1	5	3,86	1,21

#### 4.2.2 Resultados descritivos da escala de domínio de competências individuais

Os resultados das análises descritivas da escala de domínio das competências individuais, segundo percepção da amostra de gerentes, encontram-se na Tabela 4.20. As competências foram classificadas por ordem decrescente de domínio, levando-se em conta a média. É possível notar que 8 variáveis resultaram em médias superiores a 4,0 na escala de domínio (correspondente a “tenho um alto domínio”). Um total de 32 variáveis teve suas médias situadas entre 3,0 e 3,95, e apenas uma variável, “avaliar permanentemente a

estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários”, obteve média inferior a 3,0 (“tenho um domínio médio”). Assim como na escala de importância, apenas a variável “negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico” obteve desvio padrão acima de 1,00. A competência que obteve a maior média na escala de importância, “reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade” (média de importância = 4,88), alcançou também a maior média na escala de domínio (média = 4,24). Pode-se inferir que há baixa variabilidade das respostas também para a escala de domínio.

Tabela 4.20 Grau de domínio das competências individuais

(continua)					
Descrição das variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade	42	3	5	4,24	0,66
Solucionar conflitos na equipe	43	2	5	4,21	0,74
Orientar e instruir servidores em práticas e procedimentos da Unidade	42	3	5	4,19	0,55
Distribuir as tarefas observando os perfis profissionais e a dinâmica de serviço da Unidade	43	3	5	4,07	0,67
Promover o compartilhamento de aprendizagens	40	2	5	4,05	0,68
Promover a participação da equipe nas tomadas de decisão	43	1	5	4,05	0,82
Reconhecer o impacto do trabalho de cada um sobre a totalidade das atividades executadas	44	3	5	4,05	0,65
Partilhar informações relevantes para o serviço, de forma adequada ao interlocutor	43	3	5	4,00	0,58
Analisar rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários	44	1	5	3,96	0,83
Selecionar e acompanhar estagiários, respeitando os valores institucionais: respeito à pessoa humana, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho	44	1	5	3,93	0,93
Implantar os processos de trabalho definidos	42	2	5	3,91	0,62
Tomar decisões, observando as normas, o planejamento estratégico e o contexto em que se insere a decisão	43	2	5	3,88	0,76
Negociar objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à Unidade	44	2	5	3,86	0,77
Definir, de forma participativa, objetivos, metas e prazos da Unidade	43	3	5	3,86	0,64
Gerir os recursos disponíveis	40	2	5	3,85	0,62
Definir, de forma participativa, processos de trabalho para o cumprimento de objetivos, metas e prazos	43	2	5	3,84	0,72

(continuação)					
Estabelecer sistemática de organização do ambiente de trabalho	44	2	5	3,77	0,77
Comunicar questões estratégicas, favorecendo a participação e o envolvimento das pessoas	43	2	5	3,72	0,93
Identificar necessidades de capacitação dos servidores	44	2	5	3,71	0,77
Conduzir reuniões com objetividade, assegurando a participação de todos	43	2	5	3,70	0,74
Avaliar o desempenho da Unidade, sob o ponto de vista do equilíbrio desejado entre produtividade, qualidade dos resultados e qualidade de vida no trabalho	43	1	5	3,67	0,84
Identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias	43	2	5	3,65	0,75
Avaliar, acompanhar e realimentar o desempenho das pessoas	41	2	5	3,63	0,77
Definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas	42	1	5	3,62	0,91
Disponibilizar as condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores	42	1	5	3,60	0,96
Estabelecer relação entre o trabalho realizado pela JT e a sociedade	43	1	5	3,56	0,93
Implementar ações que favoreçam a valorização e o reconhecimento das pessoas no trabalho	42	2	5	3,55	0,74
Identificar as relações entre as partes (áreas administrativas e judiciárias) que compõem a totalidade do Tribunal	44	1	5	3,55	0,93
Analisar perfis profissionais para compor e organizar as equipes de trabalho	43	1	5	3,49	0,88
Otimizar os recursos, respeitando os valores institucionais, com ênfase na qualidade de vida no trabalho e na responsabilidade social e ambiental	43	1	5	3,44	0,91
Estabelecer relação entre o próprio trabalho, a missão institucional e objetivos estratégicos	43	2	5	3,40	0,88
Acompanhar os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando os indicadores institucionais e propondo os ajustes necessários	44	1	5	3,34	0,86
Estabelecer sistemática de organização de documentos e registros físicos e eletrônicos	44	2	5	3,34	0,71
Utilizar seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas, delegando atividades e decisões aos colaboradores	43	2	5	3,33	0,89
Implementar, no âmbito da sua atuação profissional, ações alinhadas à estratégia	43	1	5	3,30	0,83
Avaliar os impactos dos procedimentos adotados sobre a qualidade de vida no trabalho, a sociedade e o ambiente	43	1	5	3,19	0,82
Negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico	44	1	5	3,09	1,07

				(continuação)	
Definir indicadores de desempenho da Unidade	43	1	5	3,05	0,93
Desenvolver metodologia de acompanhamento dos indicadores de desempenho da Unidade	43	1	5	3,02	0,94
Planejar, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, metas e prazos	43	2	5	3,00	0,79
Avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários	44	1	5	2,89	0,81

#### 4.2.3 Competências individuais – análise fatorial

Foram realizadas análises fatoriais nas escalas de importância e domínio referentes aos itens avaliativos das competências individuais. Tal medida justificou-se, conforme já mencionado anteriormente, pela necessidade de se atingir os objetivos de pesquisa, ressaltando que não foi objetivo deste estudo validar, psicometricamente, o instrumento utilizado, vez que não foram atendidas as condições amostrais estabelecidas por Pasquali (2005), necessárias a essa validação. A análise fatorial foi utilizada para que fossem calculados os escores fatoriais a serem testados nos modelos de regressão.

Assim como para a análise fatorial de competências organizacionais, decidiu-se pela não remoção dos casos extremos da amostra, com a justificativa de evitar uma severa redução do N amostral. Os casos omissos, inferiores a 5%, foram substituídos pela média, como procedimento preparatório para as análises.

Para as duas escalas, foram calculados a medida de adequação amostral *Kayser-Meyer-Oklín* (KMO), a variância total explicada, as cargas fatoriais e a consistência interna (*Alpha de Cronbach*). A matriz de correlações entre as respostas aos itens que compunham cada escala foi avaliada a fim de verificar a possibilidade de extração de fatores, de acordo com o critério de distribuição dos valores próprios acima de 1,0. Avaliou-se também o *Scree Plot* da escala.

Procedeu-se, para cada escala, à análise fatorial exploratória, por meio de fatoraço dos eixos principais (*PAF*), com método de rotação oblíqua, exceto para as soluções unifatoriais, e tratamento *pairwise* para os dados omissos, forçando-se a extração de

diferentes números de fatores conforme os resultados obtidos nas próprias análises. Os resultados da análise fatorial de competências estão apresentados a seguir.

#### 4.2.3.1 Escala de importância

A melhor solução fatorial encontrada, considerados os critérios teóricos, mas também os critérios numéricos, para a escala de importância das competências individuais foi unifatorial. Quatro itens não obtiveram carga fatorial e foram, portanto, retirados da escala. São eles: “estabelecer relação entre o trabalho realizado pela JT e a sociedade”, “selecionar e acompanhar estagiários, respeitando os valores institucionais: respeito à pessoa humana, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho”, “promover o compartilhamento de aprendizagens” e “conduzir reuniões com objetividade, assegurando a participação de todos”.

A Tabela 4.21 apresenta a solução unifatorial encontrada com as cargas fatoriais, cujo índice de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) foi de 0,938, o valor próprio, *eigenvalue*, foi de 11,748 e o percentual de variância explicada ficou em 28,65%.

Tabela 4.21 Estrutura empírica da escala de importância de competências individuais

(continua)	
Competência	Carga Fatorial
Estabelecer relação entre o próprio trabalho, a missão institucional e objetivos estratégicos	,829
Comunicar questões estratégicas, favorecendo a participação e o envolvimento das pessoas	,805
Planejar, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, metas e prazos	,784
Definir, de forma participativa, processos de trabalho para o cumprimento de objetivos, metas e prazos	,765
Implementar, no âmbito da sua atuação profissional, ações alinhadas à estratégia	,748
Identificar necessidades de capacitação dos servidores	,720
Tomar decisões, observando as normas, o planejamento estratégico e o contexto em que se insere a decisão	,715
Negociar objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à Unidade	,695

	(continuação)
Avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários	,691
Identificar as relações entre as partes (áreas administrativas e judiciárias) que compõem a totalidade do Tribunal	,690
Negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico	,635
Orientar e instruir servidores em práticas e procedimentos da Unidade	,625
Disponibilizar as condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores	,614
Acompanhar os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando os indicadores institucionais e propondo os ajustes necessários	,600
Reconhecer o impacto do trabalho de cada um sobre a totalidade das atividades executadas	,590
Avaliar, acompanhar e realimentar o desempenho das pessoas	,586
Avaliar o desempenho da Unidade, sob o ponto de vista do equilíbrio desejado entre produtividade, qualidade dos resultados e qualidade de vida no trabalho	,548
Definir indicadores de desempenho da Unidade	,530
Avaliar os impactos dos procedimentos adotados sobre a qualidade de vida no trabalho, a sociedade e o ambiente	,506
Partilhar informações relevantes para o serviço, de forma adequada ao interlocutor	,504
Otimizar os recursos, respeitando os valores institucionais, com ênfase na qualidade de vida no trabalho e na responsabilidade social e ambiental	,503
Definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas	,486
Definir, de forma participativa, objetivos, metas e prazos da Unidade	,479
Estabelecer sistemática de organização do ambiente de trabalho	,455
Gerir os recursos disponíveis	,424
Estabelecer sistemática de organização de documentos e registros físicos e eletrônicos	,417
Promover a participação da equipe nas tomadas de decisão	,400
Desenvolver metodologia de acompanhamento dos indicadores de desempenho da Unidade	,392
Identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias	,387
Implantar os processos de trabalho definidos	,373
Reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade	,367
Solucionar conflitos na equipe	,366

	(continuação)
Implementar ações que favoreçam a valorização eo reconhecimento das pessoas no trabalho	,363
Analisar rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários	,362
Analisar perfis profissionais para compor e organizar as equipes de trabalho	,353
Distribuir as tarefas observando os perfis profissionais e a dinâmica de serviço da Unidade	,312
Utilizar seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas, delegando atividades e decisões aos colaboradores	,311

#### 4.2.3.2 Escala de domínio

Para a escala de domínio das competências individuais, a solução unifatorial também foi julgada mais adequada, sob o ponto de vista numérico e teórico. Quatro itens não obtiveram carga fatorial e foram, portanto, retirados da escala. São eles: “reconhecer o impacto do trabalho de cada um sobre a totalidade das atividades executadas”, “promover o compartilhamento de aprendizagens”, “reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade” e “selecionar e acompanhar estagiários, respeitando os valores institucionais: respeito à pessoa humana, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho”.

A Tabela 4.22 apresenta a solução unifatorial encontrada com as cargas fatoriais, cujo índice de consistência interna (*Alpha de Cronbach*) foi de 0,921, o valor próprio, *eigenvalue*, foi de 9,445 e o percentual de variância explicada ficou em 23,04%.

Tabela 4.22: Estrutura empírica da escala de domínio de competências individuais

	(continua)
<b>Competência</b>	<b>Carga Fatorial</b>
Definir, de forma participativa, objetivos, metas e prazos da Unidade	,691
Gerir os recursos disponíveis	,641
Implementar, no âmbito da sua atuação profissional, ações alinhadas à estratégia	,637
Definir, de forma participativa, processos de trabalho para o cumprimento de objetivos, metas e prazos	,637

(continuação)	
Planejar, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, metas e prazos	,602
Otimizar os recursos, respeitando os valores institucionais, com ênfase na qualidade de vida no trabalho e na responsabilidade social e ambiental	,585
Definir indicadores de desempenho da Unidade	,582
Analisar perfis profissionais para compor e organizar as equipes de trabalho	,579
Disponibilizar as condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores	,572
Identificar as relações entre as partes (áreas administrativas e judiciárias) que compõem a totalidade do Tribunal	,554
Promover a participação da equipe nas tomadas de decisão	,551
Avaliar o desempenho da Unidade, sob o ponto de vista do equilíbrio desejado entre produtividade, qualidade dos resultados e qualidade de vida no trabalho	,549
Desenvolver metodologia de acompanhamento dos indicadores de desempenho da Unidade	,538
Solucionar conflitos na equipe	,536
Estabelecer relação entre o próprio trabalho, a missão institucional e objetivos estratégicos	,532
Negociar objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à Unidade	,507
Negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico	,498
Implantar os processos de trabalho definidos	,486
Implementar ações que favoreçam a valorização eo reconhecimento das pessoas no trabalho	,482
Avaliar os impactos dos procedimentos adotados sobre a qualidade de vida no trabalho, a sociedade e o ambiente	,481
Definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas	,481
Conduzir reuniões com objetividade, assegurando a participação de todos	,473
Analisar rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários	,469
Utilizar seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas, delegando atividades e decisões aos colaboradores	,467
Identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias	,461
Avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários	,430
Tomar decisões, observando as normas, o planejamento estratégico e o contexto em que se insere a decisão	,428
Estabelecer sistemática de organização de documentos e registros físicos e eletrônicos	,414
Comunicar questões estratégicas, favorecendo a participação e o envolvimento das pessoas	,412

(continuação)

Acompanhar os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando os indicadores institucionais e propondo os ajustes necessários	,408
Identificar necessidades de capacitação dos servidores	,404
Estabelecer relação entre o trabalho realizado pela JT e a sociedade	,391
Estabelecer sistemática de organização do ambiente de trabalho	,363
Avaliar, acompanhar e realimentar o desempenho das pessoas	,350
Distribuir as tarefas observando os perfis profissionais e a dinâmica de serviço da Unidade	,333
Orientar e instruir servidores em práticas e procedimentos da Unidade	,304
Partilhar informações relevantes para o serviço, de forma adequada ao interlocutor	,301

### 4.3 RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS PESSOAIS E PROFISSIONAIS E AS COMPETÊNCIAS

Com o propósito de verificar quais as variáveis pessoais e profissionais (servidor do quadro, cargo, tempo de serviço no Órgão, faixa etária, sexo e área de lotação) mais influenciam na percepção dos gerentes quanto à importância e ao domínio das competências individuais, foi realizada análise de regressão padrão, utilizando-se nível de significância igual a  $p < 0,05$ , com 46 sujeitos.

Foram testadas como variáveis dependentes os escores fatoriais das escalas de importância e de domínio. Com relação à escala de importância, houve relação significativa somente com relação à variável **faixa etária**, indicando que os gerentes com idade entre 41 e 50 anos tendem a perceber maior importância quanto às competências individuais avaliadas. A análise de regressão efetuada com a escala de domínio forneceu resultados considerados significativos para a variável **cargo**, como variável antecedente, podendo-se inferir que aqueles gerentes que exercem o cargo de Analista Judiciário percebem maior domínio das competências individuais. A Tabela 4.23 possibilita visualizar o detalhamento desses dados.

Tabela 4.23 Modelo de regressão obtido com as escalas de importância e de domínio relacionadas às variáveis pessoais e profissionais

Variável Critério	R	R2	R2 ajustado	Sig. F.	Variáveis Predictoras	Constante	Beta
Escala de Importância	0,386	0,149	0,129	0,10	Faixa etária	4,281	0,386
Escala de Domínio	0,320	0,103	0,081	0,036	Cargo	2,755	0,320

As variáveis relativas às escalas dos itens avaliativos das competências organizacionais foram testadas na condição de variável critério, tendo como variável antecedente as variáveis pessoais e profissionais (servidor do quadro, cargo, tempo de serviço no Órgão, faixa etária, sexo e área de

lotação). O objetivo dessa análise foi aferir se as variáveis pessoais e profissionais podem influenciar na percepção dos gerentes quanto aos diferentes aspectos avaliados das competências organizacionais. Realizou-se, para tanto, análise de regressão padrão, com nível de significância igual a  $p < 0,05$ , com 45 sujeitos.

Os resultados permitem observar que a variável tempo de serviço (em diferentes categorias) contribui para explicar os itens: grau de desenvolvimento das competências, oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais oferecidas, existência de documentação escrita concernente às competências organizacionais, fixação das competências nos elementos estratégicos (missão, visão, valores e objetivos estratégicos) e fixação das competências nas práticas e rotinas já incorporadas. Os dados parecem sugerir que os gerentes com até 5 anos de tempo de serviço percebem menor grau de desenvolvimento das competências organizacionais, menos oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais e menor existência de documentação escrita. Com relação à percepção da fixação das competências organizacionais nos elementos estratégicos, os dados sugerem que gerentes com tempo de serviço superior a 15 anos a percebem como menor. O resultados indicam ainda que os gerentes entre 6 e 10 anos de tempo de serviço percebem menor fixação das competências nas práticas e rotinas já incorporadas. As informações da análise de regressão encontram-se expostas na Tabela 4.24.

Tabela 4.24 Modelo de regressão competências organizacionais como variáveis critério das variáveis pessoais e profissionais

Variável Critério	R	R2	R2 ajustado	Sig. F.	Variáveis Preditoras	Constante	Beta
Fator gerado pelo item: Essa competência está bem desenvolvida no Tribunal.	0,437	0,191	0,171	0,003	Tempo de serviço (até 5 anos)	3,235	-0,437
Fator gerado pelo item: O Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência (organizacional).	0,501	0,251	0,232	0,001	Tempo de serviço (até 5 anos)	3,560	-0,501
Fator gerado pelo item: O Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência.	0,440	0,193	0,173	0,004	Tempo de serviço (até 5 anos)	3,014	-0,440
Fator gerado pelo item: (fixação das competências) na missão, visão, valores e objetivos estratégicos	0,307	0,095	0,072	0,048	Tempo de serviço (mais de 15 anos)	10,782	0,307
Fator gerado pelo item: (fixação das competências) nas práticas e rotinas já incorporadas	0,343	0,117	0,095	0,026	Tempo de serviço (de 6 a 10 anos)	11,792	-0,343

#### 4.4 RELAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

A fim de atingir os objetivos deste estudo, procurou-se relacionar, por intermédio de análise de regressão, as variáveis referentes às escalas de importância e de domínio de competências individuais com os fatores correspondentes aos itens avaliativos das competências organizacionais, tendo as primeiras como variável critério e as últimas como variáveis antecedentes, no primeiro caso, e testando também a relação inversa, no segundo momento. Para essas análises, utilizou-se nível de significância igual a  $p < 0,05$ . Foram obtidos resultados significativos em ambas as verificações.

O modelo de regressão com a escala de importância de competências individuais como variável critério permitiu extrair relações entre esta e cinco variáveis antecedentes pertencentes aos itens avaliativos de competências organizacionais. Os resultados permitem afirmar que, na ordem em que foram inseridas no modelo, a utilidade das competências, a fixação das competências em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores, a raridade das competências em órgãos semelhantes ao Tribunal, as oportunidades de desenvolvimento oferecidas e a existência de documentação que trata de competências organizacionais avaliadas contribuíram significativamente para a explicação da variável importância de competências individuais. As variáveis antecedentes explicam aproximadamente 36% da variabilidade da variável critério. Pode-se inferir, a partir dos resultados obtidos, que a importância atribuída às competências individuais **umenta** em função de **maior** utilidade das competências organizacionais, **maior** percepção das oportunidades de desenvolvimento de competências organizacionais oferecidas, **menor** fixação das competências organizacionais nos conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores, **menor** raridade das competências em outros órgãos e **menor** documentação das competências organizacionais.

Com relação à análise de regressão tendo como variável critério o domínio das competências individuais, a variável relativa à fixação de competências organizacionais em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores foi obtida como variável preditora, explicando cerca de 12% da percepção de domínio das competências individuais. Os dados

sugerem que o domínio de competências individuais é maior quanto maior for a fixação das competências organizacionais nos conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores.

Os modelos de regressão obtidos possibilitam confirmar a hipótese de pesquisa de que competências no nível organizacional podem explicar competências no nível individual, seja na percepção de importância quanto na de domínio. Os resultados dessas análises encontram-se condensados na Tabela 4.25.

**Tabela 4.25** Modelo de regressão competências organizacionais explicando competências individuais

Variáveis	R2	R2 Ajustado	Sig. F.	Constante	Variáveis Predictoras	R	Beta
Escala de Importância	0,430	0,357	0,041	3,192	Fator gerado pelo item: Essa competência (organizacional) pode gerar resultados, intermediários ou finais, ÚTEIS, à sociedade.	0,364	0,454
					Fator gerado pelo item: (fixação das competências organizacionais) em Conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores	0,462	-0,407
					Fator gerado pelo item: Essa competência (organizacional) pode produzir resultados, intermediários ou finais, que são RAROS em órgãos semelhantes ao Tribunal.	0,537	-0,416
					Fator gerado pelo item: O Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência (organizacional).	0,604	0,504
					Fator gerado pelo item: O Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência (organizacional)	0,655	-0,339
Escala de Domínio	0,141	0,121	0,011	3,328	Fator gerado pelo item: (fixação das competências organizacionais) em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores	0,375	0,375

As variáveis correspondentes aos itens avaliativos de competências organizacionais foram testadas como variável critério, tendo como antecedentes as escalas de importância e domínio de competências individuais. O modelo de regressão obtido está apresentado na Tabela 4.26. Os resultados demonstram que a percepção de utilidade das competências organizacionais pode ter sua variabilidade explicada em aproximadamente 11% pela importância atribuída às competências individuais. Esses dados merecem ser cotejados com os achados expressos na Tabela 4.25, em que a utilidade das competências organizacionais explica parte da variabilidade da variável importância das competências individuais, podendo-

se inferir que essas variáveis estão intrinsecamente relacionadas. Vale salientar que foi encontrada alta correlação (correlação de Pearson = 0,705) entre a utilidade das competências organizacionais e a importância dessas competências para a estratégia do Órgão (Ver Tabela 4.13, à página 113), sendo que aquela variável explica cerca de 48% da variabilidade desta. Ou seja, a utilidade das competências organizacionais explica a importância das competências organizacionais e individuais. Indiretamente, pode-se supor que existe relação entre a percepção da importância de competências individuais e a importância de competências organizacionais para a estratégia, via avaliação de utilidade das competências organizacionais.

As escalas de domínio e de importância de competências individuais contribuem, nessa ordem, para explicar o grau de fixação das competências organizacionais em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores, de acordo com os resultados obtidos, respondendo por cerca de 24% da variabilidade dessa variável. Os resultados sugerem, portanto, a aproximação dessas variáveis em ambos os sentidos: quanto **mais** as competências organizacionais estão fixadas em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores, **maior** será a percepção de domínio e **menor** será a percepção de importância de competências individuais (Ver Tabela 4.23); inversamente, quanto **maior** o domínio de competências individuais e **menor** for a importância atribuída a essas competências, **mais** as competências organizacionais estarão fixadas em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores. Os resultados encontrados permitem inferir que pode existir um complexo relacionamento entre competências organizacionais e competências no nível dos indivíduos.

Tabela 4.26 Modelo de regressão competências individuais explicando competências organizacionais

Variáveis	R	R2 ajustado	Sig. F.	Constante	Variáveis Predictoras	R	Beta
Fator gerado pelo item: Essa competência (organizacional) pode gerar resultados, intermediários ou finais, ÚTEIS, à sociedade.	0,133	0,113	0,014	2,378	Escala de Importância	0,364	0,364
Fator gerado pelo item: (fixação das competências organizacionais) em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores	0,274	0,239	0,008	29,627	Escala de Domínio Escala de Importância	0,375 0,523	0,490 -0,382

O próximo Capítulo discutirá acerca dos resultados encontrados, apresentando também as conclusões do estudo.

## 5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Considerando os resultados obtidos, pode-se dizer que o objetivo geral deste estudo foi atingido, isto é, testaram-se as relações empíricas entre competências organizacionais e competências individuais no contexto de uma Instituição da Justiça. Este estudo proporcionou contribuições para o conhecimento quanto às relações empíricas entre os diferentes níveis de competência, assim como para a pesquisa do tema competências em órgãos do setor público.

Identificar competências organizacionais tendo como base a estratégia do Órgão foi um objetivo específico do trabalho. Para tanto, a estratégia do TRT 10 foi analisada e foram propostas a juízes semânticos competências organizacionais. Estas foram avaliadas e discutidas com a pesquisadora, tendo sido consolidado um conjunto de nove competências organizacionais. As competências individuais, por sua vez, foram identificadas a partir de mapeamento já existente, em esforço de revisão e atualização, com base na estratégia aprovada no fim do ano de 2009, realizado por uma equipe de trabalho composta de forma mista por servidores do Órgão e por uma consultora contratada. Tendo em conta as poucas pesquisas com o tema competências em órgãos públicos e o fato de que a aplicação e o funcionamento do modelo de gestão por competências em organizações desse tipo ainda precisa se consolidar, a metodologia adotada no trabalho de mapeamento foi descrita em detalhes nesta dissertação, a fim de contribuir para estudos ou aplicações futuras do modelo na área pública.

A identificação dos macroprocessos críticos para a estratégia, recomendada por Kaplan e Norton (2004) e realizada pela equipe do Projeto Gestão por Competências, foi central para dar consistência e rastreabilidade à identificação de competências, em ambos os níveis, pois viabilizou um caminho de estruturação que liga a estratégia às competências organizacionais, e estas, às individuais. Cada macroprocesso de trabalho demanda o desenvolvimento de várias competências organizacionais (ver descrição das competências organizacionais no Capítulo 3) que podem estar relacionadas entre si, como foi possível observar pela análise fatorial realizada. Por outro lado, a apreciação dos macroprocessos proporciona evidenciar seu caráter transversal na organização, possibilitando apontar, via desdobramento em processos de trabalho, até o nível das equipes e dos indivíduos, as

competências individuais, sem que se perca o foco das competências organizacionais a serem desenvolvidas. A construção do conjunto de referenciais de competências individuais relatada no presente estudo foi estruturada por blocos relativos aos macroprocessos de trabalho identificados, blocos de competências comportamentais e blocos de competências cognitivas complexas. Esses dois últimos blocos corroboram com a visão de competências proposta por Zarifian (2001), que assevera que a imprevisibilidade inerente ao trabalho nos dias de hoje demanda que o trabalhador esteja pronto para ir além das tarefas prescritas no cargo. Neste estudo, foram testadas competências individuais, tanto gerenciais quanto genéricas e transversais a todos os servidores, relativas aos blocos de macroprocessos Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica e Gestão de Processos, e ao bloco de competências cognitivas complexas denominado Visão Sistêmica. Os resultados da análise fatorial demonstraram que, assim como ocorreu no nível organizacional, as competências individuais também podem estar relacionadas umas às outras, como discutiram Le Deist e Winterton (2005), em seu modelo tetraédrico de diferentes tipos de competências. Esses achados reforçam positivamente as diretrizes do modelo de gestão por competências que vem sendo desenhado no Órgão investigado.

A avaliação da importância e do domínio de competências individuais tem sido prática relativamente consolidada tanto em trabalhos acadêmicos como nos ambientes organizacionais. Entretanto, um dos desafios deste estudo estava relacionado à escolha dos critérios de avaliação das competências organizacionais, vez que poucos trabalhos, mesmo internacionais, faziam menção à avaliação empírica de competências nesse nível. Foram adaptados critérios sugeridos por King et al. (2002), já testados empiricamente em organizações privadas. Além desses, adicionaram-se os critérios vislumbrados por Mosakowski e McKelvey (1996), que buscavam, em texto teórico, parâmetros para prever a importância de competências organizacionais. Acrescentaram-se, ainda, critérios propostos por esta pesquisadora, que espelham os critérios usuais das competências individuais de importância e domínio, transformados nos quesitos avaliativos *essa competência é importante para o Tribunal* e *essa competência está bem desenvolvida no Tribunal*.

De forma geral, os resultados obtidos permitem apontar para a adequação dos critérios definidos como quesitos avaliativos de competências organizacionais. Embora não tenha sido objetivo deste estudo validar psicometricamente os instrumentos de pesquisa, os testes de

consistência interna, assim como as análises fatoriais, de correlação e de regressão, demonstraram de diversas maneiras a relação entre os itens avaliativos. Os resultados provenientes dos critérios de avaliação de competências organizacionais utilizados neste estudo reforçaram, em sua maioria, o valor das sugestões metodológicas de King et al. (2002), indicando que a aplicação desses critérios pode ser ampliada para utilização na área pública.

Com relação a avaliação do caráter tácito da competência, conforme proposta por King et al.(2002), esta foi efetuada por meio dos quesitos avaliativos de oportunidades de desenvolvimento oferecidas, existência de documentação escrita na organização, possibilidade de se redigir manual acerca das competências e existência de publicações externas que ensinam como desenvolver as competências. Os dois primeiros itens explicam, nos modelos de regressão obtidos, o grau de desenvolvimento das competências organizacionais, podendo confirmar a teoria no que concerne ao forte caráter tácito atribuído à competência (HEENE; SANCHEZ, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1990, entre outros).

Em termos teóricos, os dois últimos itens do caráter tácito contribuem para o entendimento quanto à dimensão avaliativa da documentação existente sobre a competência. Os teste empíricos deste estudo indicaram que, de fato, pequena parte (9%) da variabilidade das respostas à variável existência de documentação pode ser explicada pela possibilidade de se redigir manuais relativos às competências. Além disso, esses quesitos avaliativos podem vir a oferecer às organizações um indicativo do quanto o conhecimento tácito pode, potencialmente, ser explicitado, favorecendo o desenvolvimento das competências organizacionais.

Em tese, a robustez da competência, isto é, o quanto a competência resiste às mudanças tecnológicas e a outras mudanças ambientais, pode ser um indicativo do seu grau de desenvolvimento: quanto mais robusta, mais desenvolvida. Neste estudo empírico, contudo, as variáveis pertencentes à avaliação da robustez das competências não foram relacionadas a nenhum outro item avaliativo de competências. A escala relativa ao item avaliativo *as mudanças tecnológicas afetam essa competência* foi a única em que três competências (Responsabilidade Social e Ambiental, Administração Rotineira com Foco na Estratégia e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação) foram retiradas em função dos resultados na análise fatorial, além de ter obtido o menor índice de consistência interna (*Alpha de Cronbach*), o que pode indicar que os sujeitos tenderiam a não usar os

mesmos parâmetros para avaliar todas as competências nesse quesito. Assim, questiona-se a inclusão desse item em estudos futuros, podendo as mudanças tecnológicas serem inseridas no outro item relativo à robustez, o quesito *mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência*. Os resultados relativos a esse item apresentaram maior consistência interna na análise fatorial. Além disso, forneceram indicativos relevantes para a organização com relação às competências que obtiveram menor concordância, conforme será visto mais adiante.

O grau de fixação das competências em diferentes sistemas da organização mostrou ser um parâmetro importante na avaliação das competências organizacionais e mesmo para proporcionar informações úteis no que se refere ao desenvolvimento de competências individuais. As variáveis referentes à atribuição de pontos para a localização das competências vieram a compor relações e modelos de regressão que oportunizaram resultados valiosos sob o enfoque teórico e para a prática organizacional.

Os critérios de importância para a estratégia e grau de desenvolvimento das competências organizacionais também podem ser considerados como quesitos relevantes na avaliação de competências organizacionais, porque, além de terem produzido resultados que foram inseridos em modelos de regressão, geraram resultados sintetizadores da pesquisa para a organização investigada. Os critérios propostos por Mosakowski e McKelvey (1996), por sua vez, também possibilitaram inferências de peso, tendo contribuído para formar modelos de regressão como variáveis dependentes e como variáveis explicativas de outros quesitos avaliativos.

Avaliar as competências organizacionais identificadas foi um dos objetivos específicos deste estudo, e foi necessário, para tanto, elaborar instrumento de pesquisa. Pode-se dizer que, embora o instrumento não tenha passado por teste de validação, dada a amostra limitada de respondentes, os critérios de avaliação utilizados demonstraram sua adequação para uma organização do setor público, com a exceção mencionada acima, relativa ao item *mudanças tecnológicas afetam essa competência*.

Os resultados da avaliação no nível organizacional foram apresentados por competência avaliada, possibilitando que cada competência fosse apreciada quanto ao conjunto de seus resultados. Essa forma de apresentação permite à Organização, se assim julgar pertinente, elementos para buscar compreender os meios mais viáveis ou favoráveis

para melhor desenvolver cada competência, talvez sob um ótica de estudar os recursos que a compõem, como recomendam Mills et al. (2002).

Outro objetivo específico do estudo consistiu em avaliar a importância e o domínio de competências individuais, cujos referenciais foram formulados considerando a estratégia do órgão, as competências organizacionais e os macroprocessos críticos de trabalho. Pode-se afirmar, a partir dos resultados alcançados, que as competências testadas, que correspondem a parte do mapeamento realizado no Órgão, foram validadas em sua importância. Entretanto, como quatro competências foram retiradas da solução fatorial encontrada, talvez seja necessário reavaliá-las sob o ponto de vista de sua inserção nos blocos pesquisados ou da real necessidade de mantê-las no conjunto das competências a serem utilizadas no modelo de gestão por competências a ser implantado no órgão. Novos testes podem ser feitos considerando-se, então, o rol completo das competências individuais mapeadas.

Com relação à avaliação de domínio de competências individuais, ainda que não tenha gerado resultados identificados, como é esperado acontecer em um modelo de gestão por competências, foi possível obter resultados gerais que poderão ser utilizados pela organização como balizamento para as próximas ações de desenvolvimento, fornecendo indicativos das competências com menor domínio. Quatro competências poderão ser revisadas por não terem obtido carga fatorial e terem sido retiradas da escala.

Os resultados descritivos indicam que as competências organizacionais identificadas neste estudo são importantes para a estratégia do Tribunal, como também foram consideradas úteis para a sociedade. Pode-se dizer, assim, que a identificação das competências organizacionais foi considerada válida. Os resultados trazem também relações entre a utilidade da competência e a sua importância para a estratégia que podem ser admitidas como relevantes. Nos modelos de regressão, a utilidade das competências organizacionais explica parte de sua importância estratégica, assim como explica parte da importância das competências individuais. Pode-se dizer, então, que para o público pesquisado competências são importantes porque são úteis, ou seja, geram resultados úteis para a sociedade. A noção de utilidade é inerente ao serviço público. Um órgão público é criado com um fim específico, no caso da Organização estudada, definido na Constituição Federal. Magistrados e servidores tomam posse em cargos públicos dentro de condições estabelecidas por Lei e prestam, nessa ocasião, juramento de servir aos propósitos públicos. Assim, pode-se supor que a utilidade

seja um valor para organizações desse tipo, fortemente entrelaçado com as práticas e com a cultura organizacional. Dessa forma, o indicador de mensuração de competências organizacionais proposto por Mosakowski e McKelvey (1996) pode ser considerado aplicável para a organização estudada.

Outra consideração a respeito desses resultados remonta à própria estratégia do Órgão. O raciocínio que pode ser conduzido é o de que, tendo sido as competências avaliadas como úteis para a sociedade, a estratégia do Órgão pode ser, indiretamente, avaliada como útil também. Isso significa, de certa forma, uma validação intrínseca do conteúdo embutido nos elementos estratégicos. Essa ideia encontra respaldo teórico nas considerações de Heene e Sanchez (1996), que afirmam que os recursos não determinam o estabelecimento das estratégias, mas se relacionam a ela de uma forma dinâmica, vez que processo e conteúdo estratégico são interdependentes: a abordagem com que a organização coordena a implementação dos recursos (uma variável de processo) governa as vantagens estratégicas decorrentes daqueles recursos (uma variável de conteúdo).

Contrariamente à forma proposta por Mosakowski e McKelvey (1996), a raridade dos resultados intermediários ou finais da competência em outras organizações semelhantes, como variável capaz de predizer a sua importância, não obteve resultados de associação com a importância estratégica da competência. Apesar disso, a avaliação de raridade dos resultados produzidos pelas competências apresentou relações com outros aspectos avaliados, como a fixação da competência na cultura organizacional e o grau de desenvolvimento das competências. A raridade da competência em outras organizações semelhantes explica, como variável antecedente, o seu grau de fixação na cultura organizacional, assim como o grau de fixação da competência na cultura organizacional explica, como variável antecedente, a percepção de sua raridade em outras organizações – quanto mais percebida como rara em outras organizações, mais percebida como presente na cultura, acontecendo o contrário também. A noção que parece estar subjacente é a de que, se a competência organizacional é reconhecida como fator relevante na própria cultura, então ela decorre de um histórico peculiarmente desenvolvido e de características idiossincráticas dessa organização, que não poderiam ser semelhantes em outras, o que nos remete aos conceitos de Barney (1991) e de

Peteraf (1993) e outros teóricos da VBR quando caracterizavam os recursos únicos de uma organização.

Contudo, os resultados quanto à relação obtida entre o quesito raridade e o grau de desenvolvimento das competências indicam que quanto menos os gerentes percebem as competências como raras em outras organizações semelhantes, mais as percebem como desenvolvidas na Organização pesquisada. Esses dados podem apontar para a ideia de que o desenvolvimento das competências organizacionais pode não produzir, necessariamente, resultados raros na organização pesquisada ou mesmo em outras organizações. Esta questão parece confirmar, empiricamente, a **necessidade** da devida adaptação do conceito de competências organizacionais para ser utilizado em organizações do setor público, discutida detidamente em termos teóricos no Capítulo I desta dissertação.

Além disso, os resultados podem reforçar as considerações teóricas de que a noção de diferenciação para uma organização pública não está necessariamente relacionada a “fazer diferente”, ou a produzir resultados raros, únicos ou exclusivos para os clientes (a sociedade), como tentativa de obter vantagem competitiva. Conforme afirmado, as organizações do Poder Judiciário não competem entre si por jurisdição, por produtos ou por recursos. Hipotetiza-se, portanto, que uma competência organizacional, para ser considerada importante para um órgão público do Poder Judiciário, não precisa produzir resultados raros em outros órgãos públicos semelhantes. Acrescente-se aqui que a estratégia nacional da Justiça possui um alinhamento entre os órgãos, com temas estratégicos que se aproximam e que aproximam também os seus planos estratégicos. Lança-se, ainda, a hipótese de que o critério de raridade dos recursos organizacionais valiosos, sugerido pelos autores da VBR, pode não ser aplicável para as organizações do setor público em geral, visto que muitas características intrínsecas às organizações públicas são absolutamente comuns, tais como as questões orçamentárias, de pessoal, de funcionamento regido por lei, entre outras.

Isso posto, o conceito de competência organizacional, proposto na revisão de literatura e utilizado para nortear a presente pesquisa, pode merecer ajuste, deixando de configurar a dificuldade de imitação da competência, vez que a raridade não é um requisito. Supondo que os resultados possam ser generalizados para outras organizações públicas da Justiça, propõe-se, portanto, a seguinte definição: ***competências organizacionais, para órgãos do Poder Judiciário, são capacidades ou habilidades coletivas, desenvolvidas por meio de***

*aprendizagem, que possibilitam coordenar e integrar recursos organizacionais e são valiosas para o alcance da estratégia.*

Os resultados concernentes ao grau de desenvolvimento das competências organizacionais apontam para uma considerável heterogeneidade entre elas nesse quesito. Parece ser coerente que a competência indicada como mais desenvolvida seja a Prestação Jurisdicional Trabalhista (79,5% de concordância quanto ao seu desenvolvimento), vez que se trata da própria atividade-fim do Órgão, diretamente relacionada à sua existência. Pode-se dizer que essa competência pode ser tomada como parâmetro para um significativo *gap* de desenvolvimento quanto às demais, que se configura nos índices obtidos para a segunda competência apontada como mais desenvolvida, a competência Planejamento Estratégico (52,3% de concordância com relação ao seu desenvolvimento). Esses resultados podem assumir um conotação positiva para a Organização se for considerado que, para que sejam desenvolvidas competências diretamente ligadas à estratégia, a competência Planejamento Estratégico pode funcionar como suporte essencial, como impulsionadora ou reforçadora da importância do desenvolvimento das demais. Isso pode ocorrer por meio das atividades de monitoramento e acompanhamento da estratégia, inerentes a essa competência. O fato de estar à frente, em termos de desenvolvimento, das demais competências, pode ser entendido, portanto, como fator favorável e mesmo desejável.

Esses resultados se aproximam da teoria da competição baseada em competências, ao enfatizar a competência como a “habilidade de uma organização de **sustentar processos coordenados** de implementação de recursos” e ao considerar que as competências possam ser alavancadas ou construídas. Heene e Sanchez (1996) afirmaram que a alavancagem acontece quando o processo envolve a coordenação de implementações de recursos que não requerem mudanças qualitativas nos ativos, capacidades ou modos de coordenação usados pela firma, ou seja, pode-se inferir que a Prestação Jurisdicional Trabalhista é uma competência para ser alavancada, melhorada em seus aspectos de atingimento dos anseios do cliente-cidadão. As demais competências estão sendo construídas, vez que, para os autores, a construção de competências ocorre quando o processo inclui a aquisição e o uso de ativos, capacidades e modos de coordenação novos e qualitativamente diferentes.

De uma forma geral, os resultados confirmam uma das hipóteses de pesquisa deste estudo: competências organizacionais não estão bem desenvolvidas no Órgão. Os

relativamente modestos índices de desenvolvimento das competências organizacionais, à exceção da Prestação Jurisdicional Trabalhista, podem ser atribuídos a muitas questões, que provavelmente caberão à Organização analisar, de forma específica para cada competência. Todavia, pode-se afirmar que existe um atenuante desses índices, que é o fato da estratégia do Tribunal contar com apenas dois anos de existência. A aprendizagem de uma competência organizacional pode levar muitos anos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Drejer e Sorensen (2002) chamam a atenção para a importância de conhecer como as competências podem ser construídas, como se pode descrevê-las, analisá-las e como elas podem ser desenvolvidas.

Nessa linha, é importante observar os resultados referentes às oportunidades de desenvolvimento de competências organizacionais oferecidas pelo Órgão. Verifica-se que as médias obtidas nesse quesito ficaram entre 3,00 e 4,00, sendo que apenas duas competências (Mobilização Estratégica de Competências e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação) obtiveram índices inferiores a 50% de concordância com relação a esse item. Acrescente-se a isso que a competência Planejamento Estratégico foi avaliada como a segunda competência em que há maior oferta de oportunidades de desenvolvimento (72,7% de concordância, sendo que a mais bem avaliada foi a Prestação Jurisdicional Trabalhista). Dessa forma, pode-se inferir que, ainda que não gozem de pleno desenvolvimento, as competências têm sido alvo de promoções de desenvolvimento, à exceção das duas competências com menor índice.

Pelos resultados concernentes ao quesito existência de documentação escrita tratando das competências, é possível observar que a documentação encontra-se em níveis insuficientes na maior parte dos casos. Esses resultados, ao serem relacionados aos resultados das variáveis de possibilidade de se redigir manual e existência de publicações externas contendo conhecimentos de como desenvolver as competências, podem indicar que, se uma maior atenção fosse direcionada à produção de documentação tratando das competências, seria possível que os esforços fossem bem-sucedidos.

É válido mencionar que a competência que obteve maior índice no quesito documentação escrita, superando mesmo a Prestação Jurisdicional Trabalhista, foi a competência Planejamento Estratégico. Talvez esses resultados possam ser atribuídos ao um reconhecimento do esforço interno deliberado de registro quanto ao monitoramento e ao acompanhamento dos indicadores e projetos estratégicos, além da consideração quanto ao

Portal de Gestão Estratégica do Órgão, que funciona como repositório sistematizado de informações sobre o Plano Estratégico e o seu acompanhamento.

Merece atenção a observação de que as duas competências com menores índices avaliativos quanto ao seu grau de desenvolvimento – Mobilização Estratégica de Competências e Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação - também obtiveram resultados dentre os menores para os quesitos de oportunidades de desenvolvimento e de documentação escrita. De fato, a análise de regressão permite inferir que essas variáveis contribuem para explicar a variável relativa ao grau de desenvolvimento das competências.

As competências foram apontadas como sendo susceptíveis às mudanças tecnológicas, assim como às mudanças políticas, econômicas e de outros tipos. Pode-se afirmar que esses resultados são mais ou menos esperados, vez que o funcionamento do próprio órgão é dependente de políticas públicas advindas do Poder Judiciário, via CNJ e CSJT, como também dos Poderes Legislativo e Executivo, nas suas esferas jurídica e administrativa. As normas sofrem alterações com muita frequência, alterações essas que não são somente de caráter geral, mas, por vezes, bastante específico, e demandam, assim, adaptações constantes de práticas e procedimentos internos. Dessa forma, é possível imaginar que as competências sejam percebidas como vulneráveis a essas interferências.

Os quesitos avaliativos referentes à fixação das competências obtiveram resultados que proporcionam uma visualização mais concreta do caráter tácito das competências. A maior parte dos pontos distribuídos foi atribuída à fixação das competências nos conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores (30,0%). A segunda maior atribuição foi para a fixação das competências nos elementos estratégicos (cerca de 15%), sendo que a fixação nos sistemas físicos, nas ações de capacitação já consolidadas, nas práticas e rotinas internas e na cultura organizacional foram distribuídas de forma mais ou menos equânime. Esses resultados parecem estar condizentes com os resultados obtidos quanto ao grau de desenvolvimento das competências, pois se pode supor que, quanto mais desenvolvidas as competências, maior será o seu grau de fixação nesses últimos fatores, vindo a diminuir, proporcionalmente, o seu grau de fixação nas competências das pessoas.

A fixação das competências nos elementos estratégicos pode indicar que, embora haja a intenção organizacional de desenvolvê-las, por intermédio da busca de atingir objetivos e metas estratégicas, ainda não foi percebida a sua efetiva assimilação, talvez nem mesmo nos

conhecimentos e habilidades dos indivíduos, o primeiro nível em que uma competência coletiva pode ser desenvolvida. Os resultados obtidos na análise de regressão coadunam com essa indicação, demonstrando que a fixação de competências organizacionais em práticas e rotinas já incorporadas explica cerca de 35% da variabilidade da variável fixação das competências nos elementos estratégicos, ou seja, essas variáveis estão relacionadas.

Os resultados obtidos a partir das análises de regressão com variáveis pessoais e profissionais apontam para algum grau de influência na percepção dos gerentes quanto às competências nos níveis tanto organizacional quanto individual. A variável tempo de serviço parece influenciar a percepção dos respondentes quanto a certos aspectos das competências organizacionais. Isso pode fazer sentido ao se pensar que os gerentes com menos tempo na Organização não vivenciaram certas passagens e acontecimentos relevantes para a sua história, momentos de apreensão ou de elevada auto-estima organizacional, por exemplo. Assim, os resultados sugerem que gerentes com menos de 5 anos de tempo de serviço no Órgão tendem a perceber as competências como menos desenvolvidas, com menos oportunidades de desenvolvimento e com menos documentação escrita. Esses dados podem ser relevantes para a Organização, pois podem indicar que esses gerentes, pelo seu menor tempo de serviço, comparam o Tribunal com organizações em que já trabalharam, ou com suas próprias expectativas, embasando suas percepções em outros parâmetros que podem ser aproveitados. Por outro lado, servidores mais antigos na Organização percebem um maior grau de fixação das competências nos elementos estratégicos, o que pode nos levar à ideia de que esses gerentes percebem com mais ênfase que as competências permanecem no campo das intenções: acreditariam menos nas mudanças pretendidas?

No que diz respeito à influência das variáveis pessoais e profissionais na percepção dos gestores quanto às competências individuais, foi possível observar que a importância atribuída às competências foi maior no grupo de gestores com idade entre 41 a 50 anos, hipotetizando-se se tais resultados podem ser justificados em virtude da maturidade vivencial atingida nessa faixa etária.

A percepção de maior domínio percebido pelos gerentes com cargo efetivo de Analista Judiciário, por sua vez, pode ser conferida aos requisitos de grau mais elevado exigidos para o esse cargo. As posições gerenciais do Órgão não se restringem aos Analistas, mas é

necessário possuir curso superior para exercê-las. Os Analistas Judiciários, apesar disso, passam por processos seletivos mais exigentes para assumir o cargo efetivo.

A pergunta de pesquisa que direcionou este estudo foi no sentido de apontar quais relações empíricas poderiam ser estabelecidas entre competências organizacionais e competências individuais no contexto de uma Organização do Poder Judiciário. Os resultados indicaram que diferentes aspectos das competências organizacionais identificadas podem relacionar-se com a percepção do grau de importância e de domínio de competências individuais, conforme será discutido.

Dessa maneira, foi possível constatar que a utilidade dos resultados das competências organizacionais, conforme já comentado, assim como a fixação das competências organizacionais em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores e o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento influenciam positivamente a percepção do grau de importância das competências individuais. A raridade dos resultados das competências em outras organizações, por sua vez, juntamente com a existência de documentação escrita acerca das competências organizacionais, influenciam negativamente a percepção da importância de competências individuais.

Excetuando-se a utilidade das competências organizacionais, cuja relação com a importância das competências individuais foi discutida anteriormente, e que se constitui em atributo da própria competência no nível organizacional, as demais variáveis que impactam positivamente a percepção da importância de competências individuais estão relacionadas a ações organizacionais. Para Grimand (2011), cabe ao desempenho estratégico incorporar práticas que são mais contextuais, mais integradas e mais diretamente ligadas às escolhas estratégicas da organização.

A oferta de oportunidades de desenvolvimento das competências organizacionais e a fixação de competências nos indivíduos podem sofrer impactos diretos de normatizações por iniciativa da liderança, do desenvolvimento de sistemas, de contratações e de outros fatores, tais como o fomento do desenvolvimento de competências individuais por formas diversas. De fato, conforme visto, Retour e Krohmer (2011) verificaram empiricamente que as fontes de desenvolvimento da competência coletiva estão relacionadas a tanto a fatores ligados às pessoas e suas relações quanto a fatores organizacionais, como a composição das equipes, as

interações formais, o estilo de gestão e os elementos propulsores de ação, provenientes das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Esses resultados também sugerem a validação das colocações de Michaux (2011), que afirma que o capital social, que se aproxima do conceito de competência organizacional, é um recurso em que indivíduos e organizações podem investir, construindo e/ou mantendo. E mais, para a autora, as competências organizacionais se apoiam nas competências individuais, no capital social distinto das competências individuais, difícil de reproduzir, que confere à organização competências coletivas específicas e em outros elementos, de fácil reprodução, como a tecnologia. Hipotetiza-se, então, que essas ações que a organização pode alavancar (os fatores organizacionais advindos das políticas e práticas de gestão de pessoas, como os apontados por Retour e Kromer [2011], e outras ações institucionais de caráter mais amplo) venham a construir as competências coletivas específicas referidas por Michaux (2011). Pode-se inferir também que se constituam como uma competência de integração, no sentido observado por Loufrani-Fedida e Angué (2011), ou seja, competências organizacionais que possibilitam combinar as competências funcionais da organização ou as operações coletivas, e que coordenam, em última instância, as competências individuais.

A relação obtida de que quanto menos documentadas as competências organizacionais, maior é a percepção da importância das competências individuais, obtida na análise de regressão pode fazer sentido ao se imaginar que, não existindo documentação, ou seja, conhecimento explícito, haverá maior necessidade de conhecimento tácito, presente nas competências individuais: daí a atribuição de maior importância.

Já no que se refere aos resultados concernentes à raridade das competências organizacionais em outras organizações semelhantes, que influencia inversamente na percepção da importância das competências individuais, hipotetiza-se que nas organizações públicas semelhantes, as competências individuais são percebidas como mais importantes na medida em que as competências organizacionais podem produzir menos resultados raros em outras organizações, interpretados, nesse sentido, como mais **desejáveis**, pois parece razoável supor que resultados positivos de organizações públicas não precisam ser raros, mas abundantes, considerada a área pública como um todo, refletindo os anseios sociais por um serviço público de qualidade.

Testada a relação inversa, competências individuais como predictoras de competências organizacionais, resultados significativos também foram alcançados. A utilidade dos resultados das competências organizacionais é influenciada, como variável critério, pela percepção de importância das competências individuais. Conforme já comentado, mais uma vez a relação entre importância e utilidade foi obtida, podendo reforçar as questões já discutidas.

Por fim, os resultados demonstram que tanto o domínio de competências individuais quanto a importância contribuem para explicar a fixação das competências organizacionais em conhecimentos e habilidades das pessoas, porém de forma invertida. Quanto maior o domínio de competências individuais, maior o grau de fixação das competências organizacionais nas competências individuais (conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores). Quanto menor a importância atribuída às competências individuais, maior o grau de fixação das competências organizacionais na competência das pessoas. Esses resultados podem apontar para uma relação direta entre os diferentes níveis de competência: se as pessoas possuem maior domínio de competências, uma maior parte das competências da organização estará nas pessoas. Visto sob outro ângulo, se as competências das pessoas são indicadas como menos importantes, é porque as competências da organização já estão nas pessoas. Essas observações empíricas permitem confirmar as teorias apresentadas, no sentido de que as competências individuais podem se constituir, efetivamente, em recursos ou componentes da competência organizacional.

## **5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo possui limitações relacionadas ao fato de que a pesquisadora é servidora da Organização investigada e esteve envolvida nas etapas de elaboração do Plano Estratégico, sendo ocupante de cargo gerencial relativo à Diretoria de Gestão Estratégica. Buscou-se contornar essas limitações adotando-se como estratégia metodológica principal a realização de pesquisa quantitativa. Ainda, dado o grau de envolvimento da pesquisadora com a estratégia da Instituição, a identificação das competências organizacionais pode conter vieses relevantes, mesmo que os juízes semânticos tenham opinado para compor a versão final.

Outra limitação que pode ser apontada consiste no tamanho da amostra, que não permitiu testar os pressupostos recomendados por Tabachnick e Fidell (2000), usuais em estudos quantitativos do comportamento organizacional (Abbad e Torres, 2002). Todavia, conforme já comentado, o tamanho da própria população não atenderia a esse requisito. Além disso, outros autores foram consultados, como forma de respaldar as análises estatísticas.

## **5.2 AGENDA DE PESQUISA**

Entende-se que mais estudos são requeridos a fim de compor um conjunto de conhecimentos robusto quanto à aplicação do conceito de competências, abrangendo, de fato, o nível estratégico das organizações, e não somente o nível da gestão de pessoas. Por outro lado, as nuances de funcionamento do modelo de competências em organizações públicas também precisam ser mais bem compreendidas e interpoladas com as questões peculiares ao setor, muitas vezes, limitadoras da utilização plena do modelo. Sugere-se, como agenda de pesquisa:

- estudos testando os critérios de avaliação de competências organizacionais em outras organizações, públicas e privadas;
- estudos empíricos semelhantes a este, que possam elucidar quanto aos resultados possíveis de serem generalizados;
- estudos que relatem o desenvolvimento de modelos de competência em organizações públicas, assim como a aplicação efetiva da gestão por competências;
- estudos que busquem relacionar o desenvolvimento de competências individuais com o desenvolvimento de competências organizacionais e/ou com o desenvolvimento da estratégia, utilizando-se de outros tipos de indicadores;
- estudos que testem as relações empíricas entre os diferentes níveis de competências baseados em percepções de diferentes atores organizacionais;
- estudos que comparem a avaliação de competências organizacionais por meio de percepções com indicadores organizacionais de outros tipos.

Em relação à Organização pesquisada, é possível recomendar estudos semelhantes a este, dessa vez com o modelo de competências completo, a fim de se buscar estabelecer

relações empíricas mais específicas entre as competências organizacionais e as individuais. Resultados preciosos poderão advir dessas pesquisas, por poderem direcionar com mais precisão a aprendizagem organizacional por intermédio de ações voltadas ao desenvolvimento de competências individuais. Além disso, a avaliação de competências organizacionais, realizada em caráter periódico na Organização, poderá vir a fornecer subsídios para o acompanhamento da estratégia e para reformulações estratégicas.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, v. 7, Número Especial, 19-29. 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Campinas (SP): Almedina. 2009.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.

BITENCOURT, C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. 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.

BOGNER, W.; THOMAS, H.; MCGEE, J. Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. **British Journal of Management**, v. 10, 275-290. 1999.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal (RN), 12, p.149-158, 2007.

BRANDÃO, H.P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Gestão.Org**, v.6, n. 3, p. 321-342, 2008.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, V. 56, nº 2, 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**, 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 construto? RAE – **Revista de Administração de Empresas**. (São Paulo), v. 41, 2001.

BRASIL. **Constituição Federal**, de 05.10.88. Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas. Disponível em [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao)>. Acesso em 11.Out.2011.

BRYSON, J.M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review**, July/August, 2007.

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.

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.

CASTRO FILHO, S. O. **Breves Considerações sobre a Competência no Direito Processual Civil Brasileiro**. Brasília, 2002. Disponível em: <<http://www.bdjur.stj.gov.br>>. Acesso em 10.dez.2011.

DAFT, R. **Organization Theory and design**. New York: West, 1983.

DIAS, J. C. **Identificação e Avaliação de Competências Gerenciais em uma Organização Pública**. 2001.148 f. 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, nº 4, 2002.

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**. v. 4, n. 1, 2000.

DUTRA, J.S. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ESCRIG-TENA, A.B.; BOU-LLUSAR, J.C. A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative. **Decision Sciences**, v. 36, n 2, 2005.

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.

FLEURY, A.;FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, A.;FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an 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.

HEENE, A.; SANCHEZ, 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.

HUSSELID, M.A.; JACKSON, S.E.;SCHULER, R.S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal.** V. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis.** 3rd ed. Prentice-Hall International, Inc., 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: *Balanced scorecard*.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos – Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Execução Premium.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C.P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o Desafio da Gerência Intermediária. **RAE - Revista de Administração de Empresas.** V. 42, nº 1, 2002.

KUENZER, A. Z. . Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do SENAC,** Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 03-11, 2002.

KUENZER, A. Z. . Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. **Boletim Técnico do SENAC,** Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 17-27, 2003.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, J.B.D.; PORSSSE, M.C.S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: Em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, V.7, ed. Especial, 2003.

LENZA, P. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Método, 2005 (9ª ed.)

LE DEIST, F.D.; WINTERTON, J. What Is Competence? **Human Resource Development International**, Vol. 8, nº 1, 27-46, 2008.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; ANGUÉ, K. Uma abordagem transversal e global das competências nas organizações por projetos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A General Dynamic Capability: Does it Propagate Business and Social Competencies in the Retail Food Industry? **Journal of Management Studies**, V. 43, nº 1, 2006.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, Jan. 1973.

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.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and Performance - Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOSAKOWSKI, E.; MCKELVEY, B. Predicting Rent Generation in Competence-based Competition. In: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, D. C; PECK, E.A. **Introduction to Linear Regression Analysis**, 2nd ed., John Wiley and Sons, Inc., New York. 1992.

MOURA, M.C.C.; BITENCOURT, C.C. A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais - **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.5, n. 1, 2006.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M. (Re) Estruturação Organizacional sob a lógica da competência. Uma proposta de aplicação em uma pequena empresa de consultoria. **REAd**, v.. 14, n. 2, 2008.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M.; SOUZA, R.B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 1, 2011.

OIRY, E. A dinâmica das instrumentações de gestão pelas competências: uma proposta de critérios para análise. **In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PARRY, S. The Quest for Competencies. **Training Magazine**. Jul, 1996, p. 48-54.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. LabPAM: 2005.

PERIN, M.G; et al. O Impacto da Formação Gerencial no Desempenho Organizacional à Luz da Abordagem de Competências - **Brazilian Bussines Review**, V.6, nº. 1, p.104-120, Vitória-ES, 2009.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resouce-Based View. **Strategic Management Journal**, V. 14, 179-191, 1993.

PICCHIAI, D. Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: Estudo de uma Operadora de Plano de Saúde, Modalidade Autogestão - **Revista de Ciências da Administração**, V.11, nº.25, p.229-253, 2009.

POLO, E.F.; MAXIMO, M.C.; WEBER, W. Desenvolvimento da Liderança Formal: o Modelo de Gestão da Siemens - **Revista Organizações & Sociedade**, V.12, nº34, p.60-76, 2005.

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**, November/December, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n.3, p. 79-91, May/June 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.

RESNIK, S. Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana.. In: CINTERFOR/OIT. **Formación basada en 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.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIBEIRO, J.A.; GONÇALVES, C.A.; SOUZA, G.F.M.; BORGES, F.R.F.; BARAKAT, L.L.; VEIGA, R.T. Competências Essenciais como Fator Determinante de Competitividade em Ambientes Hipercompetitivos: Um estudo do setor de telefonia celular de Minas Gerais. **Revista de Gestão USP**, v. 16, nº 1, 2009.

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 e 2004. In: **XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Brasília, 2005. CD-ROM.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**. V. 43, N. 1, p. 9-25. 2000.

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.

SCHEIN, H. S. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, W.R. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

SILVA, S. M.; A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G). 2002. Tese de doutorado – FEA-USP, São Paulo.

SILVA, S.M.; FLEURY, M.T.L. A gestão das competências organizacionais na perspectiva da cadeia produtiva: um estudo na indústria de telecomunicações. **R. Adm.**, v. 40, nº 3, 2005.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SPENCER JR., L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. March-April, 1992.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S. **Using multivariate statistics**. 4 ed. Boston (MA): Pearson. 2000.

TANG-KO, H.; PENG LU, H. Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. **Journal of Service Management**, v. 21, nº 2, 2010.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18:7, 509 – 533, 1997.

TOURINHO FILHO, F. C. **Processo Penal**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 1989.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, 2000.

WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 171-180, 1984.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P.A. **Gestão pela competência**. Centro internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia. Rio de Janeiro, 1996.

## **APÊNDICE I**

### **Formulário de Avaliação de Competências Organizacionais**

## Formulário de validação e avaliação de competências organizacionais do TRT 10

Este trabalho tem **finalidade acadêmica**. Os dados referentes a esta pesquisa contribuirão para a elaboração de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Para tanto, peço a sua valiosa colaboração respondendo a este questionário.

A seguir, apresentam-se competências organizacionais identificadas para o TRT 10. As competências organizacionais são **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 dos objetivos estratégicos organizacionais**.

Por favor, avalie as assertivas a seguir, utilizando a escala abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente.	Apenas discordo.	Nem concordo, nem discordo.	Apenas concordo.	Concordo totalmente.

Em seguida, avalie como estão situadas as competências no Tribunal.

As respostas serão compiladas em conjunto.

Asseguro o sigilo quanto à identificação dos respondentes.

**Obrigada por sua fundamental participação!**

**Fabiana Alves de Souza dos Santos**  
Mestranda de Administração – UnB  
e-mail: fabianaassantos@gmail.com

Descrição da competência	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b> - Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b> - Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b> - Capacidade de minimizar o impacto social e ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse (stakeholders).	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MUDANÇA CULTURAL</b> - Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização (accountability), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> - Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de TIC, com base na estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> - Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b> - Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

Descrição da competência	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b> - Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b> - Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b> - Capacidade de minimizar o impacto social e ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse (stakeholders).	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MUDANÇA CULTURAL</b> - Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização (accountability), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> - Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de TIC, com base na estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> - Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b> - Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

Descrição da competência	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b> - Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b> - Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b> - Capacidade de minimizar o impacto social e ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse (stakeholders).	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MUDANÇA CULTURAL</b> - Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização (accountability), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> - Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de TIC, com base na estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> - Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b> - Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

**ATUALMENTE, ONDE ESTÃO LOCALIZADAS AS COMPETÊNCIAS?  
DISTRIBUA UM TOTAL DE 100 PONTOS PARA CADA COMPETÊNCIA**

Descrição da competência	Conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores	Sistemas físicos, tais como bancos de dados de computador, equipamentos e programas de software.	Ações regulares de capacitação já consolidadas	Missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência	Práticas e rotinas internas já incorporadas	Cultura organizacional do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc.)	TOTAL
<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b> - Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS</b> - Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL</b> - Capacidade de minimizar o impacto social e ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse (stakeholders).	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>MUDANÇA CULTURAL</b> - Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização (accountability), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> - Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de TIC, com base na estratégia.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> - Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos
<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b> - Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia.	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	___ pontos	100 pontos

**OBRIGADA, MAIS UMA VEZ, PELA IMPORTANTÍSSIMA COLABORAÇÃO!**

## **APÊNDICE II**

### **Formulário de Avaliação de Competências Individuais**

Prezado respondente,

Agradeço pela sua fundamental colaboração ao responder esta pesquisa, que possui **finalidades acadêmicas**. Os dados referentes a esta pesquisa contribuirão para a elaboração de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília.

A seguir, apresenta-se lista de competências individuais, descritas como comportamentos.

Peço a sua opinião sobre duas questões:

- 1) a **IMPORTÂNCIA** de cada comportamento listado **para o seu trabalho**, considerando também o Planejamento Estratégico do Tribunal, que está em vigor, ou seja, levando em conta que os objetivos estratégicos prescrevem **mudanças**;
- 2) o **DOMÍNIO** dos comportamentos, ou seja o **GRAU** em que você se engaja em cada comportamento descrito, **no momento atual**.

Para responder às questões, escolha o ponto das escalas abaixo que melhor corresponda à sua opinião sobre cada comportamento. **NÃO É NECESSÁRIO IDENTIFICAR-SE!**

#### ESCALA DE IMPORTÂNCIA

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nada</b> importante	<b>Pouco</b> importante	<b>Razoavelmente</b> importante	<b>Importante</b>	<b>Muito</b> importante

#### ESCALA DE DOMÍNIO

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tenho <b>nenhum</b> <b>domínio</b>	Tenho um <b>baixo</b> <b>domínio</b>	Tenho um <b>domínio médio</b>	Tenho um <b>alto domínio</b>	Tenho um <b>domínio</b> <b>excepcional</b>

**Obrigada mais uma vez!**

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Razoavelmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>

### ESCALA DE DOMÍNIO

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tenho nenhum domínio</b>	<b>Tenho um baixo domínio</b>	<b>Tenho um domínio médio</b>	<b>Tenho um alto domínio</b>	<b>Tenho um domínio excepcional</b>

Competência	IMPORTÂNCIA para o SEU TRABALHO	DOMÍNIO (engajamento no momento atual)
Implementar ações que favoreçam a valorização e o reconhecimento das pessoas no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Conduzir reuniões com objetividade, assegurando a participação de todos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Reconhecer os processos de trabalho, contextualizando e identificando a finalidade da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Estabelecer relação entre o trabalho realizado pela Justiça do Trabalho e a sociedade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Analisar perfis profissionais para compor e organizar as equipes de trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Desenvolver metodologia de acompanhamento dos indicadores de desempenho da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Implementar, no âmbito da sua atuação profissional, ações alinhadas à estratégia.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Partilhar informações relevantes para o serviço, de forma adequada ao interlocutor.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Promover o compartilhamento de aprendizagens.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Avaliar, acompanhar e realimentar o desempenho das pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Implantar os processos de trabalho definidos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Disponibilizar as condições para o desenvolvimento contínuo dos servidores.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Utilizar seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas, delegando atividades e decisões aos colaboradores.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Gerir os recursos disponíveis.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Razoavelmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>

### ESCALA DE DOMÍNIO

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tenho nenhum domínio</b>	<b>Tenho um baixo domínio</b>	<b>Tenho um domínio médio</b>	<b>Tenho um alto domínio</b>	<b>Tenho um domínio excepcional</b>

Competência	<b>IMPORTÂNCIA</b> para o SEU TRABALHO	<b>DOMÍNIO</b> (engajamento no momento atual)
Selecionar e acompanhar estagiários, respeitando os valores institucionais: respeito à pessoa humana, responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Negociar objetivos, metas, recursos, prazos e resultados esperados em relação à Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Identificar as relações entre as partes (áreas administrativas e judiciárias) que compõem a totalidade do Tribunal.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Negociar a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do planejamento estratégico.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Estabelecer sistemática de organização de documentos e registros físicos e eletrônicos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Definir, de forma participativa, objetivos, metas e prazos da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Analisar rotinas, processos e procedimentos de trabalho, propondo os ajustes necessários.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Definir indicadores de desempenho da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Orientar e instruir servidores em práticas e procedimentos da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Estabelecer sistemática de organização do ambiente de trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Reconhecer o impacto do trabalho de cada um sobre a totalidade das atividades executadas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Avaliar permanentemente a estratégia do Tribunal e a sua execução, propondo modificações e ajustes necessários.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Identificar necessidades de capacitação dos servidores.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Acompanhar os processos de trabalho e o cumprimento de objetivos, metas e prazos, considerando os indicadores institucionais e propondo os ajustes necessários.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

### ESCALA DE IMPORTÂNCIA

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Importante	Muito importante

### ESCALA DE DOMÍNIO

1	2	3	4	5
Tenho nenhum domínio	Tenho um baixo domínio	Tenho um domínio médio	Tenho um alto domínio	Tenho um domínio excepcional

Competência	IMPORTÂNCIA para o SEU TRABALHO	DOMÍNIO (engajamento no momento atual)
Otimizar os recursos, respeitando os valores institucionais, com ênfase na qualidade de vida no trabalho e na responsabilidade social e ambiental.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Avaliar os impactos dos procedimentos adotados sobre a qualidade de vida no trabalho, a sociedade e o ambiente.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Definir, de forma participativa, processos de trabalho para o cumprimento de objetivos, metas e prazos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Planejar, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, metas e prazos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Estabelecer relação entre o próprio trabalho, a missão institucional e objetivos estratégicos.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Solucionar conflitos na equipe.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Tomar decisões, observando as normas, o planejamento estratégico e o contexto em que se insere a decisão.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Avaliar o desempenho da Unidade, sob o ponto de vista do equilíbrio desejado entre produtividade, qualidade dos resultados e qualidade de vida no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Definir os limites de atuação das áreas e unidades subordinadas, sob o ponto de vista das interfaces de trabalho entre elas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Distribuir as tarefas observando os perfis profissionais e a dinâmica de serviço da Unidade.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Comunicar questões estratégicas, favorecendo a participação e o envolvimento das pessoas.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Promover a participação da equipe nas tomadas de decisão.	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

## DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

1. **É servidor do quadro do TRT 10?**

sim

não

2. **Cargo:**

Analista Judiciário

Técnico Judiciário

Outro

3. **Tempo de serviço no TRT 10:**

até 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 15 anos

mais de 15 anos

4. **Faixa etária:**

até 20 anos

de 21 a 30 anos

de 31 a 40 anos

de 41 a 50 anos

de 51 a 60 anos

mais de 60 anos

5. **Sexo:**

feminino

masculino

6. **Nível de escolaridade:**

1º grau completo

2º grau completo

superior incompleto

pós-graduação

7. **Área de lotação:**

administrativa

judiciária

## **APÊNDICE III**

### **Resultados descritivos por competência organizacional**

### **Apêndice III - Resultados descritivos por competência organizacional**

Os resultados descritivos da pesquisa de competências organizacionais, separadamente, por competência avaliada, estão apresentados nas Tabelas III.1 a III.9. As Tabelas demonstram as médias (X) atribuídas a cada item de resposta do questionário, assim como os valores mínimo e máximo, o quantitativo de respondentes ao item e o desvio padrão (dp).

#### **Resultados gerais**

A partir desses dados, foi possível notar, de maneira geral, que as nove competências organizacionais avaliadas obtiveram médias acima de 4,00 e baixo desvio padrão (menos que 1,0) quanto aos itens de pesquisa relacionados à importância da competência para a estratégia do Tribunal e à utilidade dos resultados produzidos pela competência para a sociedade, o que indica que as competências avaliadas são vistas como importantes para a estratégia e úteis para a sociedade pelos gestores. Ao mesmo tempo, com relação ao item avaliativo *essa competência pode produzir resultados intermediários ou finais, que são raros em órgãos semelhantes ao Tribunal*, todas as competências foram avaliadas com médias entre 2,60 e 3,57 e desvios padrão entre 1,17 e 1,36, o que pode apontar para o não reconhecimento, por parte dos respondentes, quanto à raridade das competências organizacionais.

No que diz respeito ao grau de desenvolvimento das competências, medido pelo quesito avaliativo *essa competência está bem desenvolvida no Tribunal*, as médias para cada competência variaram entre 2,56 e 3,91, com desvios padrão entre 0,71 e 1,14, podendo indicar um desnivelamento no grau de desenvolvimento das competências e, mesmo nas que obtiveram médias superiores, pode-se inferir que o desenvolvimento não atinge patamares muito elevados (esse quesito avaliativo será comentado a cada competência). As oportunidades de desenvolvimento relativas às competências, oferecidas pelo Órgão, por sua vez, obtiveram médias entre 3,00 e 4,00, com desvios padrão entre 0,92 e 1,13, o que pode apontar para uma percepção favorável dos respondentes quanto a esse quesito.

A documentação escrita referente às competências organizacionais foi avaliada com médias entre 2,41 e 3,88 e desvios padrão 0,82 e 1,26, o que pode indicar, dada a

amplitude do intervalo entre a maior e a menor média, que a amostra percebe diferentes graus de documentação escrita entre as competências organizacionais, podendo, também, apontar para a insuficiência de documentação escrita, mais marcadamente para as competências com menor média (Mudança Cultural, Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação, Relacionamento Institucional e Mobilização Estratégica de Competências). Os resultados quanto aos itens avaliativos *é possível redigir um manual para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência* e *existem, fora do âmbito do Tribunal, publicações ... que ensinam como desenvolver essa competência* apresentaram médias que variam entre 3,19 e 4,24 (desvios padrão entre 0,75 e 1,19) e entre 3,49 e 4,16 (desvios padrão entre 0,95 e 1,10), respectivamente. Esses resultados parecem apontar para a percepção de relativa possibilidade e facilidade de elaboração de documentação relativa às competências avaliadas.

As competências organizacionais foram avaliadas como relativamente sensíveis às mudanças tecnológicas e às mudanças econômicas, políticas e de outros tipos, tendo obtido médias entre 3,77 e 4,66 (desvios padrão entre 0,57 e 1,08) para o item *as mudanças tecnológicas afetam essa competência*, e médias entre 3,79 e 4,49 (desvios padrão entre 0,59 e 1,16) para o item *mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência*, resultados que permitem inferir uma relativamente baixa robustez das competências.

## **Competência Prestação Jurisdicional Trabalhista**

O relativo grau de desenvolvimento da competência Prestação Jurisdicional Trabalhista (V1-Desenvolvida com média 3,91 e desvio padrão 0,71) parece estar apoiado principalmente na fixação em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores ( $X=42,11$ ;  $dp=20,32$ ), tendo, logo em seguida, como apoio, a fixação nos sistemas físicos ( $X=13,33$ ;  $dp=8,12$ ) e a fixação nas práticas e rotinas internas já incorporadas ( $X=12,22$ ;  $dp=7,35$ ). Essa observação é reforçada pelos resultados quanto ao caráter tácito da competência (V1-Desenvolvimento, V1-Documentação, V1-Manual e V1-Publicações), que permitem indicar um médio grau de documentação da competência (média 3,57, com desvio padrão de 1,15), frente ao que é apontado como possível pelos itens V1-Manual e V1-Publicações (médias 3,98 e 3,95 e desvios padrão 1,13 e 1,10, respectivamente). Apesar de atribuírem às ações regulares de capacitação já consolidadas uma baixa pontuação na localização da competência ( $X=8,56$ ;  $dp=5,18$ ), os resultados podem remeter a uma avaliação no sentido de que o Órgão oferece oportunidades de desenvolvimento da competência (média 4,00, com desvio padrão 0,96). A Tabela III.1 apresenta os resultados descritivos referentes a essa competência.

Tabela III.1 Resultados dos itens avaliativos da competência **PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA**

<b>PRESTAÇÃO JURISDICIONAL TRABALHISTA</b> - Capacidade de solucionar conflitos trabalhistas, mediante instrução, conciliação e julgamento, e de fazer as decisões do processo trabalhista serem cumpridas, conforme percepção de gestores.						
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
V1-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	43	4,0	5,0	4,98	,15
V1-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	2,60	1,29
V1-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	4,0	5,0	4,91	,29
V1-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	44	2,0	5,0	3,91	,71
V1-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	44	1,0	5,0	4,00	,96
V1-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	44	1,0	5,0	3,57	1,15
V1-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	44	1,0	5,0	3,98	1,13
V1-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	44	1,0	5,0	3,95	1,10
V1-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	43	1,0	5,0	4,28	1,08
V1-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	43	3,0	5,0	4,49	,59
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)</b>		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	100,0	42,11	20,32
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	30,0	13,33	8,12
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	20,0	8,56	5,18
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	20,0	8,56	5,40
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	30,0	12,22	7,35
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	30,0	10,78	7,07

## **Competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos**

O grau de desenvolvimento da competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos pode ser apontado como médio (V2-Desenvolvida com média 3,19 e desvio padrão 1,04). Para esta competência, as pontuações relativas à sua localização (medida do grau de fixação) apresentaram-se distribuídas mais equanimemente que na competência Prestação Jurisdicional Trabalhista, com realce para a fixação da competência nos sistemas físicos ( $X=16,67$ ;  $dp=11,08$ ). Para o caráter tácito da competência (V2-Desenvolvimento, V2-Documentação, V2-Manual e V2-Publicações), os resultados permitem indicar que existe espaço para o desenvolvimento de documentação escrita da competência (V2-Documentação com média de 3,18 e desvio padrão 1,26), reforçado por uma possibilidade relativamente alta de produzir manuais (V2-Manual com média 4,24 e desvio padrão, 0,98). A relativa indicação quanto ao oferecimento de oportunidades de desenvolvimento (V2-Desenvolvimento com média 3,55, desvio padrão 1,07) está em consonância com uma atribuição relativamente favorável de pontos para a localização da competência nas ações regulares de capacitação já consolidadas ( $X=13,44$ ;  $dp=10,38$ ). Embora possa ser apontada como sensível às mudanças tecnológicas, a competência parece ser menos sensível a outros tipos de mudanças (médias 4,49 e 3,86; desvio padrão 0,70 e 1,16, respectivamente nos itens V2-Tecnologia e V2-Mudanças). A Tabela III.2 demonstra os resultados descritivos referentes a essa competência.

Tabela III.2 Resultados dos itens avaliativos da competência **PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS**

**PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO E DO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS** - Capacidade de promover e sustentar o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho, procedimentos, tarefas, atividades e padrões técnicos, por meio de revisões e reformulações, conforme percepção de gestores.

Variável	Descrição da variável	N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
V2-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	42	3,0	5,0	4,71	,51
V2-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	41	1,0	5,0	3,24	1,36
V2-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	41	3,0	5,0	4,66	,57
V2-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	42	1,0	5,0	3,19	1,04
V2-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	44	1,0	5,0	3,55	1,07
V2-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	44	1,0	5,0	3,18	1,26
V2-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	42	1,0	5,0	4,24	,98
V2-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	42	1,0	5,0	3,81	1,09
V2-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	43	2,0	5,0	4,49	,70
V2-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	42	1,0	5,0	3,86	1,16
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)</b>		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	90,0	30,22	19,54
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	40,0	16,67	11,08
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	50,0	13,44	10,38
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	50,0	12,44	10,69
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	30,0	12,89	8,01
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	25,0	10,11	6,44

## **Competência Responsabilidade Social e Ambiental**

Na avaliação da competência Responsabilidade Social e Ambiental, o grau de desenvolvimento pode ser apontado como médio (V3-Desenvolvida com média 3,16 e desvio padrão 1,00), com índices muito parecidos com a competência Promoção da Inovação e do Aprimoramento de Processos. Ainda que o percentual médio mais elevado de fixação esteja nos conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores ( $X=23,89$ ;  $dp=18,27$ ), destaca-se a relativamente alta pontuação para os quesitos *missão, visão, valores e objetivos* ( $X=17,33$ ;  $dp=13,17$ ), *práticas e rotinas internas já incorporadas* ( $X=16,0$ ;  $dp=9,98$ ) e *cultura organizacional* ( $X=17,78$ ;  $dp=17,98$ ), quando em comparação com as outras competências. Pode-se notar que a documentação escrita relativa à competência não foi apontada como bem desenvolvida (V3-Documentação com média 3,05 e desvio padrão 1,01). Nesse sentido, observa-se que os dados referentes aos quesitos de possibilidade e de facilidade de se documentar a competência revelam médias elevadas (V3-Manual com média 4,19 e desvio padrão 0,82; V3-Publicações com média 4,16 e desvio padrão 0,95). Os resultados concernentes às oportunidades de desenvolvimento oferecidas no que se refere à competência apontam para um grau médio (V3-Desenvolvimento com média 3,58 e desvio padrão 0,96). A Tabela III.3 demonstra os resultados.

Tabela III.3 Resultados dos itens avaliativos da competência **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL** - Capacidade de minimizar o impacto social e ambiental gerado pelas atividades internas e de ampliar a atuação positiva junto aos vários públicos de interesse (stakeholders), conforme percepção de gestores.

Variável	Descrição da variável	N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
V3-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	44	2,0	5,0	4,43	,76
V3-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,57	1,17
V3-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	2,0	5,0	4,63	,72
V3-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	43	1,0	5,0	3,16	1,00
V3-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	43	1,0	5,0	3,58	,96
V3-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	42	1,0	5,0	3,05	1,01
V3-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	43	2,0	5,0	4,19	,82
V3-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	44	1,0	5,0	4,16	1,03
V3-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	43	2,0	5,0	4,16	,95
V3-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	43	1,0	5,0	4,28	,93
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS</b> (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	75,0	23,89	18,27
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	40,0	8,89	7,68
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	35,0	11,89	8,48
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	60,0	17,33	13,17
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	50,0	16,00	9,98
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	100,0	17,78	17,98

## **Competência Administração Rotineira com Foco na Estratégia**

Pode-se notar, acerca do grau de desenvolvimento da competência Administração Rotineira com Foco na Estratégia, que este foi apontado como médio (V4-Desenvolvida com média 3,31 e desvio padrão 1,14). Esse resultado para o grau de desenvolvimento pode ser analisado frente aos resultados de fixação da competência, os quais, a par da pontuação obtida pela fixação em conhecimentos e habilidades de magistrados e servidores ( $X=30,56$ ;  $dp=18,50$ ), atribuem pontuação média destacada para o quesito *missão, visão, valores e objetivos estratégicos* ( $X=16,67$ ;  $dp=13,01$ ), isto é, podem evidenciar um aspecto de desenvolvimento da competência que ainda permanece no espaço intencional. Os resultados quanto às oportunidades de desenvolvimento oferecidas indicam um grau médio (V3-Desenvolvimento com média 3,51 e desvio padrão 1,16), sendo coerente com o grau de localização da competência nas ações regulares de capacitação já consolidadas ( $X=12,67$ ;  $dp= 6,96$ ). Os resultados concernentes a essa competência estão demonstrados na Tabela III.4.

Tabela III.4 Resultados dos itens avaliativos da competência **ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA**

<b>ADMINISTRAÇÃO ROTINEIRA COM FOCO NA ESTRATÉGIA</b> - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir, com base na estratégia e nos parâmetros legais, os recursos físicos e orçamentários do Tribunal, conforme percepção de gestores.						
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
V4-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	43	3,0	5,0	4,81	,45
V4-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,29	1,20
V4-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	44	2,0	5,0	4,50	,73
V4-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	42	1,0	5,0	3,31	1,14
V4-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	45	1,0	5,0	3,51	1,06
V4-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	43	1,0	5,0	3,19	1,16
V4-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	43	2,0	5,0	4,33	,75
V4-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	42	1,0	5,0	3,76	1,10
V4-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	42	1,0	5,0	4,10	,85
V4-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	42	3,0	5,0	4,33	,72
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)</b>		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	80,0	30,56	18,50
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	30,0	11,44	8,70
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	30,0	12,67	6,96
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	60,0	16,67	13,01
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	25,0	11,50	5,29
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	40,0	12,94	8,07

## **Competência Mudança Cultural**

A competência Mudança Cultural obteve, para o quesito relacionado ao seu grau de desenvolvimento, uma indicação de que ele é relativamente baixo (V5-Desenvolvida com média 2,91 e desvio padrão 0,95), assim como foi baixo o resultado quanto à existência de documentação escrita relativa à competência. A média de pontos obtidos no item *missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência* foi relativamente alta ( $X=16,91$ ;  $dp=11,61$ ), quando comparada às demais competências (Ver Tabela 4.20), o que pode apontar para a possibilidade de que a competência ainda faça parte de um campo intencional da Instituição, a ser mobilizado na esfera estratégica. Seu elevado grau (quando comparado às demais competências) de localização na cultura organizacional ( $X=16,13$ ;  $dp=15,68$ ) parece ser coerente com a natureza da competência. A Tabela III.5 apresenta os resultados relativos a essa competência.

Tabela III.5 Resultados dos itens avaliativos da competência **MUDANÇA CULTURAL**

<b>MUDANÇA CULTURAL</b> - Capacidade de promover mudanças na cultura organizacional a fim de valorizar a responsabilização (accountability), a integração em todos os níveis, a comunicação interna, a visão sistêmica e a qualidade de vida no trabalho, conforme percepção de gestores.						
Variável	Descrição da variável	N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
V5-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	44	3,0	5,0	4,77	,48
V5-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,57	1,25
V5-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	2,0	5,0	4,30	,86
V5-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	43	1,0	4,0	2,91	,95
V5-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	45	1,0	5,0	3,36	1,00
V5-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	44	1,0	5,0	2,41	1,02
V5-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	44	1,0	5,0	3,39	1,19
V5-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,84	,95
V5-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	42	2,0	5,0	3,83	1,01
V5-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	42	1,0	5,0	3,95	,91
LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)		N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	95,0	27,33	22,09
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	25,0	8,47	6,35
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	40,0	13,80	9,45
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	50,0	16,91	11,61
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	30,0	12,58	7,70
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	100,0	16,13	15,68

## **Competência Mobilização Estratégica de Competências**

O grau de desenvolvimento da competência Mobilização Estratégica de Competências foi apontado como relativamente baixo (V6-Desenvolvida com média 2,82 e desvio padrão 0,97), bem como foi baixo o resultado quanto à existência de documentação escrita relativa à competência (V6-Documentação com média 2,70 e desvio padrão 1,10). Assim como para a competência Mudança Cultural, a média de pontos obtidos no item *missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência* foi relativamente alta ( $X=16,24$ ;  $dp=11,94$ ), quando comparada às demais competências (Ver Tabela 4.20), resultado esse que parece fazer sentido com seu baixo grau de desenvolvimento obtido, podendo apontar para a possibilidade de que a competência ainda necessita ser efetivamente assimilada. Seu elevado percentual de localização nas ações regulares de capacitação já consolidadas ( $X=15,91$ ;  $dp=10,59$ ) parece ser coerente com a natureza da competência. Os dados relativos a essa competência podem ser apreciados na Tabela III.6.

Tabela III.6 Resultados dos itens avaliativos da competência **MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS**

<b>MOBILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS</b> - Capacidade de mobilizar as competências das pessoas para o alcance da estratégia, conforme percepção de gestores.						
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
V6-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	43	2,0	5,0	4,65	,69
V6-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,38	1,31
V6-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	1,0	5,0	4,30	,99
V6-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	44	1,0	5,0	2,82	,97
V6-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	44	1,0	5,0	3,32	1,03
V6-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	43	1,0	5,0	2,70	1,10
V6-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,53	1,12
V6-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,86	,97
V6-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	44	2,0	5,0	3,77	,91
V6-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	43	1,0	5,0	3,79	1,08
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS</b> (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	95,0	31,56	22,53
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	25,0	7,91	6,05
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	50,0	15,91	10,59
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	50,0	16,24	11,94
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	20,0	10,52	7,19
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	50,0	13,63	9,59

## **Competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação**

A competência Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação obteve, para o quesito relacionado ao seu grau de desenvolvimento, uma indicação de que ele é baixo (V7-Desenvolvida com média 2,56 e desvio padrão 1,03), assim como foi baixo o resultado quanto à existência de documentação escrita relativa à competência (V7-Documentação com média 2,56 e desvio padrão 0,96). A média de pontos obtidos no item *sistemas físicos, tais como banco de dados de computador, equipamentos e programas de software* ( $X=19,02$ ;  $dp=13,14$ ) parece ser coerente com a natureza da competência. A Tabela III.7 demonstra os resultados.

Tabela III.7 Resultados dos itens avaliativos da competência **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - Capacidade de planejar, priorizar, executar e gerir os recursos físicos e orçamentários e as competências dos servidores de TIC, com base na estratégia, conforme percepção de gestores.</b>						
<b>Variável</b>	<b>Descrição da variável</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
V7-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	41	3,0	5,0	4,83	,44
V7-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	40	1,0	5,0	3,13	1,34
V7-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	41	2,0	5,0	4,49	,81
V7-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	41	1,0	4,0	2,56	1,03
V7-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	45	1,0	5,0	3,00	1,00
V7-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	43	1,0	4,0	2,56	,96
V7-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,95	1,05
V7-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	4,09	,95
V7-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	44	3,0	5,0	4,66	,57
V7-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	43	2,0	5,0	4,47	,74
<b>LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)</b>		<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>X</b>	<b>Desvio padrão</b>
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	100,0	28,67	22,82
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	51,0	19,02	13,14
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	50,0	13,11	10,30
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	35,0	12,11	9,50
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	30,0	9,56	6,89
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	30,0	9,67	7,02

## **Competência Planejamento Estratégico**

O grau de desenvolvimento da competência Planejamento Estratégico pode ser considerado médio, quando comparado às demais competências (V8-Desenvolvida com média 3,48 e desvio padrão 0,98). Os resultados obtidos quanto aos itens *o Tribunal oferece oportunidades de desenvolvimento que se referem a essa competência* e *o Tribunal tem uma documentação escrita que trata dessa competência* apontam para uma avaliação de média para alta nesses quesitos (V8-Desenvolvimento com média 3,89 e desvio padrão 0,92; V8-Documentação com média 3,88 e desvio padrão 0,82), especialmente quando os dados são comparados com outras competências. A média de pontos obtidos no item *missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência* foi relativamente alta ( $X=16,78$ ;  $dp=11,14$ ), quando comparada às demais competências (Ver Tabela 4.20), o que, neste caso pode apontar tanto para a possibilidade de que a competência ainda faça parte de um campo intencional, a ser mobilizado na esfera estratégica, quanto para a coerência com a natureza da competência. Os resultados descritivos quanto a essa competência estão apresentados na Tabela III.8.

Tabela III.8: Resultados dos itens avaliativos da competência **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> - Capacidade de formular, executar, gerir e acompanhar a execução da estratégia, comunicando-a aos públicos de interesse, gerando mobilização para as mudanças necessárias, promovendo o alinhamento institucional e interagindo de forma ativa com o ambiente interno e externo, conforme percepção de gestores.						
Variável	Descrição da variável	N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
V8-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	43	2,0	5,0	4,70	,64
V8-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,26	1,25
V8-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	2,0	5,0	4,35	,84
V8-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	44	1,0	5,0	3,48	,98
V8-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	44	1,0	5,0	3,89	,92
V8-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	43	1,0	5,0	3,88	,82
V8-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	42	2,0	5,0	4,24	,79
V8-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	4,02	,99
V8-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	43	2,0	5,0	3,88	,96
V8-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	44	1,0	5,0	4,07	1,00
LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)		N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	80,0	26,00	19,29
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	50,0	12,11	9,26
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	40,0	14,00	8,70
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	40,0	16,78	11,14
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	30,0	10,50	6,73
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	40,0	12,17	9,19

## **Competência Relacionamento Institucional**

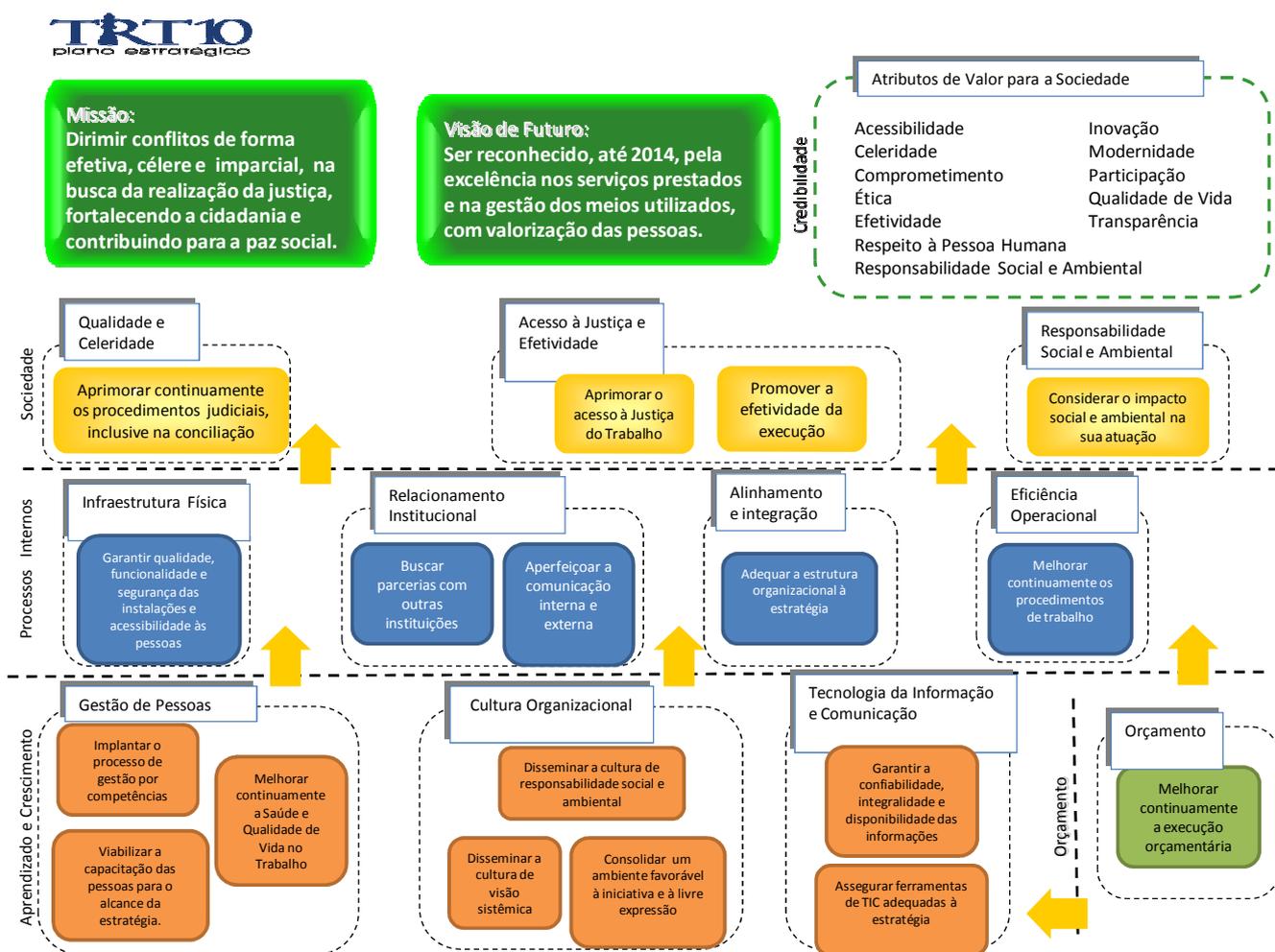
Pode-se observar que a competência Relacionamento Institucional foi apontada com grau de desenvolvimento médio (V9-Desenvolvida com média 3,26 e desvio padrão 1,05), tendo obtido média baixa quanto à existência de documentação escrita relativa à competência (V9-Documentação com média 2,60 e desvio padrão 1,10). A média de pontos obtidos no item *missão, visão, valores e objetivos estratégicos que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência* foi relativamente alta ( $X=17,13$ ,  $dp=12,10$ ), quando comparada às demais competências (Ver Tabela 4.20), o que pode apontar para a possibilidade de que a competência ainda não esteja efetivamente assimilada, embora esta seja a intenção estratégica. Destaca-se o grau relativamente elevado da média obtida para a localização da competência na cultura organizacional ( $X=14,36$ ;  $dp=10,93$ , que parece ser coerente com a natureza da competência. Os dados estão apresentados na Tabela III.9.

Tabela III.9 Resultados dos itens avaliativos da competência **RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL**

<b>RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL</b> - Capacidade de promover a imagem do Tribunal perante os diferentes públicos de interesse (internos e externos) e de construir relacionamentos com parceiros, criando vínculos cooperativos em conformidade com a estratégia, conforme percepção de gestores.						
Variável	Descrição da variável	N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
V9-Importante	Essa competência é <b>importante</b> para a estratégia do Tribunal.	44	3,0	5,0	4,61	,54
V9-Rara	Essa competência pode produzir <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>RAROS</b> em órgãos semelhantes ao Tribunal.	42	1,0	5,0	3,33	1,22
V9-Útil	Essa competência pode gerar <b>resultados</b> , intermediários ou finais, que são <b>ÚTEIS</b> à sociedade.	43	3,0	5,0	4,42	,66
V9-Desenvolvida	Essa competência está bem <b>desenvolvida</b> no Tribunal.	43	1,0	5,0	3,26	1,05
V9-Desenvolvimento	O Tribunal <b>oferece oportunidades de desenvolvimento</b> que se referem a essa competência.	44	1,0	5,0	3,20	1,13
V9-Documentação	O Tribunal tem uma <b>documentação escrita</b> que trata dessa competência.	45	1,0	5,0	2,60	1,10
V9-Manual	É possível redigir um <b>manual</b> para descrever os conhecimentos necessários para desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,49	1,18
V9-Publicações	Existem, <b>fora do âmbito</b> do Tribunal, <b>publicações</b> (revistas, livros, tutoriais, etc.) que ensinam como desenvolver essa competência.	43	1,0	5,0	3,49	1,05
V9-Tecnologia	As mudanças <b>tecnológicas</b> afetam essa competência.	44	2,0	5,0	4,07	,93
V9-Mudanças	Mudanças econômicas, políticas e outras afetam essa competência.	43	1,0	5,0	4,23	,92
LOCALIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS (100 pontos distribuídos entre os sistemas de fixação da competência)		N	Mínimo	Máximo	X	Desvio padrão
Conhecimentos e habilidades de <b>magistrados e servidores</b>		45	,0	95,0	29,78	23,01
Sistemas físicos, tais como <b>bancos de dados</b> de computador, equipamentos e programas de <i>software</i> .		45	,0	30,0	10,91	7,82
Ações regulares de <b>capacitação</b> já consolidadas		45	,0	30,0	10,02	7,28
<b>Missão, visão, valores e objetivos estratégicos</b> que definem e incentivam diferentes tipos de conhecimento relativos a essa competência		45	,0	50,0	17,13	12,10
<b>Práticas e rotinas internas</b> já incorporadas		45	,0	20,0	9,13	6,30
<b>Cultura organizacional</b> do Tribunal (normas, costumes formais e informais, etc)		45	,0	50,0	14,36	10,93

## ANEXO 1

### O MAPA ESTRATÉGICO DO TRT 10



Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, aprovado pela RA nº 45/2009.