



A Relação “Porte Do Tribunal” E “Implantação Da Gestão Por Competências”: Um Panorama Da Institucionalização Do Modelo Na Justiça Do Trabalho

Autoria

Tamilly Virissimo - tamilly.virissimo@trt12.jus.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – PPGA/ESAG/UDESC -
Universidade do Estado de Santa Catarina

Simone Ghisi Feuerschütte - simone.ghisi@udesc.br

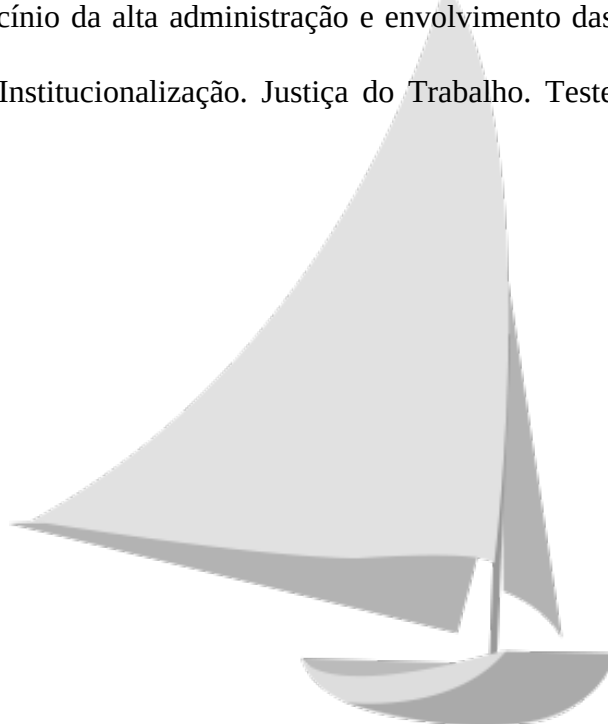
Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas – PPGA/ESAG/UDESC -
Universidade do Estado de Santa Catarina

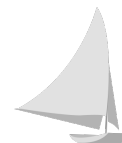
Rafael Tezza - rafaeltezza@yahoo.com.br

Resumo

Em 2016, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) reeditou a Resolução nº 92/2012, com o objetivo de apontar diretrizes e estabelecer metas para implantação da Gestão por Competências (GC) nos Tribunais Regionais do Trabalho. Este artigo analisa a institucionalização do modelo nas cortes trabalhistas, verificando a existência de relação entre o ‘porte do Tribunal’ e a ‘implantação da GC’. A pesquisa, de caráter quali-quantitativo, foi operacionalizada por meio de teste qui-quadrado, verificando-se que a hipótese H0 foi rejeitada, o que demonstra a existência de relação entre o porte do Tribunal e a implantação ou não do modelo. Os resultados indicam o impacto de alguns fatores para a eficácia da institucionalização da GC, quais sejam: orçamento dos Tribunais, contratação de software para gestão das informações, patrocínio da alta administração e envolvimento das equipes internas.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Institucionalização. Justiça do Trabalho. Teste Qui-Quadrado.





A Relação “Porte Do Tribunal” E “Implantação Da Gestão Por Competências”: Um Panorama Da Institucionalização Do Modelo Na Justiça Do Trabalho

RESUMO

Em 2016, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) reeditou a Resolução nº 92/2012, com o objetivo de apontar diretrizes e estabelecer metas para implantação da Gestão por Competências (GC) nos Tribunais Regionais do Trabalho. Este artigo analisa a institucionalização do modelo nas cortes trabalhistas, verificando a existência de relação entre o ‘porte do Tribunal’ e a ‘implantação da GC’. A pesquisa, de caráter quali-quantitativo, foi operacionalizada por meio de teste qui-quadrado, verificando-se que a hipótese H0 foi rejeitada, o que demonstra a existência de relação entre o porte do Tribunal e a implantação ou não do modelo. Os resultados indicam o impacto de alguns fatores para a eficácia da institucionalização da GC, quais sejam: orçamento dos Tribunais, contratação de software para gestão das informações, patrocínio da alta administração e envolvimento das equipes internas.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Institucionalização. Justiça do Trabalho. Teste Qui-Quadrado.

1 Introdução

Debate corrente entre acadêmicos, profissionais do serviço público e, principalmente, na sociedade, é a premência de as organizações públicas adotarem uma postura mais efetiva e voltada à satisfação dos cidadãos, legitimando seu papel na produção e prestação do bem público por meio do cumprimento de sua missão.

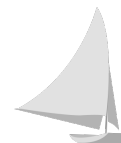
Tal propósito, de acordo com Freitas e Jabbour (2010), pressupõe a modernização da gestão pública através, dentre uma diversidade de ações, do desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, a qual precisa se flexibilizar e estar aberta às inovações. A área de Gestão de Pessoas, nessa perspectiva, se reconfigura em seus valores e práticas, adaptando-se a novos paradigmas que valorizam o fator humano e enfatizam resultados, integrando os objetivos e talentos individuais à estratégia organizacional (FREITAS; JABBOUR, 2010).

Diante de tantos desafios para atingir os níveis de desempenho desejados e articulados à missão e atribuições de cada dimensão da estrutura que configura a realidade organizacional, a área de Gestão de Pessoas passa a implantar modelos de gestão inovadores, com destaque para a gestão por competências (MORCERF *et al.*, 2006). Trata-se de uma ferramenta de identificação, disseminação e desenvolvimento dos saberes críticos para o sucesso de uma organização: o saber, traduzido em conhecimento; o saber fazer, conhecido como habilidade; e o saber ser, conviver e agir, que leva às atitudes, contribuindo para a formação de lideranças e para o fortalecimento da imagem organizacional (MORCERF *et al.*, 2006).

No serviço público, o movimento de competências tem atraído a atenção de governos de muitos lugares no mundo. As competências organizacionais e individuais são vistas não somente como um meio para se atingir um desempenho mais eficiente, mas também como um facilitador para mudanças e como meio para tornar o governo mais moderno, eficaz e responsivo (HORTON, 2000).

Atento a esse movimento inovador para a gestão, o Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CNJT), que exerce a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho, alinhou-se a tal visão e editou uma Resolução, em 2012, estabelecendo as diretrizes básicas e as metas para a implantação da Gestão por Competências (GC) nos Tribunais Regionais do Trabalho brasileiros (CSJT, 2012).

A despeito da regulamentação oficial, o que se viu, na prática, foram processos diferenciados para implantar a GC nos Tribunais, ainda que o CSJT tenha instituído a decisão



e que, proporcionalmente, os mesmos apresentem estrutura e orçamento similares para pôr em prática as determinações. A consolidação do programa de GC, portanto, não ocorreu de modo concomitante e similar em todas os Estados brasileiros.

De acordo com o CSJT (2017), foram relatadas algumas dificuldades que impactaram nos resultados de alguns Tribunais como, por exemplo, a escassez de recursos orçamentários, a falta de equipe e de estrutura, a rotatividade das pessoas que ocupam as funções e cargos gerenciais, a ausência do sistema informatizado, a dificuldade para condução metodológica da implantação do programa, dentre outras.

Frente a esse cenário, o presente artigo tem o propósito de apresentar um panorama da institucionalização da Gestão por Competências nos Tribunais Regionais do Trabalho, no Brasil. Buscou-se analisar o atingimento ou não das metas estabelecidas pelo Conselho Superior de Justiça do Trabalho (CSJT) para a implantação do referido Programa, enquanto ferramenta da Gestão de Pessoas. Utilizando-se de uma abordagem quantitativa de pesquisa, foi realizado um teste de hipótese para evidenciar a relação entre as variáveis ‘porte do Tribunal’ e a ‘implantação ou não do modelo de Gestão por Competências’.

A hipótese foi elucubrada diante do discurso de muitos Tribunais que, ao justificarem a não-implantação ou a sua lentidão na condução da Gestão por Competências, apontaram o porte do Tribunal (pequeno ou médio) como resposta. O objetivo, então, é verificar se as instituições com estruturas diminutas – mas que atendem um público-alvo menor de servidores – têm mais dificuldades na implantação da GC do que Tribunais com estruturas maiores – mas que precisam implantar junto a um público-alvo também maior.

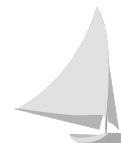
A importância da investigação desta relação está em levantar evidências acerca das diferenças que ocorrem nos processos de implantação do modelo nos diferentes Tribunais, como uma forma de demonstrar como o modelo de Gestão por Competências precisa ser relativizado e adequado a cada realidade do setor público.

2 Gestão por Competências

Na Idade Média, o termo competência pertencia à linguagem jurídica, e estava associado a pessoas ou instituições às quais fossem atribuídas faculdades para apreciar e julgar questões. Por extensão, o termo também passou a designar o reconhecimento social sobre alguém que tinha a capacidade de se pronunciar sobre determinado assunto; ou ainda, se atribuía a qualidade da competência à indivíduos que podiam realizar determinado trabalho, ou mesmo a designando como função a ser exercida (ISAMBERT-JAMANTI, 1997).

Na análise da literatura, constata-se que o termo competências não pode ser entendido isoladamente e requer o conhecimento de outras variáveis, como a necessidade de existência de ação para mobilização da competência (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; TOMASI, 2004), os eventos críticos como sendo situações complexas que exigem a demonstração da competência (ZARIFIAN, 2001) e avaliam sua capacidade de entrega (DUTRA, 2001). Bem como, a versatilidade no uso de várias competências simultaneamente. Nesse sentido, o tema competência e sua gestão é associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as competências organizacionais e as essenciais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências) (FLEURY; FLEURY, 2001).

No âmbito das organizações, a competência é abordada como um construto a ser reconhecido e gerido enquanto uma estratégia de Gestão de Pessoas, que desenvolve suas práticas alinhando as competências dos indivíduos à estratégia organizacional. Assim, a área de Gestão de Pessoas pressupõe articular os saberes das pessoas na direção dos propósitos institucionais, na perspectiva de agregar valor em todas as instâncias envolvidas (DUTRA, 2001).



Quando não existe um alinhamento entre as práticas da gestão organizacional, é comum percebermos que existe um retrabalho generalizado, o que dificulta o gerenciamento dos recursos, ainda mais os humanos, que são suscetíveis a dificuldades e barreiras que costumam ser impostas no dia a dia. (GIRARDI *et al.*, 2010)

Nesse sentido, assumir a Gestão por Competências na Administração Pública, em particular, reflete e requer um estágio de maturação e de apropriação do conceito que vem da década de 1990. Todavia, conforme assinala Silva (2015), a noção de competências no contexto do setor público é sensível aos entraves culturais de gestão, o que demanda uma reflexão sobre um modelo que alcance todas as suas áreas e dimensões, com um enfoque que respeite suas especificidades.

A consolidação ou não de práticas inovadoras de gestão de pessoas, portanto, perpassa os muros das estruturas formais e de gestão dos órgãos públicos. A compreensão mais ampla do ‘como’ e do ‘por que’ certas políticas se configuram e se estabilizam, não admite que a mera imposição legal vá surtir os resultados pretendidos – como foi o caso da regulamentação da Gestão por Competências nos Tribunais do Trabalho, que mesmo impondo a obrigatoriedade de implantação, não alcançou os fins previstos até o momento. Nessa perspectiva, é necessário compreender como se estabelece o processo de institucionalização de uma determinada prática, notadamente quando se trata de uma proposta de reformulação de padrões culturais e funcionais já consolidados na administração pública.

3 Processo de Institucionalização

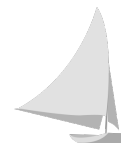
Nas organizações, diante de incertezas e ambiguidades, a estrutura de poder faz que os dirigentes adotem ferramentas e modelos validados e aceitos externamente, porque esta também é uma solução mais segura. A adoção de estratégias consideradas superiores em certo meio preserva as posições de poder dos tomadores de decisão em caso de fracasso (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Os indivíduos e as organizações adotam tais estratégias por serem as mesmas fontes de legitimidade, de reconhecimento e de recursos e por permitirem aos atores sociais e organizacionais aumentar sua capacidade de sobrevivência em certo meio. Assim, conforme Motta e Vasconcelos (2006, p. 382), um conceito institucionalizado é “algo ‘tomado como certo’ (*taken for granted*) para dado grupo social. Esse conceito torna-se uma ‘verdade’ aceita naturalmente para os membros desse grupo social, inspirando suas ações e práticas sociais”.

Tolbert e Zucker (1996) extrapolam o olhar sobre a institucionalização tão-somente como um valor-atributo, concebendo-a enquanto processo. Sob esta visão, “a institucionalização é um conceito que define o processo através do qual os membros de um órgão adquirem valores que ultrapassam as exigências técnicas das tarefas organizacionais” (THOENIG, 2010, p. 172).

Para Tolbert e Zucker (1999), no plano organizacional, o processo de institucionalização apresenta as fases de habitualização, objetificação e sedimentação. A ‘habitualização’ se refere à resposta para problemas específicos, ou seja, quando as organizações geram ou adotam e formalizam, em resposta, soluções semelhantes. É um estágio de pré-institucionalização – já que não há consenso a respeito da utilidade geral da inovação. Já a fase da ‘objetificação’ ocorre quando a solução adotada alcança a condição de consenso e se dissemina. Por fim, a ‘sedimentação’ caracteriza-se como a fase de consolidação e sedimentação de um dado modelo adotado, implicando continuidade e conservação no tempo.

North (1990) destaca que essa dinâmica de adaptação leva a estrutura organizacional a um processo de construção e reconstrução contínuo, posto que normas, regras e padrões institucionalizados não garantem mais a redução da incerteza presente no ambiente. Assim, continuamente, há um processo de formação, desinstitucionalização, institucionalização e



reinstitucionalização, ou seja, estados que oscilam dinamicamente da ordem à desordem, em busca de um padrão social estabilizado ou, pelo menos, aceitável.

De acordo com Scott (2001), o processo de institucionalização se apoia em três pilares institucionais que conferem estabilidade e sentido à vida social. O pilar regulatório compreende as leis e regras vigentes; o pilar normativo envolve as normas e valores seguidos por seus habitantes e; o pilar cultural-cognitivo, corresponde à forma como os indivíduos inferem e interpretam os estímulos do ambiente. Os atores, portanto, respondem estratégica ou moralmente a um conjunto de regras formais ou informais que são circunscritas às instituições (PERES, 2008). Estas, moldam, condicionam ou induzem os atores a agir e a decidir de determinada maneira e acabam, assim, explicando grande parte do que ocorre na dinâmica da política e das organizações.

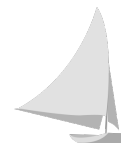
O processo de institucionalização organizacional, que pressupõe a admissão de formatos iguais em busca de identidade – e, por conseguinte, de legitimidade – frente às demais organizações que integram o campo, é o que DiMaggio e Powell (1991) classificam como mecanismos de isomorfismo institucional, quais sejam: coercitivo (pressões formais ou informais exercidas por outras organizações ou por expectativas culturais das quais depende a organização); mimético (voltado à diminuição da incerteza, acontece a cópia de padrões reconhecidos como necessários) e; o normativo (são as pressões de determinadas profissões).

Ao observar a implantação da Gestão por Competências na Justiça do Trabalho brasileira, à luz desses conceitos e perspectivas de análise, pode-se inferir que os Tribunais que avançaram em seus processos utilizaram técnicas de isomorfismo institucional, de mimetismo – copiando algumas organizações –, ou impondo a implantação de forma coercitiva – legislando a respeito. Vale ressaltar, entretanto, que a compreensão mais ampla do processo de institucionalização do programa de Gestão por Competências no Judiciário Trabalhista demanda, ainda, outros olhares: a adequada, ou não, especificidade da sua implantação, considerando serem organizações públicas e não privadas; a relação com fatores como coerção legislativa, cultura organizacional, relações de poder, as questões políticas e a estrutura administrativa; tudo isso posto para sedimentação, ou não, em um novo modelo para a Gestão de Pessoas nos Tribunais. Tais elementos, de acordo com a Teoria Neoinstitucional, marcam o real significado da palavra instituições (PERES, 2008).

4 A Estratégia do Conselho Superior de Justiça do Trabalho para a Implantação da Gestão por Competências

A Gestão por Competências vem sendo implementada em inúmeros órgãos e entes públicos. Diversos são os dispositivos legais que reforçam o interesse da Administração Pública na adoção deste novo modelo de Gestão de Pessoas. O Governo Federal editou o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, consolidando o desenvolvimento profissional como um componente da qualidade na prestação do serviço público e estabelecendo a Gestão por Competências como instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Posteriormente, a Resolução nº 92/2012, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, alinhou-se a essa visão e estabeleceu as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de pessoas por Competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. A princípio, foram estabelecidas metas de mapeamento das competências, avaliação dos ocupantes das funções e elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e Gerencial, para consecução até 31/05/2014. Ainda em 2012, foi instituído o Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências (designado pelo Ato CSJT.GP.SG.ASGP nº 143/2012 e alterado pelos Atos CSJT.GP.SG.CGPES nºs 183/2012, 82/2015, 113/2015 e 202/2016), de modo a garantir a representatividade de todos os entes da federação e com a finalidade de zelar pela



uniformização dos procedimentos, bem como acompanhar e auxiliar os Tribunais Regionais do Trabalho na implantação do modelo.

Esgotado o prazo de cumprimento das metas estabelecidas na referida Resolução de maio de 2014, verificou-se que 48% dos TRTs já tinham mapeado os cargos e funções de natureza gerencial, avaliado seus ocupantes e elaborado – ou estavam elaborando – os PDIs/PDGs; 9% estavam avaliando; 30% tinham mapeado, ou estavam mapeando, as competências e; 13% dos TRTs não haviam iniciado o processo de mapeamento. Contudo, no intuito de dar continuidade à implantação do modelo, especialmente para os TRTs que cumpriram as metas e para aqueles que se encontravam em fase de cumprimento, o Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências propôs, em 2015, novas metas de implantação. Este segundo projeto foi aprovado, por unanimidade, pelo Plenário do CSJT e incorporado à Resolução CSJT nº 92/2012, pela Resolução CSJT nº 156/2015.

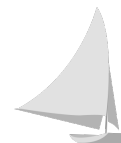
Constou do novo projeto que, até 31/12/2016, a implantação da Gestão por Competências, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, abrangeria: a) 100% das funções e cargos de natureza gerencial mapeados, até maio de 2016; b) mínimo de 80% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até agosto de 2016; c) 100% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados, em relação aos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até dezembro de 2016 e; d) 100% dos TRTs com Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs) elaborados, até dezembro de 2016.

Mais uma vez, o prazo de dezembro de 2016 para cumprimento das novas metas advindas da Resolução nº 156/2015 (incorporadas ao Anexo II da Res. CSJT nº 92/2012) se esgotou, constatando-se que os Tribunais que já se encontravam adiantados na implantação do modelo conseguiram avançar. Por iniciativa própria, tais instituições ampliaram o projeto com o mapeamento dos demais cargos não gerenciais e estenderam o modelo a outros subsistemas de Gestão de Pessoas, como a seleção interna. Por outro lado, os Tribunais que não atingiram as metas estabelecidas no projeto anterior, pouco evoluíram, sendo que dois TRTs nem conseguiram alcançar as metas do 1º projeto. Muitos desses Tribunais que não avançaram na implantação da GC destacam que o seu porte – pequeno, médio ou grande – impõe restrições nas práticas administrativas e que necessitariam de estrutura mais robusta para alcançar as metas propostas. Este artigo, portanto, analisou a relação “porte x implantação da GC”, conforme os procedimentos metodológicos destacados a seguir.

5 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa, de natureza quali-quantitativa e também caracterizada como descritiva, constituiu-se como um estudo de caso, ao se focalizar a implantação do modelo de Gestão por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho brasileira, ou seja, nos Tribunais Regionais do Trabalho. Para efeitos deste estudo, estabeleceu-se como contexto de pesquisa, isto é, foram definidos para análise – como estando em processo de implantação da GC – os Tribunais que atingiram as metas de mapeamento e de avaliação de competências. Desse modo, os Tribunais Regionais do Trabalho da 16ª Região (Maranhão) e da 19ª Região (Alagoas), foram retirados da análise por apresentarem informações sobre a implantação do programa.

Para atender ao objetivo proposto no artigo, de se relacionar o porte do Tribunal com o processo de implantação, fez-se o levantamento de dados qualitativos e quantitativos, coletando-se os dados em fontes bibliográficas e documentais (registros, relatórios, estatísticas, etc.), mediadas junto à equipe de Gestão de Pessoas, do Conselho Superior de Justiça do



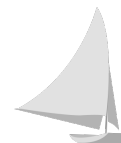
Trabalho. Os dados referentes ao porte do Tribunal foram retirados do relatório “Justiça em números”, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça 2017, ano-base 2016.

Para a classificação dos tribunais em portes, utiliza-se a técnica estatística de análise multivariada denominada análise de componentes principais. A partir da sua aplicação, passa a ser possível reduzir o número de dimensões em análise. No caso específico, quatro variáveis são sintetizadas em apenas um fator (escore) obtido por meio de uma combinação linear das variáveis originais. **As quatro variáveis utilizadas no cálculo do escore foram: despesa total da Justiça, total de processos que tramitaram, total de magistrados e força de trabalho.** (CNJ, 2017, p. 15; destaque nosso).

Na Tabela 1 são apresentados os escores relativos à implantação da GC nos TRTs, de forma correspondente ao porte apresentado nos grupos respectivos e às fases consideradas para análise do referido processo (mapeamento e avaliação).

Tabela 1: Escore dos Tribunais e Implantação da Gestão por Competências

GRUPO	TRIBUNAL	Escore	IMPLANTAÇÃO (mapeamento e avaliação)
1º Grupo: Grande Porte	TRT 02ª Região - São Paulo	2,818	Não
	TRT 15ª Região – Campinas	1,768	Sim
	TRT 01ª Região - Rio de Janeiro	1,535	Sim
	TRT 03ª Região - Minas Gerais	1,285	Sim
	TRT 04ª Região - Rio Grande do Sul	1,051	Não
2º Grupo: Médio Porte	TRT 09ª Região – Paraná	0,539	Não
	TRT 05ª Região – Bahia	0,463	Sim
	TRT 06ª Região – Pernambuco	0,015	Sim
	TRT 12ª Região - Santa Catarina	-0,143	Sim
	TRT 08ª Região - Pará e Amapá	-0,3	Sim
	TRT 10ª Região - Distrito Federal e Tocantins	-0,31	Sim
	TRT 18ª Região - Goiás	-0,349	Não
	TRT 07ª Região - Ceará	-0,482	Não
	TRT 11ª Região - Amazonas e Roraima	-0,561	Sim
	TRT 13ª Região - Paraíba	-0,598	Não
3º Grupo: Pequeno	TRT 23ª Região - Mato Grosso	-0,662	Não
	TRT 17ª Região - Espírito Santo	-0,671	Não



Porte	TRT 14ª Região - Rondônia e Acre	-0,682	Não
	TRT 21ª Região - Rio Grande do Norte	-0,713	Não
	TRT 24ª Região - Mato Grosso do Sul	-0,754	Não
	TRT 20ª Região - Sergipe	-0,857	Não
	TRT 22ª Região - Piauí	-0,879	Não

Fonte: Justiça em Números 2017 e dados do CSJT

Os escores foram definidos a partir da realização de teste Qui-Quadrado, no software R, para verificar se há dependência entre as variáveis ‘Porte do Tribunal’ e ‘Implantação da Gestão por Competência’. A associação entre as duas variáveis é significativa ao nível de 5% de significância. No próximo tópico descreve-se a análise e os resultados alcançados.

6 Análise e Consolidação dos Resultados

Ao se consolidar os dados da Tabela 1, sobre a implantação ou não da Gestão por Competências nos 3 grupos de portes dos Tribunais (Pequeno, Médio ou Grande), e feito o teste Qui-Quadrado, de Pearson, com a hipótese **H0: Não existe dependência entre as variáveis ‘Porte do Tribunal’ e ‘Implantação da Gestão por Competência’**, foi obtido o seguinte resultado:

Tabela 2: Teste Qui-Quadrado de Pearson

$X\text{-squared} = 7.1077$	$df = 2$	$p\text{-value} = 0.02861$
-----------------------------	----------	----------------------------

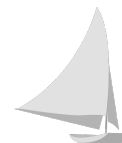
Fonte: elaborado pelos autores

Examinando o $p\text{-value}$, inferior à 0,05, **rejeitou-se a hipótese H0**, mostrando que há evidências de que a variável ‘Porte do Tribunal’ interfere na ‘Implantação (ou não) da GC’.

Os dados advindos dos Tribunais de Pequeno Porte, apontados na Tabela 1, mostram que nenhum deles realizou a implantação, evidenciando que as condições de trabalho parecem influenciar na operacionalização do Programa de GC. Nesta categoria de Tribunais, há um número diminuto de servidores e auxiliares (**Força de Trabalho**), bem como os valores reduzidos na **Despesa Total** se mostram limitadores ao alcance das metas estabelecidas pelo CSJT. Na prática, as outras variáveis que compõem o escore – **Volume Processual** (processo aqui entendido como ação trabalhista) e **Número de Magistrados** – não afetam diretamente a implantação de novos modelos de gestão de pessoas.

Na análise da Ata da 1ª Reunião de 2017, do Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências (CSJT, 2017), diversos Tribunais expuseram a dificuldade de se implantar a Gestão por Competências em um contexto de recessão orçamentária. Esta restrição está associada ao fato de quase a totalidade dos Tribunais optar pela estratégia de contratação de consultorias para implantação do programa de GC. Com a crise orçamentária que a Justiça Trabalhista vivenciou no final de 2016, muitas das instituições não conseguiram contratar ou prorrogar a contratação das consultorias.

Destaca-se, ainda, que poucas Cortes optaram por realizar a implantação com uma equipe própria de servidores. A justificativa, nestes casos, seria de que, ou a organização não conta com servidores em número suficiente para atuar na implantação da GC, ou não há servidores que estejam capacitados no modelo. Essa dificuldade foi apresentada por diversos Tribunais, principalmente os de Pequeno Porte (CSJT, 2017), os quais expõem a dificuldade de



reter talentos na área administrativa em face às funções comissionadas, que garantem um incremento na remuneração do servidor público, estarem concentradas nas áreas judiciárias (Gabinetes de Desembargador, Varas do Trabalho e áreas de Apoio Judiciário).

A falta de uma equipe interna mobilizada, capacitada e patrocinadora do modelo impede que a nova política de gestão de pessoas se legitime e se institucionalize. Ressalta-se, a este respeito, que a implantação do Programa de GC sob a orientação de empresas de consultoria gerou, em muitos Tribunais, ações que não condiziam com a cultura das instituições públicas e, portanto, não foram capazes de se aclimatarem e se consolidarem. Nesse sentido, iniciativas isomórficas podem possibilitar a implantação, mas não a sua institucionalização, para a futura sedimentação do Programa na estrutura do Tribunal.

Além das equipes técnicas para implantação, é destaque o papel da alta administração, que atuará como patrocinadora e mobilizará os recursos para a execução do Programa. A alta administração precisa reconhecer os resultados para dar credibilidade ao modelo (CSJT, 2017). Tribunais que já tenham estruturas de governança consistentes percebem os novos modelos de gestão como alternativas positivas a serem analisadas, além de contarem com equipes habituadas com o trabalho focado nas metas rotineiramente estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Conselho Superior de Justiça do Trabalho. Este é o caso de muitos Tribunais de Grande e Médio Porte, conforme observou-se nos dados do estudo.

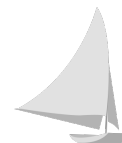
Outro aspecto dificultador encontrado no processo de implantação do Programa, segundo os dados obtidos, foi a falta de sistema informatizado para auxiliar na gestão das informações e dos processos que envolvem a Gestão por Competências (CSJT, 2017). O CSJT está mobilizando recursos para a construção de um Sistema Único de Gestão de Pessoas, que terá um modelo específico para a Gestão por Competências; entretanto, a força-tarefa para a consecução deste projeto ainda não está finalizada. Por ora, não dispondo de tal sistema, apenas os Tribunais que contrataram um *software* de forma isolada é que conseguiram implantar o modelo de Gestão por Competências. Mais uma vez, o fator orçamentário, que condiciona o porte dos Tribunais, interferiu no alcance ou não do sucesso e atingimento das metas estabelecidas pelo CSJT.

7 Considerações Finais

Há movimentos fortes para a manutenção do *status quo* e da forma com que a ‘coisa pública’ é gerida. Resende (2004) aponta padrões e características negativas que costumam prejudicar os esforços de desenvolvimento, como a centralização de poder, o imediatismo, a autossuficiência e a pouca persistência na busca de resultados, traços que se perpetuam no setor público. Somam-se a estas questões, o contexto de rigidez legal, com normas e procedimentos legalmente definidos, e outras particularidades da cultura organizacional na Administração Pública.

Vislumbra-se, entretanto, movimento contrário às condições mencionadas, de reforma e discussão acerca das práticas obsoletas de gestão, buscando-se adotar, por exemplo, a Gestão por Competências como uma alternativa de gestão flexível e empreendedora, que possibilite melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

A estratégia estabelecida pelo CSJT e caracterizada neste artigo, representa uma dessas tentativas de modernização. Entretanto, o que se viu, na prática, confirmando-se com a distribuição do Teste Qui-quadrado, é que o ‘Porte do Tribunal’ influencia a ‘Implantação (ou não) da Gestão por Competências’, ratificando a hipótese deste estudo. Este resultado, então, parece evidenciar que o modelo de gestão de pessoas proposto deve respeitar mais que as especificidades formais e legais da Administração Pública, individualizando as características de cada órgão público – seu negócio, tamanho, estrutura e cultura organizacional (SILVA, 2015).



Na análise dos resultados, observou-se que os cortes orçamentários na Justiça do Trabalho representaram grande impacto. Sem dispor de recursos, diversos Tribunais, principalmente os de pequeno porte, não puderam locar *softwares* para a gestão das informações do modelo de GC. A escassez orçamentária também atingiu os Tribunais que não tinham equipe capacitada para atuar na proposta, os quais não conseguiram contratar equipes de consultoria.

Outros fatores negativos identificados nos dados foram a falta de apoio da alta administração das cortes trabalhistas, o descrédito pelo modelo de Gestão de Pessoas e o baixo envolvimento das equipes internas.

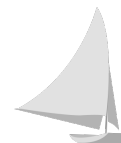
A institucionalização advém de crenças e valores construídos na interação social. A construção de regras, sejam formais, como as leis, ou informais, como costumes e conhecimentos, decorrem do que se deseja. O que se viu na estratégia do CSJT foi uma sequência inversa: a criação regras não reflete o que foi socialmente construído. Estas provêm de pressões exteriores e não são reconhecidas como legítimas imediatamente (APPEL; BITTENCOURT, 2008). Posto isso, conclui-se que os Tribunais não sensibilizados para a implantação da Gestão por Competências, não absorveram a determinação do Conselho e não maturaram o processo de institucionalização do modelo.

Por fim, como reflexão para o avanço da institucionalização do modelo de Gestão por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho, pode-se dizer que ainda se encontra em fase embrionária, de habitualização. O caminho a percorrer para sua objetificação e sedimentação requer, de acordo com Resende (2004), a customização do modelo de gestão. É desejável que diferentes organizações optem por diferentes abordagens para a Gestão de Competências, com métodos e ferramentas operacionais compatíveis não apenas com o estágio de evolução em que se encontram, mas com as estratégias definidas como as mais adequadas.

Diante de um cenário complexo como o relatado neste estudo, em termos da implantação de uma política de gestão no contexto da Justiça do Trabalho no Brasil, é possível dizer, conforme Silva (2015), que o desafio para as organizações públicas não é apenas estabelecer práticas de gestão de pessoas que possibilitem o desenvolvimento das competências, mas institucionalizar a Gestão por Competências nos diversos níveis e em acordo com a legislação, respeitando questões éticas e o rigor metodológico.

Referências

- APPEL, H.; BITTENCOURT, C.C. Gestão de Pessoas por Competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **O&S**, v. 45, n. 45, abr.-jun. 2008.
- BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 2, n. 56, p.179-194, abr.-jun. 2005.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- CARBONE, P.P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO. **Ata da 1ª reunião de 2017 do Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências**. 2017
- DEFFUNE, D.; DEPRESBITERIS, L.. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional: Crônicas e Reflexões**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.



- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, Edição Especial 2001, p. 186-1996.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C.C. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C. Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos?: Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 26, p.163-188, jan. 2010.
- GIRARDI, D. *et al.* A Inter-relação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Competências: um ensaio teórico. In: GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benettitonani; TOSTA, Humberto Tonani. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Casos Práticos**. 3. ed. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 2, p. 41-61.
- HORTON, S. Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. **The International Journal of Public Sector Management**. v. 13, n. 4, p. 306-318, 2000.
- ISAMBERT-JAMATI, V. **O apelo à noção de competência na revista: l'orientation scolaire et professionnelle — da sua criação aos dias de hoje**. In: TANGUY, Lucie; ROPÉ, Françoise, Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. São Paulo: Editora Papirus, 1997.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. rev. e amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MORCERF, S.O. *et al.* Gestão de Competências: Um estudo de caso. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Rezende: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. p. 1 - 17. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/669_GESTAO%20DE%20COMPETENCIAS%20-%20DOM%20BOSCO.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2011.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONSELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomsom, 2006.
- PERES, P. S. Comportamento ou Insituições? A evolução histórica do neo-institucionalismo da ciência política. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 68, p. 53-68, Outubro 2008.
- PROCOPIUCK, M. **Políticas Públicas e Fundamentos da Administração Pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.
- RESENDE, E. **A força e o poder das competências: Conecta e integra: competências essenciais, competência das pessoas, competência de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SILVA, A.B.D. (Org.). **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2015.
- THOENIG, J.-C. Teorias institucionais e instituições públicas: tradições e conveniência. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (.). **Administração Pública: coletânea**. Tradução de Sonia Midori Yamamoto e Mirian Oliveira. São Paulo: Editora UNESP, 2010. Cap. 7, p. 167-186.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1996. p. 196-219.
- TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.