



CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JUAREZ DOS SANTOS BRANDÃO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Análise do
Projeto de Gestão por Competência do Tribunal de Justiça do Tocantins

Palmas - TO

2021

JUAREZ DOS SANTOS BRANDÃO

GESTÃO POR COMPETÊNCIA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Análise do
Projeto de Gestão por Competência do Tribunal de Justiça do Tocantins

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do Campus Palmas do Instituto Federal do Tocantins como requisito para obtenção de grau de tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Mestre Madson Teles de Souza

Palmas - TO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

- B817g Brandão, Juarez Dos Santos
 Gestão por competência aplicada ao setor público : análise do projeto de
 gestão por competência do Tribunal de Justiça do Tocantins / Juarez Dos
 Santos Brandão. – Palmas, TO, 2021.
 52 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) –
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins, Campus
 Palmas, Palmas, TO, 2021.
- Orientador: Me. Madson Teles de Souza
1. Gestão por Competências. 2. Gestão de recursos humanos. 3. Setor
 público. I. Souza, Madson Teles de. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

JUAREZ DOS SANTOS BRANDÃO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Análise do
Projeto de Gestão por Competência do Tribunal de Justiça do Tocantins**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
banca examinadora do Campus Palmas do Instituto
Federal do Tocantins como requisito para obtenção
de grau de tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Mestre Madson Teles de Souza

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Mestre Madson Teles de Souza – IFTO – Orientador

Prof. Mestre Robleik Barbosa - IFTO

Prof^a. Mestre Ana Carolina Falcão Braga - IFTO

Palmas - TO

2021

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Mestre Madson Teles de Souza, pela orientação, apoio e confiança.

À Professora Mestre Ana Carolina Braga, pelo empenho dedicado à finalização deste trabalho.

Ao Professor Mestre Robleik Barbosa, por igualmente ter aceitado esse desafio.

RESUMO

O Brasil vive atualmente em uma era de inovação, modernização e competitividade. Nesse cenário de acentuado crescimento, somado às intensas cobranças da população, surge a necessidade de adequação da gestão de recursos humanos dos órgãos públicos, imbuídos para uma melhoria conjunta dos métodos gerenciais tradicionalmente incorporados pelas organizações, que implicam na qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados. Diante desse espectro revolucionário, serão tratadas as implicações da inclusão do modelo de Gestão por Competências no setor público, que se propõe ao desenvolvimento sistemático das competências profissionais dos servidores, representando um sistema de informação estratégica que busca orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional, se propondo a alcançar maior qualidade, eficiência e produtividade. O método de pesquisa será o indutivo, onde parte-se de uma situação particular para compreender melhor um fenômeno de ocorrência geral. O objetivo geral é analisar as implicações da inclusão do modelo de Gestão por Competências no setor público, explorando os esforços empreendidos pelo Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) para implementação do modelo de gestão por competências em sua metodologia de gerenciamento de pessoas, em especial, as ações realizadas para capacitação dos servidores deste órgão. Como resultado, nota-se que a implementação de novas ferramentas e recursos gerenciais, como a Gestão por Competências, permite um melhoramento das interações humanas dentro dos órgãos e fazem prosperar ganhos imensuráveis tanto para os órgãos, quanto para a população que conta diariamente com os serviços.

Palavras-chave: Gestão por Competências; gestão de recursos humanos; setor público.

ABSTRACT

Brazil currently lives in an era of innovation, modernization and competitiveness. In this scenario of accentuated growth, added to the intense demands on the population, there is a need to adjust the human resources management of public agencies, imbued with a joint improvement of the management methods traditionally incorporated by the organizations, which imply the quality and efficiency of public services provided. Given this revolutionary spectrum, the implications of including the Competence Management model in the public sector, which proposes the systematic development of the professional skills of civil servants, will be addressed, representing a strategic information system that seeks to guide the actions of professional and organizational development, proposing to achieve greater quality, efficiency and productivity. The research method will be the inductive one, where one starts from a particular situation to better understand a phenomenon of general occurrence. The general objective is to analyze the implications of including the Competency Management model in the public sector, exploring the efforts undertaken by the Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO) to implement the competency based management model in its methodology for managing people, especially the actions taken to train the staff of this structure. As a result, it is noted that the implementation of new management tools and resources, such as Competence Management, allows for an improvement in human interactions within the organs and makes immeasurable gains prosper both for the organs and for the population that relies daily on the services.

Keywords: competency management; human resource management; public sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISO - International Organization for Standardization

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

ESMAT- Escola Superior da Magistratura Tocantinense

GESTCOM - Gestão do Comportamento Organizacional

MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

MASP - Método de Análise e Solução de Problemas

PDRAE - Plano Diretor de Reforma do Aparelho Estatal

PEC- Projeto de Emenda Constitucional

SEFAZ/TO - Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins

TJDF - Tribunal de Justiça do Distrito Federal

TJTO - Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins

TRE/TO - Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins

TRF8ª Região - Tribunal Regional Federal da 8ª Região

UFT - Universidade Federal do Tocantins

UFPA - Universidade Federal do Pará

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do JTJO – Diretoria de Gestão de Pessoas.....	35
Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Tocantins.....	38
Figura 3 – Competências Estratégicas TJTO	42
Figura 4 – Resultados Projeto de Gestão por Competências - índices	43
Figura 5 – Status do Projeto Gestão por Competências do TJTO	44
Figura 6 – Metas do Projeto Gestão por Competências do TJTO – 2015-2020.....	44

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. BREVE HISTÓRIA - GESTÃO DE PESSOAS	13
3. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	16
4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
5. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO – PODER PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS.....	29
6. DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	32
7. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS.....	34
7.1. Ambiente do TJTO	34
7.2. Projeto Gestão por Competências do TJTO	36
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS	48

1. INTRODUÇÃO

As intensas transformações experimentadas nos últimos anos trouxeram consigo, mudanças significativas nas organizações, e como alhures já foi diagnosticado, o cume das organizações gira em torno do conhecimento ativo e a capacidade proativa das pessoas que envolvem as instituições.

O cenário atual do mundo é a intensa competitividade e inovações diárias, onde não há como ficar inerte perante as grandes mudanças e o jeito que se desenvolvem as coisas ao entorno de cada um.

Assim, não adianta você ser "3.0" enquanto todo o seu círculo de pessoas é "4.0". O mundo gira a cada dia com novidades e as instituições devem estar preparadas e alinhadas com as modernizações.

Na área de gestão de pessoas, as transformações sucedidas nas organizações estão sendo direcionadas para o método de competências, com intenção de planejar, capacitar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para melhorar a execução das tarefas.

Assim, destaca-se que a gestão por competências é um assunto relativamente novo que vem sendo desenvolvido no intuito de alinhamento estratégico e tem por referência principal as pessoas como recurso determinante ao sucesso da organização. Esse novo modelo gerencial está concentrado nas habilidades, aptidões, talentos e experiências das pessoas que ocupam os quadros de servidores e que leva os colaboradores para atingir as metas e os objetivos da organização, mediante suas competências técnicas e comportamentais.

Nesse sentido, há que se observar que grande percentual dos melhoramentos que podem ser obtidos em uma empresa ou órgão público, vem do gerenciamento das pessoas, no qual o crescimento organizacional apresenta-se atrelado ao desenvolvimento humano.

É nesse ínterim, que o modelo de gestão por competências, se predispõe a obter uma prestação mais eficaz e eficiente de serviços por parte dos servidores públicos aos interessados (população), bem como, tornar mais desenvolvido os procedimentos que dizem respeito à gestão de pessoas para tais servidores, procurando maior qualidade no ambiente de trabalho, a fim de se obter um sentimento de valorização e evolução da gestão de pessoas como um todo dentro da organização.

Todo esse caminho, leva a uma modernização de gestão.

O presente trabalho se justifica no atual cenário social, político e econômico, sendo que a Gestão por Competências se torna uma alternativa aos métodos gerenciais tradicionalmente incorporados pelas organizações, e que se propõe a realizar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias para alcançar os objetivos, dinamizando todo o trabalho exercido.

Não obstante, mesmo na contemporaneidade, com facilidade de acesso a novas tecnologias e melhores estruturas, de nada adianta enquanto não for observado que os melhoramentos que podem ser obtidos em uma empresa ou órgão público, vem do gerenciamento das pessoas, no qual o crescimento organizacional apresenta-se atrelado ao desenvolvimento humano e estes devem ser valorizados e terem suas competências em conformidade aos papéis exercidos, para responder às necessidades institucionais e as demandas da sociedade.

Nesse sentido, o método de Gestão por Competências, permite o conhecimento e gerenciamento das lacunas existentes, promovendo tarefas de educação continuada mais apropriadas às demandas individuais e institucionais, bem como se propõe a capacitar as pessoas aos resultados pretendidos pelo órgão, e assim, permite reduzir as incompatibilidades entre o que o servidor é capaz de fazer (competências individuais) e o que sua atribuição demanda (competências necessárias para exercer sua função).

Essa forma de gestão busca, no âmbito das instituições, alcançar maior eficiência e produtividade, através da valorização do servidor obtida pela meritocracia, desenvolvimento das capacidades, bem como a harmonia e equalização/dinamização das atividades no ambiente de trabalho.

Além disso, em que pese as transformações no mundo do trabalho e a forte influência sobre o perfil epidemiológico dos trabalhadores/servidores, cujo destaque se tem dado para as patologias relacionadas a saúde mental, verifica-se que com o melhoramento proporcionado pela inclusão do método de gestão por competências, com meritocracia, dando oportunidades para as pessoas, reconhecimento de mérito legítimo e o desenvolvimento das pessoas com a sua capacitação, obter-se-ia melhores resultados no ambiente de trabalho e, por via de consequência, haveria o melhoramento da saúde mental dos servidores, sendo exatamente uma das marcas desta metodologia.

Ademais, em outro ponto de reflexão, observa-se que, ainda que as instituições públicas estejam diante de um regime de austeridade com contingenciamento de gastos e redução do quantitativo de força de trabalho, o método de gestão por competências, trabalhando com o mapeamento e identificação das habilidades e conhecimentos dos que compõem o quadro de pessoal da instituição, aprimorando e promovendo conhecimentos, realçando habilidades direcionadas à cada atividade da instituição e valorizando os integrantes da força de trabalho da instituição, obteria maior eficiência na prestação das atividades e não se sentiria o peso do referido regime.

Nesse aspecto, o que o método de gerenciamento de gestão por competência se propõe a realizar é que, ainda que se tenha um número limitado/enxuto de pessoal, porém com bons índices de instrução, conhecimento, desenvolvimento de habilidades e capacidades técnicas correlatas às funções desempenhadas, bem como autoestima no ambiente de trabalho, construídas pelo órgão, haverá a manutenção e continuidade das atividades prestadas de modo satisfatório e eficiente, sem desconfortos ou abalos aos servidores, conseguindo mais facilmente resolver qualquer intempérie que eventualmente venha a ocorrer.

A título de conhecimento, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, que vem sofrendo com altos cortes no orçamento e redução dos seus quadros de servidores, obteve, como resultado do projeto de gestão de competências, um aumento no índice de satisfação na prestação jurisdicional realizada pelo órgão, conforme informações prestadas pelo órgão.

Obviamente que o alcance dos resultados não é imediato, mas ainda que as fases para implantação desse método se prolonguem no tempo, seus resultados serão efetivos e constantes.

Nesse sentido, pode-se vislumbrar a importância da análise proposta, a teor da metodologia e gestão por competências, como meio de dinamizar as atividades desenvolvidas nas organizações públicas, adotando esse modelo com vistas a tornar mais eficiente as atividades prestadas pelos servidores.

Assim, o aporte principal deste trabalho está na análise dos reflexos trazidos pela implantação do método de gestão por competências, que avança no setor público, mostrando um pequeno espectro dessa implantação utilizando como estudo de caso o projeto de gestão por competências do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins.

Inicialmente serão tratadas as bases históricas da gestão de pessoas nas organizações, enfatizando os aspectos do surgimento dos ambientes gerenciais da administração. Ademais, faz-se alusão à diversas fontes institucionais e incentivos para a prática e atualização dos órgãos.

Adiante, em um segundo momento, serão analisados os modelos de administração pública no Brasil, que enraizou um marco regulatório administrativo no país.

Em seguida, serão tratados os conceitos de gestão por competências, apresentando as vantagens do referido método gerencial, e depois, será tratada a gestão por competências no setor público, apresentando um espectro do Poder Público do Estado do Tocantins, com demonstração dos órgãos que entraram nessa linha de entendimento.

Por fim, será apresentado o Projeto de Gestão por Competência do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, demonstrando os enfrentamentos do órgão para implantação do projeto e a forma de aplicação no Poder Judiciário do Estado do Tocantins.

Portanto, constatando-se a grande era de modernização e inovações, bem como a solicitação de uma maior efetividade das atividades prestadas à população pelas instituições públicas, que anteriormente estavam estagnadas em meio ao caos, visualizou-se que, com a aplicação de métodos inovadores de melhor gerenciamento das pessoas, como o método de gestão por competências, estar-se-ia saindo de um ponto obscuro de incertezas, para um resplandecente modo de administrar, levando a cabo as missões destas instituições.

2. BREVE HISTÓRIA - GESTÃO DE PESSOAS

Compreender a evolução e bases da gestão de pessoas nas organizações é salutar para os atuantes no processo de gestão, pois este processo permeia há vários séculos e tem suas implicações em várias áreas do conhecimento.

O plano de gestão de pessoas, é marcado pelas investidas de conhecimento de movimentos enraizados por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). O primeiro, nos Estados Unidos, apresentou o movimento da Administração Científica, o outro, com o mesmo crivo, definiu seus conceitos sobre gestão de pessoas na França, onde contou com a atuação das empresas privadas e, incessantemente, do setor público francês.

No modelo da Administração Científica, estabelecia-se que, era imprescindível que as organizações contassem com capital humano, com características de qualificação e eficiência. Assim, Taylor, apontava que, as organizações precisavam de pessoas competentes e diversificadas, além de substituírem métodos que se fundavam apenas na experiência, por métodos científicos e testados.

Assim, o objetivo principal desses movimentos era propiciar fundamentação científica às funções administrativas, remediando a improvisação e o empirismo.

Taylor, após pesquisa e análises, concluiu que as pessoas produziam bem menos do que podiam. A partir daí, foi desenvolvido o sistema de Organização Racional do Trabalho, que tinha por objetivo conseguir produzir mais, no menor período de tempo e com redução de custos.

Agora, o trabalho não era mais medido pelo tempo e quantidade de produção, quesitos simplórios. Nesse contexto, o acesso à informação, conhecimento especializado e competência, amoldaram o novo homem ao trabalho, tornando-se o perfil almejado pelas empresas.

Além disso, outro movimento de grande relevância surgiu, sendo denominado Escola das Relações Humanas, desenvolvido pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), cujo enfoque era a constatação da necessidade de observância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade, levando a comprovação de que o produto final tinha modificações conforme as influências ocorridas no ambiente de trabalho pelos colaboradores.

A partir desse momento, segundo Tonelli et al (2002), os estudos sobre o comportamento humano nas organizações cresceram demasiadamente em número e importância,

bem como, compuseram temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer.

Já em 1960, teve início a Administração de Recursos Humanos, cujo objetivo era oferecer para a organização um olhar sistêmico de seu pessoal e a partir de 1990, o ambiente corporativo passa a ter mudanças acentuadas e rápidas, tanto no ambiente organizacional, quanto no aspecto da utilização de pessoas nas empresas.

Nesse período, dá-se início a uma nova era digital e tecnológica, marcada por um período de informação, e assim, os grupos de gestão de pessoas se propõem a abranger atividades estratégicas de diretrizes gerais, substituindo os antigos departamentos de Recursos Humanos.

Desse modo, as tarefas operacionais e burocráticas ganham caminhos diferentes das tarefas de gestão, sendo que, enquanto estas são focadas no gerenciamento racional das pessoas, àquelas são transferidas para terceiros (ARAÚJO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2005):

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas. Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir a missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar os objetivos pessoais.

Frente a esse estopim de ideias, ancoradas por diversos teóricos, surgiram, por diversas fontes institucionais, incentivos para a prática e atualização dos órgãos.

A título exemplificativo, tem-se o surgimento das certificações de qualidade, como a *International Organization for Standardization* (ISO), que no ano de 1987 lançou a ISO 9000, normas intimamente lastreadas na qualidade, experiência e contribuições de especialistas e representantes de diversos países e que obteve a evolução da garantia e da gestão de qualidade.

No setor público, ante a imprescindibilidade de introdução de planos de modernização dos setores de gestão de pessoas, também houve grande normatização em prol desse melhoramento, demasiadamente solicitada pela sociedade, pelos servidores e pelas próprias instituições.

Em um pequeno espectro de tais normativas, temos que, no ano de 2006, houve a publicação do Decreto nº 5.707, da Presidência da República (revogado posteriormente pelo

Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019), que acarreta a modernização das rotinas de Gestão de Pessoas no âmbito federal, com destaque na Gestão por Competências.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou no ano de 2009, a Resolução nº 111, no intuito de fortalecer os resultados no Poder Judiciário, tendo por base a capacitação dos servidores em suas competências.

Na Justiça do Trabalho, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) publicou, no ano de 2012, a Resolução nº 92, que determina metas para implantação da Gestão por Competências para todos os Tribunais do Trabalho até o final do ano de 2013.

No ano de 2014, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, iniciou a implantação do Projeto Gestão por Competências, que, no contexto estratégico da Justiça do Estado do Tocantins, alinhou suas estratégias com base na Resolução nº 70/2009 do CNJ e Resolução n. 198/2014 do CNJ, e dentre as normativas internas do TJTO, editou a Resolução nº 21/09 – TJTO, sob o tema de Gestão de Pessoas.

Portanto, verifica-se que na atualidade, contamos com diversas instituições que desencadearam esse melhoramento do setor de gestão de pessoas, vindo, tais ocorrências, de longas discussões e entendimentos já conceituados paulatinamente.

3. MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Administração Pública deve ser entendida como a atividade administrativa exercida pelo Estado, constituindo uma atividade na defesa concreta do interesse público.

Destaca-se que a Administração Pública é o aparelho do estado que executa e põe em prática as políticas e serviços disponibilizados pelo governo.

Conforme o Plano Diretor de Reforma do Aparelho Estatal (PDRAE) existem três formas/modelos nas quais as estruturas administrativas brasileiras são administradas, quais sejam: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

Os Modelos de Administração Pública são diferentes matrizes para conduzir o Estado, definindo a atuação dos agentes públicos, sendo que esta atuação define a forma como os serviços serão prestados perante a sociedade. Assim, a administração pública se divide em três diferentes tipos, sendo: administração patrimonialista, administração pública burocrática, administração pública gerencial e modelo de governança pública (SECCHI, 2009).

O Modelo Patrimonialista teve início com a chegada da família real portuguesa no ano de 1808, onde, com a transição da corte portuguesa ao Brasil e a constituição do Reino Unido de Portugal, as colônias Brasil e Algarves, rompendo com o pacto colonial, conseguiu se constituir os fundamentos do Estado Nacional e por via de consequência, o primeiro modelo de administração pública, denominado patrimonialismo.

Segundo Matias Pereira (2010), o modelo patrimonialista tem sua origem dos Estados Absolutistas, tendo em vista que o soberano centralizava todo poder em si mesmo, não havendo diferenciação entre o público e o privado, sendo o Estado utilizado como prolongação do poder dirigente.

Bergue (2011), afirma que no modelo patrimonialista as pessoas (servidores públicos) são vistas como empregadas do administrador e não do poder estatal, isto é, o serviço público é assumido pela figura do gestor, utilizando como extensão do seu domínio. O autor ainda declara que o nepotismo passa a ser uma tendência.

De acordo com Paula (2005), os empregos e benefícios, que se conseguem do Estado, nesse período, costumam estarem associados aos interesses pessoais, em sentido contrário aos

interesses públicos. Diante disso, o servidor passa a não ter relação com o cargo, mas com o agente que “patrocinou” a função, em uma relação de pessoalidade.

Assim, destaca-se que nesse modelo, persistia a confusão patrimonial, não havendo uma distinção do que é patrimônio público (*res publica* – coisa do povo) e o que é patrimônio privado (*res principis* – coisa do príncipe).

Esse modelo de administração, se fez presente no período pré-capitalista, impondo-se como um ente privatizado, e o monarca atuava com domínio sobre os bens públicos e particulares, sem distinção e qualquer necessidade de prestar contas à população. Ademais, como não se tinha lei ou ordens em que se estabelecesse essa forma de funcionamento estatal, o gerenciamento dessa máquina, era guiado pelos costumes e tradições.

Todavia, esse modelo de administração se mostra contrário aos novos sistemas de democracias parlamentares, assim como o novo modelo de capitalismo industrial, dando início a separação entre Estado e Igreja, que se mostrava como ponto principal para o desenvolvimento do capitalismo. Nesse cenário, a administração patrimonialista se mostra intolerável, pois, não mais cabia um modelo de administração pública que privilegia poucos em detrimento de muitos.

No Brasil, o modelo patrimonialista se estabeleceu por um longo período. Nesse período, poucas mudanças se implantaram no país, talvez a mais relevante e significativa, foi o abolicionismo, que fragilizou o império, além disso, houve também a Guerra do Paraguai, que contribuiu para derrota do império brasileiro, se instaurando assim, após a tomada do poder pelo exército, a República Velha (1989).

Oportuno destacar que, embora a República tenha preservado o modelo patrimonialista, trouxe ela, modificações à máquina pública administrativa, que, por meio da Constituição de 1981, com a declaração do federalismo, transformou as províncias em Estado Federativo, significando uma descentralização.

O período de República Velha durou aproximadamente 40 anos, e com as constantes mudanças e avanço no cenário do país, essa primeira fase da república brasileira acabou se tornando disfuncional ao país, pois, segundo Lustosa da Costa (2008), o Brasil passava por um processo de transformação, pela diversificação da economia, primeiro ciclo de industrialização, urbanização e pela organização política das camadas urbanas.

Esse cenário de mudança é proveniente do final do século XIX, momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes. Assim, ante as novas exigências de transformações globais, seguido do desenvolvimento econômico que se alavancava, trouxe a necessidade de reformulação do modelo de gestão administrativa do Estado.

Nesse sentido, destaca-se que a primeira reforma da administração pública brasileira foi a Burocrática de 1936, que tinha no Governo Getúlio Vargas, marcada com características como a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, que surgiu com o intuito de substituir as velhas práticas patrimonialistas, oriundas de tempos passados, onde prevalecia práticas como o nepotismo e a corrupção (BRESSER PEREIRA, 1996).

O Presidente Getúlio Vargas que assumira o Brasil em 1930, impactado pela crise da Bolsa de Nova Iorque (1929), que despencou a economia brasileira, que era baseada na exportação de café, teve como necessária a iniciativa de investimento na indústria nacional, com o intuito de sair do balanço negativo da crise, marcando no Brasil, a passagem da comercialização exclusivamente agrária, para a industrial.

Diante disso, precisava-se de um modelo administrativo que trabalhasse pautada em regras já definidas e que suprimisse o nepotismo, que era o grande gargalo do sistema anterior.

Ante essa necessidade, no supracitado período (segunda metade do século XIX), Max Weber cria o modelo burocrático da administração pública, com ponto inovador na gerência administrativa, definindo que os bens dos detentores do poder deveriam ser separados dos bens do Poder Público, rompendo o que vinha sendo utilizado no modelo patrimonialista, onde o Estado era usado como uma extensão das posses do detentor do Poder.

Cumprir destacar que, Max Weber ocupou-se de analisar diversos aspectos das sociedades humanas, e definiu um tipo ideal de burocracia, propondo um esquema que tinha a finalidade de compilar os pontos comuns à grande maioria das organizações formais, e a partir delas, fez-se o contraste com as sociedades primitivas.

A partir daí, expôs que as organizações burocráticas seriam máquinas completamente impessoais, que funcionariam de acordo com regras, que ele definiu como racionais, posto que, dependiam da lógica, e não de interesses.

Segundo Claudia Adriele Saturni (2013):

O modelo burocrático enfatiza aspectos formais, controlando processos de decisão, estabelecendo uma hierarquia funcional rígida, baseada em princípios de profissionalização e formalismo. Os procedimentos formais são feitos por funcionários especializados, com competências fixas, sujeitos ao controle hierárquico. Há a profissionalização do funcionário burocrático, que exerce o cargo técnico em razão de sua competência, comprovada por processo de seleção. Afasta-se o nepotismo e as relações de apadrinhamento. O exercício de cargos públicos passa a ser uma profissão, com remuneração previamente conhecida pelo indivíduo e pela sociedade. Houve, nesse período, a criação das primeiras carreiras para funcionários públicos e a realização dos primeiros concursos públicos, efetuados no Governo Vargas, na década de 30.

Três características são tidas como principais no modelo burocrático, quais sejam: formalidade, impessoalidade e o profissionalismo.

Quanto à formalidade, esta impõe uma sistematização/padronização de procedimentos, regras, a fim de conter a discricionariedade individual. Dessa forma, a atuação dos servidores fica restrita às normativas.

Quanto à impessoalidade, esta, evidencia as posições hierárquicas da organização, e não de indivíduos, evitando-se o desenfreio desvirtuamento do poder, além de contar com sistemas de profissionalismo baseado na meritocracia, atacando diretamente o nepotismo.

Cumprir frisar, que na administração burocrática, inicialmente não havia controle finalístico ou de resultados, pois o ponto que se alavancava era tornar a administração pública impessoal.

O profissionalismo está baseado na meritocracia, atacando também, diretamente, o nepotismo, sendo que os cargos já não podem ser utilizados como moeda de troca, mas alcançados através da ampla concorrência entre os participantes interessados, obtendo, dessa forma, melhor capacidade técnica e conhecimento.

Salutar destacar que, a Constituição Federal de 1988, traz em seu texto original, diversas disposições que enfatizam características do modelo burocrático. Nesse contexto, pode-se citar o art. 37, que prevê os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Além disso, tem-se os incisos II, X, XV, e §1º (vedação a autopromoção), que trazem especificidades do modelo burocrático.

Art. 37. A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:

[...]

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

[...]

X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices;

[...]

XV - o subsídio e os vencimentos dos ocupantes de cargos e empregos públicos são irredutíveis, ressalvado o disposto nos incisos XI e XIV deste artigo e nos arts. 39, § 4º, 150, II, 153, III, e 153, § 2º, I;

[...]

§ 1º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Assim, em um primeiro momento, o modelo burocrático cumpriu com os termos para o qual foi criado. Contudo, o próprio governo de Getúlio Vargas atuava em um contexto onde se via a disseminação no mundo, da visão mais intervencionista do Estado, e a partir disso, surgem os problemas do modelo burocrático.

Dentre os problemas que surgiram, cita-se: o excesso de formalismo; a perda da noção elementar de servir a sociedade; o controle tido como razão de ser do Estado; ineficiência; clientelismo e fisiologismo.

Percebeu-se que, para eliminar o nepotismo e a corrupção, que havia se instalado, foi utilizado um controle rígido, porém, gastava-se mais para se ter esse controle. Assim, em razão do

destaque ao controle dos meios, a administração pública se torna ineficiente, de modo contrário ao que ela pretendia, de forma que se instaurou a insatisfação da população.

Bresser Pereira (1996), afirma que:

Com o advento do Estado social e econômico verificou-se que a administração pública burocrática não garantia nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para a prestação de serviços ao público. A administração pública burocrática, na verdade, é lenta, cara, auto referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Conforme Klering et al. (2010):

O modelo burocrático apresenta algumas disfunções, sendo que a principal é que o controle torna-se a razão de ser do funcionário e como consequência o Estado volta-se para si mesmo deixando de lado sua principal missão de servir a coletividade. Em decorrência desse fato cresce a insatisfação do cidadão que percebe a incapacidade de o Estado em atender suas necessidades.

Assim, verificou-se que o modelo burocrático instalou na administração pública altos custos e a baixa qualidade da própria administração, sendo necessária uma nova reestruturação administrativa.

A segunda reforma administrativa que ocorreu se denominou como gerencial, sendo proposta por Bresser Pereira, à época, ministro do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), período no qual o Governo era gerido pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, e cujas características são o acentuado destaque nos resultados e o foco no “cidadão-cliente”. (BRESSER PEREIRA, 1996).

Secchi (2009) trata a administração pública gerencial como:

Um modelo normativo para a estruturação e a gestão da administração pública cujos valores são eficiência, eficácia e competitividade. O modelo gerencial não nega todos os princípios do modelo burocrático, mas pelo contrário, está apoiado no modelo anterior, porém dando flexibilidade a alguns de seus princípios fundamentais como a admissão segundo critérios rígidos de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático.

No ano de 1990 o modelo de administração gerencial irá se destacar como novo marco da administração pública, em vista à crise que estava estampada no Estado nos anos 80, inclusive a hiperinflação que assombrava o país, impondo-se a necessidade de reconstrução das funções frente à globalização.

Assim, ainda durante o regime militar, se iniciou a primeira tentativa de superar a rigidez do modelo burocrático por meio do Decreto-Lei nº 200/1967, que buscava uma melhor eficiência nas atividades econômicas do Estado, por meio da descentralização, no qual as atividades de produção de bens e serviços seriam transferidas para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

A proposta de descentralização partiu da ideia de liberar a estrutura central de direção das rotinas de execução, para concentrá-las em atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle. Além disso, na área de pessoal, o documento legal baseava-se em alguns princípios como valorização, dignificação do servidor e da função pública. Diante disso, ocorreu crescimento da produtividade, profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público, fortalecimento do sistema de mérito para ingresso, concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes na administração de pessoal, entre outros (COSTIN, 2010).

Ocorre que, o próprio regime militar, aproveitando a situação, encampou a contratação dos escalões superiores da administração através das empresas estatais, demonstrando a falta de preocupação com o aparente nepotismo e impessoalidade.

Não obstante, após a reforma de 1995, que teve como objetivo regular as contas públicas, assim como aumentar os índices de capacidade das ações estatais, buscou-se aprimorar o sistema de gestão administrativa, com base em ferramentas e entendimentos produzidos pelo setor privado, tentando com essa lógica, o aumento econômico do Estado.

Conforme Matias Pereira (2008), a partir da implantação do paradigma pós-burocrático, inspirado na administração de empresas, foram absorvidas ferramentas de gestão proveniente do setor privado e adaptadas para o setor público com um intuito de ser uma administração tendente aos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, com o intuito de prestar sempre o atendimento da demanda do cidadão.

Com tais meios, e absorvendo a cultura dinâmica do setor privado, aprimorando tecnologias e adaptando-as ao setor público, pôde-se pensar em focar no atendimento das demandas dos cidadãos, com a prestação de um serviço público moderno, profissional e eficiente.

Urge frisar que a diferença entre o modelo burocrático e o gerencial, está intimamente ligada ao controle, especificamente no controle dos resultados e não do processo, atendendo aos fins e não ao meio.

Assim, destaca-se que o modelo gerencial passa de um Estado que era prioritariamente, produtor de bens, para um Estado regulador, ocupando-se das tarefas gerenciais de patrimônio e das atividades inerentes ao Estado. Muda-se o foco do princípio da legalidade para o da eficiência, inclusive inserido na Constituição Federal de 1988 pela emenda nº 19 de 1998.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade **e eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (Grifo nosso)

Segundo Claudia Adriele Sarturi (2013):

A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos. Nesse contexto, o modelo gerencial possui maior ênfase no princípio da eficiência que, segundo Celso Antônio Bandeira de Mello, não pode ser concebido senão na intimidade do princípio da legalidade, porquanto a busca da eficiência jamais seria justificada pela postergação daquele que é o dever administrativo por excelência.

Nesse novo modelo, ganhou-se importância a participação das entidades não governamentais na realização de políticas públicas, institui-se programas de privatizações, bem como a figura do terceiro setor (entes de cooperação), prestação de serviços públicos por intermédio de agentes não estatais e prestação de serviços públicos não exclusivos de Estado.

Assim, essa ampliação foi um dos meios de defender a coisa pública.

Ao decorrer da história do Brasil, e da Administração Pública Brasileira, houve importantes transformações nos modelos formulados para modular e gerir a administração pública, indo do patrimonialista ao gerencial, implantados dentro das gestões públicas.

Nesse aspecto, destaca-se que não houve uma ruptura pura de um modelo para o outro, extirpando todos os traços do modelo anterior, mas sim, mudanças lentas e graduais, marcadas ainda por resquícios de cada modelo.

Portanto, a Administração Pública mantém traços em diferentes graus dos três modelos administrativos expostos. Assim, para a plenitude da administração, com profissionalismo, transparência, cumprimento com o dever de prestar serviço público de qualidade à população, é necessário a busca por modernização e implementação de métodos gerenciais que dinamizem a administração pública.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Uma empresa só se mantém viva se consegue alinhar as competências de seus funcionários às reais necessidades do mercado. (Pedro Paulo Carbone)

Com a era da informação (1990), e o advento da competitividade, se exigiu novo papel da gestão de recursos humanos. Nesse período houve o surgimento da Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos, da Gestão de Capital Humano, todas elas, expressões que tem como intuito, designar o processo de gerir as pessoas nas organizações modernas, até mesmo na Gestão Pública, que tem como modelo de administração pública de referência, o "gerencial".

Nesse ambiente, verifica-se a necessidade dos gestores em, a nível estratégico, garantir uma maior administração/comando; em nível tático, possui como finalidade compartilhar conhecimento e; a nível operacional, ser eficiente.

Frisa-se que, as organizações não existem no vácuo. Elas atuam com outras organizações através de mecanismos de cooperação e competição. A estratégia é vinculada à missão organizacional, assim como pela visão de futuro e objetivos principais da organização.

Na busca por alcançar tais critérios, surge o modelo de Gestão por Competências, que em sua metodologia de gestão, representa inúmeras tentativas de resposta à necessidade de superação da concorrência (ainda que no âmbito público) num mercado globalizado, assim como às exigências de agilidade, presteza, diferenciação e inovação contínuas, e aprendizagem e estímulo ao conhecimento, para lidar com todas as nuances que surgirem dentro do mundo organizacional.

Assim, o método de Gestão por Competências pode ser definido como uma metodologia de orientação para os sujeitos relacionados à gestão de pessoas, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários, representando um poderoso sistema de informação estratégica que busca orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional nos rumos certos.

A proposta desse método é compreender a situação do ambiente organizacional, verificar quais são as competências críticas para o melhor desenvolvimento da instituição, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las conjuntamente com o quadro de funcionários.

Para Carbone et. al. (2009):

As organizações vêm implantando a Gestão por Competências como modelo gerencial alternativo àqueles tradicionalmente utilizados, visando a "orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos".

Brandão e Guimarães (2001), destacam que “competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas”.

Para Cesar Sperling Vargas (2012):

É imprescindível que as organizações disponham de capital humano qualificado e eficiente, seguindo assim o pensamento do modelo de Administração Científica ou Taylorismo. Frederick Taylor, pai desta modelagem, já alertava que as empresas precisam de pessoas competentes e diferenciadas, substituindo métodos empíricos por métodos científicos e testados. Naquela época as empresas procuravam aperfeiçoar seus empregados às habilidades necessárias ao exercício de suas funções. Sob essa visão, referia-se a competências como sendo um conjunto de habilidades e conhecimentos que credenciavam um profissional a exercer tal função. Com o tempo, as interações sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações também começaram a considerar a questão da atitude proativa que o colaborador deveria ter, e esta foi considerada como o maior determinante da competência conforme Chiavenato (2002).

A definição de competências está embasada no "CHA", que são conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento, tem relação com a formação acadêmica e a teoria; as habilidades são ligadas a parte prática, a vivência ao domínio do conhecimento, e; a atitude são nossas emoções, valores e sentimentos, o comportamento humano.

De acordo com Carbone (2009):

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do **gap** ou lacuna de competências eventualmente existente na organização ou na equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Ao implantar na instituição o método gerencial de Gestão por Competências, irá ocasionar em todo o quadro de colaboradores a discutir e focar suas ações no que é essencial para a qualidade das atividades e para o desenvolvimento sustentável da instituição.

O sistema de Gestão por competências possui 4 etapas para sua implementação, quais sejam: mapeamento, avaliação, desenvolvimento e monitoramento.

Quanto ao Mapeamento, o objetivo dessa etapa é definir as competências organizacionais, definir as competências de cada cargo, identificar as competências dos colaboradores, e realizar a análise de GAP ou lacunas de competências.

Trata-se os GAPs de competência, como *deficit's* de habilidades do colaborador, para executar as atividades do cargo que ocupa, que podem comprometer o clima organizacional e a produtividade da instituição.

De acordo com Carbone et al (2009), o diagnóstico de competências tem como pressuposto, a realização de um inventário interno na organização, com vistas a identificar as competências disponíveis e efetivamente medir o tamanho da lacuna entre o necessário à consecução dos objetivos organizacionais e o que já se tem à disposição.

Na avaliação, é verificado o perfil do colaborador em comparação às capacidades necessárias para o cargo.

No desenvolvimento, o colaborador é instigado a minimizar ou eliminar o GAP, chegando ao máximo as competências já existentes das que são necessárias para a organização.

Nesse momento, a instituição cria meios de guiar e incentivar os profissionais/colaboradores a eliminar as desigualdades entre o que eles fazem (competências atuais) e o que a organização pretende que eles realizem (competências desejadas).

Por fim, necessário se faz uma imensa dedicação ao monitoramento, a fim de saber se surtiram os efeitos esperados.

Os benefícios esperados com a implantação do método de Gestão por Competência são de grande escala, pois esta metodologia tem como ponto principal, a criação de condições essenciais para que os colaboradores possam produzir e entregar os resultados esperados.

Dentre as vantagens que a referida metodologia possibilita, podemos elencar: assertividade na alocação de recursos humanos; melhor tomada de decisões; eficiência operacional; maior motivação e engajamento das equipes de trabalho; melhor recrutamento e retenção de talentos; melhor comunicação entre os funcionários da instituição; expectativas alinhadas; ampliação das habilidades profissionais; fornece mecanismos de meritocracia; aumento de produtividade; melhoria da satisfação dos clientes/população.

5. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO – PODER PÚBLICO DO ESTADO DO TOCANTINS

De início, destaca-se que o Estado do Tocantins, criado em 1988, formado pela união indissolúvel de seus Municípios, integra, com autonomia político-administrativa, a República Federativa do Brasil, nos termos do art. 1º da Constituição do Estado do Tocantins, bem como tem sua organização dos poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), que compõe a estrutura do Estado, delimitados nos artigos 14 a 54, e tais poderes tem por finalidade, prestar um serviço público.

Segundo Matheus Carvalho (2016):

Será considerado serviço público toda atividade executada pelo Estado de forma a promover à sociedade uma comodidade ou utilidade, usufruída individualmente pelos cidadãos, visando o interesse público, gozando das prerrogativas decorrentes da supremacia estatal e sujeições justificadas pela indisponibilidade do interesse público.

Notadamente, frisa-se que, a fim de realizar a organização e realização das atividades necessárias à manutenção do serviço público, o Estado, conta, para sua força de trabalho, com a atuação de servidores públicos, divididos em diversos órgãos públicos que compõe a Administração Estadual.

Oportuno frisar que de acordo com dados da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), revelam que os gastos com pessoal do Estado do Tocantins foram de 55% em 2017 e 57% em 2018 da Receita Corrente Líquida (RCL) (BRASIL, 2018). Nesse sentido, diante desse expressivo gasto com servidores divididos em diversos órgãos públicos no Estado, é imperioso a organização, coordenação e gerenciamento dos envolvidos na manutenção das atividades públicas prestadas à sociedade.

Diante dessa constante necessidade, e em vista de entraves ocorridos em modelos de gestão anteriores, iniciou-se, por meio do Poder Público, um processo de normatização, com intenção de fomentar novas investidas para o melhoramento dos setores de pessoas nos órgãos públicos, tentando reinventar ou dar maior visibilidade a modelos de gestão e práticas gerenciais mais saudáveis e consistentes.

No ano de 2006, a Presidência da República publicou o Decreto nº 5.707 (revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019), que fomenta a modernização das práticas de Gestão de Pessoas na esfera federal, com ênfase na Gestão por Competências.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou no ano de 2009, a Resolução nº 111, no intuito de fortalecer os resultados no Poder Judiciário, tendo por base a capacitação dos servidores em suas competências.

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), atuando no âmbito da Justiça do Trabalho, publicou, no ano de 2012, a Resolução nº 92, estabelecendo metas de implantação da Gestão por Competências para todos os Tribunais do Trabalho até o final do ano de 2013.

Segundo o Professor Thiago Dias Costa, Psicólogo e Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento pela Universidade Federal do Pará, que já implantou o modelo de Gestão por Competências no TRE Rio Grande do Norte, no TRE Espírito Santo, na Controladoria Geral da União, Ministério do Meio Ambiente, agências e autarquias discorreu que esse modelo de gestão, iniciou em 2010, através de pesquisas e estudos comportamentais no setor público, o que resultou em um programa que já está sendo adotado em 26 órgãos públicos do Brasil (ESPECIALISTA..., 2018).

No Estado do Tocantins, encontramos o método de Gestão por Competências alinhado aos métodos de vários órgãos públicos, dentre eles o Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins (TRE/TO). De acordo com Clairton Thomazi, Chefe de Seção de Gestão de Desempenho do TRE/TO, “o TRE-TO utiliza a Gestão por Competências para subsidiar o Programa Anual de Capacitação (PAC) e assim proporcionar cursos e treinamentos de acordo com o perfil da unidade de trabalho”.

A Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ/TO), por meio da Instrução Normativa nº 03/2017, instituiu o modelo de Gestão por Competências no âmbito da SEFAZ/TO.

A Universidade Federal do Tocantins (UFT), também adequou seus métodos gerenciais à Gestão por Competências, no qual consta na matéria que:

A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma realidade estabelecida pelo Decreto nº 5.707/2006, e ocorrerá por meio do Termo de Cooperação Técnica com a Universidade Federal do Pará (UFPA), através do Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM).

No ano de 2014, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins (TJTO), iniciou a implantação do Projeto Gestão por Competências, que, no contexto estratégico da Justiça do Estado do Tocantins, alinhou suas estratégias com base na Resolução nº 70/2009 do CNJ e Resolução n. 198/2014 do CNJ, e dentre as normativas internas do TJTO, editou a Resolução nº 21/09 – TJTO, sob o tema de Gestão de Pessoas.

Diante desse pequeno espectro, verifica-se que o método de gestão por competências vem se solidificando, somando esforços entre órgãos que já se encontram em desenvolvimento de trabalhos voltados ao gerenciamento das pessoas nos órgãos públicos.

6. DIFICULDADES DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Apesar da crescente disseminação da noção de competências na administração, ainda se encontram doutrinas apontando respaldos na implementação do método gerencial de gestão por competências.

Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira, citando Ruas et al. (2005), apontam que:

Dificuldades relacionadas a diversos fatores, como à falta de clareza do conceito de competência; à desarticulação do modelo em relação aos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho e remuneração e carreiras); à complexidade de operacionalização dos modelos de Gestão de Competências; ao fraco embasamento conceitual para a definição de competências organizacionais; à falta de alinhamento das competências individuais às organizacionais; e ao não envolvimento de todos os níveis hierárquicos na implementação do modelo.

Notadamente, tais ponderações foram em momento pretérito, sendo que, atualmente grandes estudos de diversos autores já trouxeram clareza para os métodos de gestão por competências, bem como, encontram-se alinhados às práticas vivenciadas por outros órgãos públicos, que implantaram o método de gestão por competência, obtendo êxito nos resultados e disseminando tais iniciativas. Nesse sentido sempre é bom buscar pesquisa de melhores práticas, com intenção de melhor apreender a utilização do modelo de gestão por competências.

Encontra-se também como problemática, inclusive nos órgãos públicos, o baixo grau de modernidade característico das instituições públicas, em vista que muitos ainda detêm sistemas informatizados/tecnológicos arcaicos, além de sofrerem com o regime de austeridade (controle de gastos) que se instalou no país, instituído pela Emenda Constitucional 95/2016 (PEC 241/2016), que implicaria na impossibilidade de adoção do modelo em razão de controle dos gastos e adequação à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar Federal nº 101/2010).

Além disso, também traz-se a tona, o grande desalinhamento entre os níveis hierárquicos das organizações, que devem ser enxugados ou revistos.

Assim, tais aspectos burocráticos da estrutura organizacional e orçamentária dos órgãos podem levar a dificuldades na implementação do modelo de gestão por competências.

Diante disso, um ponto considerado de extrema importância para ofuscar tais pontos negativos que travam a implantação desse método, está na necessidade primordial de sensibilização de diretores e gestores, para ajudar na adesão ao novo modelo, assim como o patrocínio da alta cúpula dos órgãos para a execução do projeto, deixando transparecer que a mudança de cultura é bem vista por aqueles que coordenam as atividades da instituição. Assim, o impacto de maior peso vem do alto.

Noutro giro, deve-se também destacar que os sistemas informatizados conseguem melhorar a operação da implantação do método, facilitando a rápida implementação, desenvolvimento e análise dos resultados do projeto.

7. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO TOCANTINS

7.1. Ambiente do TJTO

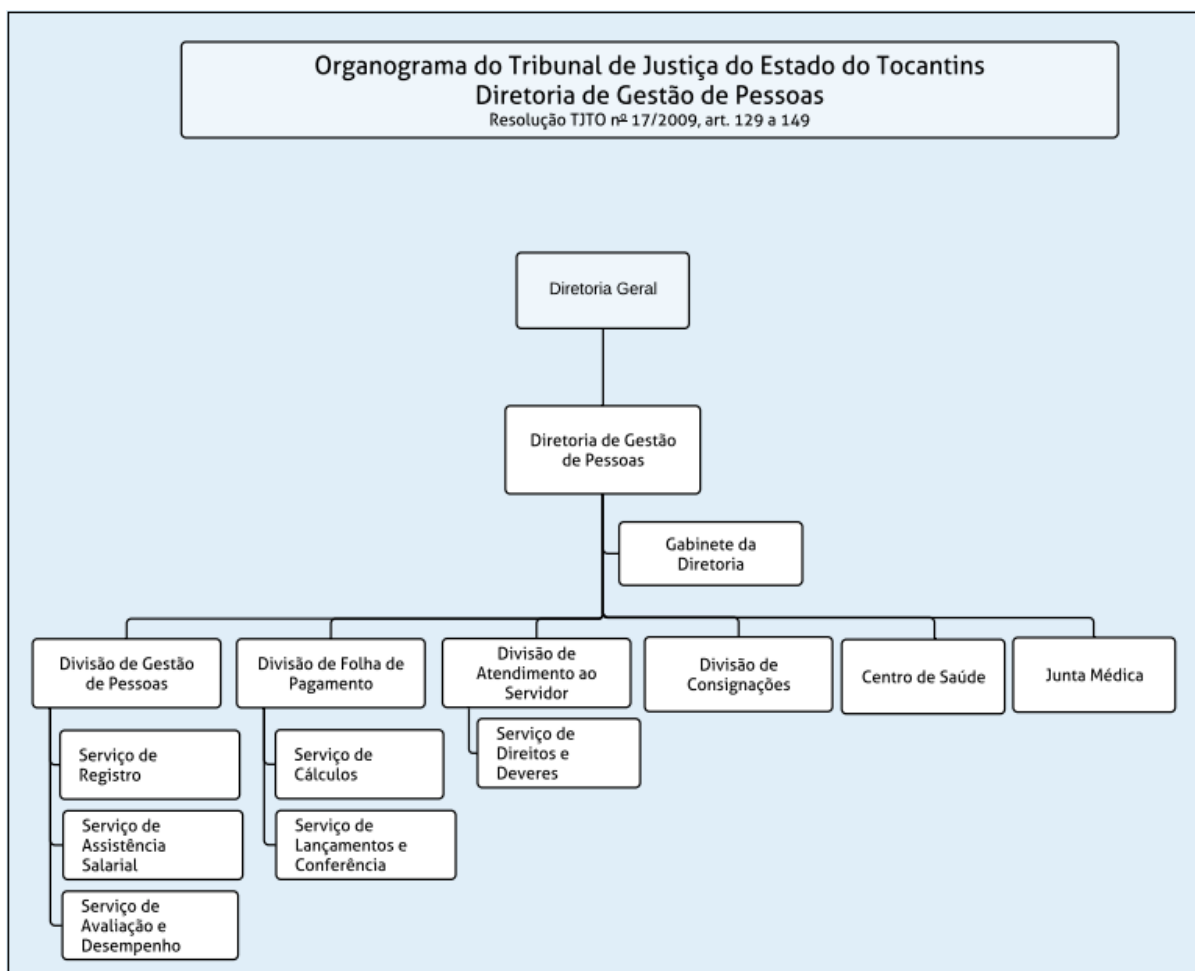
O Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, que surgiu juntamente com a criação do Estado, foi instalado no dia 06 de janeiro de 1989, e inicialmente atuava de modo provisório na cidade de Miracema/TO, contando com exígua força de trabalho.

A missão do órgão é garantir a cidadania através da distribuição de uma justiça célere, segura e eficaz.

Os valores do órgão são: eficiência, ética, credibilidade, presteza, inovação e cooperação, responsabilidade social, transparência, comprometimento e sustentabilidade.

Atualmente o TJTO tem em sua força de trabalho o total de 2.668 pessoas, divididos em magistrados, servidores efetivos, servidores cedidos ao TJ, servidores comissionados, pessoal de Tecnologia da Informação, estagiários e voluntários, e possui um organograma amplo, dentre o qual, a Diretoria de Gestão de Pessoas (Figura 1), faz a gestão de todo o corpo do órgão.

Figura 1 – Organograma do TJTO – Diretoria de Gestão de Pessoas



(Fonte – TJTO)

O TJTO hoje avança nos quesitos de qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, ganhando destaque em suas práticas, o que inclusive conquistou prêmios, dentre eles o Selo Prata no prêmio CNJ de qualidade, que é um estímulo para os segmentos do Poder Judiciário buscarem excelência na gestão e no planejamento de suas atividades, na organização administrativa e judiciária, e na sistematização e disseminação das informações e da produtividade.

O TJTO também mantém um intenso planejamento estratégico que é composto por uma identidade organizacional (missão, visão e valores) e macrodesafios (metas, projetos e iniciativas).

Dentro do Planejamento do TJTO, consta a melhoria da gestão de pessoas, no qual refere-se a políticas, métodos e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Assim, considera programas e ações relacionadas à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos servidores; à humanização nas relações de

trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

Quanto às iniciativas do órgão na melhoria da gestão de pessoas, aponta-se com crucial a implantação do Sistema Eletrônico de Gestão de Pessoas, que possibilitou a modernização da Diretoria de Gestão de Pessoas, objetivando maior eficiência no processo de gestão e controle das rotinas e atividades diárias; Programa Qualidade de Vida, que implementou o sistema de gestão de qualidade, propiciando a identificação de oportunidades de melhoria nos serviços prestados diretamente ao jurisdicionado, trazendo melhorias nos processos internos, diminuindo o retrabalho e desperdício, além de aumentar a qualidade nos serviços, deixando os clientes satisfeitos, e; o Projeto de Gestão por Competência, este último abrange a análise do presente trabalho, que visa desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

É nessa perspectiva que o órgão está dando visibilidade na sua atuação de gestão, trazendo consigo o sucesso da organização.

7.2. Projeto Gestão por Competências do TJTO

Nos termos do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Tocantins de 2010/2014, que é o instrumento técnico que resume as prioridades da Justiça Estadual, expôs-se que:

O Tribunal de Justiça do Tocantins tem importância ímpar na conjugação das diretrizes legais que regem a vida dos cidadãos do Estado. Depreendendo-se desta característica ser imprescindível o contínuo aperfeiçoamento, pela incorporação de novas tecnologias administrativas e a atualização de competências e habilidades de seus servidores, além, é claro, das adaptações institucionais necessárias para acompanhar a evolução das expectativas para democracia representativa.

A vitalidade institucional do Tribunal de Justiça, bem como a manutenção de sua imagem externa, estão diretamente relacionados a decisão consciente de reconstruir, permanentemente, os processos de trabalho interno, promovendo a qualidade de sua gestão e privilegiando o investimento em interatividade dos diferentes atores do processo de gestão.

A contratação externa de serviço técnico especializado visa a adequar o método a ser adotado no trabalho a ser desenvolvido e também conciliar as fontes de inspiração conceitual e prática existentes, com vista à construção de um novo modelo administrativo no Tribunal de Justiça, ordenado, dinâmico e eficaz.

Definir prioridades, metodologia, premissas e conteúdo técnico do Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Poder Judiciário, além de outros elementos relevantes à execução do trabalho a ser realizado, requer profissionais habilitados e especializados.

Abaixo segue o Mapa Estratégico do Poder Judiciários do Tocantins (Figura 2).

Figura 2 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário do Tocantins



(Fonte – TJTO)

Nesse sentido, observa-se que no Mapa Estratégico, consta o desenvolvimento da Gestão de Pessoas, e assim, traz a necessidade de implantação de um modelo que alcance o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, bem como, motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução estratégica, em busca de sustentação às ações de gestão de pessoas.

Diante dessas perspectivas do Poder Judiciário Tocantinense, no ano de 2014, o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, iniciou a implantação do Projeto Gestão por Competências, que, no contexto estratégico da Justiça do Estado do Tocantins, alinhou suas estratégias com base na Resolução nº 70/2009 do CNJ e Resolução nº 198/2014 do CNJ, e dentre as

normativas internas do TJTO, editou a Resolução nº 20 e 21/09 – TJTO, sob o tema de Gestão de Pessoas.

De acordo com a Desembargadora do TJTO, Ângela Prudente, o Programa Gestão por Competências do TJTO é uma ação prevista no Planejamento Estratégico e no Plano de Ação do órgão, além de ser uma das metas traçadas pelo CNJ (PRUDENTE, 2014).

O propósito desse projeto é verificar o desnível existente entre as competências necessárias e as existentes e, também, entre as necessidades das áreas e a alocação das pessoas, além de, sua execução ser justificada pela necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados e servidores.

Cumpra esclarecer, ainda, que a Gestão por Competências é um modelo de Gestão de Pessoas que propõe desenvolver e sustentar competências essenciais ao alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista que proporcional o levantamento de quais competências a organização precisa, assim como permite a identificação das competências que já existem, melhorando-as e tornando-as mensuráveis.

De mais a mais, o referido método, realiza levantamento e produz quadro de competências da organização. A partir disso, é possível fazer uso dessas informações para desenvolver, capacitar os servidores e identificar os talentos, possibilitando o aproveitamento do potencial real de cada servidor, alcançando o desenvolvimento mútuo da organização e do servidor.

Segundo a Desembargadora do TJTO, Ângela Prudente,

O que se pretende com esse projeto é reconhecer as competências individuais com três finalidades distintas:

Primeira: Constituir inventário sobre o perfil dos servidores, a fim de permitir a cada gestor que ocupar a cadeira de presidente selecionar, por mérito, seus auxiliares, o que resultará na composição de uma equipe administrativa cada vez mais técnica e com mais conhecimento sobre o Judiciário.

Segunda: Subsidiar a Esmat no estabelecimento de trilhas de aprendizagem que permita aos (às) servidores (as) definirem os cursos mais adequados, a fim de conquistarem novas competências ou se tornarem especialistas em suas áreas de atuação. E mais, alinhar as ações de capacitação, formação e aperfeiçoamento aos objetivos institucionais, tornando-as mais eficazes.

Terceira: Possibilitar que a Comissão de Seleção e Treinamento defina os cargos para abertura de novos concursos, de forma a contemplar as reais necessidades institucionais. (PRUDENTE, p.03, 2014),

De acordo com o Plano Estratégico do TJTO, espera-se como benefícios da implantação do modelo de Gestão por Competências: a) maior produtividade e desempenho; b) ambiente participativo, organizado e motivado; c) comprometimento dos colaboradores; d) foco em

resultados e prestação jurisdicional com qualidade; e) gestores e equipes fortalecidas com servidores valorizados; f) promover a meritocracia entre os servidores; g) desenvolvimento de planos de capacitação voltados a atender as competências profissionais desejadas pela organização, gerando um maior engajamento ao trabalho; h) definição de perfis para recrutamento e seleção; e i) alinhamento à estratégia organizacional.

O projeto de gestão por competências do TJTO procurou possibilitar a otimização de todo processo de levantamentos e demandas para fins de capacitação na Escola Superior da Magistratura Tocantinense (ESMAT), com o intuito de aprimorar a definição de programas, cursos e outras ações educacionais que fossem de encontro às necessidades institucionais do órgão (efetividade dos cursos). No âmbito da Gestão de Pessoas, permitirá aperfeiçoamento nas políticas de valorização do servidor por meio da meritocracia, buscando também possibilidades de melhorar o desempenho e a produtividade.

Nesse sentido, ao identificar e conhecer as potencialidades de cada servidor será possível a criação do banco de dados, com os caracteres dos servidores e suas habilidades, e assim será possível aproximar interesses individuais com os institucionais e eficiência, sendo que, à medida que os servidores forem valorizados e tiverem suas competências relacionadas às funções que devem ser exercidas, serão atendidas as necessidades institucionais automaticamente, obtendo, por via de consequência, melhoria na qualidade e celeridade da prestação jurisdicional.

Assim, essa ação estratégica e gerencial, trata-se de um avanço na modificação do jeito de se fazer as coisas, que, deu continuidade aos processos tecnológicos absolvidos pelo poder Judiciário por indução do processo virtual.

De acordo com o Termo de Abertura do Projeto:

Para início dos trabalhos no órgão, foi preciso traçar e revisar pontos do planejamento estratégico, bem como a missão, visão e valores do órgão. Para tanto, foi contratada uma consultoria que entrevistaria a todos para conhecimento da cultura institucional, bem como mapeamento dos macroprocessos. Foi feita também uma demonstração dos sistemas utilizados para operacionalizar o modelo o qual foi desenvolvido pelo próprio órgão, bem como documentos utilizados na implantação. Na oportunidade também foram apresentados os sistemas de gestão de pessoas que funcionam de forma integralizada e proporcionam segurança, transparência e virtualização total das rotinas repetitivas.

Oportuno frisar, que previamente à implantação do Projeto, o TJTO, buscou realizar pesquisa de melhores práticas, com intenção de melhor apreender a utilização do modelo de gestão por competências, em várias instituições do Poder Público. Assim, elaborou-se um cronograma de visitas técnicas aos seguintes Órgãos: TRT8ª Região, TJDFT e CNJ.

Para o presente Projeto do TJTO, os custos estimados foram o total de R\$ 361.679,08 (trezentos e sessenta e um mil seiscentos e setenta e nove reais e oito centavos), divididos em: passagens e despesas com locomoção (R\$ 16.761,08); diárias – pessoal civil (R\$ 17.192,00); serviços de consultoria (R\$ 163.350,00); capacitação de líderes (R\$ 130.968,00), e; locação de *softwares* (R\$18.000,00).

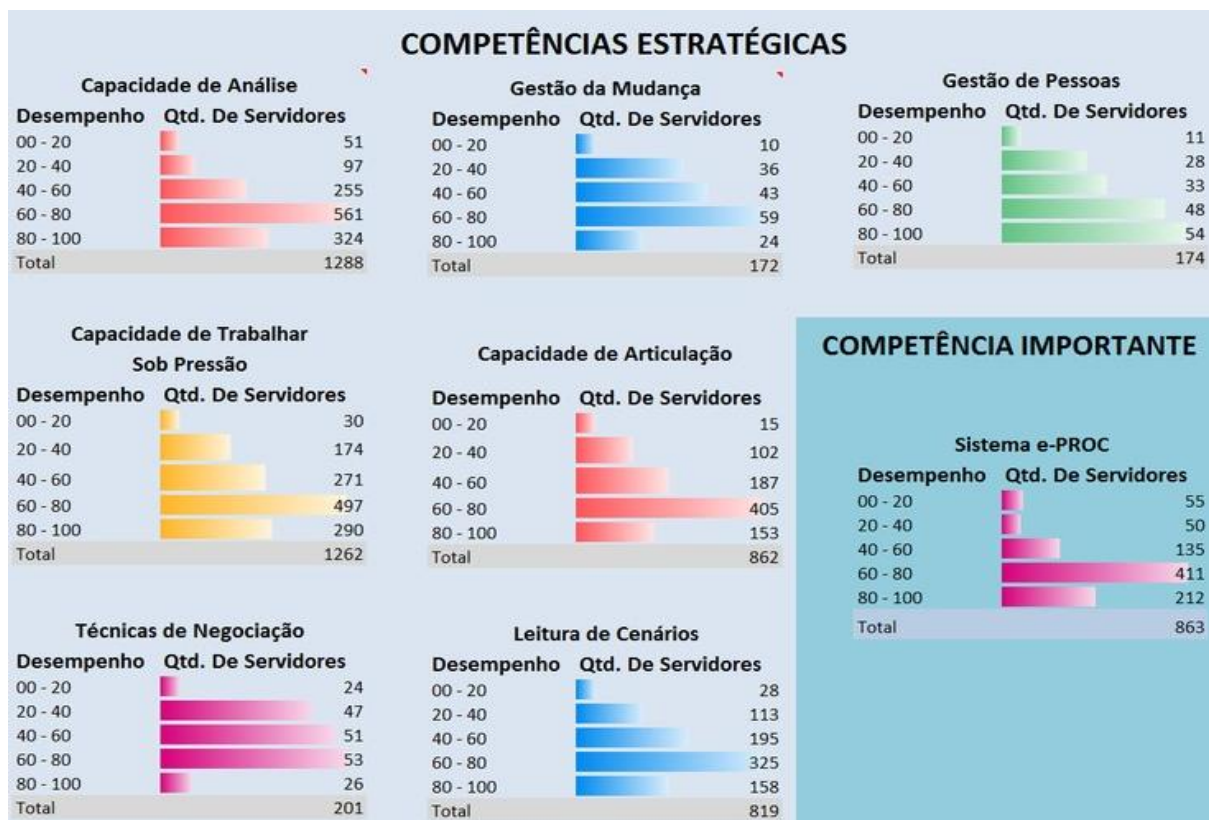
No Plano de trabalho da implantação do Projeto, seguindo as etapas do método de gestão por competências, num primeiro momento foi realizado o mapeamento das competências dos líderes, a fim de sensibilizá-los no programa. Assim, começou com os servidores do TJTO (2ª instância) e os da comarca de Palmas (1ª instância), como aplicação piloto para percepção do entendimento e adesão dos servidores ao modelo, e posteriormente o programa se estendeu aos servidores de todas as comarcas.

Desse modo, o Comitê formado para o Projeto, realizou reuniões para validação dos mapas dos papéis da gestão por competências, oficina de coleta de descrição de função e palestra de sensibilização para gestão por competência, para os servidores do TJTO.

Nesse primeiro momento, de suma relevância, foram definidas as competências estratégicas necessárias para o desenvolvimento do Poder Judiciário:

1. Capacidade de análise;
2. Capacidade de Trabalhar sob pressão;
3. Técnicas de negociação;
4. Gestão de mudança;
5. Capacidade de articulação;
6. Leitura de cenários;
7. Gestão de pessoas;
8. Sistema E-proc.

Figura 3 – Competências Estratégicas TJTO



(Fonte – TJTO)

Dentre tais competências validadas, foi definido que no ano de 2017, seriam capacitadas prioritariamente: gestão de pessoas; sistema e-proc e; gestão de mudança.

Ato contínuo, foi proposto a trilha de aprendizagem pela ESMAT, com treinamentos, estágios, reuniões de trabalho, viagens de estudo, visitas técnicas a outros órgãos públicos, seminários, grupos de discussão na internet, filmes, vídeos e outros meios alternativos de aprimoramento pessoal e profissional, a fim de construir um instrumental eficiente e colaborativo.

Assim, foram realizados diversos módulos de cursos pela ESMAT, entre eles: Gestão de Pessoas, Articulação e Comunicação, Gestão de Mudança, Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Capacidade de Comunicação e Articulação, Curso Enograma, Curso Leitura de Cenários.

Para o gerenciamento do Projeto de Gestão por Competências, delimitou-se o indicador nº 33 - Índice de capacitação nas competências estratégicas - detalhando para plano 2010/2014 a seguinte meta para o exercício 2014: Aumentar para 81% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014.

Assim, atingiu a meta em 100%, conforme demonstrativo de resultado das metas do TJTO (Figura 4).

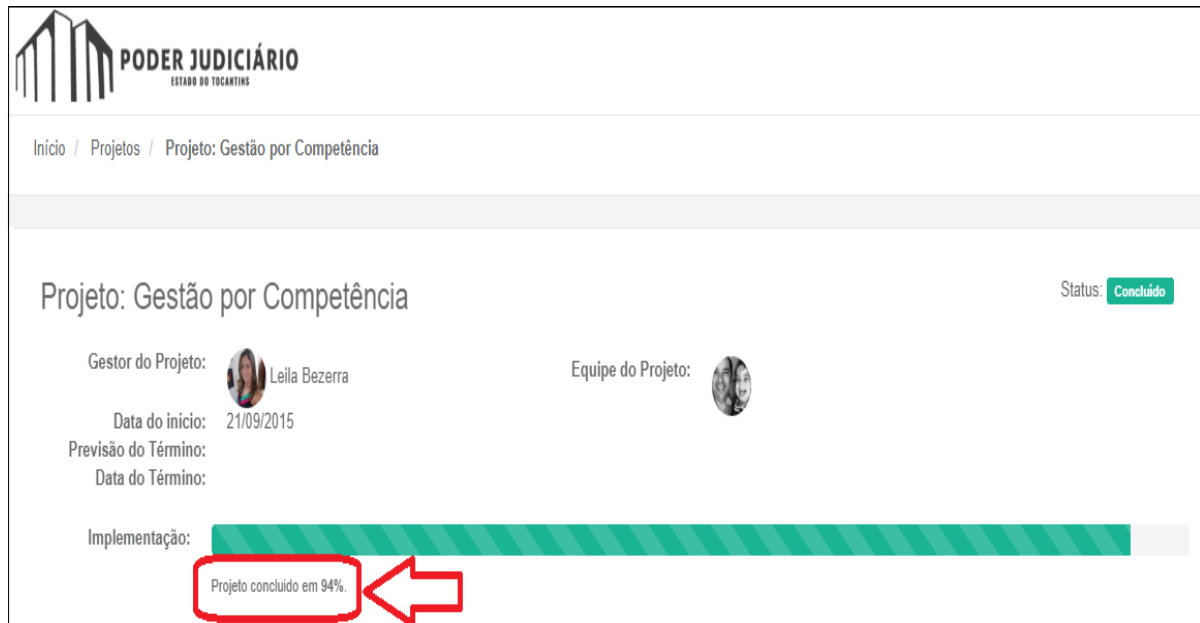
Figura 4 – Resultados Projeto de Gestão por Competências - índices

Meta		Linha de Base	2010		2011	
			Meta	Resultado	Meta	Resultado
33	Aumentar para 10% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014. Distribuição: 2010:2%; 2011:2%; 2012:2%; 2013:2%; 2014:2%.	4,89%	4,98%	66,91%	4,98%	Meta cumprida em 2010
33	Aumentar para 85% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014. Distribuição: 2012:71%; 2013:76%; 2014:81%.	66%	Esta redação da meta e linha de base foi adotado a partir da mudança ocorrida na R.A.E de 31 de maio de 2012.			

Meta		Linha de Base	2012		2013		2014	
			Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
33	Aumentar para 10% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014. Distribuição: 2010:2%; 2011:2%; 2012:2%; 2013:2%; 2014:2%.	4,89%	Meta foi alterada na R.A.E de 31 de maio de 2012					
33	Aumentar para 85% o índice de capacitação nas competências estratégicas, até 2014. Distribuição: 2012:71%; 2013:76%; 2014:81%.	66%	71,00%	81%	76%	83%	85%	100%

(Fonte – TJTO)

Figura 5 – Status do Projeto Gestão por Competências do TJTO



(Fonte – TJTO)

No Planejamento Estratégico 2015-2020, tem-se as seguintes metas para o projeto de gestão por competências (Figura 6):

Figura 6 – Metas do Projeto Gestão por Competências do TJTO – 2015-2020

Metas								
Indicador	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Fórmula
Atingir 100% do mapeamento das competências dos servidores até 2020								
19. Índice de mapeamento das competências	NM*	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Total de servidores com competência mapeada / Total de servidores
Atingir * 60%* no índice de capacitação nas competências profissionais até 2020								
20. Índice de capacitação nas Competências Profissionais	NM*	35%	40%	45%	50%	55%	60%	(Número de servidores capacitados por competência específica) / (Nº total de servidores) x 100
Identificar e controlar 100% do absenteísmo até 2016								
21. Índice de Absenteísmo	NM*	100%	100%	100%	100%	100%	100%	(Ausências dos Servidores em um determinado período / jornada de trabalho normal) x 100

*NM: Não mensurado

(Fonte – TJTO)

Com esse suporte de planejamento, conseguiu-se promover os valores definidos no Planejamento do TJTO.

Desse modo, o desenvolvimento do projeto de Gestão por Competências do TJTO, que foi concluído em 94%, e cumpriu seu objetivo, com o mapeamento e avaliação das competências técnicas e comportamentais dos servidores, verificando a necessidade de capacitação, alinhamento com objetivos estratégicos, para que, a partir disso, a Diretoria de Gestão de Pessoas possa subsidiar a ESMAT na definição dos cursos com efetividade, capacitando onde existe necessidade, além de dinamizar as atividades prestadas pelos servidores, promovendo o melhoramento das equipes de trabalho e entregar um serviço de qualidade à população, que necessita diariamente do serviço público.

CONCLUSÃO

A sociedade encontra-se em constante evolução. Observa-se que cada vez mais as pessoas têm acesso às informações e tecnologias, e assim, cobram melhores condições de serviços.

Diante disso, a administração não pode se manter defasada, em um ambiente mórbido, mal visto, com estigmas de trabalhos mal prestados.

Assim, é no âmbito da Administração Gerencial, que há de se buscar a obtenção de melhores resultados, a fim de cumprir com a missão e valores, massivamente destacados pelas próprias instituições, bem como, para cumprir suas finalidades.

Nesse sentido, ressalta-se que, definir planos estratégicos na área de gestão de pessoas, é fundamental para o melhoramento de todo o corpo de colaboradores do órgão, permitindo um aumento de performance organizacional, posicionando cada pessoa em um lugar que ela consiga, exemplarmente, obter uma maior desenvoltura de suas capacidades e habilidades e se sentindo mais atraída em buscar novos horizontes no seu ambiente de trabalho, que por via de consequência, entrega um melhor serviço à população.

O método gerencial de Gestão por Competências, surge com a proposta de alcançar tais critérios, que em sua metodologia de gestão, representa inúmeras tentativas de resposta à necessidade de superação da concorrência (ainda que no âmbito público) num mercado globalizado, assim como às exigências de agilidade, presteza, diferenciação e inovação contínuas, e aprendizagem e estímulo ao conhecimento, para lidar com todas as nuances que surgirem dentro do mundo organizacional.

A proposta desse método é compreender a situação do ambiente organizacional, verificar quais são as competências críticas para o melhor desenvolvimento da instituição, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las conjuntamente com o quadro de funcionários.

Nesse sentido, reza-se pela total compreensão de que grande percentual dos melhoramentos que podem ser obtidos em uma empresa ou órgão público, vem do gerenciamento das pessoas, no qual o crescimento organizacional apresenta-se atrelado ao desenvolvimento humano.

Assim, nos termos da abertura do Projeto de Gestão por Competências do TJTO, dispõe-se que:

É indiscutível que no âmbito organizacional, um melhor desempenho é apresentado quando existe a combinação do perfil do indivíduo aliado ao perfil que as atribuições a ele são submetidas, modelo este contemplado na Gestão por Competência. Não temos como esperar um desempenho satisfatório de um servidor, se falta qualificação técnica ou comportamental, para desenvolver as atividades de um determinado cargo, em contrapartida, todas as pessoas têm uma aptidão específica, plenamente desenvolvível se as competências necessárias forem detectadas e desenvolvidas.

É nesse sentido que o Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, fomentou diversas estratégias de articulação do setor de gestão de pessoas deste órgão, e como destaque, houve a implantação do Projeto Gestão por Competências, que inaugurou no órgão, uma nova visão de melhoramento do corpo de colaboradores, ambiente de trabalho e desenvolvimento de habilidades.

Como demonstrado, houve melhoras nos padrões de qualidade do TJTO, sendo que, inclusive, ganhou o prêmio Selo de Prata do CNJ. Prêmio criado em 2019 substituindo o antigo Selo Justiça em Números, implementado desde 2013 que impulsiona o Poder Judiciário a buscar excelência e aprimoramento na gestão e no planejamento de suas atividades, na organização administrativa, judiciária e na sistematização e disseminação das informações e da produtividade.

Assim, nota-se que, a implementação de novas ferramentas e recursos gerenciais, permite um melhoramento das interações humanas dentro dos órgãos, fazem prosperar ganhos imensuráveis tanto para os órgãos, quanto para a população que conta diariamente com os serviços.

Entretanto, não podemos nos levar por ilusões de que a aplicação isolada do método de Gestão por Competências, por si só, irá rapidamente mudar todo o corpo de pessoas no órgão. É necessário a sensibilização de todos os participantes para a compreensão de toda dinâmica do processo, além disso, a Gestão por Competências é um método prospectivo, constrói-se hoje para alcançar o *status* desejado futuramente e mantendo a posteriori uma continuidade desse sistema.

Por fim, destaca-se que a mudança de cultura organizacional nos órgãos, deve ser levada a rigor, com promoção das medidas necessárias à sua implantação e disseminação.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p.8-15, jan/mar. 2001.

BRASIL. **Constituição do Estado do Tocantins, de 05 de outubro de 1989.** Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70431>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019).** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Instrução Normativa Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins (SEFAZ/TO) Nº 03/2017, De 20 De Setembro De 2017.** Disponível em: http://dtri.sefaz.to.gov.br/legislacao/ntributaria/inst_normativa_sefaz/2017/Inst.%20Normativa003.17.htm. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 198, do CNJ, de 1º de julho de 2014.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=118>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 111, de 06 de abril de 2010 – CNJ.** Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=130>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 21, de 09 de dezembro de 2009 – TJTO.** Dispõe sobre a aprovação do Planejamento Estratégico no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins, no período de 2010 a 2014. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/coges/index.php/planejamento-estrategico/ciclo-2010-2014/base-legal>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 70 do CNJ, de 18 de março de 2009 (revogada pela Resolução n. 198 do CNJ).** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=118>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. **Resolução nº 92, de 29 de fevereiro de 2012 – CSJT.** Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/20716>. Acesso em 27 nov. 2019.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. RGF em Foco3º Quadrimestre, 2018. Disponível em: https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/rgf-em-foco-estados-e-municipios/2017/29-2?ano_selecionado=2017. Acesso em: 04 dez. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competências e gestão do conhecimento.** 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo et al. **Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando seu maior capital.** 2 ed. São Paulo: Saraiva 2002.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 2ª ed. São Paulo: Gente 2001.

ESPECIALISTA em Gestão por Competências na Administração Pública ministra palestra no TRE-TO. Notícias TRE-TO, Palmas, 13 de mar. de 2018. Disponível em: <http://www.tre-to.jus.br/imprensa/noticias-tre-to/2018/Marco/especialista-em-gestao-por-competencias-na-administracao-publica-ministra-palestra-no-tre-to>. Acesso em 27 nov. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Editora Artmed 2009.

FLORES, Marcos Vinicius Ribeiro; MATTA, Isabela Braga da. **OS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Reflexão Sobre O Perfil Dos Servidores Públicos Do Município De Santana Do Livramento - Rs.** Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/2941/1/Os%20modelos%20de%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABblica.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

Força de Trabalho. Transparência - TJTO, Palmas, 27 de nov. de 2019. Disponível em: https://gestaodepessoas.tjto.jus.br/site/forca_trabalho. Acesso em 27 nov. 2019.

MACÊDO, Evilânia. **Evolução Histórica do RH - do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas.** Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas#tab1-5>. Acesso em 27 nov. 2019.

MANTOVANI, Marcia. **Implantação da gestão por competências.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/implantacao-da-gestao-por-competencias>. Acesso em 27 nov. 2019.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer, et al. **DIFICULDADES NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR293.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

PAULA, Jessyca Brennand et al. **Incidência de transtornos mentais em servidores públicos: implicações na qualidade de vida do trabalhador.** Revista Brasileira de Qualidade de Vida – ISSN: 2175-0858. Disponível em: <http://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv>. Acesso em 27 nov. 2019.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por competências em organizações do governo: Mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005.

Planejamento Estratégico TJTO - 2010-2014. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/coges/index.php/planejamento-estrategico/ciclo-2010-2014/plano-estrategico->

2010-2014/send/20-plano-estrategico/1073-formulacao-estrategicatj-to-res-21-09-12-09-final-pdf.

Acesso em 27 nov.2019.

Planejamento Estratégico TJTO - 2015-2020. Disponível em: http://www.tjto.jus.br/images/stories/pdf/caderno_planejamento_estrategico.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995). Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em 27 nov. 2019.

Projeto: Gestão por Competências TJTO. Projetos – TJTO, Palmas, 21 de nov. de 2016. Disponível em: <https://gestaodepessoas.tjto.jus.br/site/projetos/2016/11/21/gestao-por-competencia>. Acesso em 27 nov. 2019.

PRUDENTE, Ângela. Apresentação. Revista Gestão por Competências Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins - 2014. Disponível em: https://www.tjto.jus.br/images/revista_gestao.pdf Acesso em 27 nov. 2019.

SARTURI, Claudia Adrielle. Os **Modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.** Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/os-modelos-de-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%BAblica-patrimonialista-buocr%C3%A1tica-e-gerencial>. Acesso em 27 nov. 2019.

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT). **Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional.** Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/476_artigo_2.pdf. Acesso em 27 nov. 2019.

TJTO faz corte de gastos na ordem de R\$ 31 milhões. Comunicação Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins – TJTO, Palmas, 27 de nov. de 2018. Disponível em: <http://www.tjto.jus.br/index.php/cidadao/sites-do-judiciario/cemas/8-noticias/6018-tjto-faz-corte-de-gastos-na-ordem-de-r-31-milhoes>. Acesso em: 27 nov. 2019.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

UFT inicia implantação do modelo de gestão de pessoas por competências. Notícias UFT, Palmas, 04 de nov. de 2016. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/ultimas-noticias/17068-uft-inicia-implantacao-do-modelo-de-gestao-de-pessoas-por-competencias>. Acesso em 27 nov. 2019.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por Competências no Serviço Público: Uma estratégia em Gestão.** Porto Alegre 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71371/000871432.pdf?sequence>. Acesso em 27 nov. 2019.