

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

KELY SOUSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
BUSCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Um estudo de caso no TCE-MA.**

São Luís
2019

KELY SOUSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
BUSCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Um estudo de caso no TCE-MA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão em cumprimento das exigências para obtenção do título em de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. William Jobim Farias.

São Luís
2019

Barbosa, Kely Sousa.

Desafios da gestão de pessoas em uma organização pública em busca da gestão por competências: um estudo de caso no TCE – MA / Kely Sousa Barbosa. – São Luís, 2019.

27 fls

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Me. William Jobim Farias.

1.Competências. 2.Gestão por competências. 3.Gestão de pessoas.
I.Título

CDU: 658.3:005.962.13(812.1)

KELY SOUSA BARBOSA

**DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM
BUSCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Um estudo de caso no TCE-MA.**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão em cumprimento das exigências para obtenção do título em de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ___/___/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. William Jobim Farias (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão

1º Examinador
Universidade Estadual do Maranhão

2º Examinador
Universidade Estadual do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, acima de tudo, por sua bondade e misericórdia, por a cada dia me conceder o amanhecer e me segurar em seus braços, me dando forças para segui no alcance dos meus objetivos.

A minha família, meus pais, Maria Ribamar Sousa Barbosa e Moisés Nascimento Barbosa pela a educação que me deram, pelo apoio para que eu pudesse chegar até aqui. A minha irmã, Mônica Sousa Barbosa por estar sempre ao meu lado, me incentivando e me ouvindo quando necessário.

As amizades construídas e alicerçadas que fiz na Universidade Estadual do Maranhão, aos meus amigos Daraletícia Aquino, Natanaelson Martins, Naiara Barbosa, Sansarah Mayara, Aline Karina, Jorlina Mendes, Mônica Montenegro obrigada pela atenção e carinho.

Ao meu orientador, William Jobim Farias, por toda a ajuda que me deste, por suas orientações que enriqueceram este trabalho, o meu muito obrigado.

Ao prof. Roosevelt que é um profissional exemplar, agradeço por todo o suporte que me deste em sua disciplina.

Ao grupo da academia, da qual pude conhecer muitas pessoas divertidas e focadas à atividade física, a saúde.

Por fim, agradeço a Universidade Estadual do Maranhão, que diante de todas as dificuldades, proveu conhecimentos, boas condições de ensinos, que me fizeram chegar a minha formação.

DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM BUSCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Um estudo de caso no TCE-MA.

Kely Sousa Barbosa¹
William Jobim Farias²

RESUMO

A noção de competência nas organizações tem sido cada dia que passa um dos pontos primordiais para o desenvolvimento tanto no âmbito organizacional quanto a forma de alcançar os objetivos traçados e um alto desempenho no que diz respeito ao profissional de cada colaborador. Competência seria, portanto a sinergia do conhecimento, habilidades e atitudes, onde auxiliam no desempenho da organização e das pessoas que há compõe. Entretanto para que isso aconteça com mais eficiência, necessita-se de uma gestão firme e com objetivos claros, focados em planejar estratégias voltadas a aprimorar e a desenvolver o potencial humano. Seguindo a linha de pensamento, a Gestão por Competências tornou-se fundamental para a elaboração de metas para se alcançar essas competências. Porém, as organizações precisam rever sua cultura organizacional, para permanecerem sempre atualizadas e caso necessário se adequarem à realidade. A ausência de uma gestão por competências no ambiente organizacional vistos no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão impacta de forma consistente nos resultados esperados dos seus colaboradores e da organização como um todo. Sem esse modelo de gestão, fica inviável a utilização de indicadores de desempenho de maneira eficiente. Assim, para a construção deste trabalho, fez-se uma revisão de literatura e entrevistas semiestruturadas, visando compreender os impactos existentes da falta dessa gestão por competências, trazendo a importância em utilizar um modelo assim na organização.

Palavras-chave: Competências. Gestão por Competências. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The notion of competence in organizations has been one of the key points for the development in the organizational scope as well as the way to achieve the goals set and a high performance with respect to the professional of each employee. Competence would be, therefore, the synergy of knowledge, skills and attitudes, where they help in the performance of the organization and the people who make up it. However, for this to happen more effectively, firm management and clear objectives are needed, focused on planning strategies aimed at enhancing and developing human potential. Following the line of thinking, Competency Management has become critical in setting goals to achieve these competencies. However, organizations need to review their organizational culture to stay up to date and, if necessary, adjust to reality. The lack of competency management in the

¹ Graduanda do curso de Administração pela Universidade Estadual do Maranhão

² Prof.Me. na Universidade Estadual do Maranhão - orientador

organizational environment seen at the State of Maranhão Court of Auditors consistently impacts the expected results of its employees and the organization as a whole. Without this management model, it is impossible to use performance indicators efficiently. Thus, for the construction of this work, a literature review and semi-structured interviews were made, aiming to understand the existing impacts of the lack of this management by competences, bringing the importance of using such a model in the organization.

Keywords: Competences. Management by Competencies. People management.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional cada dia que passa, vem mostrando que as competências profissionais tornaram-se um dos focos principais para o desenvolvimento do profissional e um bom andamento de suas funções.

Conforme as Normas Brasileiras de Auditorias do Setor Público (NBASP 40), os Tribunais de Contas devem promover a aprendizagem e a formação de todos os membros e servidores para facilitar o desenvolvimento profissional e a capacitação adequada eu estágio atual da profissão. Entretanto para que os indicadores de desempenho sejam eficientes, faz-se necessário que as instituições tenham um modelo de Gestão por Competências dos quais auxiliará na elaboração de avaliações de forma eficaz, aumentando a atuação dos seus colaboradores e, por conseguinte adquirindo melhores resultados de suas atividades.

Nota-se hoje que a Gestão por competência nas organizações tem se tornado primordial para o crescimento e desenvolvimento das mesmas. É importante que cada gestor saiba lher dar com as situações existentes no ambiente organizacional, elaborando e conduzindo propostas para melhorar os serviços prestados. Diante de uma proposta vale ressaltar que o gestor juntamente com sua equipe deve-se planejar e construir juntos a melhor maneira para se chegar à aceitação daquilo que se é proposto, sempre focando no bem estar de todos da organização.

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão exerce um papel fundamental, zelar pelo bem público trazendo transparência de suas atividades para a sociedade. Sendo assim, é necessário que a gestão de pessoas seja eficiente para elaborar estratégias para o alcance dos seus objetivos, não esquecendo que o diferencial de uma organização são as pessoas que há compõe.

O Instituto Rui Barbosa-IRB elaborou em maio deste ano uma proposta da qual um dos objetivos é trazer as competências essenciais, onde os auditores de

forma geral serão capacitados de acordo com suas reais atribuições contidos na NBASP.

A proposta IRB vem inovar e melhorar as atuações dos auditores de controle externo mediante a integração das Escolas de Contas, escolas essas responsáveis pela capacitação desses servidores com auxílio dos TCEs. Com a aceitação dessa proposta será mais fácil planejar de forma conjunta cursos mais eficientes, onde será possível a troca de informações entre as escolas aumentando a credibilidade dos cursos oferecidos, bem como a rotatividade dos conhecimentos adquiridos. No entanto, a ausência de um modelo de gestão por competências, levou o TCE-MA a resultados considerados fracos em termos de produtividade e desempenho individual, pois se faz necessário uma gestão que seja capaz de atuar levantando as competências de seus colaboradores auxiliando no seu desenvolvimento profissional.

Assim, este estudo tem como justificativa proporcionar conhecimentos sobre o modelo de Gestão por competências e os impactos de sua ausência no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, de forma a trazer interesses aos leitores e estudantes do Curso de Administração sobre o fato de que uma Gestão assim em um ambiente organizacional moderno proporciona e possibilidades realizar avaliações de forma eficiente, além de impactar de forma positiva os seus colaboradores.

Partindo dessa temática, desenvolveu-se uma problemática referente há quais impactos da ausência de um modelo de gestão por competências na gestão de pessoas do TCE, analisando de forma interna todas as implicações presentes na organização.

Como objetivo geral, foca-se em descrever os impactos da ausência de um modelo de gestão por competências no TCE-MA. Pois mediante a falta de um modelo assim, torna-se difícil a realização de indicadores de desempenho de forma eficiente, portanto, as consequências e empecilhos advindos da inexistência desse modelo vistos no ambiente de um Tribunal de Contas que tem por finalidade trazer excelência nos serviços prestados, transparência e confiança para os cidadãos são bem claros.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

“A crescente utilização da noção de “competência” como importante referência na gestão de empresas no Brasil tem renovado o interesse acerca do que esse conceito aporta de novo em termos de princípios e práticas de gestão. ” (RUAS, 2003, p. 1).

Utilizando a revisão bibliográfica feita pelos autores Brandão e Guimarães (2009 p. 9), temos a definição de competência:

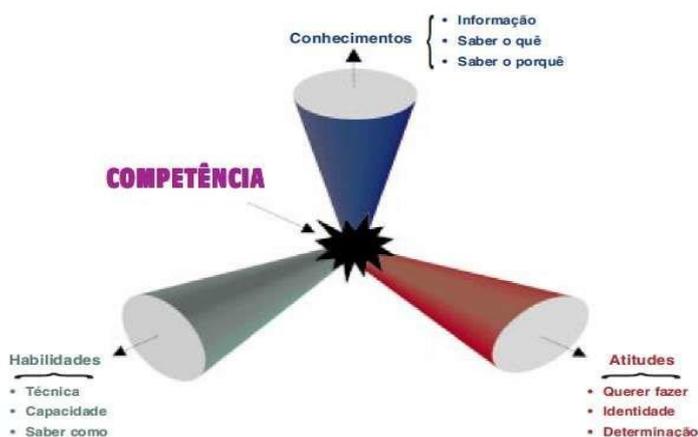
Assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho (Zarifian, 1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Nota-se que a competência melhora o desenvolvimento do profissional dentro da organização, desenvolvendo habilidades fundamentais para o melhor andamento de suas funções.

Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10)

[...] construiu um conceito de competência baseado em três dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Figura 1 – Dimensões da Competência



Fonte: Durant (1998 apud Brandão; Guimarães, 2001, p.10).

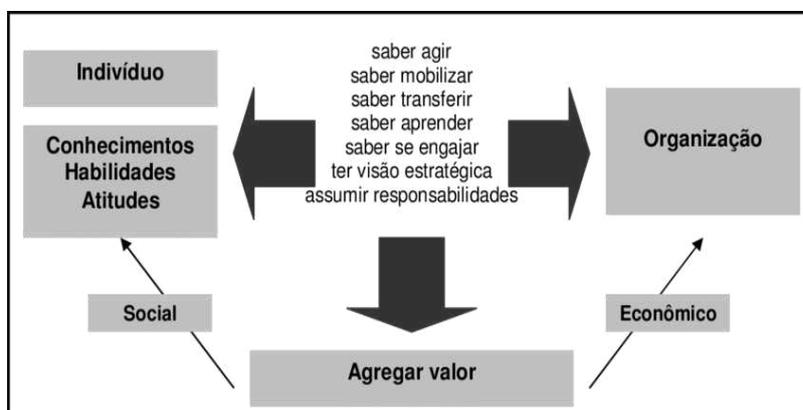
O conhecimento, habilidade e atitude deve-se fazer presente de forma clara e intensa quando se fala em competência. Diante da sinergia dessas três palavras, consegue-se atingi resultados eficientes.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 187)

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão

estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

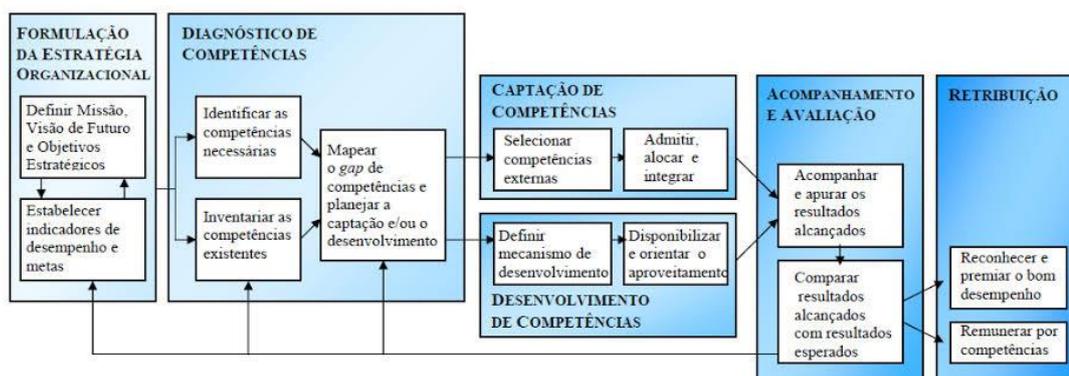


Fonte: Fleury e Fleury (2001).

“As organizações dependem das pessoas para fazê-las funcionar adequadamente e alcançar seus objetivos e ter sucesso e continuidade.” (BORSAGLI, 2015, p. 7).

Para Brandão e Guimarães, (2001, p. 11) “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal.”

Figura 3 – principais etapas ou fases do processo de implantação da gestão por competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

Através desse processo circular, é possível planejar, desenvolver e avaliar competências para o alcance dos objetivos e estratégias organizacionais. Brandão e Bahry (2005) descrevem que o mapeamento de competências, que é uma das etapas para a execução da estratégia organizacional, está relacionado a redução ou eliminação de possíveis lacunas ou *gaps* de competências. Para realizar esse mapeamento, a organização precisa fazer um processo contínuo com a elaboração

de missão, visão, objetivos e metas, além de indicadores de desempenho, o que permite não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional, por exemplo.

3 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO MARANHÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão foi criado em 30 de dezembro de 1946 por meio do Decreto Lei 134, e instalado no dia 02 de janeiro de 1947, pelo então interventor federal Saturnino Bello. No decorrer dos anos, vem atuando com equidade e dedicação pelo bem público, todavia eram atribuições do Conselho Administrativo do Estado, que hoje foram assumidos pelo TCE-MA.

A Lei nº 8.258 de 06 de junho de 2015 traz a natureza, competência e jurisdição do TCE-MA, que foram criadas pela Assembleia Legislativa do Estado que decretou e sancionou.

Como qualquer organização, o Tribunal de Contas do Estado possui missão, visão e valores que regem sua atuação e desenvolvimento organizacional. Com destaque na missão, que é a razão de existir da mesma, o TCE-MA deve exercer e orientar a gestão pública em benefício da sociedade, trazendo para a sociedade credibilidade, transparências, ética e moralidade em suas atividades.

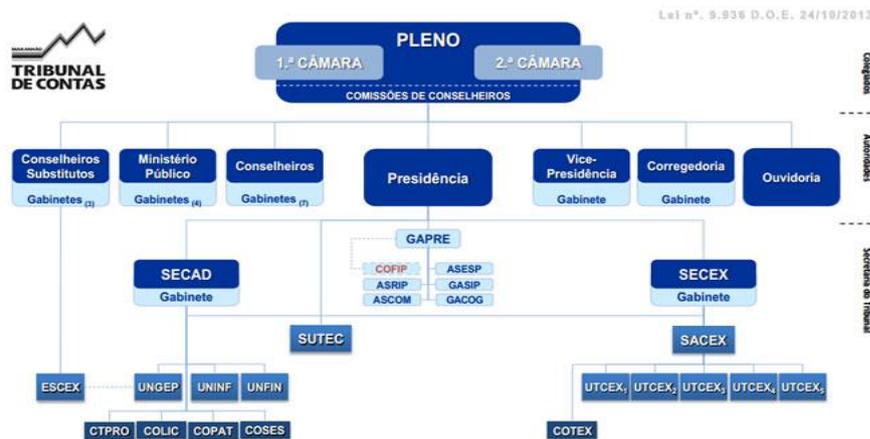
De acordo com a Unidade de Gestão de Pessoas-UNGEP, o tribunal possui em seu quadro de funcionários 638 pessoas, distribuídas entre membros, servidores e estagiários até início de novembro deste ano. Isso mostra que além de membros e servidores, o TCE-MA também auxilia no desenvolvimento de estudantes em seu nível médio (técnico) e superior, através do estágio, seja ele remunerado ou curricular (não remunerado), somando então 83 estudantes até o período descrito á cima.

3.1 Estrutura Organizacional

A Estrutura Administrativa do TCE-MA é regido pela Lei Nº 9.936, de 22 de outubro de 2013, que dispõe sobre a Organização Administrativa do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, dando-lhe também outras providências.

No art. 3º dessa lei, menciona sobre a estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado e sua composição ditas nos incisos do I ao XI desse artigo. Já a organização, atribuições e normas de funcionamento das unidades da Secretaria do Tribunal foram elaboradas através da Resolução 215/2014.

Figura 4 – Estrutura Organizacional do TCE-MA



Fonte: site TCE-MA, (2019).

Uma organização que direcione seus objetivos de forma eficiente, alcançando os resultados esperados, precisa estabelecer uma estrutura organizacional forte, com pessoas altamente capacitadas que saibam administrar cada parte que lhes é designado. Portanto cada conselheiro que compõe a estrutura precisam ter anos de atuação relacionados á administração pública.

3.2 Gestão de Pessoas

O Tribunal de Contas do Estado do Maranhão, através da Resolução TCE/MA nº 215, de 11 de junho de 2014, na seção II, no art. 22 parágrafo único menciona que a gestão de pessoas no Tribunal é coordenada pela Unidade de Gestão de Pessoas-UNGEP, com a participação da Escola Superior de Controle Externo-ESCEX, e visa à promoção da qualidade de vida e do desenvolvimento humano, estimulando a formação de pessoas e equipes competentes, motivadas e comprometidas com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

O Programado de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros-Promoex, elaborou um

Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas de 2012 a 2016 para os tribunais voltados entre outros pontos às competências profissionais. Seguindo essa temática e por meio da aprovação deste plano em 2012, o TCE-MA trouxe aos seus membros e corpo de servidores o Modelo e Políticas de Gestão das quais descrevem dentre outros pontos, a Gestão de Desempenho por Competências, que através dele foram construídas Políticas de Gestão de Pessoas onde se encontra o mapeamento de competências.

Hoje nota-se que a gestão de pessoas no TCE maranhense é voltada apenas para a capacitação dos seus colaboradores, não evidenciando as competências de suas funções, tendo a inexistência de uma gestão por competências, não seguindo ao que foi proposto em 2012 a 2016, ou seja, foi proposto, mas não executado.

Segundo Chiavenato (2010, p. 11):

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros.

3.3 A Proposta da IRB

O Instituto Rui Barbosa elaborou em maio deste ano, uma proposta com o tema “Programa de formação do Auditor do Controle Externo”, seguindo as Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público-NBASP.

Durante todo ano de 2018, a IRB elaborou e executou reuniões entre as Escolas de Contas através de seu Comitê de Aperfeiçoamento Profissional. Dentre os assuntos abordados consta a necessidade de se criar um banco de talentos dos professores a fim de se facilitar a troca de profissionais, a criação de um portal de divulgação dos cursos oferecidos pelas Escolas, o aproveitamento e compartilhamento de cursos produzidos por uma Escola para as demais, a dificuldade em capacitação em auditoria, integração com outras instituições, criação de um plano nacional de formação de auditores do setor público. Analisando as dificuldades enfrentadas pelas escolas em fornecer cursos que venham de fato favorecer os servidores públicos em suas atividades, em especial Auditores de Controle Externo e percebendo as diferenças nos cursos e palestras já existentes entre as escolas, o instituto sentiu-se a necessidade de se criar um programa para

que esses auditores sejam capacitados e formados através da formação continuada em suas respectivas funções com igualdade de aprendizagem.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, p. 9) “já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta”.

Figura 5 - Competências do Auditor de Controle Externo



Fonte: Instituto Rui Barbosa, (2019).

Sendo assim, através dessas competências a IRB propõe que os Tribunais de Contas juntamente com as Escolas de Contas ligados a gestão de competências, forneça aos seus servidores a formação, treinamento e capacitação atentando para essa forma proposto pela instituição.

4 METODOLOGIA

Para estrutura do estudo abordado, o trabalho seguiu-se uma linha de procedimentos, que caracterizam o desenvolvimento deste artigo, buscando assim os métodos que melhor atendem aos objetivos traçados.

Gil (2008) definiu pesquisa como sendo um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo principal da pesquisa é descobrir respostas para problemas propostos por meio do emprego de procedimentos científicos.

A natureza da pesquisa foi qualitativa, utilizando-se assim do método fenomenológico, onde trás a realidade presente, tendo como objetivo descrever os impactos da ausência de um modelo de gestão por competências no TCE-MA.

A fenomenologia é originada do campo da filosofia. Consiste no estudo do fenômeno, entendido este como aquilo que se manifesta como é. O que é próprio a compreensão de um dado fenômeno são as essenciais, ou seja, o sentido verdadeiro de alguma coisa (MOREIRA, 2002 *apud* VERGARA, 2005, p. 84).

Em relação aos fins, a pesquisa é descritiva, pois visa evidenciar o atual modelo de gestão de pessoas do TCE-MA, bem como descrever o modelo e proposta IRB, apurando a percepção dos atores internos sobre a proposta, assim como apreender a percepção dos atores internos sobre o atual modelo e evidenciando os atuais problemas no desenvolvimento de carreira do TCE-MA.

Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica, onde foram realizadas consultas de forma sistêmica em materiais como revistas, artigos e livros sobre o assunto abordado, permitindo assim maior conhecimento.

Para Lakatos e Marconi (2003, p.183),

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

O tratamento dos dados se deu por meio da análise de discurso, mediante a transcrição das entrevistas, apreendendo a percepção de cada entrevistado sobre o tema em questão.

Gil (2008, p. 109) definiu entrevista como a “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. ”

Através da entrevista semiestruturada, pôde-se obter as informações necessárias de cada entrevistado e sua visão frente ao tema exposto.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados desta pesquisa se deram quanto à percepção da Gestão por Competências, estando centrado no desenvolvimento dos colaboradores do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão quanto às competências profissionais e indicadores de desempenho.

O instrumento utilizado para levantar informações ocorre através da entrevista com roteiro semiestruturado contendo 5 (cinco) questões específicas direcionadas para 3 (três) importantes atores do TCE maranhense, o Diretor da Secretaria de Administração-SECAD, o Gestor da Unidade de Gestão de Pessoas-UNGEP e o Gestor da Escola Superior de Controle Externo-ESCEX, buscando assim responder aos objetivos descritos à cima.

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.195)

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Com base nas respostas obtidas pelos membros que encabeçam a estrutura do TCE-MA, tornou-se possível à conclusão desta pesquisa e reconhecimento quanto a Gestão por Competências como um modelo eficiente na Gestão de Pessoas a ser adotado no corpo da organização. Seguindo a linha de entrevistados, Diretor da SECAD, Gestor da UNGEP e Gestor da ESCEX, a seguir encontra-se descritos os resultados da pesquisa, através da transcrição das entrevistas.

De acordo com os dados coletados através da análise de discurso dos entrevistados, perceber-se a semelhança entre eles a cada questão respondida, quando se fala em Gestão por competências e sua ausência no Tribunal de Contas do Maranhão.

Em relação à Gestão de pessoas do TCE-MA juntamente com seus resultados obtidos através da mesma, observa-se que as respostas foram semelhantes, onde nota-se que existe uma Gestão de pessoas no corpo do órgão, da qual, possui uma estruturada e é regulamentada, mas contém rupturas que precisam ser preenchidas.

Conforme o Gestor da UNGEP, “o modelo que o tribunal adota hoje, não é não é ainda um modelo que a gente deseja, é um modelo de certa forma ineficiente, é que a gente não mede realmente a produtividade do servidor”.

Percebe-se que o modelo existente não é satisfatório como deveria ser, existe sim resultados mediante há essa gestão atual, contudo de forma geral necessita-se de uma Gestão por competências que permitirá resultados eficientes.

Quando se trata das dificuldades enfrentadas pela organização na avaliação dos seus colaboradores e o impacto que esta causa no tribunal, vemos que não tem

como avaliar pessoas sem um modelo de Gestão por competências, pois através de um modelo assim, seria possível fazer essa avaliação eficientemente.

Segundo o Diretor da Secretaria de Administração, tendo em vista que quando não há disseminado no corpo da toda a instituição as competências, as atribuições de cada setor, de cada órgão que compõe o conjunto da instituição, isso acaba impactando de forma negativa ou comprometendo a melhoria dos resultados, sem dúvidas.

Hoje são realizadas avaliações, mas, essas não atendem de forma clara e nem evidenciam o desempenho dos profissionais. Sendo assim, com essas dificuldades enfrentadas os impactos só podem ser negativos.

Já quando se fala da atuação do tribunal nos últimos quatro anos e a existência de indicadores de desempenho, são evidentes de que resultados existem que conquistas foram alcançadas, todavia, há uma grande necessidade de melhoramento na gestão atual, inclusive na inserção de se trabalhar com competências profissionais para a melhor efetividade dos seus resultados.

De acordo com o Gestor da ESCEX, podem até existir dados, mas percebe-se que eles não estão sistematizados e essa não sistematização acaba influenciando no resultado e compromete a implantação de uma Gestão de Pessoas com maior efetividade.

Pensando nos indicadores, o tribunal utiliza-se sim destes para se fazer um levantamento das atividades desempenhadas por seus servidores. Entretanto, como já dito anteriormente, não condizem com a real situação existente, comprometendo assim o desenvolvimento das atividades prestadas pelo tribunal.

Na questão sobre se trabalhar sem o auxílio de um modelo de Gestão por Competências, fica claro que se torna muito árduo a realização de resultados, ainda mais quando se quer a efetividade de suas ações.

Para o Diretor da SECAD, a não implementação da gestão por Competências ela compromete o desempenho do tribunal, tendo em vista que as ações perdem o foco quando não há essa definição clara das atribuições e assimilação disso por parte setores.

Fica claro que sem esse modelo de gestão compromete-se a realização de indicadores, o desenvolvimento do pessoal, denota-se tempo para buscar resultados mais preciso, além de tornar o órgão desatualizado.

Finalizando a análise de discurso dos entrevistados, observamos a visão dos mesmos sobre órgão, dos quais percebemos que no Tribunal de Contas do Estado do Maranhão sem dúvidas já ocorreram diversos avanços significativos, tanto de forma interna com palestras e cursos que auxiliam no desenvolvimento de seus colaboradores, quanto externa com programas para envolver a sociedade e trazê-la para mais perto de suas ações. Todavia, precisa-se que tudo isso citado seja de forma efetiva.

Para o Gestor da UNGEP, o Tribunal de Contas não é visto pela sociedade como um ativo. Apesar das ações internas é preciso melhorar e, através de um novo projeto de lei, trazer a sociedade para o Tribunal de Contas.

O tribunal encontra-se no caminhando certo, mas necessita aprimorar ainda mais seu desempenho e visão frente à sociedade.

6 CONCLUSÃO

A Gestão por competências é um modelo muito utilizado entre as organizações nos dias atuais, tendo em vista os seus benefícios decorrentes de sua aplicabilidade.

O atual modelo de Gestão de pessoas do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão mostra que os resultados aparecem, mas não é o esperado pelo o corpo da organização. Consideráveis avanços existem, novos projetos também, entretanto precisa ser visto e reestruturado o atual modelo de Gestão de pessoas para melhor se adequar à realidade organizacional.

Para o TCE maranhense, é fundamental a implementação de um modelo de gestão ligado às competências profissionais, pois facilitam nos resultados de forma eficientes, por conseguinte há indicadores que de fato mostram a realidade do órgão, dando abertura para desenvolvimento do seu pessoal, evidenciando as competências de suas funções.

Diante do problema de pesquisa sobre quais impactos da ausência de um modelo de gestão por competências na gestão de pessoas do TCE, vimos que os impactos são inúmeros em decorrência da ausência desse modelo. Podemos notar que se torna trabalhoso desenvolver indicadores de desempenho, resultando em informações nada claras e condizentes com a realidade, perde-se tempo na análise desses indicadores e assim, lentidão na execução de suas ações.

Percebe-se que a partir do momento que esse modelo de gestão fizer parte da Gestão de pessoas do tribunal, tornará possível a efetividade de suas atividades.

O Instituto Rui Barbosa através de sua proposta do qual trás as competências essenciais do Auditor de Controle Externo, vem proporcionar melhorias no desenvolvimento de carreira dos colaboradores dos TCEs.

Hoje observamos em execução que já existe no tribunal, palestras e cursos voltados para desenvolvimento de carreira do seu pessoal através da Escola Superior de Controle Externo-ESCEX, onde dá todo o suporte no conhecimento de temas ligados ao controle externo e pertinente a qualidade de vida.

Por meio da Gestão por competências o tribunal será capaz de desenvolver sua missão de forma mais competente e assim uma imagem mais atrativa para a sociedade.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/8322>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **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. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, n. 56, p. 179-194, abr./jun. 2005. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%20Cn.2%20Brand%C3%A3o%20e%20Bahry.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

BORSAGLI, Janaína Carla Rodrigues. **Competências profissionais**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7098385-Competencias-profissionais-janaina-carla-rodrigues-borsagli.html>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, p. 183-196. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010>. Acesso em: 21 ago. 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Em busca da competência**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-24.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2019

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-2292.pdf>>. Acesso em: 21 ago. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <<http://site.tce.ma.gov.br/index.php/noticias-internet/2-uncategorised/48-estrutura-organizacional>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS. **Histórico do TCE.** Disponível em: <<http://site.tce.ma.gov.br/index.php/noticias-internet/2-uncategorised/44-historico-do-tce>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS. **Lei nº 8.258 de Junho de 2005.** Disponível em: <<http://www3.tce.ma.gov.br/images/Compet%C3%AAscias.pdf>>. Acesso em: 20 Ago. 2019

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI).** Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A2575348100157535C91093A7B>>. Acesso em: 20 ago. 2019

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA APLICADA AOS MEMBROS DO TCE-MA

5.1 Como o Sr. avalia os resultados do atual modelo de Gestão de Pessoas no TCE-MA?

1. Queria dizer que o TCE do Maranhão tem um planejamento nessa área da Gestão de Pessoas que data de 2012, que foi planejado o quinquênio até 2012 a 2016. Então do ponto de vista do planejamento é algo concebido com orientação de consultorias na área de Gestão de Pessoas de referência nacional e foi no momento em que os tribunais do Brasil inteiro também afilaneados pelo Instituto Rui Barbosa. Na época tinha um programa o Programado de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros - Promoex e nacionalmente foi concebido isso. É esse planejamento, todo planejamento estratégico da instituição e convergindo com isso um planejamento voltado para a área de Gestão de Pessoas. Então a Política de Gestão de Pessoas no TCE do Maranhão ela existe do ponto de vista do planejamento, do ponto de vista da regulamentação, comitê instituído. Contudo carece de, de efetividade quando se fala da implementação, não tem uma política, tem planejada, concebida, estruturada do ponto de vista da legislação, mas carece de efetividade na implementação.
2. O modelo que o tribunal adota hoje, não é ainda um modelo que a gente deseja, é um modelo de certa forma ineficiente, é que a gente não mede realmente a produtividade do servidor, entendeu? Essa é a realidade. Agora, nós estamos em um processo de mudança da estrutura organizacional que vai corrigir essa distorção. É um modelo que a gente vai medir competências, inclusive a gente tem uma resolução, acho que é resolução ou portaria né, já sendo preparada para corrigir esse que o tribunal tem hoje.
3. Eu entendo que os resultados são bastante satisfatórios né, e isso a gente pode observar no próprio resultado que o tribunal dá enquanto instituição

social, ou seja, você só consegue dar um bom resultado se você tiver um mecanismo que tem a engrenagem toda funcionando e quem faz isso funcionar ne, são as pessoas. Então o modelo que o tribunal hoje atua, é lógico que tem as suas falhas, mas é um modelo que atualmente dá o resultado, tem dado resultado. Agora, eu entendo que a implementação de um modelo de Gestão de Pessoas por Competências garantirá uma maior efetividade dessa ação do TCE junta à sociedade. Enquanto isso não acontecer, a gente vai ter um resultado satisfatório, mas, não ideal.

5.2 Em que medida a ausência do modelo de Gestão por Competências tem dificultado a avaliação de pessoas no órgão e quais impactos dessa realidade na gestão?

1. Bom, como eu venho falando, o modelo de Gestão de Competências foi concebido, planejado e estruturado, o planejamento que falei ainda a pouco, contudo há esse retardamento, ou seja, é realmente uma lentidão na implementação, tem causado impactos assim, de, o que diria, entretanto no desempenho das atividades, do exercício do controle. Tendo em vista que quando não há disseminado no corpo da toda a instituição as competências, as atribuições de cada setor, de cada órgão que compõe o conjunto da instituição, isso acaba impactando de forma negativa ou comprometendo a melhoria dos resultados, sem dúvidas.
2. Como eu disse anteriormente, a gente na verdade mede a avaliação do servidor de uma maneira que não reflete a realidade. São perguntas no texto que de certa forma são subjetivas, entendeu? Ela não mede realmente se eu sou produtivo ou não, essa é a verdade. Agora que impactos tem? Na minha visão impacto negativo, porque as vezes a gente precisa melhorar algumas competências do tribunal de conta, mas eu não tenho como medir porque eu não tenho aquela produtividade. Isso dificulta de certa forma a gestão. Então esse modelo que eu estou expressando aqui, é um modelo que realmente a gente reconhece que é falho e que já está sendo produzido como eu

acabei de informar a você, é de uma resolução que vai que vai corrigi essas, essas distorções.

3. Pois é, por ser uma das condições básicas do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a avaliação ela se faz necessária né, porque ela é quem vai dizer é, em que grau o, o nível daquele, daquele servidor, o nível daquela, daquele pessoal né, estar e se ele ta adequado aos resultados institucionais. Então no momento em que eu não implanto a Gestão por Competências, eu deixo de fazer a avaliação, então eu tenho essa minha gestão comprometida em razão de não saber se o resultado ideal esta sendo alcançado.

5.3 Nos últimos quatro anos, quais dados o órgão dispõe sobre seu desempenho formal? Existem Indicadores? Avaliação de desempenho dos setores? Banco de dados sobre eficiência institucional?

1. Bom, indicadores temos apesar de que se fala muito da questão do retardamento da implementação dessas medidas no ponto de vista da Gestão por Competências e da própria implementação da Gestão de Pessoas, nós temos vários indicadores a uns quatro ou cinco anos os tribunais lidam com os avanços dessas medidas que eu falei ainda a pouco, os tribunais estão em um ciclo. Em 2010, quase 10 anos que eles se articulam, há uma integração nacional, um compartilhamento de experiências de boas práticas e isso sim nós temos no desempenho das ações no fluir da atuação do tribunal a gente percebe sim, significativos avanços. Contudo como nós falamos especificamente do ponto de vista da Gestão de Pessoas, mas, objetivamente a gente ainda percebe que há uma defasagem de implementação, contudo isso compromete a efetividade.
2. Nos últimos quatro anos eu não estava aqui então eu não posso chegar e dizer da gestão anterior, mas o tribunal precisa melhorar muito ainda na parte do seu controle externo, entendeu? Nós temos resultados temos, como acompanhamento em gestão fiscal,

levantamento de Fundeb, entendeu? Isso em concomitância, mas ainda nós temos ainda a avaliação *a posteriore* [...] Então nós estamos criando um modelo novo de controle externo, pensado em que? No trabalho prévio e trabalho em concomitância, ou seja, quando as coisas estão acontecendo tribunal vai atuar, porque que nós estamos mudando isso? Exatamente para romper esse modelo do passado, que hoje na verdade é um tribunal que corre atrás das coisas, nós não que correr mais atrás da coisa, a gente quer andar junto com a coisa. Então esta sendo uma estrutura nova, entendeu? Vai ser dividido em três segmentos, o passivo que nós temos vai ter que ser trabalhado, o concomitante que é o fundamental agora pra gente e o controle prévio. Então a gente acredita com essa nova estrutura, inclusive vai mexer com a gestão, que a gente vai fazer mudanças de pessoas, entendeu? Acreditamos que isso vai trazer um resultado mais positivo para a sociedade e o tribunal mais presente em prol do, do, da, da correção do desvio do dinheiro público.

3. Podem até existir esses dados. Eu só vejo que, eu percebo que eles não estão sistematizados, né, e essa não sistematização ela acaba influenciando no resultado né, e compromete a implantação de um, de uma, Gestão de Pessoas com maior efetividade.

5.4 Na sua avaliação é possível os gestores conduzirem de forma eficiente a administração do órgão sem essas ferramentas (gestão por competências, avaliação de desempenho e etc.)?

1. Bom, como se observa, a não implementação da gestão por Competências compromete o desempenho do tribunal, tendo em vista que as ações perdem o foco quando não há essa definição clara das atribuições e assimilação disso por parte dos setores, cada setor ter mais nitidamente a sua competência, o raio de competência e o seu marco de atuação e isso compromete a implementação da avaliação de desempenho por que, como estava falando ainda a pouco se você não consegue mensurar dificilmente você vai conseguir avaliar. Então é,

aí, um comprometimento mútuo da avaliação, por sua vez irá permitir correções enfim, no sentido de encaminhar, ou seja, de aprimorar a implantação da Gestão por Competências. Então objetivamente falando, há sim esse comprometimento por não haver essa implementação clara e efetiva da Gestão por Competências.

2. É muito difícil, porque pra você tomar uma decisão na Gestão de Pessoas, nós temos que ter dados, informações concretas. E na verdade, nós não temos isso organizado, temos de forma faceada, entendeu? E a resposta é, dificulta muito.
3. No meu entendimento, eu acho que é possível sim, não de forma eficiente né, mas de forma aceitável eu diria, tanto que a gente está funcionando assim e o tribunal tem colhido bons resultados. No entanto, o não uso dessas ferramentas contribuem pra que os resultados institucionais não se efetivem. Então a ausência delas prejudica a missão institucional.

5.5 Como o Sr. avalia a atuação do TCE-MA perante a sociedade?

1. Bom, como eu falei, o que eu posso falar do que vi e vivencio nas últimas duas décadas houve expressivos avanços na atuação dos tribunais. É bem evidente que a sociedade reclama e existe muita demanda por ser atendida, porque também a sociedade ela passa a demandar cada vez mais a questão da conectividade, da agilidade das informações é ver a lei aí de acesso a informação que certa forma, gera certa ameaça mais ao mesmo tempo é uma oportunidade do tribunal se oxigenar e com certeza isso trás ganho para a atuação dos tribunais em geral e o tribunal do Maranhão está inserido nesse contexto. Sim, está bem conectado no cenário nacional e evidente que tem as dificuldades de concepção de todo controle e da gestão pública de um modo geral, mas é bem plausível que o tribunal está na trilha realmente de melhorias sim. Eu acredito que é possível avançar muito mais nesse sentido.

2. Eu não vejo que a sociedade enxergue o Tribunal de Contas como um ativo entendeu? A gente atua muito por demanda externa, ou seja, com uma denuncia, com uma representação. Temos ações internas, mas eu acho como eu lhe falei, precisamos melhorar, estamos revendo as nossas ações aqui com, com um projeto de lei novo, exatamente pra que isso seja mais eficiente aqui, trazer a sociedade para o Tribunal de Contas.

Nós temos aqui um programa chamado rede de controle, que envolve, Ministério Público Estadual, Ministério Público Federal, Tribunal de Contas do Estado, Tribunal de Contas da União, CGE e CGU. Então o que que é feito? São várias palestras, vários eventos no interior com vários temas diferentes para orientar o cidadão a ser o fiscal daquela conta do seu prefeito, do seu Presidente de Campo, Secretário Municipal. Agora mesmo nós fizemos do Fundeb semana passada, não lembro qual foi o município e sábado agora, Nina Rodrigues está recebendo essa comissão todinha. Então é a maneira que a gente encontrou, o Jobim tem até programa aqui da Escola de Contas que tem uma aba muito importante que é exatamente ligar a sociedade para o Tribunal de Contas. Isso é uma coisa que a gente já faz e até de certa forma o resultado é bom e vamos melhorar ainda com esses programas novos através da Escola de Contas.

3. Pois é, no meu entendimento o tribunal tem uma, uma ação bastante satisfatória né, do ponto de vista de se colocar como uma instituição necessária. Mas, o que eu percebo, é que falta que essa ação se traduza numa percepção que é o que a sociedade talvez não tem e talvez por culpa nossa de uma ação mais incisiva, então a sociedade tem que perceber esse órgão, como um órgão que é o que defende ne, os seus anseios que está ali como parceiro e participa mais do que o tribunal poderá oferecer, que pode oferecer pra essa participação no sentido de tornar a sociedade aliada e da um resultado mais favorável que é aquilo que ela almeja.