

BRUNA FERNANDES ALVES CASCAIS

**AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: projeto piloto na Diretoria-
Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Prof^ª. Dr^ª. Dannyela da Cunha Lemos

FLORIANÓPOLIS

2019

FICHA CATALOGRAFICA

PÁGINA DE ASSINATURAS

Por entender o tempo que lhes subtraio de convívio quando estou estudando, dedico sempre, e nunca em excesso, aos meus pais **Álvaro** e **Glória**; ao meu esposo **Rodrigo** e sua mãe **Sandra**, pessoas cujos ensinamentos e companhias são indispensáveis; e, em especial, aos meus amados filhos pelos quais nutro um amor incondicional e imensurável: **Igor** e **Érica** – ela, gerada e nascida ao longo deste curso.

AGRADECIMENTOS

A Deus por sempre me conduzir pelos melhores caminhos.

À minha família por sempre acreditar no meu potencial e me dar total apoio em todas as minhas empreitadas.

À Universidade Estadual de Santa Catarina por ofertar o curso de Mestrado Profissional em Administração.

Aos professores deste curso pelos valiosos ensinamentos e materiais didático-pedagógicos disponibilizados.

Ao Coordenador Mário César Barreto Moraes por contribuir com o bom andamento do curso.

Aos servidores do Centro de Ciências Administrativo-econômicas pelos serviços prestados.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Dannyela da Cunha Lemos, cujas sugestões e orientações foram essenciais, pela disposição, contribuições e direcionamentos dados à pesquisa.

À Diretoria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça de Santa Catarina e à Divisão de Desenvolvimento de Pessoas pelo apoio institucional a este trabalho,

Aos meus amigos da Seção de Acompanhamento de Pessoas por me incentivarem a ingressar neste curso e concluí-lo com louvor.

À Equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais pela dedicação para que a implementação desta nova sistemática se concretizasse.

Aos Avaliadores e avaliados da Diretoria-Geral Administrativa que participaram do projeto piloto por responderem gentilmente aos questionários, sempre somando conteúdo com suas colocações.

Às Prof^{as}. Dras. Simone Ghisi Feuerschütte e Ana Paula Grillo Rodrigues, pelas orientações e sugestões, que compuseram a banca da qualificação, por terem aceitado o convite.

E, por último, mas igualmente importante, aos professores que compuseram a banca deste trabalho de dissertação – Prof^a. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte e Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau (UFSC) que participaram de mais uma etapa concluída do meu percurso acadêmico.

“Há uma parábola chinesa que diz:

Dois homens caminham por uma estrada em sentido contrário, cada um traz consigo um pão. Em determinado ponto os dois se encontram e trocam os pães... Depois, cada um segue, levando um pão.

Em outra estrada, dois homens também caminham em sentido contrário, e cada um deles traz consigo uma ideia. Em determinado ponto eles se encontram e trocam as ideias... Depois, cada um segue seu caminho, levando agora duas ideias.

É assim: quando trocamos bens materiais, não acrescentamos muito ao nosso patrimônio, mas quando trocamos experiências, transformamos nossa mente numa ferramenta fecunda, capaz de proporcionar-nos mais sabedoria, um patrimônio intangível.”

Autor: Desconhecido

SIGLAS E ABREVIATURAS

APF: Administração Pública Federal

CEAJud: Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Poder Judiciário

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

DDP: Divisão de Desenvolvimento de Pessoas

DGA: Diretoria Geral Administrativa

DGJ: Diretoria Geral Judiciária

DGP: Diretoria de Gestão de Pessoas

ERP: Sistema Integrado de Gestão

GPC: Gestão de Pessoas por Competência

NDP: Núcleo de Desenvolvimento de Pessoas

PNDP: Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal

PNGP: Política Nacional de Gestão de Pessoas

PJSC: Poder Judiciário de Santa Catarina

SAP: Seção de Acompanhamento de Pessoas

SPO: Seção Psicossocial Organizacional

TJSC: Tribunal Judiciário de Santa Catarina

UDESC: Universidade do Estado de Santa Catarina

UFSC: Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no TJSC ao se adequar às exigências das legislações que tratam da implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, propõe-se, com base nas competências gerenciais mapeadas, desenvolver uma nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC por meio da aplicação de um projeto piloto. O colaborador que exerce função gerencial deve ter o seu desempenho acompanhado devido à sua importância para a organização. Para tanto, visita-se a literatura especializada sobre competências a partir das obras de diversos autores. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu pesquisa bibliográfica e documental e retornos do protótipo da ferramenta bem como dos questionários aplicados aos atores envolvidos no processo. Utilizando-se de procedimentos descritivos, a amostra pesquisada compõe-se de colaboradores de sete diretorias administrativas. A coleta de dados foi realizada por meio eletrônico, obtendo-se 83,2% de adesão por parte das Diretorias Administrativas para a aplicação do projeto piloto e as taxas de retorno dos questionários paralelos foram de 39,83% e 14,18%. A partir dos dados coletados, por meio da técnica análise de conteúdo, procedeu-se a compreensão das percepções dos atores envolvidos e, por conseguinte, a identificação de quais pontos demandavam aperfeiçoamento. Esses retornos tabulados permitiram identificar a existência de pontos de melhoria no protótipo da ferramenta e da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais como um todo. Com o intuito de se aperfeiçoá-la, são propostas ações no sentido de se construir um produto final digno de ser estendido à Organização. Com isso, a pesquisa visa suprir a lacuna de estudos relacionados ao tema, com restrita aplicação no âmbito do TJSC. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da nova sistemática, já aperfeiçoada, ao TJSC, acompanhando sua execução e apontando dificuldades e êxitos.

Palavras-chave: Competências. Competências Gerenciais. Avaliação de competências Gerenciais. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Given the competitive scenario and the need for management development to accompany and generate the desired changes in the TJSC by adapting to the requirements of the legislation dealing with the implementation of the People Management by Competencies model, it is proposed, based on management competencies. mapped, develop a new Management Skills Assessment system for the TJSC through the implementation of a pilot project. Employees who perform managerial duties should have their performance monitored due to their importance to the organization. To this end, we visit the specialized literature on competences from the works of several authors. This is a case study of a qualitative nature, whose information collection included bibliographic and documentary research and returns of the prototype of the tool as well as the questionnaires applied to the actors involved in the process. Using descriptive procedures, the researched sample consists of employees from seven administrative boards. Data collection was performed electronically, obtaining 83.2% adherence from the Administrative Directorates for the implementation of the pilot project and the return rates of parallel questionnaires were 39.83% and 14.18%. From the data collected, through the technique of content analysis, proceeded to understand the perceptions of the actors involved and, therefore, the identification of which points required improvement. These tabulated returns allowed us to identify the existence of improvement points in the prototype of the tool and the new Management Skills Assessment system as a whole. In order to improve it, actions are proposed to build a final product worthy of being extended to the Organization. Thus, this research aims to fill the gap of studies related to the theme, with restricted application in the scope of the TJSC. As a suggestion for future work, it is recommended to apply the new system, already improved, to the TJSC, following its implementation and pointing out difficulties and successes.

Keywords: Competences. Management Skills. Management skills assessment. Performance evaluation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Desdobramentos do modelo GPC.....	38
FIGURA 2. Atividades de um gestor agrupadas em três categorias	53
FIGURA 3. As habilidades de nível gerencial.....	56
FIGURA 4. Valores Competitivos, papéis dos líderes	58
FIGURA 5. Identificação do <i>gap</i> de competências	66
FIGURA 6. Fluxograma da coleta de dados.....	74
FIGURA 7. Organograma geral do TJSC.....	82
FIGURA 8. Organograma da DGJ.....	83
FIGURA 9. Organograma da DGA	84
FIGURA 10. Organograma da DEA.....	85
FIGURA 11. Organograma da DGP	86
FIGURA 12. Organograma da DIE	87
FIGURA 13. Organograma da DMP	88
FIGURA 14. Organograma da DOF.....	89
FIGURA 15. Organograma da DS.....	90
FIGURA 16. Organograma da DTI	91
FIGURA 17. Linha do tempo da implantação do modelo GPC no TJSC	96
FIGURA 18. Competências Organizacionais do TJSC	97
FIGURA 19. Mapa Estratégico do TJSC (2015 – 2020).....	98
FIGURA 20 - Sensibilização	100
FIGURA 21 - 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro focus group).....	101
FIGURA 22- 2ª etapa do mapeamento (realizada com o segundo focus group).....	102
FIGURA 23 - 3ª etapa do mapeamento (realizada como o terceiro focus group).....	103

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Adesão por diretoria	111
GRAFICO 2. Total de gestores x Gestores avaliados.....	112
GRÁFICO 3. Total de gestores x Gestores avaliados x Total de avaliações.....	113
GRÁFICO 4. Percepção dos colaboradores avaliadores sobre a contribuição da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais à Gestão de Pessoas no PJSC	117
GRÁFICO 5. Sentimento de conforto/desconforto dos colaboradores avaliadores durante o processo de avaliação de seu gestor	119
GRÁFICO 6. Sinceridade/benevolência dos colaboradores avaliadores durante o processo de avaliação de seu gestor.....	121
GRÁFICO 7. Pontos positivos do protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais destacados pelos colaboradores avaliadores	123
GRÁFICO 8. Pontos negativos do formulário de Avaliação de Competências Gerenciais destacados pelos colaboradores avaliadores	124
GRÁFICO 9. Percepção dos gestores avaliados sobre a contribuição da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais ao PJSC.....	130
GRÁFICO 10. Sentimento dos gestores avaliados ao serem avaliados pelos seus colaboradores na função de gestor	132
GRÁFICO 11. Percepção dos gestores avaliados sobre a sinceridade de seus colaboradores ao procederem sua avaliação	133

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Autores e suas definições para o termo competência.....	41
QUADRO 2 - As 21 competências gerenciais identificadas por Boyatzis.....	50
QUADRO 3 - Autores e suas definições para o termo competências gerenciais	51
QUADRO 4 - Atividades gerenciais agrupadas em quatro categorias	52
QUADRO 5 - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	60
QUADRO 6 – Síntese da construção do marco teórico.....	68
QUADRO 7 – Universo e amostra	72
QUADRO 8 – Objetivos específicos x Coleta de dados.....	73
QUADRO 9 - Momentos do Mapeamento de Competências Gerenciais.....	98
QUADRO 10 – Resultado da 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro focus group).....	101
QUADRO 11 – Resultado da 2ª etapa do mapeamento (realizada com o segundo focus group).....	102
QUADRO 12 – Comparativo dos resultados das 1ª e 2ª etapas do mapeamento	103
QUADRO 13 – Resultado da 3ª etapa do mapeamento.....	104
QUADRO 14 – As 15 questões do protótipo da ferramenta aplicado no pré-teste	107
QUADRO 15 – As 14 questões do protótipo da ferramenta aplicado no piloto.....	108
QUADRO 16 - Percepções dos atores envolvidos no processo	136
QUADRO 17 - Síntese das proposições analisadas.....	144

SUMÁRIO

RESUMO.....	13
1 INTRODUÇÃO	23
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE	23
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo Geral.....	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	33
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	33
2.2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA	40
2.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA E SEU IMPACTO NA ÁREA PÚBLICA.....	47
2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	48
2.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	71
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	72
3.4 COLETA DE DADOS	73
3.4 ANÁLISE DE DADOS	76
4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	80
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA	80
4.2 O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJSC	92
4.3 DESENVOLVIMENTO DA NOVA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O TJSC	105
4.4 APLICAÇÃO DO PROJETO PILOTO E OS ATORES ENVOLVIDOS.....	110
4.5 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES AVALIADORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO	113
4.6 PERCEPÇÕES DOS GESTORES AVALIADOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO	130
4.7 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.....	137
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES.....	141
6 CONCLUSÕES	147
REFERÊNCIAS.....	150
APÊNDICE 1	166
APÊNDICE 2.....	172
APÊNDICE 3.....	184

APÊNDICE 4.....	188
APÊNDICE 5.....	191
ANEXO 1.....	203

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo se destina à exposição do tema de pesquisa e está composto pelas seguintes subseções: Descrição da situação-problema/oportunidade; Objetivos da pesquisa e Contribuições do Estudo.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/OPORTUNIDADE

Atualmente, os questionamentos das funções do Poder Judiciário se acentuaram no sentido de procurar a satisfação das necessidades do ser humano que englobam a solução de conflitos por meio da aplicação efetiva de normas legais, buscando soluções adequadas que assegurem direitos sociais. O Judiciário, de acordo com Cunha (1999), vem se firmando como verdadeiro poder e tem a capacidade de interferir com legitimidade e eficiência na vida social, política e econômica do Estado.

Assim, para uma gestão pública efetiva, os gestores públicos precisam desenvolver competências objetivando o desenvolvimento social. Nas organizações públicas, o desenvolvimento dos gestores e seus colaboradores está vinculado à efetividade, à mobilização de recursos e à prestação de serviço direcionados para o interesse público e o bem-estar social.

Os modelos e métodos de gestão vêm evoluindo, nos setores público e privado, para se adequar às mudanças cada vez mais frequentes no ambiente externo e na postura da sociedade em relação ao papel dos governos e das empresas. Surgem, assim, a figura do Estado e os modelos da Administração Pública a fim de manter a ordem entre os indivíduos e impedir que os interesses pessoais sobressaiam ao interesse público (REIS, 2011)

No setor público, segundo Trosa (2001), a exigência cada vez maior do cidadão por resultados concretos da aplicação dos escassos recursos públicos impulsiona a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e a modernização da gestão. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) impõe ao gestor público limites para o comprometimento do orçamento público com a folha de pagamento sob as penas da lei (BRASIL, 2000). Por isso, a forma como as pessoas são geridas nas organizações vem passando por mudanças constantes, o que têm elevado o nível de exigência no desempenho pessoal e provocado alterações no perfil gerencial desejado. Assim, desenvolver os colaboradores e aproveitá-los da melhor forma possível são

estratégias para o alcance dos objetivos institucionais e para a redução de gastos com folha de pagamento.

De acordo com Bitencourt (2001), com estas reformas, nota-se uma crescente valorização das pessoas e percebe-se que “as novas formas de trabalho possuem um ponto comum: a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, desenvolvimento de competências” (BITENCOURT, p. 18, 2001).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) possui como visão institucional “Ser reconhecido como um Judiciário eficiente, célere e humanizado”, com a missão de “Realizar Justiça por meio da humanização e da efetividade na prestação adequada da solução de conflitos”. Para tanto, tem priorizado a constante melhoria de sua gestão administrativa e de seus processos judiciais. Otimizar a aplicação dos recursos e desenvolver permanentemente conhecimentos, habilidades e atitudes, além de objetivos estratégicos são desafios frente à crescente exigência da sociedade de um Poder Judiciário mais célere e efetivo. Para perseguir esse propósito é necessária a introdução de boas práticas de gestão.

Identifica-se, pois, a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Partindo-se da meta específica imposta pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – Mapear, pelo menos 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da Gestão por Competências e de que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, um período de valorização dos gestores e seus colaboradores, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros.

Desde o ano de 2009, o Judiciário nacional, coordenado pelo CNJ, define metas para nivelamento de atuação de todos os tribunais nacionais. No VII Encontro Nacional do Judiciário, realizado em novembro de 2013, foram definidas as metas nacionais para o ano de 2014 e uma delas, específica para a Justiça estadual, consiste em “[...] mapear, pelo menos, 60% das competências do 1º grau, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da Gestão por Competências” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019).

Essa meta resultou no apoio necessário para o início da implantação da GPC no TJSC. Uma equipe de trabalho, que já estudava o assunto desde o ano de 2011, impulsionada por alcançar e suprir o estabelecido pelo CNJ aos Tribunais de Justiça estaduais, desenvolveu uma metodologia de mapeamento de competências alinhada às necessidades da instituição. Criou-se o “Projeto Mapeamento de Competências para as

funções exercidas no 1º grau de jurisdição”, autuado sob o n. 548710-2014.2, com a devida ciência da Alta Administração.

Nessa dinâmica, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) é um modelo que visa ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (CEAJUD, 2016).

Para Tosta (2017), no centro dessas evoluções está a necessidade de se manter, nos quadros funcionais, profissionais motivados e integrados que proporcionem às organizações uma capacidade de adaptabilidade frente aos desafios. Nesse contexto, o foco da Gestão de Pessoas passa a ser o desenvolvimento mútuo e é nesse cenário que se apresentam os estudos sobre competências, que, segundo Dias *et al* (2008), é um dos temas da Administração que vem sendo mais debatido, tanto na academia como nos setores público e empresarial.

Em meio a esses debates, a adoção do conceito teórico e do modelo de competências, segundo Bastos (2006), tem suscitado discussões que questionam seus efeitos no que concerne aos seus objetivos e, em especial, acerca das implicações sociais de seu uso no mundo do trabalho. Percebe-se, todavia, que emerge e ganha força a noção de competências pois o conceito de qualificação, no momento atual, passa a assumir nuances não restritas apenas a aspectos técnico-operacionais, mas também referentes à atitude, à comunicação e aos traços de personalidade do colaborador.

A GPC deve alinhar as atividades de Gestão de Pessoas ao planejamento estratégico organizacional e desenvolver as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Ao visar os ganhos institucional e individual, há uma troca de competências entre a organização e as pessoas que nela laboram. (DUTRA, 2008) É um dos elementos da moderna Gestão de Pessoas e traz um novo olhar para o trabalho, que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico, implicando uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho (AMARAL, 2006).

Este moderno modelo de gestão ainda destaca a importância de os gestores desenvolverem a capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades e trabalharem no sentido de conjugar os interesses da organização com os interesses profissionais (LE BOTERF, 2015). Os

gestores, de acordo com Boog (1991); Chapman (2001) e Antonello (2005), exercem um papel que tem uma única responsabilidade: a de alcançar os objetivos traçados com pessoas e com inovação. Ainda para esses autores, gerenciar significa realizar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização. Para melhor aproveitamento dos colaboradores, Brandão (2009) afirma que a análise das competências gerenciais tem despertado interesse por parte dos teóricos, organizações e pesquisadores pois o desempenho do gestor exerce influência sobre as competências ou o desempenho de seus colaboradores.

Na Administração Pública, a Gestão de Pessoas está fundamentada no cumprimento das legislações que tratam do assunto, sendo que as principais são o Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, revogado pelo recém assinado Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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 (BRASIL, 2019) e as Resoluções n. 192, de 8 de maio de 2014 e n. 240, de 9 de setembro de 2016 que dispõem, respectivamente, sobre Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNGP) no âmbito do Poder Judiciário. (BRASIL, 2016)

Os órgãos do Poder Judiciário nacional, impulsionados por tais diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) por meio da PNGP no âmbito do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 240/2016, buscam adequar metodologias de GPC às suas estruturas organizacionais.

Neste cenário apresentado, figura-se um desses órgãos do Poder Judiciário nacional - o TJSC que, em 2014, iniciou seu processo de implantação da GPC. Tal processo passa pela identificação (mapeamento) das competências necessárias para o exercício de cada função exercida na estrutura da Organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de novas sistemáticas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos colaboradores.

Em setembro de 2016, em decisão proferida no processo administrativo n. 548710-2014.2, o Conselho de Gestão deste Tribunal aprovou o trabalho até então realizado pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e autorizou a continuidade da implantação da GPC que, até o presente momento, já avançou em 3 (três) etapas, quais sejam: Mapeamento das Competências Organizacionais, Mapeamento das Competências Gerenciais e Mapeamento das Competências das Funções.

O mapeamento de competências é uma das etapas do processo de implantação da GPC. Tal processo resulta em informações que descrevem determinada função, como por exemplo: formação sugerida; atividades a serem desenvolvidas; critérios e condições de execução; conhecimentos, habilidades e atitudes necessários; entre outras e sua principal finalidade é oferecer subsídios para orientar ações de avaliação, desenvolvimento e seleção relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais. (TJSC, 2019)

O processo de implantação da GPC contempla, ainda, ações que utilizam como base os resultados obtidos com o Mapeamento de Competências - a Avaliação de Competências Gerenciais (foco deste estudo), o desenvolvimento de competências gerenciais, o aproveitamento (seleção interna), a captação (concurso) e o reconhecimento dos colaboradores (meritocracia).

O desenvolvimento de uma nova sistemática de Avaliação de Desempenho – a Avaliação de Competências Gerenciais, baseada nas competências técnicas das funções gerenciais previamente mapeadas, tem como finalidade identificar conhecimentos, habilidades e atitudes que necessitam ser desenvolvidos em cada colaborador que exerce função gerencial. Já a criação de Trilhas de Aprendizagem das funções exercidas por colaboradores ocupantes de cargo de chefia, projeto em andamento paralelamente a este, permite orientar o desenvolvimento de ações de capacitação e a oferta direcionada de cursos e treinamentos. Possibilita também a orientação dos gestores sobre qual a linha de capacitação eles devem seguir de acordo com o rumo de sua carreira no TJSC.

A Avaliação de Competências Gerenciais é, pois, uma tendência contemporânea de inovação organizacional. Tal prática de gestão, mais comumente encontrada na iniciativa privada, torna-se desejável também na esfera pública uma vez que, ao adaptá-la, se poderia contar com uma sistemática mais efetiva para mensurar o desempenho dos gestores, e, assim contribuir para o seu desenvolvimento. Em razão do nível de maturidade da Organização frente ao processo de Avaliação de Desempenho atual, o próximo desdobramento do modelo GPC a ser implementado no TJSC é a nova sistemática de Avaliação de Competências para os gestores. O desenvolvimento de uma proposta de Avaliação de Competências Gerenciais tem o intuito de auxiliar o colaborador ocupante de cargo de chefia a conhecer para si mesmo e para a organização, quais as competências gerenciais que possui e quais deve buscar aprender ou incrementar.

Muito se tem debatido, porém, ainda não há tribunal de justiça brasileiro que avalie seus gestores por competências. Essa nova sistemática utilizada por organizações que

aplicam ou pretendem aplicar o modelo GPC, como é o caso do TJSC, está inserida no processo de planejamento da organização e está alinhada aos demais processos de Gestão de Pessoas.

Para que o TJSC avance na implementação do referido modelo será desenvolvido na Diretoria-Geral Administrativa (DGA) um projeto piloto da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais. Tal escolha justifica-se pelo interesse desta diretoria em utilizar algumas das ferramentas de Gestão de Pessoas já implantadas, bem como a disponibilidade dos gestores de todas as Diretorias vinculadas à DGA em participar como piloto de novos projetos, dentre eles o de implantação do modelo GPC como um todo.

É aconselhável executar um piloto antes de lançar uma nova sistemática ou uma ferramenta para toda a organização que, no caso do TJSC, atualmente, é de 5.701 servidores efetivos e de 523 magistrados pois, em uma escala menor, podem-se experimentar novas ideias, novas sistemáticas e novas ferramentas e se proceder possíveis melhorias. A partir dessa aplicação piloto, espera-se contribuir para um melhor aprendizado no âmbito dessa temática, coletando-se as contribuições dos atores envolvidos nesse processo visando a construção de uma nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC.

O piloto será realizado com os gestores das 7 (sete) diretorias vinculadas à DGA, em razão de estes atores serem o foco da Gestão de Pessoas pois, para Wolyneec (2005), atuam como os principais agentes de mudança e estão cientes de seu papel.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para fins de alcance do objetivo geral desta pesquisa, buscaram-se os seguintes objetivos específicos:

- i) Co-criar uma proposta inicial de sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC;
- ii) Aplicar o protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais desenvolvido em um projeto piloto, a fim de avaliar os colaboradores ocupantes de cargo de chefia nas Diretorias vinculadas à Diretoria-Geral Administrativa;
- iii) Verificar as percepções dos atores envolvidos no processo de implantação desta sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais no TJSC, acerca da metodologia utilizada;
- iv) Identificar, no processo de implantação do projeto piloto, os pontos fortes e quais demandam melhorias;
- v) Propor ações corretivas ou de alinhamento que poderão contribuir à melhoria da nova sistemática proposta.

1.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Dentre as contribuições do presente estudo, apresentam-se a justificativa seguida das contribuições para a Organização e a pessoal.

A justificativa para a pesquisa pode ser realizada por meio de argumentos quanto à importância/relevância, originalidade/ineditismo e viabilidade. Assim, do ponto de vista das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa, percebeu-se que, na área de Administração, o tema competência é um dos que tem mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial (FISCHER et al, 2008) e o levantamento das competências apresentadas pode fazer com que seja evitado, conforme apontam Cotrim Filho e Farias (2013), o investimento desnecessário em ações de capacitação para os gestores sem identificar seus *gaps* por meio de uma Avaliação de Competências Gerenciais.

Caso não houver identificação e investimentos em ações de capacitação, o *gap* tende a crescer, já que, nos dias atuais, a organização é forçada a obter, constantemente, novas competências (CARBONE, 2006). A continuidade, ou seja, o Desenvolvimento Gerencial, para Beardwell e Holden (1994), é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento de desempenho.

Dessa forma, no que tange ao tema deste estudo – as Competências Gerenciais - Bitencourt (2001) afirma que pesquisas têm revelado que as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas com vistas a uma maior competitividade não estão nos aspectos técnicos, mas em questões que remetem a uma postura gerencial e ao relacionamento no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa é relevante porque apresentou contribuições teóricas e práticas sobre o tema em estudo. Esse tipo de estudo pode trazer contribuições potenciais e constitui parte do processo de criação e organização do corpo de conhecimento sobre determinado tema. Salienta-se ainda que, conforme Cotrim Filho e Farias (2013), pesquisas sobre esta temática no setor público são relevantes já que os resultados poderão revelar melhorias para a nova sistemática, e conseqüentemente maior acerto na identificação dos *gaps* a serem desenvolvidos pelos colaboradores ocupantes de cargo gerencial.

Ao longo deste estudo, ao se proceder à análise dos dados, identificaram-se, no processo, pontos fortes e quais demandavam melhoria e, para estes, propuseram-se ações corretivas ou de alinhamento na nova sistemática. Além disso, o estudo realizado pode

contribuir ao servir de consulta a outras instituições, principalmente tribunais. Considerando-se a relação entre as competências dos indivíduos e as da organização como elementos de um mesmo construto (COSTA, 2004), torna-se relevante pesquisar o contexto da ação dos colaboradores ocupantes de cargo de chefia, fazendo da prática um objeto de estudo (WHITTINGTON, 2004).

Quanto à originalidade, a realização deste trabalho se apresenta como original e oportuna, pois foca neste contexto organizacional específico, permeado por inúmeras dificuldades de ordem administrativa, política, ideológica, entre outras. É, pois, considerado inédito no contexto pesquisado, em razão de ainda não haver tribunal que tenha implantado a GPC por completo, após mapear as competências gerenciais por meio de capital intelectual próprio, como é o caso do TJSC.

A pesquisa é viável pois, após definidos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias às funções gerenciais, dada a maturidade desta Organização para desenvolver mais um desdobramento do modelo de GPC, é necessário avaliar por competências os colaboradores ocupantes de cargo de chefia. A pesquisadora, por sua vez, que compõe a equipe do projeto, participou ativamente de todas as etapas do processo de construção e implantação da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais. Além disso, tem acesso às percepções de todos os atores envolvidos neste processo e pode-se apropriar de todos os dados retornados, ou seja, a mestrandia encontra-se bastante próxima ao objeto de estudo.

A contribuição para a Organização, por sua vez, revelou-se em construir uma ferramenta capaz auxiliar o gestor a identificar para si mesmo e para a organização, quais as competências gerenciais que possui e quais deverá buscar desenvolver ou incrementar e, conseqüentemente, viabilizar a continuidade da implantação da GPC no Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), alinhada à PNGP.

A contribuição pessoal traduziu-se na satisfação desta servidora pública estadual em entregar um produto à Organização enquanto desenvolve sua dissertação a ser apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Sendo filha de servidores públicos dedicados à prestação do serviço com efetividade e honestidade, avessos às questões políticas, acompanhei – ainda que distante - sobre as conseqüências negativas ao órgão público da não qualificação dos gestores a frente dos processos.

Em relação aos resultados esperados, acredita-se que o conhecimento produzido neste estudo pode vir a contribuir para a delimitação de ações estratégicas para a Gestão de Pessoas, desenvolvidas por parte das instituições, especialmente por parte deste Tribunal, pois conhecendo-se o *gap* de competências, é possível orientar tais gestores, de forma direcionada, promovendo programas de capacitação e desenvolvimento de gestores, a fim de suprir as exigências da Organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Neste capítulo são abordadas as teorias que contribuem para a construção do marco teórico desta pesquisa sob o aspecto de sua evolução e importância no gerenciamento de pessoas nos dias de hoje.

Esta pesquisa está alicerçada em quatro eixos fundamentais, a saber: A Gestão de Pessoas e a Gestão de Pessoas por Competências, A noção de Competência e seu impacto na área pública, Competências Gerenciais e Avaliação de Competências Gerenciais; sobre os quais discorreram-se a seguir:

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A partir da década de 80, houve transformações direcionadas para a reforma do aparato governamental e a problemática de recursos humanos no setor público começou a ser focalizada com atenção especial. A forma como as organizações efetuam a Gestão de Pessoas passou por grandes transformações em todo o mundo, “motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de Gestão de Pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das organizações e das pessoas” (FISCHER et al, p. 31, 2008).

No texto de Gaetani (1998) abordam-se questões sobre a capacitação de colaboradores do setor público e sobre a Reforma do Estado. Esta que, de acordo com Pereira e Spink (1998), foi um marco da transição de um modelo de administração assistencialista e patrimonialista, passando por um burocratizado, para um novo modelo que vai além do burocrático. Os autores comentam, ainda, que há uma preocupação em preparar a nova Administração para a incorporação de técnicas gerenciais que atentem à qualidade, produtividade, resultados e responsabilidade dos seus colaboradores.

A essência da nova gestão pública, para Vienažindienė (2008), é usar as disposições comerciais do setor privado para o setor público reduzindo a burocracia e buscando maior eficácia e voltando-se para o mercado e as necessidades dos cidadãos. Apesar de ser o setor público uma estrutura bastante estável e segura, com pouco ou nenhuma influência externa, a mudança da situação social, econômica e política expande o escopo dos requisitos de qualificação para os seus colaboradores. Esses requisitos enfatizam a importância da área de Gestão de Pessoas ao incentivar e motivar seu quadro funcional a buscar intensamente

novos conhecimentos e habilidades correspondentes, para adquirir mais habilidades e competências diversas, planejar efetivamente a atividade, poder trabalhar individualmente, agir qualitativamente em alguns ambientes, correspondendo às mudanças da época e pensando estrategicamente.

Para Stăncescu e Popeangă (2008), as expectativas da população em relação à qualidade dos serviços tornaram-se cada vez mais altas e tiveram uma importância aumentada. Uma condição básica para o cumprimento desses requisitos é a existência de uma personificação de colaboradores com alta competência e probidade moral, dedicados e leais à reforma, aos objetivos e às novas tarefas que pertencem à administração pública local. A Gestão de Pessoas deve ser considerada e entendida neste contexto como um dos instrumentos estrategicamente mais importantes para alcançar os desiderados da reforma na administração pública local.

Destacou-se, nos estudos de Ana Lúcia Neves de Moura Bruno Campello de Souza (2016), a importância de que o quadro funcional de colaboradores adquirisse novos aprendizados, baseados nos novos referenciais exigidos para a Gestão de Pessoas, sendo essa uma das condições para que essa área atue de forma mais eficiente e eficaz e que responda aos desafios impostos com a sua integração à estratégica organizacional.

A Gestão de Pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e às políticas de desenvolvimento de pessoas. Ao se referir à Gestão de Pessoas no setor público, Bergue (2007) a define como o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as especificidades de um determinado contexto.

A Gestão de Pessoas, na visão de Richards (1993), deve ser flexível, porque se trata de um aspecto importante da evolução que leva ao abandono das formas de organização burocráticas. Ainda que as burocracias, tanto públicas quanto privadas, tenham-se mostrado capazes de realizações muito importantes para o mundo atual, elas revelaram-se insuficientemente receptivas às necessidades de mudança e insuficientemente motivadas para melhorar os desempenhos de gestão. O mundo atual caracteriza-se por mutações que pressupõem uma ruptura radical com o passado, em numerosas esferas da vida das organizações.

A função pública, para Richards (1993), tenta realmente no momento atual seguir novos caminhos em matéria de reforma da administração. A função pública esforça-se por realizar uma mutação radical, não simplesmente substituindo um modelo de organização por outro, mas definindo um novo modelo.

Para alcançar a modernização adequada, são comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional. Nessa conjuntura, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), a GPC figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

O domínio de certas competências confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes uma vez que essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais (DURAND, 2000; PRAHALAD e HAMEL, 1990). Para contextos como esse, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, é que se desenvolveu o modelo GPC. Nele, os colaboradores são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização (DUTRA, 2008).

A partir dos anos 80, segundo Alles (2005), as organizações passaram a necessitar de novos pressupostos que possibilitassem a reunião de certas características dos trabalhadores, adaptá-las aos processos produtivos e gerenciá-las de modo independente das pessoas e dos postos de trabalho. A GPC, para a autora argentina, surgiu como uma alternativa para realizar o direcionamento das competências das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais. Somente após uma década, conforme Appel e Bittencourt (2008), a produção acadêmica sobre o tema passou a ser mais consistente e constante, assim como se passou a aplicar mais efetivamente a concepção da GPC nas organizações. Esses autores atribuem este fenômeno às exigências do mercado que, em virtude da competitividade globalizada, passou a requerer das organizações a aplicação de novos mecanismos tecnológicos e gerenciais.

A GPC, neste cenário mutável e desafiador em que se vive, se apresenta como um modelo gerencial que visa oferecer às organizações alternativas eficientes de gestão. É, pois, um modelo eficaz para se fazer a Gestão de Pessoas, visto que aproxima os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE *et al.*, 2006).

Nesse processo recíproco, percebe-se uma transferência de competências em que a organização transfere seu patrimônio às pessoas, contribuindo para o crescimento profissional e as pessoas transferem à organização aquilo que aprendem, permitindo

sobrepôr os desafios enfrentados (DUTRA, 2008). Há, pois, uma troca de competências entre a organização e as pessoas. A organização enriquece seu patrimônio por meio das pessoas, enquanto as pessoas adquirem conhecimentos de suas funções, o que contribui para o crescimento profissional, desenvolvendo sua capacidade e retornando para a organização todo o conhecimento adquirido para desempenhar o trabalho. (DUTRA, 2001)

Carbone (2005, p. 17):

muitas organizações tem adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar os seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional) as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

As organizações que estão implantando a GPC, estão cada vez mais agregando valor à organização e contribuindo ao alcance dos objetivos traçados por ela. Existem vários modelos a serem seguidos, no entanto, deve se adequar àqueles que melhor se ajustam às suas reais necessidades.

Para Souza (2004):

“Escolher o modelo que melhor se aplica à necessidade da organização, já que a diversidade e os diferentes escopos dos modelos de Gestão por Competências assim o permite a planejar sua implementação de acordo com as peculiaridades do serviço público” (Souza, 2004, p. 04).

O serviço público enfrenta vários desafios, por isso deve estar atento aos modelos de gestão e aplicá-los no seu desenvolvimento e poder trazer melhorias tanto internas quanto externas.

Nesse mesmo sentido, Silva (2005) afirma que:

A GPC contribui com um novo enfoque (geração do valor agregado à organização), permitindo agir com maior precisão no gerenciamento das pessoas, por meio da integração do conjunto de políticas e práticas de Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento e Seleção, da estratégia do negócio e da arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas.

A GPC é um modelo estratégico que define as competências da organização e das pessoas que nela estão inseridas, para que juntos consigam seguir na mesma direção para atingir resultados. (RUANO, 2003)

Muitas organizações têm recorrido à utilização desse modelo visando planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Várias organizações, na visão de Carbone (2005), têm adotado esse modelo de gestão, com o objetivo de orientar esforços para planejar, aprender, desenvolver e avaliar, em áreas como, organizacional, individual e gerencial.

[...] GPC é um modelo estratégico e que pode ser otimizado para Gestão de Pessoas e da organização. A integração entre o modelo de competências e o de Gestão de Pessoas pode proporcionar ao setor de Gestão de Pessoas a sua dimensão estratégica, tendo como consequência uma atuação voltada para resultados, auxiliando os estrategistas no cumprimento dos objetivos organizacionais. Tal modelo presume a definição de competências da organização e das pessoas que nela trabalham, para que o esforço de ambos siga na mesma direção e atinja resultados. A definição das competências é chave principal do modelo. Uma vez realizada e atualizada, serve como fonte de informação para alimentar a área de Gestão de Pessoas e seus subsistemas. Com tais informações, torna-se possível desenvolver uma atuação de Gestão de Pessoas Estratégica, valendo-se de sistemas de avaliação mensuráveis. (RUANO, 2003).

Helal, Garcia e Honório (2008) destacam a importância do envolvimento de pessoas-chave da Administração na disseminação do modelo de GPC a ser implantado, de seus benefícios e das ações que serão realizadas, desde o início do processo de implantação. É um método, que além de direcionar as ações de capacitação e treinamentos para os objetivos da organização, permite planejar o desenvolvimento contínuo das competências, de acordo com as estratégias futuras da organização e a frequência de sua atualização, para não se tornarem obsoletas com o passar dos anos.

São etapas deste processo: a definição das competências organizacionais, o mapeamento das competências das unidades de trabalho e individuais, a avaliação e o desenvolvimento de competências internas, o aproveitamento das competências existentes, a captação de competências externas e a remuneração. A seguir (FIGURA 1), apresentam-se os desdobramentos deste modelo de gestão:

FIGURA 1. Desdobramentos do modelo GPC



Fonte: ARAÚJO (2000)

Em uma visão resumida, o modelo GPC tem como finalidade orientar processos organizacionais, referentes à Gestão de Pessoas, utilizando o conceito de competência (BRANDÃO, 2012). Surge, portanto, como uma alternativa onde a Gestão de Pessoas é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Essa tecnologia de gestão é apresentada como uma catalisadora das energias da organização, à medida que alinha a Gestão de Pessoas ao contexto e à estratégia da organização e auxilia na harmonização de interesses. (RIBEIRO e GUIMARÃES, 1999)

É comum encontrar, na literatura, outras formas de denominar a GPC, porém, essas variações são apenas de ordem semântica e expressam concepções semelhantes, como por exemplo, gestão baseada em competências, gestão de competências, gestão de pessoas baseada em competências e gestão de desempenho baseada em competências. (CARBONE et al., 2009).

Ao se debruçar sobre o tema competências, foi possível constatar que o referido modelo tem aplicação na Gestão de Pessoas pois proporciona benefícios tanto às organizações quanto aos colaboradores. Na visão de Furukawal (2010), essa relação é estabelecida por meio de um desenvolvimento mútuo, em que as pessoas são valorizadas pela organização na medida em que contribuem efetivamente para o seu desenvolvimento, assim como as organizações são valorizadas pelas pessoas na medida em que lhes oferece condições concretas para o seu desenvolvimento. Esse desenvolvimento mútuo, para a autora, vai ao encontro das expectativas das pessoas cada vez mais preocupadas em obter sua inserção no mercado de trabalho quanto para obter maior satisfação e realização pessoal.

Com a implantação desta tecnologia, do ponto de vista de Baroni e Oliveira (2006), apesar da natureza legalista dos procedimentos do setor público, que frequentemente oculta incompetências, acredita-se que há espaço para uma gestão inteligente. Tal inovação que tem a cooperação, a iniciativa e a responsabilidade profissional como pressupostos, faz com que o investimento em capacitação e autonomia dos colaboradores sejam direcionados a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Na sequência, faz-se necessário aprofundar o estudo no que diz respeito ao termo competência, tanto de forma geral quanto seu impacto na área pública, bem como sua classificação.

2.2 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência não é recente. Pelo contrário, é consideravelmente antigo, porém, com os processos de globalização, a palavra vêm sendo (re-)conceituada e (re-)valorizada (FLEURY e FLEURY, 2001). Foi inserida primeiramente no ambiente jurídico no final do século XVI quando o termo era utilizado para identificar alguma pessoa ou instituição, para analisar ou sentenciar determinadas situações. No contexto organizacional, uma das primeiras utilizações do termo foi com Frederick Taylor na administração Científica (1970), onde era utilizado para denominar a pessoa capaz de desempenhar com eficiência determinadas atribuições (CARBONE *et al.*, 2006). As pessoas tornavam-se competentes por meio de treinamentos, ou seja, da junção de conhecimento e habilidades.

De acordo com Dutra (2004),

o termo competência foi apresentado de maneira estruturada, pela primeira vez, em 1973, por David McClelland para demonstrar uma abordagem mais consistente sobre os testes de inteligência dos processos de seleção de pessoas para as organizações. O conceito tomou uma dimensão maior para dar suporte aos processos de avaliar e orientar o desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2004)

Os autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) foram os primeiros a associarem a noção de competência à qualificação dando início ao movimento norte-americano no que diz respeito à utilização do conceito de competências. Na sequência, a partir da década de 1990, outro movimento também ganhou destaque na Europa. A Escola Francesa, por exemplo, mudou o foco da qualificação vinculada à função para a noção de competência em ação à medida que proporcionou formas de abordar o tema sob várias perspectivas. (LE BOTERF, 2003) A competência em ação foi associada à capacidade de mobilizar, articular e combinar recursos, valorização da aprendizagem e autodesenvolvimento. (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; SILVA; GODOI, 2003).

Há também uma vertente integradora que tem buscado definir a competência mesclando as correntes anglo-saxônica e francesa. Barbosa e Scianni (2006) assinalam que, apesar das diferenças conceituais apresentadas, ambas as correntes teóricas convergem no que concerne à passagem da competência individual à coletiva. Por outro lado, os autores salientam que enquanto a corrente anglo-saxônica compreende que o resultado, ou a competência final da organização, é alcançado em virtude de comportamentos isolados dos indivíduos, principalmente dos gestores, a corrente francesa confere maior importância aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação.

O termo competência tem recebido diversas definições e não há consenso quanto a seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico podem, também, ser atribuídas ao emprego desta palavra com diferentes enfoques e áreas de conhecimento (MANFREDI, 1998). Em razão disso, como forma de facilitar o entendimento das principais definições para o termo competência, elaborou-se o quadro 1 com o intuito de organizar tais conceitos dados pelos principais autores envolvidos com o tema em questão.

QUADRO 1 - Autores e suas definições para o termo competência

AUTOR	DEFINIÇÃO	PERSPECTIVA
McClelland (1973)	- uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.	Americana
Boyatzis (1982)	- aspectos verdadeiros ligados à natureza humana e comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Americana
Spencer e Spencer (1993)	- características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho	Americana
Sparrow e Bognanno (1993)	- as atitudes (ações) necessárias para a obtenção de alto grau de desempenho (resultados)	Americana
Prahalad e Hamel (1995)	- conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização	Americana
Le Boterf (1995)	- é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.	Francesa
Levy-Leboyer (1997)	- repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as faz destacar de outras em contextos específicos.	Francesa
Stroobants (1997)	- define saber como o conhecimento formal que pode ser traduzido em fatos e regras, o saber-fazer como parte da esfera dos procedimentos empíricos, ou seja, o conhecimento adquirido na prática de uma ocupação cotidiana e o saber-ser como o saber social ou do senso comum, que envolve a mobilização de estratégias e visão da realidade, do mundo como um todo.	Francesa
Gonczi (1999)	- conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.	Integradora
Becker (2001)	- conhecimentos individuais, habilidades e características de uma personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Americana
Dutra (2001)	- entrega. As pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. É preciso então incorporar o conceito de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização.	Integradora
Fleury e Fleury (2001 e 2004)	- instituir uma pessoa qualificada à realização de alguma coisa. - saber responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo - um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, em outras palavras, seria um estoque de recursos que o indivíduo detém. saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica são os verbos e as	Francesa

	expressões que normalmente aparecem associadas ao termo competência.	
Zarifian (2001)	- tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara - um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, em outras palavras, seria um estoque de recursos que o indivíduo detém.	Francesa
Bitencourt (2001)	- o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.	Integradora
Sant'Anna (2002)	- não é um estado ou conhecimento que se possui, pois pessoas que detém conhecimento nem sempre sabem fazer uso dele em situações cujo conhecimento é demandado.	Integradora
Milioni (2003)	- conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização.	Integradora
Ruas (2005)	- a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos	Integradora
Durand (2006)	- competência seria resultante da fusão dessas três dimensões complementares (conhecimento, habilidade e atitude)	Americana
Draganidis e Mentzas (2006)	- competência é a combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades que dá a alguém o potencial para a eficácia no desempenho da tarefa	Americana
Paiva e Melo (2008)	- a mobilização particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas), de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade).	Integradora
Carbone <i>et al.</i> (2009)	- é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota, mas também suas consequências, no tocante a realizações. - estava focado nas pessoas, porém é mais abrangente no sentido organizacional. - não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. - combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações.	Integradora

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2019)

Com base nos autores citados anteriormente é possível verificar a amplitude de possibilidades para a definição do termo competência. Não obstante a inexistência de um consenso quanto a seu conceito, alguns pontos comuns em relação a essa noção podem ser identificados, quais sejam: grande parte dos autores mencionados no quadro 1 define o termo competência como uma característica ou conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados ou solução de problemas (SPENCER e SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND e DAILEY, 1972). Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas para o termo competência é a conformidade desse termo como

combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e organizações (CARBONE, 2005).

Desse modo, para Lantelme (2004), percebe-se uma evolução da definição do termo competência, que embora muitas vezes ainda seja definido de uma forma somente objetiva por meio da qualificação do indivíduo (grau de escolaridade, títulos pessoais e até por experiências formais de trabalho), agora passa, também, a ser visto de uma outra maneira (mais subjetiva) ao utilizar o termo para se referir àquele que sabe lidar com uma situação de forma eficaz, agregando valor e atingindo resultados (LANTELME, 2004). Ainda para este autor, a competência do indivíduo não pode mais ser medida ou comprovada somente por meio da sua qualificação, mas sim, por meio do seu desempenho eficaz em uma ação dentro de um determinado contexto.

Na mesma linha, Le Bortef (2003) define competência como a capacidade de se colocar em prática aquilo que se sabe em um determinado contexto, e que é marcado pelas relações de trabalho, cultura de empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos. E, para relacionar esse desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, Dutra (2001) propõe um paralelo entre a competência e a capacidade de entrega do indivíduo à instituição e destaca a necessidade deste comprometimento ser reconhecido.

Novamente para Dutra (2004), conceituá-lo pode ser complexo uma vez que pode ser analisado sob a ótica de diferentes postulados - as perspectivas Americana, Francesa e Integradora. Assim, apresentadas as definições para o termo competência dos principais autores das perspectivas Americana (ênfase em atributos pessoais), Francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto) e Integradora (ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto), bem como uma breve evolução histórica deste conceito, passa-se a expor a classificação das competências.

A competência, segundo Dutra (2001), pode ser atribuída a diferentes elementos, isto é, embora haja predomínio da classificação em três níveis, não há consenso na literatura sobre o tema e, dependendo da abordagem teórica adotada, há diversas outras tipologias e possibilidades de classificação das competências. Brandão (2012) segue a mesma linha de Dutra (2001) quando atribui competências a diversos níveis organizacionais, pois, para ele, não estão restritas somente a organizações ou indivíduos, mas presentes também em equipes de trabalho.

Para Siqueira (2002), as organizações constituem sistemas multiníveis e seus resultados são influenciados por processos que ocorrem em cada nível, os quais interagem entre si, de forma interdependente, coexistindo, predominantemente, três níveis de análise das organizações: o individual ou micro-organizacional, o meso-organizacional ou de grupo e o macro-organizacional ou organizacional.

Para Ruas (2001), o modelo de competências possui três categorias definidas como essenciais (ou organizacionais), funcionais e individuais. É a partir das competências essenciais ou das competências da organização, que se definem as competências funcionais, isto é, as competências das áreas, dos cargos e, a partir delas, as competências das pessoas ou as competências individuais.

Barbosa e Scianni (2006) também apresentam que a literatura referente às competências permite identificar duas dimensões de análise: a dimensão coletiva (competências organizacionais, grupais ou funcionais) e a dimensão individual (competências relativas ao indivíduo na organização, dentre elas, as competências gerenciais).

Amaro e Novaes (2010), por outro lado, apontam que apesar das diferenças em relação ao conteúdo e às características das dimensões de competência, os conceitos apresentados pelos diversos estudiosos apresentam aspectos comuns: as competências são características subjacentes às pessoas; podem produzir diferentes ações ou comportamentos; estão ligadas ao desempenho superior de uma atividade.

A primeira categoria - a das competências organizacionais - resultam do processo de desenvolvimento da organização, gerando conhecimentos que trazem vantagens competitivas para a organização.

Estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na atuação, impactando sua performance e contribuindo para os resultados. (NISEMBAUM, 2000)

As competências organizacionais necessitam de uma estrutura baseada em recursos disponíveis na organização, que podem ser classificados em básicos e essenciais. (DUTRA, 2004)

As competências básicas, dentre outras, estão atreladas à qualidade e atendimento, o que não pode ser mais considerado diferencial competitivo, por serem facilmente copiadas pelos concorrentes. A competência essencial, por outro lado, possui influência nos produtos e serviços múltiplos em uma organização [...] (NISEMBAUM, 2000).

A segunda classificação é a das unidades de trabalho - nível de uma equipe ou unidade produtiva da organização que podem manifestar competências coletivas, propriedades que emergem das relações sociais estabelecidas na equipe e da articulação

entre as competências individuais de seus integrantes. Para Zarafian (2001), em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências individuais de seus membros. Constitui, pois, uma propriedade da equipe, e não de seus integrantes isoladamente.

De acordo com Ruas (2005), no nível corporativo e sob a forma de competência coletiva, a competência organizacional está ligada aos elementos da estratégia da organização (missão, visão e objetivos estratégicos). Para este autor, competência aparece como dimensão coletiva pois a competência organizacional é resultado da interação e compartilhamento de competências entre todos os indivíduos da organização.

É oportuno destacar, todavia, que outros autores, de acordo com Green (1999), elevam tal conceito ao nível organizacional, referindo-se à competência como um atributo da própria organização, que a torna eficaz e permite a consecução dos seus objetivos estratégicos. Para Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais constituem propriedades da organização.

Para Ruano (2003), as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes refletir sobre as competências organizacionais. Organizações e pessoas, lado ao lado, proporcionam um processo contínuo de troca de competências. (DUTRA, 2001) Assim, neste novo modelo de gestão, a organização e seus colaboradores devem seguir a mesma direção. Há, pois, a existência de uma relação íntima de influência entre as competências organizacionais e as individuais, e que o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais. (DUTRA, 2001)

O terceiro nível – o das competências individuais, de acordo com Resende (2004), reúne as aptidões, as habilidades, os comportamentos (posturas) manifestos, e ainda o domínio e a aplicação de conhecimentos. As aptidões possuem as características próprias de serem o único grupo de requisitos pessoais, ou seja, com os quais nascemos. Desenvolvidas, elas se transformam em habilidades. Nesse mesmo sentido, competência individual é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos - manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para resultados da organização. (NISEMBAUM, 2000)

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – *knowledge, know-how and attitudes* (conhecimento, habilidade e atitudes) – englobando não só questões técnicas, mas, também, a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Na dimensão individual, as competências podem ser classificadas como técnicas ou gerenciais. As competências individuais técnicas compreendem aquelas que são necessárias para desempenhar atividades operacionais ou de assessoramento, já as competências individuais gerenciais estão diretamente relacionadas ao comportamento daqueles que exercem funções gerenciais (PANTOJA, 2015).

Após discorrer sobre as dimensões de análise das competências e suas classificações, no subitem a seguir, faz-se necessário aprofundar o referencial teórico voltado à noção de competência e seu impacto na área pública.

2.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIA E SEU IMPACTO NA ÁREA PÚBLICA

Conforme Silva e Mello (2011), percebe-se que o despreparo dos gestores influencia diretamente o modo de operacionalização das estratégias e a dinâmica das equipes envolvidas nos serviços, podendo levar à ineficácia e ineficiência dos processos. A noção de competências está passando diversos campos da Gestão de Pessoas, inclusive na esfera pública, o que acaba por contribuir com uma Gestão de Pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento dos colaboradores que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade. O desafio de implementar essas ações ainda é grande principalmente quando se fala em atrelar pessoas à estratégia da organização.

Bergue (2010) afirma que a implantação, a prática e a utilização do modelo de GPC no setor público não são instrumentos fáceis de se adotar, pois é necessário que se levem em conta as particularidades da área pública, como as mudanças de gestão, e as questões políticas e de poder envolvidas nisso. No caso da área pública brasileira, a Gestão de Pessoas baseada em modelos de GPC não é propriamente antiga, mas vem se difundindo entre diversas instituições de forma muito rápida, indo da seleção de servidores públicos até a definição de uma parcela extra da remuneração a que poderiam fazer jus.

Esses novos caminhos de gestão refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerir pessoas: mais do que uma abordagem funcionalista de recursos humanos ou fenomenológica de desenvolvimento de talentos individuais, a criação e manutenção de competências do grupo pode ser uma alternativa para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa implementação da política pública. (SOUZA, 2004)

Na gestão pública, tem-se a GPC associada à necessidade de profissionalismo, que é uma das diretrizes da área de desenvolvimento de pessoas no setor público. O debate sobre competências gerenciais, compreendidas e implementadas na sua totalidade (capacidades, contexto e entrega), são essenciais para a condução das mudanças, uma vez que podem contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais, a partir do mapeamento das diferentes instâncias, possibilitando a melhoria dos resultados sociais das organizações públicas. (DUTRA, 2004; RUAS, 2001) Para Dutra (2004) e Ruas (2001), a lacuna entre a discussão e a implantação do modelo da GPC está na problemática adotada a partir desse ordenamento de competências, em especial na etapa do dimensionamento, na

qual instituições estão tendo dificuldades de prover a dimensão das necessidades institucionais de pessoal, na medida em que, para definir modelos de alocação de vagas que contemplem a realidade da instituição, é preciso considerar o mapeamento das competências que se quer desenvolver.

Segundo os estudos de Capuano (2014), o setor público brasileiro apresenta alguns aspectos institucionais problemáticos não encontrados nos países mais desenvolvidos da OECD (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento), que precisam ser avaliados num contexto de GPC. Em relação à ética pública, por exemplo, comportamentos políticos seculares teriam que ser mudados em face de valores democráticos essenciais, tais como a necessidade de objetiva comprovação de competência profissional para promoção de servidores nas carreiras e para o apontamento de pessoas a cargos da alta gestão nas organizações públicas. Esses novos valores, que se referem a uma nova ética para o setor público, requerem uma associação sinérgica de dois instrumentos tecnológicos de gestão: Avaliação de Competências e a Avaliação de Desempenho.

Cabe aos gestores públicos introduzir e conduzir a Avaliação de Desempenho por Competências no campo da Gestão de Pessoas que, de fato, é a ferramenta mais estratégica no contexto administrativo contemporâneo, capaz de propulsar um desenvolvimento organizacional por meio da exploração do capital humano nas organizações (ROSA, VACOVSKI; 2015). Diante disso, são discutidas, no subitem seguinte, as competências gerenciais necessárias aos ocupantes de cargos de nível gerencial, considerando seu papel de tradutor das estratégias da organização em ações que permitam o alcance destas.

2.4 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

De forma mais aprofundada, discorre-se sobre as competências individuais necessárias para o exercício da função de gestor, isto é, as competências gerenciais - representadas pelas competências exigidas dos colaboradores que exercem atividades gerenciais nas organizações.

Tal tema - o das competências gerenciais - tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais. Brandão (2009) ressalta que as competências gerenciais constituem uma categoria que tem despertado crescente interesse por parte de teóricos, organizações e pesquisadores, à medida em que exercem influência sobre a atuação de equipes de trabalho e sobre os resultados organizacionais. O modelo GPC tem sido cada vez mais adotado como uma ferramenta-chave na gestão e

desenvolvimento de pessoas para melhorar tanto o desempenho individual no trabalho como a eficácia organizacional geral. (BHARWANI; TALIB, 2017)

Para enfrentar às mudanças vivenciadas na atualidade, de acordo com Pereira e Silva (2011), as organizações deparam-se com a necessidade de profissionais capazes de lidar com incertezas presentes no mundo do trabalho já que quem faz o sucesso da organização é o seu quadro gerencial, pois são os arquitetos dos arranjos organizacionais, ligando pessoas, oportunidades e recursos. (BOOG, 1991; CHAPMAN, 2001; ANTONELLO, 2005) Neste âmbito, as competências gerenciais podem ser entendidas como alternativa de enfrentamento das constantes transições que caracterizam esse contexto.

No âmbito gerencial, com Boyatzis, em 1982, o conceito de competências gerenciais veio à tona por meio do seu livro *The Competent Manager: a Model Effective Performance*. Neste, Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços ilustrados no quadro 2, que, para ele, definem o que seria um gestor ideal.

QUADRO 2 - As 21 competências gerenciais identificadas por Boyatzis

DIMENSÃO	COMPETÊNCIA
Metas e Gestão pela Ação	orientação eficiente
	Produtividade
	diagnóstico e uso de conceitos
	preocupação com impactos
liderança	autoconfiança
	uso de apresentações orais
	pensamento lógico
	conceitualização
Recursos Humanos	uso de poder socializado
	otimismo
	gestão de grupo
	Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	desenvolvimento de outras pessoas
	uso de poder unilateral
	espontaneidade
Foco em outros clusters	autocontrole
	objetividade perceptual
	adaptabilidade
	preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento especializado	memória
	conhecimento especializado

Fonte: Adaptado pela autora (2019) com base no texto de Boyatzis (1982)

Uma vez mais, como forma de facilitar o entendimento das principais definições sobre o termo competências gerenciais, elaborou-se o quadro 3 com o intuito de ilustrar os principais autores e suas abordagens:

QUADRO 3 - Autores e suas definições para o termo competências gerenciais

AUTOR	DEFINIÇÃO
Schermerhorn Junior (1999)	- uma habilidade ou característica pessoal que contribui para o alto desempenho no trabalho gerencial
Maximiano (2004)	- conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa ocupante de cargo de chefia desempenhar atividades e estas são desenvolvidas por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social.
Oderich (2005)	- resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor à organização e ao indivíduo.
Carletto (2006)	capacitações mais específicas de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.
Neves (2006)	- capacidade de o gestor mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e posturas gerenciais (denominados de recursos de competências), a fim de atingir os objetivos organizacionais.
Barros (2007)	- os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos gestores.
Brandão (2009)	- os comportamentos esperados daqueles que exercem cargos ou funções de supervisão e direção.
Ruas (2010)	- o conjunto de capacidades construído e desenvolvido pelo gestor e que articulado e mobilizado em função das diferentes situações, necessidades ou desafios, possibilitam o alcance das estratégias organizacionais.
Fleury e Fleury (2004)	- um saber agir responsável do gestor que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao próprio gestor. - as competências de um gestor estão ligadas ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica.
Le Boterf (2012)	- não estão somente ligadas por si só às qualificações do indivíduo que ocupa cargo de chefia, mas também relacionadas à mobilização de diversos saberes e habilidades aplicados em um determinado contexto.
Zarafian (2012)	- não está somente associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, aquilo que ele produz ou realiza no trabalho.
Godoy e D'Amelio (2012)	- distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, pois o gestor precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Há, portanto, a necessidade de novas competências de maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais.
Quinn <i>et. al.</i> (2012)	- aquelas nas quais os gestores devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2019)

Ao se analisar as definições para o termo competências gerenciais propostas pelos autores anteriormente mencionados no quadro 3 ficam claras a existência de pontos-chaves. Tais definições vinculam a competência gerencial a um saber combinatório de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam no gestor somente a partir da prática no dia a dia.

As competências para o desempenho de atividades gerenciais, no entender de Maximiano (2004), podem ser agrupadas em quatro categorias principais, quais sejam: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias não são estanques, não são isoladas, mas se relacionam entre si. (MAXIMIANO, 2004) O quadro 4 expõe quais as

competências definidas por este autor além de sua definição e alguns exemplos a fim de clarificá-la.

QUADRO 4 - Atividades gerenciais agrupadas em quatro categorias

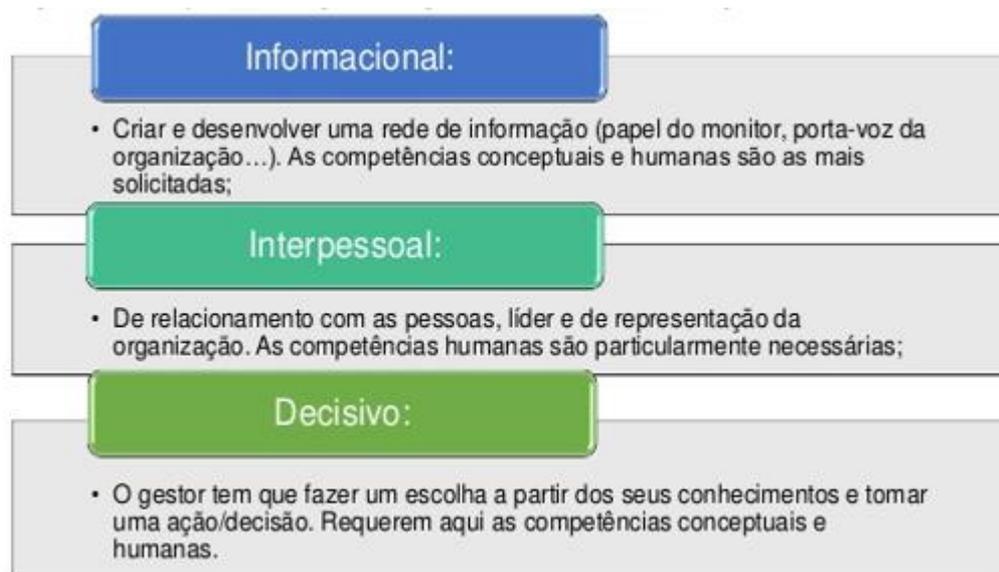
COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Intelectuais	Referem-se a todas as formas de racionar. São usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de pensar racionalmente; • Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.
Interpessoais	São as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as pessoas de sua rede de contatos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade as pessoas. • Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo. • Capacidade de entender os princípios da Liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos. • Capacidade de comunicação.
Técnicas	Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.
Intrapessoais	Compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise [sic], autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização. • Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções. • Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias. • Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia. • Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

Fonte: Maximiano (2004, p. 41-42)

E quando vem à tona o tema das habilidades e competências gerenciais se levanta também a questão do aprendizado que, para Schermerhorn Junior (1999, p.11), pode ser definido como “uma mudança no comportamento decorrente da experiência”. Ele defende que o aprendizado é também uma habilidade, e esta afeta substancialmente o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador ocupante de cargo de chefia, devendo ser um processo contínuo, a partir das experiências e oportunidades diárias.

Mintzberg (1986) identificou, a partir da observação do trabalho de cinco principais executivos de organizações de porte médio e grande, três categorias principais para as atividades gerenciais. Com isso, as tarefas dos gestores podem ser descritas em termos dos vários papéis ou conjuntos organizados de condutas identificadas, conforme a figura 2:

FIGURA 2. Atividades de um gestor agrupadas em três categorias



Fonte: Adaptado de MINTZBERG (1986).

Na categoria interpessoal os gestores exercem atividades ligadas à imagem do chefe, a motivação e encorajamento de seus colaboradores e a manutenção de contatos interpessoais. No que diz respeito à categoria informacional, verificam-se atividades de monitoramento do ambiente, de disseminador de informações e de porta-voz da equipe. Já na categoria decisória, que é compreendida por quatro papéis, são desempenhadas atividades empreendedoras, de resolução de conflitos, de distribuição de recursos e negociação. (MINTZBERG, 1986)

Porém, independentemente do rol exato de competências, Peterson e Fleet (2004) afirmam que os colaboradores ocupantes de cargo de chefia devem possuir um conjunto básico para alcançarem os objetivos organizacionais de maneira efetiva. O gestor, além de viabilizar as metas e a rotina, tem de levar a equipe à conquista do conhecimento, enquanto resolve os problemas e evoca o espírito de aprendizado, excelência, resultado e autogestão. (QUINN, 2003)

Agir em competência, segundo Ruas (2010), supõe uma combinação de ingredientes que se apresentariam de forma distinta em uma dada situação. E aquele que sabe agir com pertinência, sabe integrar ou combinar saberes diversificados e heterogêneos; sabe transpor, sabe aprender, sabe aprender a aprender e sabe se envolver, no entender de Le Boterf (2012), é um gestor competente. Para Quinn *et. al.* (2012), o gestor competente é o que enfrenta cada problema ou desafio com uma estratégia diferente, não repetindo, simplesmente, as mesmas soluções para todas as situações.

Na perspectiva de Quinn *et. al.* (2012), o gerenciar encontra-se em um contexto de volatilidade (mudança rápida), complexidade (dificuldade de entender os múltiplos fatores de mudanças e suas consequências), ambiguidade (várias interpretações para um mesmo fenômeno) e incerteza. As competências gerenciais, para Larentis *et al.* (2012), envolvem a identificação de oportunidades e de ameaças, os pontos fortes e fracos da organização, saber planejar, organizar e mobilizar recursos.

Em função da influência que os gestores normalmente desempenham sobre as competências ou desempenho de seus colaboradores e como consequência, sobre os resultados das organizações, torna-se necessário refletir sobre as questões relacionadas à formação gerencial, tendo em vista a importância dada às habilidades e atitudes que dificilmente são desenvolvidas via treinamento tradicional. (BITENCOURT, 2001)

Le Boterf (2015) destaca a importância de os gestores desenvolverem a capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades. Para ele, o maior desafio dos gestores é o de conjugar os interesses da organização com os interesses profissionais.

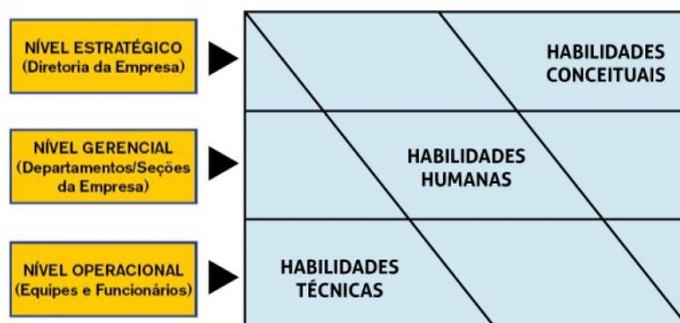
Na visão de Goshal e Bartlett (2000), as competências comumente requeridas em âmbito gerencial podem ser identificadas em três grandes grupos, quais sejam: características de personalidade (atitudes e valores relativos ao caráter e personalidade do indivíduo); atributos de conhecimento (experiência, o domínio e o conhecimento adquirido por treinamento ou ao longo da carreira profissional) e as habilidades especializadas (àquelas ligadas aos requisitos específicos do trabalho).

Sobre as habilidades, Peterson e Fleet (2004) analisaram os estudos de Katz (artigo publicado na *Harvard Business Review*, intitulado “*Skills of an effective administrator* em 1955) e trouxeram uma contribuição. Para esses autores, Katz tornou-se um clássico e continua influenciando diversas pesquisas no âmbito das competências. Katz (1955), em seu artigo, argumenta que há um conjunto importante de competências básicas, que devem ser empregadas pelos gestores na busca pelos objetivos da organização, assim, o que o gestor realiza, está pautado nas competências que possui, dessa forma, o autor propôs três categorias de competências: técnica, humana e conceitual. Ele ainda acreditava que o rol de competências não era algo inato ao indivíduo, mas que poderia e deveria ser desenvolvido pelos gestores, por meio da ação de promoção de um conjunto de conhecimentos gerenciais e métodos para acessar estas informações.

Ao abordar a questão da competência em nível gerencial, vale ressaltar os estudos desenvolvidos por Katz (1995) acerca das três habilidades necessárias aos gestores. A habilidade técnica - adquirida por experiência, educação e instrução - é a capacidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas; a habilidade humana é a capacidade de discernir sobre como trabalhar com pessoas exercendo eficientemente seu papel de líder e motivador e a habilidade conceitual é a capacidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, à medida em que permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização. (KATZ, 1995 E SANT’ANNA, 2002)

Para Katz (1995), a combinação adequada de tais habilidades deve variar conforme o nível administrativo em que o colaborador se posicionar em um dado momento. Assim, o colaborador que fizer parte do nível gerencial deve possuir um misto de habilidades técnicas, humanas e conceituais, conforme explicado na figura 3.

FIGURA 3. As habilidades de nível gerencial



Fonte: HERSEY e BLANCHARD1 (1974)

Nas palavras de Katz (1955), todas as três habilidades descritas na figura 3 coexistem na atuação do gestor, sendo que, à medida que se eleva o nível administrativo, são mais requeridas as habilidades conceituais, e; por outro lado, à proporção que se reduz o nível hierárquico, se requer mais habilidades técnicas. Assim, nesse modelo proposto, a proporção de habilidades técnicas e conceituais varia segundo os diferentes níveis da organização e as habilidades humanas, porém, apresentam-se como uma habilidade gerencial fundamental.

Na mesma linha, Ruas (2000) acredita que diante dos atributos apresentados como necessários para um gestor, é quase impossível alguém possuir ou mesmo desenvolver todas as competências. Enfatiza ainda o autor que os resultados que se apresentam devem ser considerados para toda a organização e não para um único indivíduo, até porque em um cenário onde o trabalho é cada vez mais coletivo, as competências devem ser trabalhadas pelo mesmo caminho.

Em um tempo em que os colaboradores estão voltados para a busca do conhecimento e as inovações tecnológicas vêm substituindo a mão de obra humana, faz-se necessário, cada vez mais, a presença de gestores eficazes dentro da organização. O sucesso da organização depende de pessoas comprometidas com a missão e seus objetivos estratégicos e os gestores são pessoas-chave que contribuem com a disseminação desses objetivos. Seguindo essa linha, tem-se que o conhecimento por si só não basta para tornar o gestor eficaz. Toda a complexidade comportamental está relacionada ao desempenho gerencial, bem como seu carisma e a possibilidade de aperfeiçoar os processos da organização (QUINN *et al*, 2003).

Quinn, ao longo do século XX, desenvolveu quatro modelos de gestão. Compreendê-los propicia aos gestores e à Gestão de Pessoas um entendimento mais

profundo do modo como o colaborador ao ocupar um cargo de chefia escolheu determinado modelo de gestão como referência.

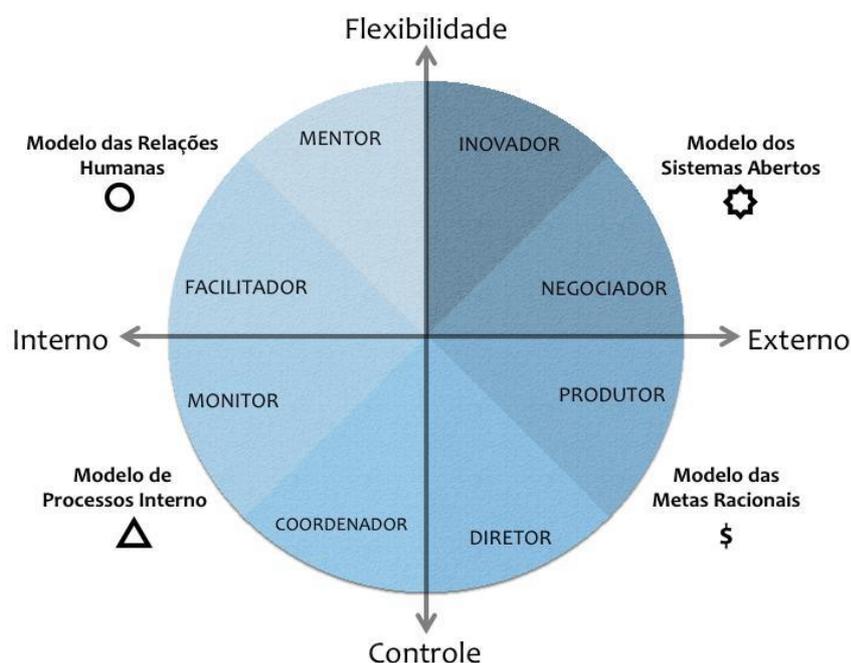
O primeiro modelo descrito por Quinn (2003) foi o das Metas Racionais. A tônica, nessa época, estava ligada à produtividade e ao lucro. O clima nas organizações traduzia uma preocupação com o lucro líquido e a função do gestor era ser um diretor decisivo e um produtor pragmático. (QUINN et al., 2003)

O segundo modelo foi o de Processos. A sua premissa baseava-se na convicção de que a rotinização promovia a estabilidade. A organização era hierárquica e as decisões eram pautadas nas regras e nas estruturas já estabelecidas. O papel do gestor consistia em controlar, ou seja, monitorar tecnicamente, coordenando as atividades. (QUINN *et. al.*, 2003)

O terceiro modelo foi o das Relações Humanas. O envolvimento resulta em compromisso, os valores centrais foram: participação, resolução de conflitos e construção de consenso. A preocupação frente a um desempenho insatisfatório consistia em buscar juntamente com o colaborador os fatores que o levaram a se desmotivar. A função do gestor nesse modelo era o de assumir o papel de mentor empático e de facilitador centrado em processos. (QUINN *et al.*, 2003)

Por último, a partir de estudos traçados por pensadores como Katz e Kahn, da Universidade de Michigan, Lawrence e Lorsch, de Harvard, foi desenvolvido o modelo organizacional de Sistemas Abertos, conforme a figura 4. A premissa preponderante era a da adaptação e da inovação contínuas que promoveram a aquisição e a manutenção de recursos externos. Do gestor se esperava inovação criativa e que se tornasse um negociador dotado de astúcia política. (QUINN *et al.*, 2003)

FIGURA 4. Valores Competitivos, papéis dos líderes



Fonte: QUINN ET AL. (2003)

Segundo Quinn *et al.* (2003), situados no primeiro quadrante, o mentor representa o líder que percebe as pessoas como um recurso a ser desenvolvido e aprimorado, pois tem como foco principal o desenvolvimento de competências. O facilitador representa o líder voltado para a integração de equipes, administração de conflitos e solução de problemas.

No segundo quadrante, o líder inovador mostra o profissional que valoriza a adaptação de equipes e profissionais às mudanças, pois sabe lidar com incertezas e riscos. O negociador é o líder voltado para recursos externos, como cliente e parceiros.

Os líderes produtores são voltados para resultados, alta produtividade, motivação e energia, e os diretores normalmente são muito competitivos e tem grande capacidade para as tomadas de decisão. Este modelo das Metas Racionais localiza-se no terceiro quadrante.

Por último, no quarto quadrante estão o coordenador que representa o líder voltado para a organização, e solução de problemas relacionados à tecnologia e o monitor que é o bom analista, ou seja, aquele que avalia os fatos em todos os seus detalhes.

Em suma, estes oito papéis, segundo os autores, são bastante genéricos e não estão necessariamente vinculados a uma posição hierárquica. As atribuições dos profissionais variam em função da hierarquia, mas isso não acontece com o comportamento, que está associado às competências. O que se observa, segundo Quinn (2003), é que, a princípio, os

quatro modelos desenvolvidos aparecem em perspectivas ou domínios inteiramente diversos, entretanto, pode-se verificar uma íntima inter-relação e entrelaçamento entre eles uma vez todos se referem à eficácia organizacional. Dependendo da forma como se decidir combiná-los, a eficácia organizacional surge como algo simples e lógico, dinâmico e sinérgico ou ainda, complexo e paradoxal. Se tomados isoladamente, perde-se a gama de perspectivas e a amplitude de escolhas. (QUINN *et. al*, 2003)

Dando sequência aos estudos sobre os modelos gerenciais, Quinn ainda organizou um grupo de onze acadêmicos e onze administradores e representantes sindicais com o objetivo de identificar quais competências essenciais deveriam estar associadas a cada papel. Os selecionados para o estudo eram gestores experientes e conhecedores do assunto. O resultado do exercício codificou das 250 competências apresentadas, aquelas mais importantes para os oito papéis, conforme mostra o quadro 5.

QUADRO 5 - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

DIMENSÃO	COMPETÊNCIA
Inovador	Convívio com a mudança
	Pensamento criativo
	Gerenciamento da mudança
Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder
	Negociação de acordos e compromissos
	Apresentação de ideias
Produtor	Produtividade do trabalho
	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	Gerenciamento do tempo e do estresse
Diretor	Planejamento e organização
	Estabelecimento de metas e objetivos
	Desenvolvimento e comunicação de uma visão
Coordenador	Gerenciamento de projetos
	Planejamento do trabalho
	Gerenciamento multidisciplinar
Monitor	Monitoramento do desempenho individual
	Gerenciamento de desempenho e processos coletivos
	Análise de informações com pensamento crítico
Facilitador	Constituição de equipes
	Uso de um processo decisório participativo
	Gerenciamento de conflitos
Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros
	Comunicação eficaz
	Desenvolvimento dos empregados

Fonte: Adaptado pela autora com base na literatura de QUINN *et al.* (2003)

O mais importante, segundo Quinn, é a evidência de que nenhum papel gerencial sozinho garante o bom desempenho de uma liderança, ao contrário, os melhores líderes apresentam um comportamento complexo integrando papéis contraditórios. (QUINN *et al.*, 2003). Da mesma forma que um modelo gerencial não dita sozinho a eficácia organizacional, os oito papéis descritos para liderança, sozinhos, não são capazes de produzir um bom desempenho dos indivíduos que ocupam funções gerenciais. Os melhores gestores apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios. (QUINN *et al.*, 2003)

Ruas (2005) reforça que as competências gerenciais estão incluídas nas competências individuais e referem-se ao conjunto de capacidades desenvolvidas pelo gestor, que são articuladas e mobilizadas conforme diferentes situações, necessidades ou desafios, viabilizando o alcance das estratégias organizacionais. Há ainda que realçar o caráter relacional das competências gerenciais ao se considerar que as mesmas emergem das formas de ação dos gestores, em seu espaço organizacional, na convergência e a inter-relação com outros gestores (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Nesse sentido, cabe também esclarecer que competências gerenciais são situadas, contextuais e socialmente

construídas, e, portanto, são fenômenos de difícil mensuração objetiva e universal (SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016).

De fato, as competências gerenciais estão vinculadas às competências individuais e o seu mapeamento deve estar alinhado aos objetivos da instituição (ENAP, 2009). Nessa perspectiva, Sufian e Morgani (2015) esclarecem que as competências gerenciais têm tido a atenção de especialistas em Gestão de Pessoas e de empregadores no que se refere à necessidade de formação e desenvolvimento dos gestores.

Especificamente, no caso das organizações públicas, objetivos complexos e múltiplos demandam uma atuação diferenciada, que exige dos gestores uma lógica de ação particular sem se desviarem de critérios de eficiência, eficácia e do interesse público. Sobressai, então, a necessidade de os gestores públicos desenvolverem determinadas competências de modo a contribuírem para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais (KLIKSBURG, 1988) De forma geral, a literatura especializada aponta a necessidade de se mudar o perfil da Administração Pública no Brasil (PACHECO, 2002), o que necessariamente significaria, então, primeiramente, mudar o perfil do gestor público para atender aos desafios que lhe são impostos.

Assim, a Gestão de Competências Gerenciais traz para as organizações um alinhamento de esforços para gerar e sustentar as competências organizacionais, o que reforça que avaliar as competências do gestor traz para a organização repercussões positivas, uma vez que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências. (LE BOTERF, 1999).

Uma vez finalizada a revisão teórica sobre a discussão do conceito dos termos competência e competência gerencial (apresentados nos quadros 1 e 3, respectivamente), e compreendida a competência nos diferentes níveis, pode-se avançar para o processo de Avaliação de Competências Gerenciais com o qual se pretende identificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que um gestor deve possuir para desempenhar suas atividades no trabalho.

2.5 AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O estabelecimento de metas e medidas de desempenho no setor público podem, de acordo com Oliveira e Turrioni (2006), ser utilizadas para otimizar a eficiência dos órgãos públicos e a eficácia de sua tomada de decisão.

A Avaliação de Desempenho evoluiu não só no âmbito administrativo, como também na quantidade de trabalhos científicos publicados (TATICCHI; BALACHANDRAN, 2008). Em decorrência disso, há diversos modelos de Avaliação de Desempenho e com o advento de métodos cada vez mais aperfeiçoados, a tendência é o processo de avaliar produzir resultados cada vez mais satisfatórios. Lucena (2011) afirma ser uma tarefa difícil medir o desempenho de instituições públicas, no entanto, em decorrência de pressões por mais eficiência e eficácia, essa prática tende a ser cada vez mais necessária.

A busca por uma avaliação de resultados foi uma das medidas historicamente adotadas, principalmente, pelo setor privado para alcançar certos objetivos, todavia, a cada dia, essa ferramenta está cada vez mais presente no setor público, sobretudo a partir das evoluções pelas quais tem passado o Estado com a evolução da Administração Pública.

Segundo Bergue (2009, p. 56) “O movimento de reforma do Estado e de seu aparelho pode ser percebido como um fenômeno de interseção entre as esferas pública e privada, gerando um campo de influências mútuas, de caráter tanto técnico quanto simbólico [...]”.

Segundo Lucena (2011, p. 11): “[...] esses modelos de Avaliação de Desempenho atendem bem às expectativas das instituições privadas; entretanto a aplicação desses modelos no setor público é algo que está sendo usado apenas recentemente no Brasil”. No entanto, pode-se perceber que a evolução da Administração Pública e de suas ferramentas de avaliação tem apoio de recursos utilizados no setor privado e que ambos os setores se ajudam fornecendo, um para o outro, meios necessários ao seu desenvolvimento.

No poder público brasileiro, a Avaliação de Desempenho está presente no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, representado no princípio da Eficiência, sendo este incluído pela Emenda Constitucional 19/98. Ainda no texto constitucional, o artigo 41 estabelece a avaliação periódica de desempenho dos agentes públicos.

A aplicação de ferramentas de avaliação é amplamente discutida na Gestão de Pessoas. De acordo com Fernandes e Hipólito (2010), utilizar-se desses instrumentos como recurso para subsidiar decisões tornou-se um dos principais dilemas da área. Para os autores, há duas vertentes: de um lado admite-se a importância de processos estruturados

para que se proceda a avaliação e de outro percebe-se que, na prática, aspectos como o excesso de subjetividade, despreparo de quem está avaliando bem como a falta de *feedback* afastam a ferramenta de alcançar o seu propósito.

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidade de crescimento profissional e de participação pessoal. O desempenho do profissional impacta em melhores resultados e promove crescimento pessoal e profissional. Segundo Dutra (2001): O indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à organização.

Nos últimos anos, vêm ocorrendo várias mudanças nas formas de Avaliação de Desempenho, tornando-as mais abertas, nas quais o colaborador participa do processo em que está sendo avaliado. Para Fernandes e Hipólito (2010), uma das principais atribuições da área de Gestão de Pessoas consiste em orientar ações e garantir a realização do que foi previamente traçado. E, para que isso se concretize, é válido implantar sistemas de controle e monitoramento para, assim, identificar possíveis desvios e corrigi-los. (FERNANDES E HIPÓLITO, 2010)

A Avaliação deve ser vista como uma das principais tarefas administrativas (ROGERS; BADHAM, 1994) já que é um instrumento essencial para a manutenção e melhoria da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Um processo de avaliação deve, pois, ser implementado de modo sistêmico, abrangendo toda a organização. Deve ainda ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (FIDLER, 1989).

A Avaliação de Desempenho por Competências é um meio de identificar os potenciais dos colaboradores e melhorar a qualidade das relações entre eles e seus gestores, contribuindo para a melhoria do clima organizacional. De acordo com Ceitil (2007), esta abordagem traz muitos benefícios, entre eles, mais produtividade e uma maior orientação para os resultados fazendo com que os indivíduos melhorem o seu desempenho e demonstrem melhores resultados (CEITIL, 2007).

A Avaliação de Desempenho por Competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores e melhorar o desempenho da equipe, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos,

estimulando os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais. (CEITIL, 2007)

Por meio das avaliações de desempenho individuais, o gestor acompanha a evolução (ou a falta desta - involução) das pessoas integrantes de sua equipe, extraindo todas as informações necessárias e oferecendo e recebendo *feedbacks* contínuos neste processo. Este acompanhamento contínuo do desempenho de cada colaborador possibilita manter o foco nas competências previamente definidas nos perfis (por meio do processo de mapeamento), que só podem ser observadas no dia a dia. Segundo Dutra (2004), Desempenho é conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a organização, e Silva (2005) ainda reforça esse conceito ao afirmar que:

É o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, alterar nossas ações em relação ao ambiente e mudar nossos comportamentos. Mensura a diferença entre desempenho desejado e real. (SILVA, 2005)

Com a Avaliação de Desempenho por Competências, consegue-se observar o desenvolvimento de cada colaborador durante sua trajetória dentro da organização, medir o nível de conhecimentos, habilidades e as atitudes, ou seja, quais as competências que cada colaborador conseguiu desenvolver no decorrer de sua vida profissional. De acordo com Resende (2004), o desempenho é a essência de qualquer atividade. Na sua visão, significa performance, e nas organizações; é verificado por meio da atuação das áreas e das pessoas.

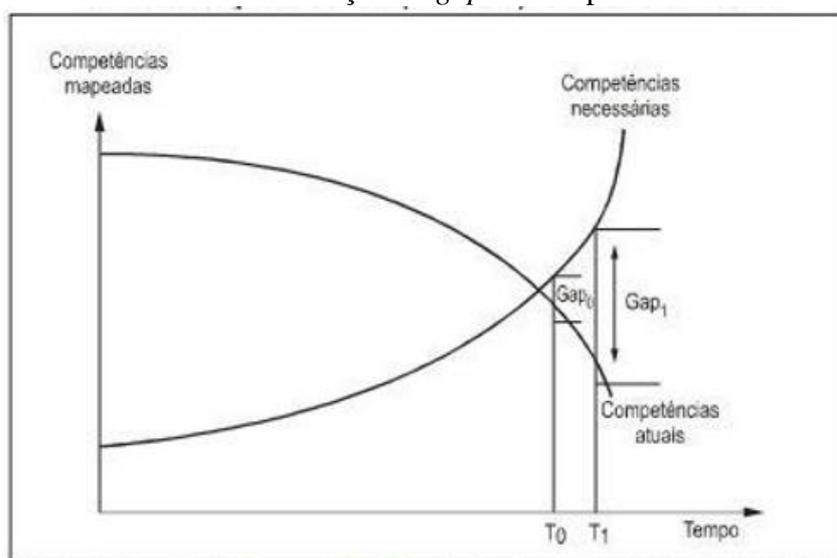
Cada indivíduo deve ser avaliado pelas competências mapeadas para o cargo que ocupa e pelo que entrega à organização. Dois colaboradores da mesma equipe embora exerçam funções e tarefas semelhantes, podem ter capacidades de entregas diferentes. Dutra (2004) reforça esta visão quando afirma que ao considerar as pessoas por sua capacidade de entrega pode-se dispor de uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, e, assim, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

Segundo Ceitil (2007), a GPC caracteriza-se pela transparência dos programas, procedimentos e instrumentos de gestão, para que todos os colaboradores conheçam a estratégia da organização e competências e os resultados que deles se esperam. Porém, a avaliação voltada a todos os colaboradores deve ser aplicada somente após a implantação da Avaliação de Competências Gerenciais pois, resgatando Boyatzis, ao partir do pressuposto behaviorista de que competências são ‘comportamentos observáveis’ e que, portanto, levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, a importância da formação gerencial é facilmente justificada (PELLISSARI, GONZALEZ e VANELLE,

2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012). O desempenho do gestor e, por conseguinte, sua avaliação, no entender de Brandão (2009), exerce influência sobre as competências ou o desempenho de seus subordinados e, assim, sobre os resultados organizacionais.

Liang *et al* (2017) resgata os estudos de Mabey e Macpherson no qual evidências empíricas demonstraram uma ligação entre o desenvolvimento e a competência dos gestores e a produtividade positiva das organizações. E é por essas evidências que se caminha hoje para reformas relacionadas à Avaliação de Desempenho aplicadas também no setor público.

Avaliação de Desempenho por Competências é uma ferramenta da GPC que vai mais além, pois visa alinhar a estratégia da organização com as competências previamente mapeadas. Ao fazer a avaliação, o resultado é comparado com as necessidades institucionais, isto é, fornece subsídios para a construção de um plano de desenvolvimento orientado (treinamento e capacitação) com o objetivo de minimizar a lacuna entre as competências desejadas e as competências identificadas neste processo. Essa lacuna é chamada de *gap*, que de acordo com Silva (2005), *gaps* (ou lacunas) são as diferenças existentes entre as competências desejadas e as competências encontradas, conforme a figura 5 que ilustra tal conceito.

FIGURA 5. Identificação do *gap* de competências

Fonte: IENAGA (1998)

Prahalad (1990) afirma que, infelizmente na maior parte das vezes, ainda é a percepção de quem está fazendo o papel de avaliador que define a competência do avaliado. Contudo, por vezes, a percepção do avaliador é incompleta ou não compreendida pelos próprios avaliados. Além de outras dificuldades, os avaliados aprendem o que é necessário para ser eficaz por meio de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. Ou seja, cada avaliador possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho. Diante desta realidade, as competências requerem modelos de avaliação capazes de visualizar a manutenção e o desenvolvimento dos desempenhos funcionais, o que ratifica a adoção do modelo GPC, de forma holística.

Assim, tal análise pode fazer com que seja evitado, conforme apontam Cotrim Filho e Farias (2013), o investimento desnecessário em ações de capacitação para os gestores sem identificar seus *gaps* por meio de uma Avaliação de Competências Gerenciais. No plano prático da questão deste modelo de avaliação, o foco está no reconhecimento de que os saberes dos colaboradores ocupantes de cargo de chefia também são construídos na prática laboral. Portanto, tal ferramenta pode ser uma aliada no processo de desenvolvimento desses gestores, por meio da identificação de suas competências (e possíveis lacunas).

Considera-se, pois, o gestor um elo entre as expectativas organizacionais para a consecução dos resultados e as competências individuais, tornando-se possível vislumbrar a valorização das competências em nível gerencial como um modo unificador para analisar o trabalho dos gestores (BAHRY E TOLFO, 2004).

No que tange ao tema deste estudo – as competências gerenciais, Bitencourt (2001) afirma que pesquisas têm revelado que as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas com vistas a uma maior efetividade não estão nos aspectos técnicos, mas em questões que remetem, a postura gerencial bem como ao relacionamento no ambiente de trabalho. É necessário, pois, que haja um preparo inicial do gestor que pretende conduzir tal mudança, de capacitação individual e de compreensão de processos de diagnóstico, planejamento, intervenção e resistência à mudança, assim como a necessidade de compreender o contexto próprio de cada organização (MOTTA, 1997).

A avaliação surge como uma ferramenta para identificar e atestar as competências profissionais. O foco está no reconhecimento de que os saberes dos colaboradores também são construídos na prática laboral. Portanto, a avaliação pode ser uma grande aliada no processo de desenvolvimento dos colaboradores. Nesse processo, no entender de Despresbiteris (2001), é relevante romper com a visão utilitária, pragmática de segregar os colaboradores ocupantes de cargo gerencial (entre os que possuem as competências esperadas dos que não as possuem), em vez disso, após a identificação das competências previamente mapeadas, deve-se avaliá-las e, assim, propor condições para o seu desenvolvimento.

Para Deluiz (2001), as competências pertencem aos próprios colaboradores, mas as organizações devem criar possibilidades para que eles possam ser atores ativos no processo produtivo, estimulando o aumento da autonomia e do poder de decisão. Ademais, Deluiz (2001) revela que um outro aspecto a ser enfrentado – que a Avaliação de Competências Gerenciais deve ser uma ferramenta alimentadora do processo de desenvolvimento de competências no interior das organizações, e não um fim em si mesmo, pois, dessa forma, não atenderia às necessidades das organizações e se reduziria à mera exigência burocrática.

Desse modo, torna-se viável identificar quais os atributos específicos à função gerencial e que precisam ser investigados/desenvolvidos/aperfeiçoados para avaliação e seleção interna em cargos gerenciais (SPENCER; SPENCER, 1993 *apud* BARROS, 2007).

Considerando, então, que a gestão das competências humanas traz para as organizações um alinhamento de esforços para gerar e sustentar as competências organizacionais, avaliar as competências do colaborador que atua como gestor traz para a organização repercussões positivas, uma vez que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências, conforme já citado. (LE BOTERF, 1999)

De forma a melhor organizar tais ideias, elaborou-se o quadro 6 – síntese dos principais achados sobre o tema deste estudo, isto é, construção do marco teórico desta pesquisa sob o aspecto de sua evolução e importância no gerenciamento de pessoas nos dias de hoje.

QUADRO 6 – Síntese da construção do marco teórico

Autor	Contribuição
Richards (1993)	A função pública tenta realmente no momento atual seguir novos caminhos em matéria de reforma da administração. A função pública esforça-se por realizar uma mutação radical, não simplesmente substituindo um modelo de organização por outro, mas definindo um novo modelo.
Brandão e Guimarães (2001)	Para alcançar a modernização adequada, são comuns as tentativas de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover, de forma sustentada, o desenvolvimento organizacional. Nessa conjuntura, a GPC figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.
Carbone <i>et al.</i> (2006)	A GPC, neste cenário mutável e desafiador em que se vive, se apresenta como um modelo gerencial que visa oferecer às organizações alternativas eficientes de gestão. É, pois, um modelo eficaz para se fazer a Gestão de Pessoas, visto que aproxima os objetivos organizacionais e pessoais, alinhando esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.
Silva (2005)	A GPC contribui com um novo enfoque (geração do valor agregado à organização), permitindo agir com maior precisão no gerenciamento das pessoas, por meio da integração do conjunto de políticas e práticas de Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento e Seleção, da estratégia do negócio e da arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas.
Helal, Garcia e Honório (2008)	Destacam a importância do envolvimento de pessoas-chave da Administração na disseminação do modelo de GPC a ser implantado, de seus benefícios e das ações que serão realizadas, desde o início do processo de implantação.
Baroni e Oliveira (2006)	Apesar da natureza legalista dos procedimentos do setor público, que frequentemente oculta incompetências, acredita-se que há espaço para uma gestão inteligente. Tal inovação que tem a cooperação, a iniciativa e a responsabilidade profissional como pressupostos, faz com que o investimento em capacitação e autonomia dos colaboradores sejam direcionados a fim de alcançar os objetivos organizacionais.
Silva e Mello (2011)	A noção de competências está perpassando diversos campos da gestão de pessoas, inclusive na esfera pública, o que acaba por contribuir com uma gestão de pessoas mais estratégica e focada no desenvolvimento de pessoas que tenham relação com aquilo que a organização preza como eficiente e, conseqüentemente, com maior efetividade. O desafio de implementar essas ações ainda é grande principalmente quando se fala em atrelar pessoas à estratégia da organização.
Rosa; Vacovski (2015)	Cabe aos gestores públicos introduzir e conduzir a Avaliação de Desempenho por Competências no campo da Gestão de Pessoas que, de fato, é a ferramenta mais estratégica no contexto administrativo contemporâneo, capaz de propulsar um desenvolvimento

	organizacional através da exploração do capital humano nas organizações.
Bharwani; Talib (2017)	O modelo GPC tem sido cada vez mais adotado como uma ferramenta-chave na gestão e desenvolvimento de pessoas para melhorar tanto o desempenho individual no trabalho como a eficácia organizacional geral.
Quinn <i>et al.</i> (2012)	O gerenciar encontra-se em um contexto de volatilidade (mudança rápida), complexidade (dificuldade de entender os múltiplos fatores de mudanças e suas consequências), ambiguidade (várias interpretações para um mesmo fenômeno) e incerteza.
Larentis <i>et al.</i> (2012)	As competências gerenciais envolvem a identificação de oportunidades e de ameaças, os pontos fortes e fracos da organização, saber planejar, organizar e mobilizar recursos.
Le Boterf (2015)	Destaca a importância de os gestores desenvolverem a capacidade de articulação das competências dos indivíduos e das competências coletivas das equipes ou das unidades. Para ele, o maior desafio dos gestores é o de conjugar os interesses da organização com os interesses profissionais.
Le Boterf (1999)	A gestão de competências gerenciais traz para as organizações um alinhamento de esforços para gerar e sustentar as competências organizacionais, o que reforça que avaliar as competências do gestor traz para a organização repercussões positivas, uma vez que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver e mobilizar competências.
Fernandes e Hipólito (2010)	Uma das principais atribuições da área de Gestão de Pessoas consiste em orientar ações e garantir a realização do que foi previamente traçado. E, para que isso se concretize, é válido implantar sistemas de controle e monitoramento para, assim, identificar possíveis desvios e corrigi-los.
Ceartil (2007)	A Avaliação de Desempenho por Competências pode ser vista como um meio para identificar o potencial dos colaboradores e forma de melhorar o desempenho da equipe, bem como melhorar a qualidade das relações entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos, estimulando por outro lado os colaboradores a assumirem a responsabilidade dos objetivos pessoais e organizacionais
Silva (2005)	Avaliação de Desempenho por Competências é uma ferramenta da GPC que vai mais além, pois visa alinhar a estratégia da organização com as competências previamente mapeadas. Ao fazer a avaliação, o resultado é comparado com as necessidades institucionais, isto é, fornece subsídios para a construção de um plano de desenvolvimento orientado (treinamento e capacitação) com o objetivo de minimizar a lacuna entre as competências desejadas e as competências identificadas neste processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Traçado o referencial teórico e produzido um quadro síntese, encerra-se a revisão da literatura e apresentam-se, na próxima, detalhadamente, os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos deste trabalho foram desenvolvidos em 5 (cinco) subseções, quais sejam: Caracterização da pesquisa, Sujeitos da pesquisa, Universo e Amostra, Técnica de coleta e Análise de dados.

A seleção dos procedimentos pelo pesquisador deu-se de acordo com suas escolhas, de maneira que seja adequado ao perfil do problema que se investigou (KÖCHE, 1997). Com base nesse viés, estabeleceu-se os procedimentos para a investigação do problema ora proposto. Com finalidade de suprir esse requisito, a presente seção discorreu sobre o enquadramento metodológico adotado nesta pesquisa, conforme as subseções a seguir:

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho utilizou a abordagem qualitativa – pois teve o foco voltado ao processo (TRIVINÕS, 1987), visto que apresentou como fonte direta de dados da organização pesquisada. Contudo, frente ao volume de dados, foram utilizados procedimentos quantitativos pois em função do objetivo deste estudo, percentuais foram recursos adotados para caracterizar e descrever o fenômeno.

Seu objetivo principal foi propor uma nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais no TJSC por meio de um projeto piloto nas 7 (sete) Diretorias vinculadas à DGA – processo em andamento independentemente desta Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências Administrativo-econômico da UDESC.

O presente trabalho, de acordo com Vergara (2013), enquadrou-se como uma pesquisa aplicada, porquanto foi fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos do PJSC. E, corrobora Castro (1978) quando afirma que a pesquisa aplicada é um estudo sistemático, que almeja a solução de problemas concretos.

Caracterizou-se, ainda, como uma pesquisa exploratório-descritiva, pois expôs características de determinados fenômenos, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreveu, embora sirva de base para tal explicação. Baseou-se na observação, no registro; e, fundamentalmente, na análise e tratamento de dados descritivos (VERGARA, 2013). Castro (1978), por sua vez, também trata da pesquisa descritiva, a qual se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis isoladamente, podendo ser conduzida em diferentes níveis de abstração ou generalização. Estudos descritivos, segundo Trivinõs (1987), exigem do pesquisador diversos tipos de informação e permitem

o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas, de forma a possibilitar a descrição de determinada realidade.

Quanto aos meios, considerou-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2013), fornece instrumental para a análise dos dados e utiliza como fonte material de acesso ao público em geral. Este tipo de pesquisa deve fornecer dados relevantes e atuais e pode orientar questionamentos durante o desenvolvimento do trabalho. Para tanto, utilizaram-se informações disponíveis em livros e legislações - materiais de vários autores, especialmente de fontes sobre Gestão de Pessoas, GPC, GPC no setor público e Avaliação de Competências Gerenciais, como base analítica, e na rede eletrônica interna da Organização estudada, como fonte de dados.

A investigação também foi documental, porque se valeu de documentos fornecidos pela Instituição, quais sejam: processos administrativos, decretos, resoluções, registros diversos sobre os assuntos pesquisados, documentos desenvolvidos pela própria equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais ao longo de todo o processo de implantação dessa nova sistemática bem como acesso a todos os dados obtidos ao longo dessa construção. A pesquisa de campo, segundo Vergara (2013), é a investigação de um tema realizado no local que ocorreu o evento ou que tenha elementos para explicá-lo, podendo-se fazer a coleta de dados por entrevista, aplicar questionário ou realizar observações, o que caracteriza pesquisa de campo com estudo de caso. O estudo de caso foi realizado no TJSC ao longo de todo o processo de que trata a implantação de mais uma etapa do modelo GPC nessa Organização.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Envolveram-se os seguintes sujeitos para a realização dessa pesquisa: a equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais, na qual se inclui a própria pesquisadora, os avaliadores (colaboradores que avaliaram seus gestores) e os avaliados (gestores que foram avaliados por seus colaboradores).

Integraram à equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais, além da própria pesquisadora (a colaboradora Bruna Fernandes Alves Cascais), os colaboradores Marcelo Dias e Silva (atual chefe da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas - DDP), Alma Serena Barbosa Satto, Fernanda Chede Rotolo Caldas, Juliana Dias Silva e os 4 (quatro) estagiários da Divisão de Desenvolvimento de Pessoas – Júlia da Encarnação Silva, Julia

Mariane Zoellner Maurissens, Maria Eduarda Alves Peynaud e Sânia Mara Dos Santos. Essas 9 (nove) pessoas atuaram como idealizadores do projeto, participando ativamente ou acompanhando todas as etapas do processo.

Tanto os colaboradores que avaliaram os gestores como os gestores por eles avaliados pertencentes às diretorias vinculadas à DGA aceitaram o convite para integrar o projeto piloto. As respostas dos colaboradores avaliadores foram codificadas da seguinte forma: “PF.C” para as respostas advindas do colaborador que avaliou seu gestor por meio do protótipo da ferramenta bem como “Questionário Paralelo dos Colaboradores (QPC.C)” para os colaboradores que contribuíram com suas percepções por meio do Questionário Paralelo dos Colaboradores; já os gestores avaliados foram codificados como “Questionário Paralelo dos Gestores (QPG.G)”, isto é Questionário Paralelo dos Gestores.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa, conforme Silva (2003), é um conjunto que representa os indivíduos do estudo, já a amostra é um seu subconjunto. O quadro 7 foi elaborado a fim de se ilustrar a relação universo *versus* amostra.

QUADRO 7 – Universo e amostra

DIRETORIA	UNIVERSO	AMOSTRA
DGA	4	0
DGP	105	71
DEA	52	30
DIE	86	15
DMP	83	38
DOF	44	27
DS	110	25
DTI	156	67
DSJPG	24	1
TOTAL	664	274

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Dos dados do quadro 7 extraem-se que as 7 (sete) diretorias vinculadas à DGA contaram, após ações de sensibilização, com a adesão de seus colaboradores. As amostras que apresentaram maior número de colaboradores e que realizaram a avaliação de pelo menos um de seus superiores, seja o imediato ou o mediato, foram a DGP e a DTI – diretorias também detentoras dos maiores universos amostrais.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu, basicamente, por meio de pesquisa bibliográfica, observação participante do processo de avaliação e aplicação de questionários via plataforma *google forms*. O quadro 8, por sua vez, ordena e, além disso, associa os objetivos específicos deste trabalho aos respectivos meios de coleta de dados.

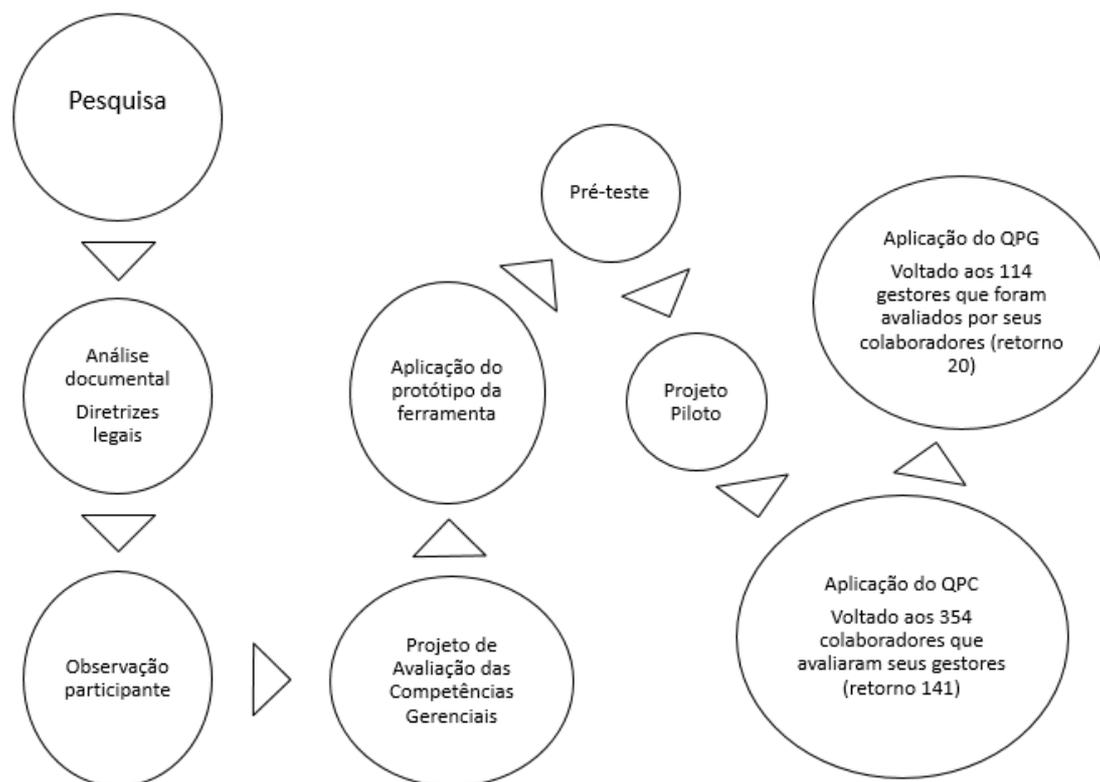
QUADRO 8 – Objetivos específicos x Coleta de dados

Objetivos específicos	Coleta de dados
Co-criar uma proposta inicial de sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC;	Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental
Aplicar o protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais desenvolvido em um projeto piloto a fim de avaliar os colaboradores ocupantes de cargo de chefia nas Diretorias vinculadas à Diretoria-Geral Administrativa;	Questionário e observação
Verificar as percepções dos atores envolvidos no processo de implantação desta sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais no TJSC sobre a metodologia utilizada;	Questionário e observação
Identificar, no processo de implantação do projeto piloto, os pontos fortes e quais demandam melhoria.	Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental
Propor ações corretivas ou de alinhamento que poderão contribuir à melhoria da nova sistemática proposta.	Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A figura 6, ilustrada na sequência, apresenta de forma ordenada, por meio de um fluxograma, como se deu a coleta dos dados.

FIGURA 6. Fluxograma da coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Os dados secundários utilizados para contextualizar o atual estágio de implantação da GPC no TJSC estudada foram obtidos por meio da análise documental de processos administrativos, notícias divulgadas na rede eletrônica da Organização e diretrizes legais de órgãos superiores.

Os dados primários foram resultado da observação participante da pesquisadora diante da proposição de uma nova sistemática de Avaliação de Desempenho – a Avaliação de Competências Gerenciais por meio de um projeto piloto nas 7 (sete) Diretorias vinculadas à DGA – etapa sequencial de mais um desdobramento do modelo GPC no PJSC. A observação deu-se em todas as etapas do processo com a presença da pesquisadora e classificou-se como assistemática, pois teve caráter mais exploratório e ocorreu de forma mais livre, porém com o uso de roteiros não estruturados e devida realização de registros. A pesquisadora se utilizou do instrumento para coleta, análise e tratamento dos dados, sem permitir o descarte de informações que contribuíssem para sua conclusão.

Co-criou-se em conjunto com a equipe de Avaliação de Competências Gerenciais, em etapa que antecede a aplicação do projeto-piloto, o protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais para a realização de pré-teste (Apêndice 1). Tal

instrumento foi elaborado em formulário do *google docs (googleforms)* e ativado para receber as respostas até 30 de agosto de 2019.

Participaram do pré-teste 15 colaboradores da DDP, lotados nas três seções da DDP - a Seção de Desenvolvimento de Pessoas (SAP), a Seção Psicossocial Organizacional (SPO) e o Núcleo de Desenvolvimento Pessoal (NDP) e, portanto, são também sujeitos da pesquisa. Após tal aplicação, foi desenvolvido o protótipo da ferramenta de avaliação para que os colaboradores das 7 (sete) diretorias vinculadas à DGA pudessem avaliar seus gestores. Tal ferramenta (Apêndice 2) – também disponibilizada por meio do *google forms* – foi habilitada para receber retornos enviados até 27 de setembro de 2019. Ao final da avaliação, foi incluído um campo aberto com o objetivo de captar sugestões dos avaliadores sobre o processo. Retornaram 354 avaliações relativas a 114 gestores, uma vez que alguns gestores foram avaliados por mais de um colaborador.

A fim de complementar esta observação e de se captar as mais diversas percepções sobre a nova sistemática como um todo e não somente em relação ao protótipo da ferramenta, em paralelo, desenvolveram-se também 2 (dois) questionários voltados aos 354 respondentes, bem como aos 114 gestores por eles avaliados a fim de se garimpar outras contribuições. Aplicaram-se, pois, os questionários específicos a todos os atores envolvidos neste projeto piloto. Tais instrumentos foram disponibilizados como *link* no corpo de texto de *e-mail* a esses destinatários sem qualquer sensibilização por não haver tempo hábil.

O primeiro questionário (QPC) - apresentado no Apêndice 3 - foi desenvolvido especificamente para captar as percepções dos colaboradores avaliadores quanto à nova sistemática e foi habilitado para receber respostas até o dia 21 de outubro de 2019, quando 141 respostas retornaram do total dos 354 enviados.

O segundo questionário (QPG) - apresentado no Apêndice 4 – foi desenvolvido para os ocupantes de cargo gerencial avaliados por pelo menos 1 (um) colaborador e habilitado para receber respostas até o dia 11 de outubro de 2019, quando retornaram dos 114 enviados, 20 respostas. Nesta mesma oportunidade, foram-lhe enviados os relatórios com as compilações de seus respectivos resultados.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados, aplicou-se a abordagem exploratório-descritiva pois, segundo pressupostos indicados por Triviños (1987), a análise dos dados deve ocorrer com base na experiência do pesquisador, nos dados coletados da realidade e na literatura deste tema.

Identificados os sujeitos da pesquisa e como se deu a coleta dos dados, procedeu-se a análise dos dados. Os registros das reuniões da equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais (observação participante) e as respostas extraídas do campo aberto do protótipo da ferramenta e dos questionários aplicados aos avaliadores e avaliados que participaram deste projeto piloto (QPC e QPG) foram analisadas e confrontadas.

Na observação participante, o pesquisador está comprometido tanto com a melhoria da Organização quanto com a geração de conhecimento na área de pesquisa estudada. O envolvimento do pesquisador, que não se coloca como um observador neutro e afastado do objeto de pesquisa, como foi o caso neste projeto piloto, participa da busca de uma solução, atua e interfere com ações, e integra-se aos membros na organização onde a pesquisa é realizada.

O tratamento dos dados foi realizado por meio da técnica denominada análise de conteúdo que é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, assim sendo, é destacada neste campo, a importância da semântica, isto é, a pesquisa do sentido de um texto para o desenvolvimento do método.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98),

“o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

A análise de conteúdo pode ser entendida como conjunto de técnicas que se vale da comunicação como ponto de partida. Diferente de outras técnicas, é sempre feita a partir da mensagem e tem por finalidade a produção de inferências que é a razão de ser da análise de conteúdo pois confere ao método relevância teórica, e não somente produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo e com as situações concretas de seus produtores ou receptores.

Quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo se vêm mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da Administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas. (Dellagnelo & Silva, 2005)

O processo de análise de dados em si envolve várias etapas para auferir significação aos dados coletados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009; MINAYO, 2001), o que não é diferente na análise de conteúdo. No que se refere às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, autores utilizam diferentes terminologias, que são bastante semelhantes (TRIVIÑOS, 1987). Diante dessa diversificação e também aproximação terminológica, optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2006), o qual as organiza em três fases, quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise. (BARDIN, 2006)

No princípio da coleta de dados deste projeto, reuniu-se vasta gama de informações oriundas dos diversos meios de coletas. A leitura deste material foi realizada por 3 (três) integrantes da equipe do projeto. Após, estes membros confrontaram ideias para ratificar quais pontos deveriam ser analisados de forma aprofundada para então formular hipóteses e inferências.

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (qualquer

material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase. (BARDIN, 2006)

Nesta fase da coleta de dados do projeto, definiram-se categorias a fim de se possibilitar que a interpretação fosse realizada de modo aprofundado orientada pelas hipóteses e inferências anteriormente formuladas bem como respaldadas nos referenciais teóricos. Os dados foram agrupados nas seguintes categorias/temas: os relatos que enalteciam a iniciativa de se desenvolver esta nova sistemática foram agrupados e quantificados. Os campos abertos que traziam temas específicos com sigilo/não identificação ou anonimato, elaboração de 2 (dois) modelos distintos de Avaliação, continuidade da implantação do modelo GPC, inserção do campo aberto “Há quanto tempo é meu gestor?”, valorização dos colaboradores, cultura de *feedback*, informatização da ferramenta, inserção do campo “Registros da reunião de *feedback*”, inserção de campos abertos e periodicidade foram também agrupados por semelhança, quantificados e analisados qualitativamente.

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2006)

Nessa análise, buscou-se examinar as respostas oriundas dos campos abertos do protótipo da ferramenta bem como dos questionários paralelos, visando interpretar e descrever seu conteúdo com base nas categorias previamente definidas. Procurou-se, ainda, a partir da interpretação das opiniões e percepções manifestadas pelos participantes, identificar os pontos fortes e os que demandavam melhorias por eles apontados.

Entretanto, por mais que se devam respeitar certas “regras” e que se salientem as diferentes fases e etapas no emprego, a análise de conteúdo não deve ser considerada e trabalhada como modelo exato e rígido. Mesmo Bardin (2006) rejeita esta ideia de rigidez e de completude, deixando claro que a sua proposta da análise de conteúdo acaba oscilando entre dois polos que envolvem a investigação científica: o rigor da objetividade, da cientificidade, e a riqueza da subjetividade. Nesse sentido, a técnica tem como propósito o ultrapassar o senso comum do subjetivismo e alcançar o rigor científico necessário, mas não a rigidez inválida, que não condiz mais com tempos atuais.

Deste modo, uma vez reunidos os documentos, definiu-se o sistema de categorização adotado nesta análise. Os dados analisados foram agrupados por semelhança,

cotejados e justificados com base em fundamentos teóricos, conceituais ou, ainda, na visão da própria pesquisadora.

4 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Esta seção está organizada em 7 (sete) subseções, a saber: Caracterização do Tribunal de Justiça de Santa Catarina; O Processo de Gestão por Competências no TJSC, Desenvolvimento da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC; Aplicação do Projeto Piloto e os atores envolvidos no processo, Percepções dos colaboradores avaliadores envolvidos no processo, Percepções dos gestores avaliados envolvidos no processo e, por último, Síntese das percepções dos atores envolvidos no processo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA

A origem do TJSC remonta ainda à época em que o Brasil era colônia de Portugal. Em 29 de julho de 1812, o Príncipe Regente, D. João VI, nomeou Francisco Lourenço de Almeida o primeiro juiz togado para as terras catarinenses, no cargo de Primeiro Juiz de Fora do Cível, e Crime e Órfãos da Vila do Desterro. Este se apresentou à Câmara da Vila do Desterro em 17 de agosto do mesmo ano.

Com a Independência, em 1824, foram criados o Supremo Tribunal de Justiça - sediado no Rio de Janeiro - e os Tribunais da Relação. Todavia, o rígido centralismo do Império não permitia a criação de Relações por iniciativa local. Dessa forma, Santa Catarina permaneceu jurisdicionada à Relação de Porto Alegre até o início da República.

A implantação da República em 1889 permitiu a instituição do federalismo pela Constituição de 1891. Assim, cada unidade da federação passaria a reger-se pelas constituições e leis que adotasse, respeitados os princípios constitucionais da União. Por conta disso, houve a instalação do Tribunal de Justiça em Santa Catarina em 1º de outubro de 1891. O Decreto 104, de 19 de agosto de 1891, do Vice-Governador Gustavo Richard, organizou a Justiça do Estado e conferiu aos membros do tribunal estadual, no artigo 10, o título de Desembargador.

Inicialmente, o TJSC foi instalado na Casa da Câmara, em Florianópolis, onde funcionou até 1908. Posteriormente, foi transferido para a Rua Jerônimo Coelho (1908-1929), o Palácio da Justiça da Praça Pereira Oliveira (1929-1968), Agência Ford (1968-1975). Finalmente, em 1975 o TJSC instalou-se no Palácio da Justiça, localizado no Aterro da Baía Sul, em Florianópolis, local onde está sediado até os dias atuais. Essa edificação

recebeu, em 27 de abril de 1990, a denominação oficial de "Palácio da Justiça Ministro Luiz Gallotti".

O TJSC é o órgão máximo do Poder Judiciário do estado de Santa Catarina. É composto por 64 desembargadores, aos quais incumbe analisar os recursos dos processos julgados em primeira instância, bem como julgar alguns feitos de competência originária.

Também divididos entre a sede do Tribunal de Justiça, localizada na capital do estado, e a Câmara Especial Regional de Chapecó, militam 30 Juízes de Direito de 2º Grau, que desempenham as funções de desembargadores quando do afastamento, impedimento, férias e licenças dos respectivos titulares.

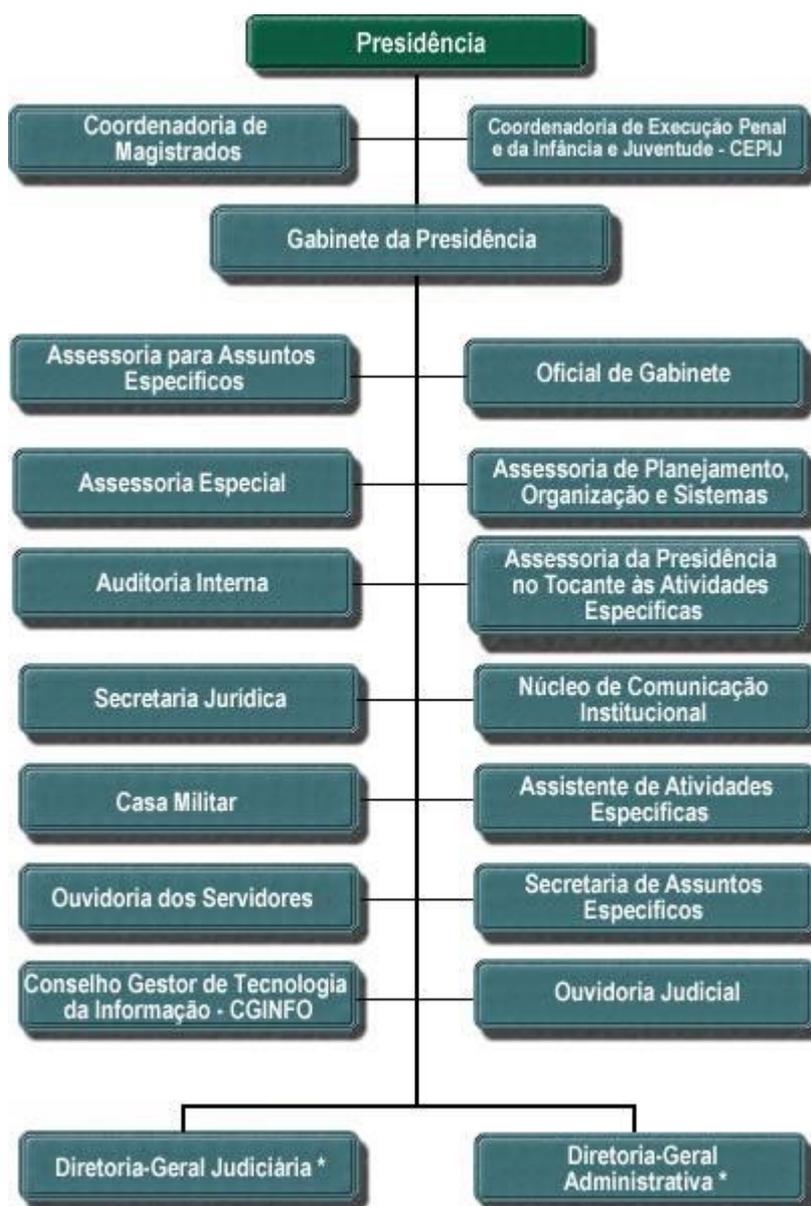
A estrutura administrativa do TJSC é objeto deste estudo em razão de seu amplo número de unidades, mas todas próximas à DDP. Consideram-se, neste estudo, como estrutura administrativa do TJSC, todas as unidades vinculadas à Diretoria-Geral Administrativa (DGA), a qual está subordinada diretamente ao Gabinete da Presidência.

A DGA possui cinco unidades de assessoramento ou execução: Assessoria Especial, Secretaria Executiva, Assessoria de Modernização Judiciária, Secretaria de Gestão Ambiental e Assistente de Atividades Específicas. Como unidades subordinadas e especializadas, possui sete diretorias: de Tecnologia da Informação (DTI), de Recursos Humanos (DRH), de Material e Patrimônio (DMP), de Orçamento e Finanças (DOF), de Engenharia e Arquitetura (DEA), de Infraestrutura (DIE) e de Saúde (DS). Cada diretoria possui estrutura própria, com suas respectivas unidades consultiva ou de apoio, unidades subordinadas denominadas Divisões, e as subordinadas a estas denominadas Seções.

Toda a estrutura administrativa é composta por oito diretorias (considerando-se a DGA), 26 unidades de apoio, 32 divisões e 87 seções, totalizando em 153 unidades com funções específicas e distintas das demais. Embora apresente amplitude horizontal devido ao grande número de diretorias, caracteriza-se por uma estrutura em linha com fácil identificação das relações hierárquicas e especialização dos processos de trabalho.

A seguir, o organograma principal da Organização (FIGURA 7), seguido dos organogramas das Diretorias-Geral Judiciária e o objeto deste estudo - Administrativa (FIGURAS 8 e 9, respectivamente).

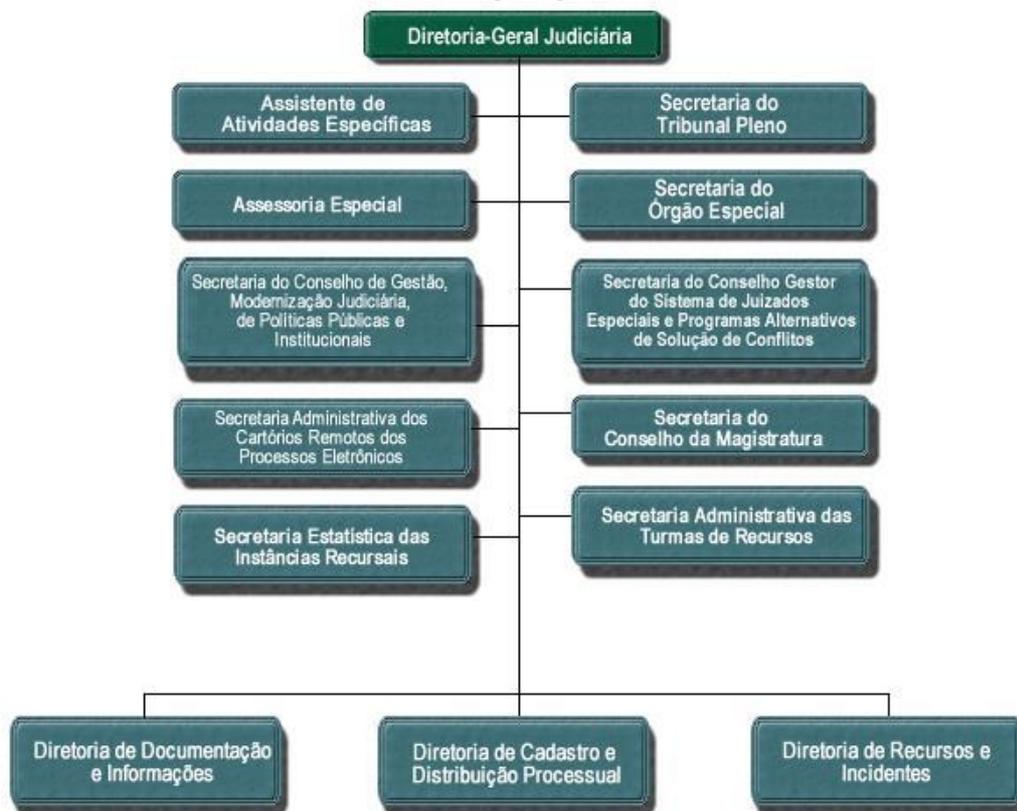
FIGURA 7. Organograma geral do TJSC



Fonte: TJSC (2018)

As Diretorias-Geral Judiciária (FIGURA 8) e Administrativa (FIGURA 9) estão dispostas em organogramas a parte para melhor visualização e estes seguidos das principais atribuições de cada unidade, conforme seguem:

FIGURA 8. Organograma da DGJ



Fonte: TJSC (2018)

A Diretoria-Geral Judiciária (DGJ), estruturada na Figura 8, tem como atribuições supervisionar e coordenar as atividades e os projetos das Diretorias de Cadastro e Distribuição Processual, de Recursos e Incidentes, de Cumprimento Processual Remoto do Primeiro Grau e de Documentação e Informações, bem como outros, relacionados à área judicial, visando dar efetividade às metas e aos planos estabelecidos pelas instâncias administrativas superiores; supervisionar e coordenar as atividades das Secretarias do Tribunal Pleno, do Órgão Especial, do Conselho da Magistratura e do Conselho de Políticas Jurisdicionais e Administrativas; distribuir os processos de competência do Conselho da Magistratura; secretariar as sessões do Conselho da Magistratura, do Tribunal Pleno, do Órgão Especial e do Conselho de Políticas Jurisdicionais e Administrativas; emitir pareceres jurídicos e administrativos em matérias de sua competência; cumprir e fazer cumprir as determinações e as decisões exaradas pela Presidência do Tribunal de Justiça e demais instâncias superiores, no âmbito de sua competência.

A Diretoria-Geral Judiciária é composta por apenas 4 diretorias (a Diretoria de Documentação e Informações (DDI), a Diretoria de Cadastro e Distribuição Processual (DCDP), a Diretoria de Recursos Incidentes (DRI) e a Diretoria de Cumprimento Processual Remoto do Primeiro Grau (DCPRPG)), mas além destas, possui 8 secretarias (a Secretaria do Órgão Especial, a Secretaria do Tribunal Pleno, a Secretaria do Conselho da Magistratura e do Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e institucionais, a Secretaria Estatística das Instancias Recursais, a Secretaria da Câmara Especial Regional de Chapecó e a Secretaria Administrativa das Turmas de Recurso e Secretaria da Turma de Uniformização), a Assessoria Especial, a figura do Assistente de Atividades Específicas e o Núcleo de Assessoramento da Câmara de Agravos Internos em Recursos Constitucionais.

Na sequência, apresentam-se os organogramas e as principais atribuições da DGA e suas 7 (sete) diretorias uma vez que se obteve total adesão para composição deste projeto piloto. A DGA contempla as seguintes unidades: a Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), a Diretoria de Infraestrutura (DIE), a Diretoria de Material e Patrimônio (DMP), Diretoria de Orçamento e Finança (DOF), a Diretoria de Saúde (DS) e a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI).

FIGURA 9. Organograma da DGA

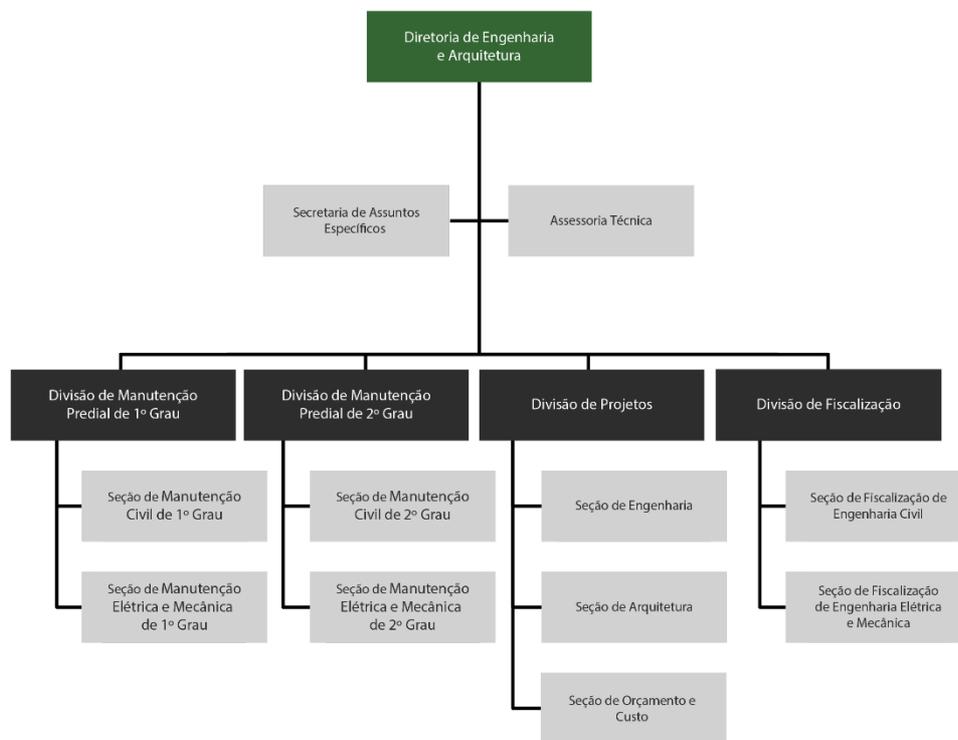


Fonte: TJSC (2018)

A Diretoria-Geral Administrativa (DGA), estruturada na Figura 9, tem como atribuições supervisionar e avaliar a execução de seus projetos e atividades; administrar a gestão patrimonial e de pessoal de seu gabinete; garantir o cumprimento das determinações e das decisões exaradas pela Presidência do Tribunal de Justiça e demais instâncias superiores; praticar atos administrativos que importem a aplicação de recursos orçamentários; deliberar sobre questões administrativas relativas a servidores do Poder Judiciário e sobre outras matérias de sua competência; emitir pareceres jurídicos e administrativos; participar de reuniões, grupos de trabalho e comissões; e desempenhar

outras atribuições em consonância com as competências da unidade, delegadas por autoridade superior e/ou contidas em normas.

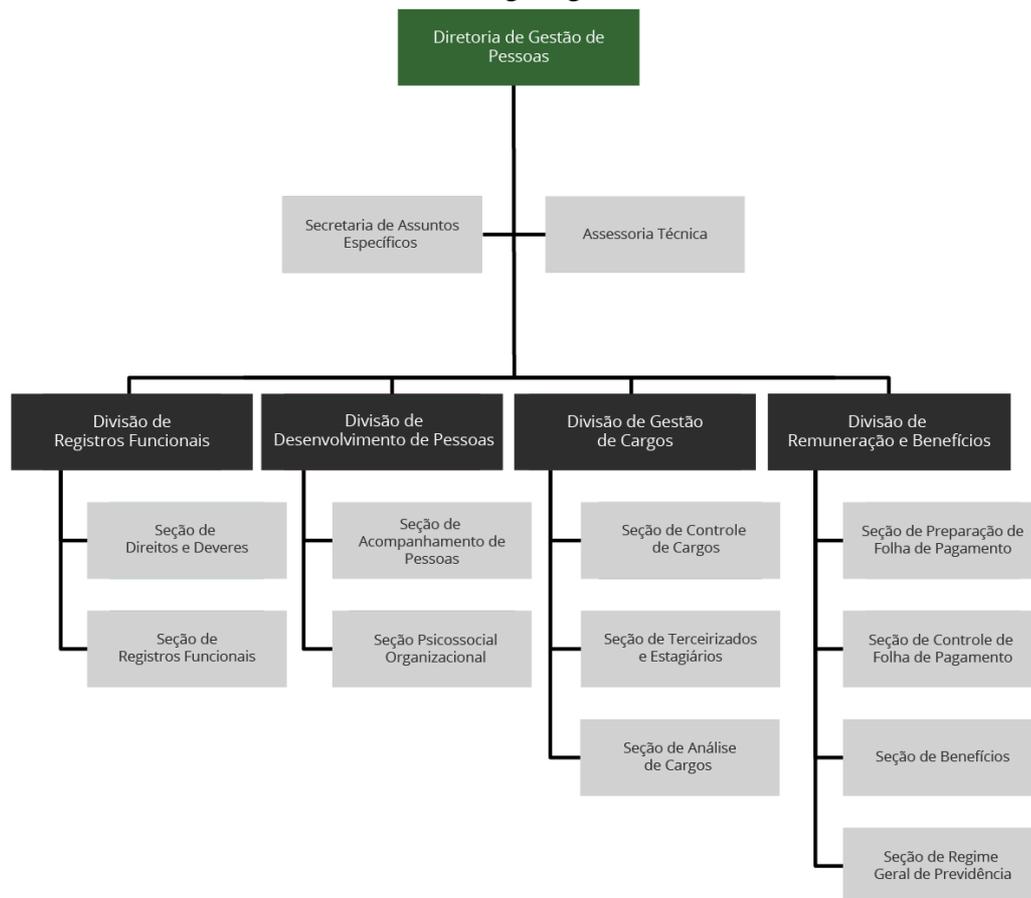
FIGURA 10. Organograma da DEA



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Engenharia e Arquitetura (DEA), estruturada na Figura 10, tem como atribuições gerenciar, no âmbito de sua competência, as Divisões sob sua coordenação, na busca da realização das metas, propostas e diretrizes traçadas pela Administração do Poder Judiciário; planejar em conjunto com as Divisões os serviços de construção, reforma, elaboração de projetos e manutenção das edificações do Poder Judiciário; pesquisar, desenvolver e aplicar em conjunto com as Divisões novas tecnologias de construção; orientar sobre investimentos na área de edificações do Poder Judiciário; fazer cumprir as decisões proferidas pela Administração do Poder Judiciário.

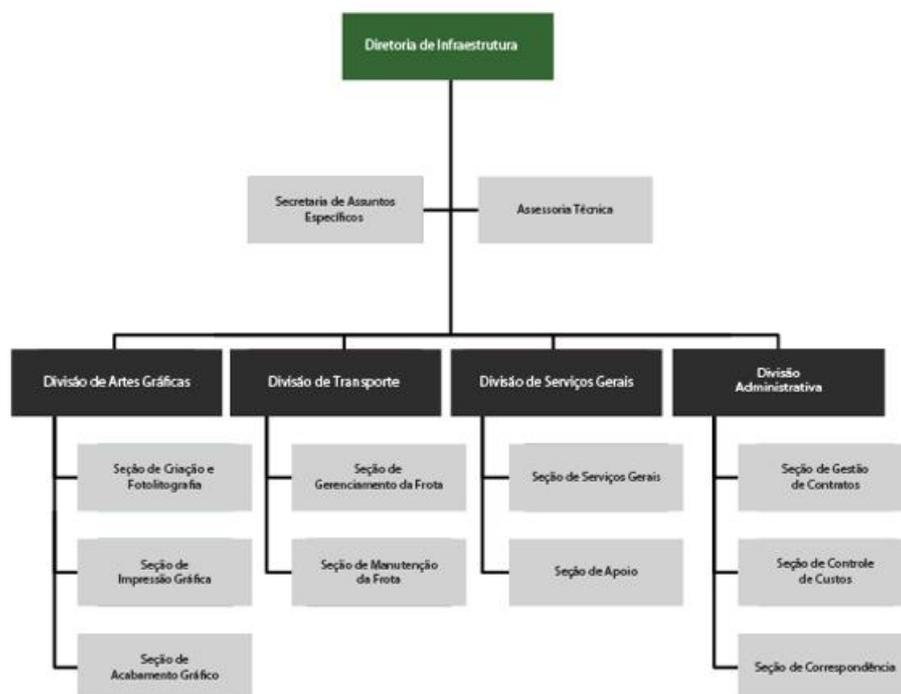
FIGURA 11. Organograma da DGP



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), estruturada na Figura 11, tem como atribuições planejar, coordenar, organizar, supervisionar, executar, orientar e controlar o sistema de pessoal relativo à captação, capacitação, movimentação, avaliação, acompanhamento e remuneração, bem como ao controle de registros de direitos, deveres e benefícios funcionais dos magistrados e servidores ativos e inativos do Poder Judiciário e dos juízes de paz e seus suplentes.

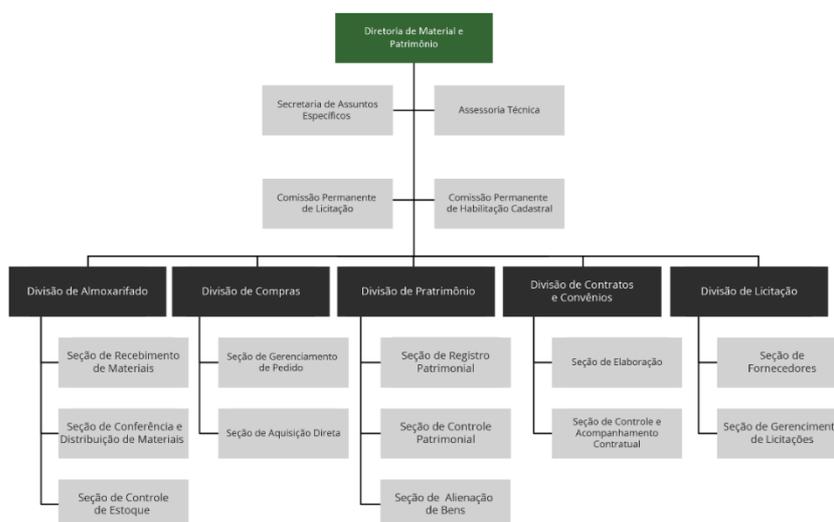
FIGURA 12. Organograma da DIE



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Infraestrutura (DIE), estruturada na Figura 12, tem como atribuições planejar e executar os projetos e as atividades relativas aos serviços de transporte, de limpeza, de copa e de apoio em geral; planejar e controlar o orçamento da Diretoria e executar as decisões da Administração do Poder Judiciário de Santa Catarina.

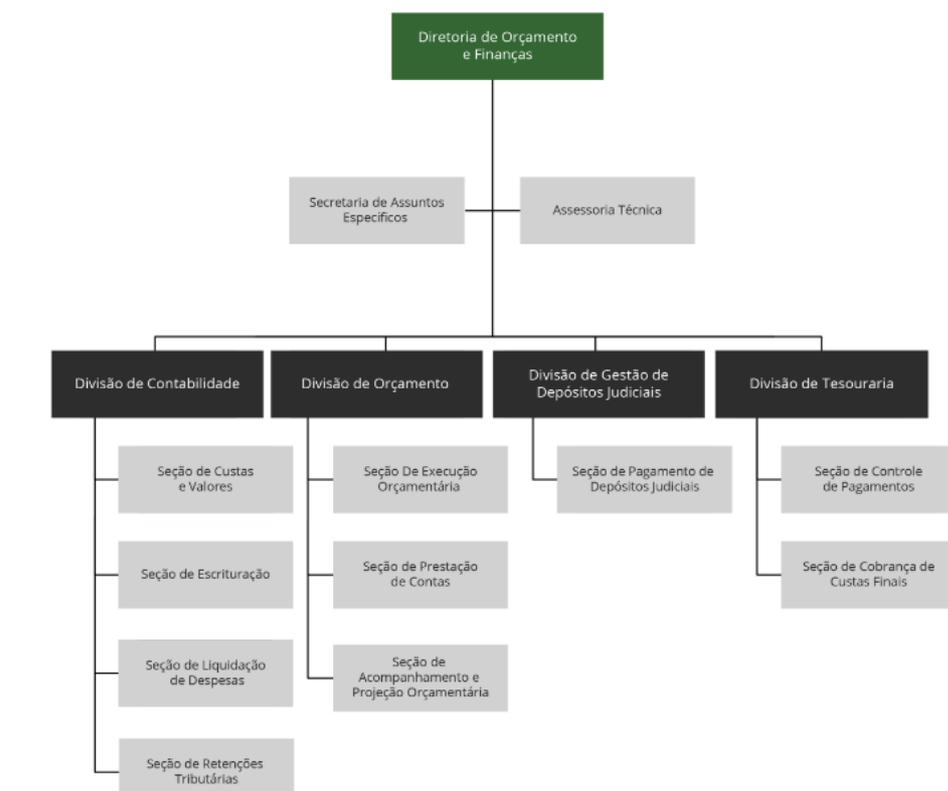
FIGURA 13. Organograma da DMP



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Material e Patrimônio (DMP), estruturada na Figura 13, tem como atribuições operacionalizar os procedimentos de abastecimento de materiais e serviços por meio da realização de compra, estocagem e distribuição; Operacionalizar o controle de uso e guarda dos materiais por meio da contabilização, emitir regras de fiscalização do respectivo uso.

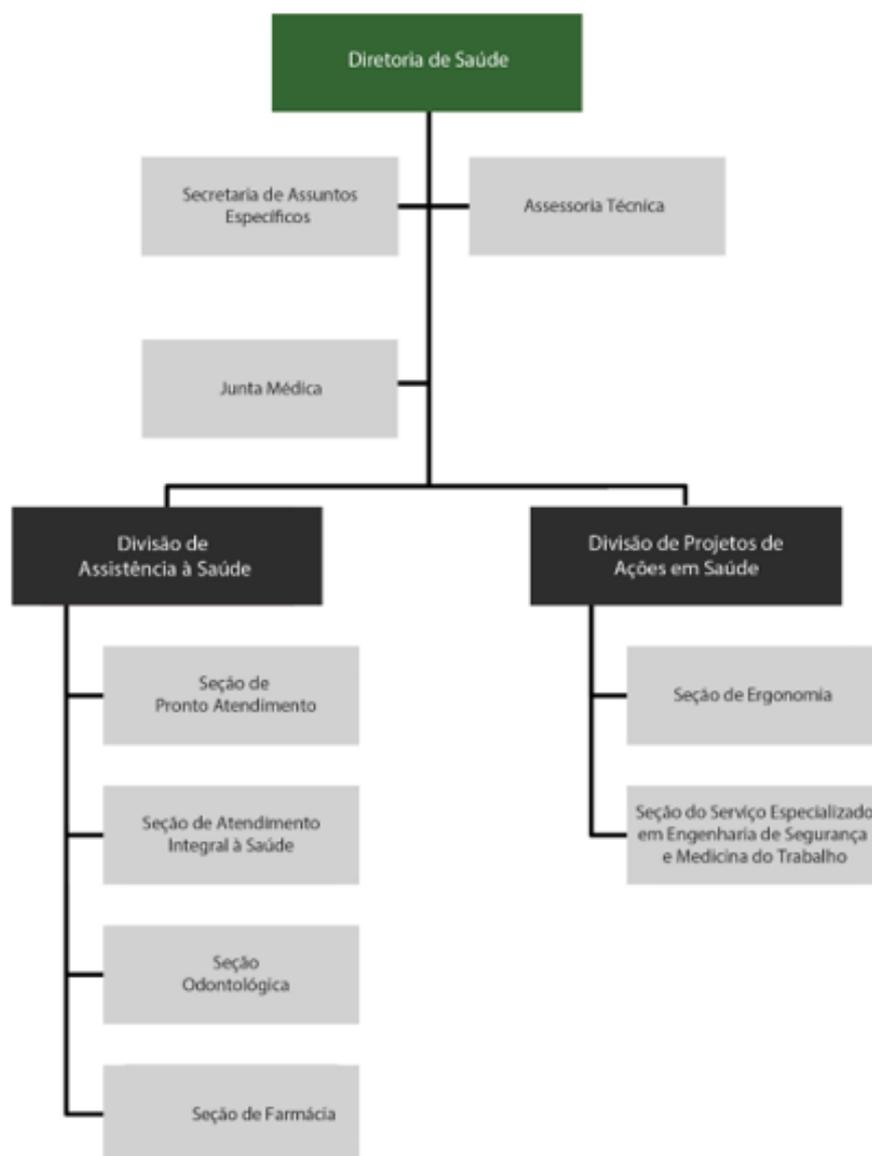
FIGURA 14. Organograma da DOF



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Orçamento e Finanças (DOF), estruturada na Figura 14, tem como atribuições elaborar as leis orçamentárias em conjunto com a Asplan, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, Lei Orçamentária Anual - LOA, e Plano Plurianual - PPA; executar e controlar o orçamento e as receitas do Poder Judiciário; realizar a gestão dos depósitos judiciais; confeccionar os balancetes mensais e balanço geral das unidades orçamentárias do Poder Judiciário; elaborar o Relatório de Gestão Fiscal (LC n. 101/2000).

FIGURA 15. Organograma da DS

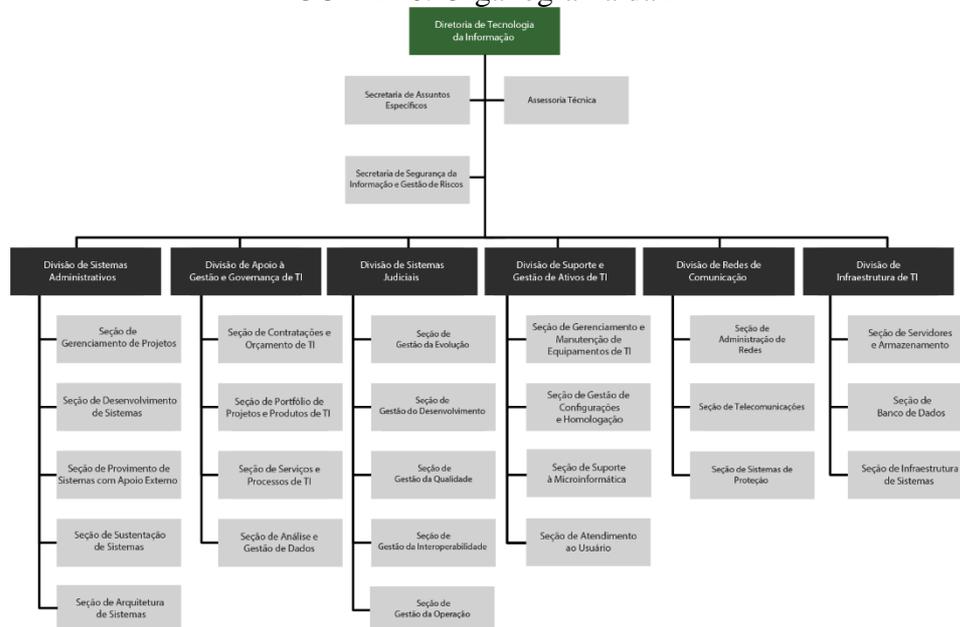


Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Saúde (DS), estruturada na Figura 15, tem como atribuições propor, coordenar e executar as ações em saúde; coordenar e supervisionar as atividades da Junta Médica Oficial do Poder Judiciário; prestar assistência emergencial à saúde de magistrados e servidores ativos; realizar ações de promoção, prevenção e vigilância em saúde, como campanhas, pesquisas e divulgação; realizar e gerir exames periódicos de saúde; proceder à análise ergonômica de ambientes, processos e condições de trabalho; participar das análises de acidentes em serviço e de doenças ocupacionais; produzir e analisar dados estatísticos, tomando-os como subsídio para propor novas ações na área da saúde; e exercer

outras atividades no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina por determinação de autoridade competente.

FIGURA 16. Organograma da DTI



Fonte: TJSC (2019)

A Diretoria de Tecnologia e Informática (DTI), estruturada na Figura 16, tem como atribuições propor políticas, objetivos, estratégias, investimentos e prioridades de tecnologia da informação - TI e implementar ações que visem melhorar a gestão dos serviços e otimizar os recursos de TI, no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina - PJSC, em consonância com as deliberações do Comitê de Governança de Tecnologia da Informação - CGOVTI; coordenar ações que contribuam para aperfeiçoar a governança de TI; elaborar, propor ajustes e acompanhar a execução de planos táticos e operacionais; zelar pela efetiva aplicação do orçamento; garantir a segurança das informações; prover e sustentar sistemas e infraestrutura de TI; realizar pesquisa, desenvolvimento e prospecção de novas tecnologias; promover a inovação tecnológica; fomentar a utilização adequada dos recursos tecnológicos pelas unidades do PJSC.

A total adesão das 7 (sete) Diretorias vinculadas à DGA resultou em 114 gestores avaliados por seus colaboradores, o que pode ter trazido contribuições à nova sistemática bem como oportunidade para os ocupantes de cargo gerencial de cada unidade conhecerem

os resultados deste projeto piloto da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais.

4.2 O PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJSC

A Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal assumiu contornos de política pública com a edição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto Federal nº 5.707/2006, e com os programas e ações que vêm sendo implementados com o propósito de sua efetivação. Decreto este recentemente revogado pelo Decreto 9.991, de 28 de agosto de 2019. As Resoluções n. 192, de 8 de maio de 2014 e n. 240, de 9 de setembro de 2016 dispõem, respectivamente, sobre Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e sobre a política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. (BRASIL, 2006)

O Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Decreta, em seu inciso III do art. 1º, adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. No inciso II do seu art. 2º, define-se o termo Gestão por Competências como sendo a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Já no inciso III do art. 3º, dispõe como diretrizes 14 da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Por último, no inciso III do art. 5º, o sistema de gestão por competência é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Já o recém assinado Decreto 9.991 que 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 (BRASIL, 2019), em seu art. 1º define o objeto e âmbito de aplicação da referida legislação, conforme segue: dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. No § 2º do seu art. 3º, decreta que a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de

competências. E imediatamente, no § 3º esclarece que para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

No entanto, diversas são as legislações complementares a esta que tratam de assuntos como avaliação de desempenho, progressão funcional e mais recentemente da GPC na Administração Pública Federal, tais como as Resoluções n. 192, de 8 de maio de 2014 e n. 240, de 9 de setembro de 2016 que dispõem, respectivamente, sobre Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e sobre a política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

A Resolução n. 192 de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, considera o objetivo estratégico do Poder Judiciário desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. Em seu inciso III do art. 2º, define o termo competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário. Em seu inciso IV deste mesmo artigo, define o termo desenvolvimento de competências como o processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional. Já o art. 12 dispõe que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por intermédio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento do Poder Judiciário (CEAJud), identificará as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e manutenção de banco de cursos a distância e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

Nos Tribunais de Justiça, a GPC é fomentada pelo CNJ conforme diretrizes estabelecidas pela PNGP no âmbito do Poder Judiciário, instituída pela Resolução n. 240 de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a PNGP no âmbito do Poder Judiciário, considera a necessidade de adequar o modelo de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário às exigências da sociedade atual, às transformações das relações de trabalho e aos avanços da tecnologia da informação e da comunicação. Considera também que a melhoria da Gestão de Pessoas é um dos macrodesafios estabelecidos na Estratégia Judiciário 2020 e a necessidade de estabelecer princípios e diretrizes nacionais para fundamentar as práticas de Gestão de Pessoas nos órgãos do Poder Judiciário. Além disso, considera que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e

comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida são requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição.

Em seu art. 1º, inciso III, institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário com a finalidade de fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação. Já no inciso XV do art. 2º, define competência como conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais. Em seu art. 3º, inciso XI, dispõe que a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário será orientada (entre outros) pelo seguinte princípio: fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências. Em seu art. 5º, inciso I, dispõe que são diretrizes para a seleção, o ingresso e a lotação de servidores: zelar para que os concursos públicos privilegiem a seleção de candidatos com conhecimentos e habilidades compatíveis com os requisitos e as competências dos cargos, em condições de igualdade e acessibilidade. Já o inciso IV deste mesmo artigo, aponta como diretriz movimentar servidores de acordo com a necessidade do órgão, as atribuições do cargo e as competências individuais, mediante procedimento transparente, devendo ser mantido banco de talentos e de interesses.

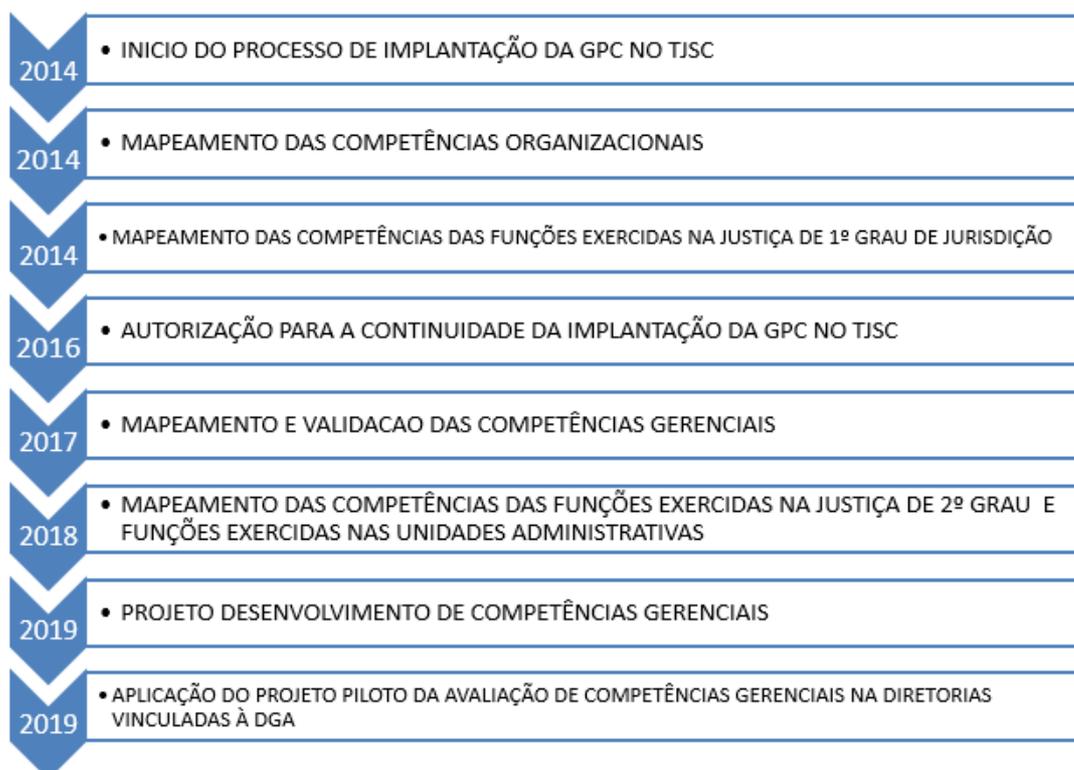
Por fim, no art. 6º, inciso III, aponta como diretriz para o acompanhamento e o desenvolvimento de servidores vincular o desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor, sem prejuízo do fomento à cooperação. E no inciso VI deste mesmo artigo, por sua vez, desenvolver ações de educação fundadas na Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de competências individuais e organizacionais. No art. 7º, inciso III, é diretriz para o acompanhamento e o desenvolvimento dos gestores: assegurar oportunidades de desenvolvimento e de aquisição de competências gerenciais aos gestores e potenciais sucessores em condições de igualdade e acessibilidade.

Com base na legislação vigente, em 2014, o TJSC iniciou seu processo de implantação da GPC - um longo processo que passa pela identificação (mapeamento) das competências necessárias para o exercício de cada função exercida na estrutura da organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de ferramentas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos colaboradores. Embora ainda não exista um conjunto de ações totalmente alinhadas a estas diretrizes, suas premissas já são consideradas por algumas unidades no desenvolvimento de novos projetos e programas, contribuindo para sua implantação gradativa.

Em setembro de 2016, em decisão proferida no processo administrativo n. 548710-2014.2, o Conselho de Gestão deste Tribunal aprovou o trabalho até então realizado pela DGP e autorizou a continuidade da implantação da GPC, que já avançou nas seguintes etapas: Mapeamento das Competências Organizacionais, Mapeamento das Competências Gerenciais e Mapeamento das Competências das Funções.

A figura 17 ilustra a linha do tempo referente ao processo de implantação do modelo de GPC no PJSC, conforme segue.

FIGURA 17. Linha do tempo da implantação do modelo GPC no TJSC



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Na sequência, relata-se o processo desde o seu princípio – o mapeamento de competências. Esta é uma atividade fundamental para se alcançar êxito na implantação da GPC. Resulta em informações que descrevem determinada função, como por exemplo: formação sugerida; atividades a serem desenvolvidas; critérios e condições de execução; conhecimentos, habilidades e atitudes necessários; entre outras. Tem como principal finalidade oferecer subsídios para orientar ações de avaliação, desenvolvimento e seleção relevantes para o alcance dos objetivos da instituição.

A figura 18 ilustra as competências organizacionais do TJSC, com sua respectiva conceituação. O modelo GPC deve estar alinhado às competências essenciais da própria organização.

FIGURA 18. Competências Organizacionais do TJSC

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA	
Competência	Significado
Excelência nas relações com o cidadão	Aproximar o Judiciário do cidadão, primando pela humanização e qualidade do atendimento.
Intervenção propositiva para resolução de conflitos	Priorizar meios consensuais de resolução de conflitos, inclusive pela ação educativa, visando a pacificação social.
Consciência pública, social e ambiental	Compreender a função pública e a responsabilidade sócio-ambiental do judiciário, comprometendo-se com a ética organizacional, a transparência, a cidadania e o uso consciente dos recursos.
Conhecimento multidisciplinar	Fomentar a geração e a disseminação do conhecimento multidisciplinar, com ênfase no técnico-jurídico, objetivando à melhoria e à ampliação da prestação do serviço judiciário.
Inovação e desenvolvimento da gestão do judiciário	Primar pela melhoria contínua da gestão do judiciário, por intermédio da sinergia entre estratégias inovadoras, aperfeiçoamento de processos de trabalho e desenvolvimento de pessoas e parcerias institucionais.

Fonte: TJSC (2018)

Ao se pensar em implantar um modelo de avaliação que toma por base as competências deve-se atentar à agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes. Cabe observar que, em razão dessas alterações constantes, deve-se sempre atentar para o alinhamento das competências organizacionais com o mapa estratégico vigente. A figura 19 ilustra o mapa estratégico vigente até 2020.

FIGURA 19. Mapa Estratégico do TJSC (2015 – 2020)



Fonte: TJSC (2018)

São essas mudanças que levam a própria Organização a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros gerenciais no momento presente e também no futuro.

No TJSC, o processo de mapeamento das competências já avançou na conclusão do mapeamento das competências organizacionais, das funções exercidas na Justiça de 1º grau de jurisdição e das competências gerenciais. A construção das competências gerenciais (cujo resultado é a base para objeto de estudo deste trabalho e por isso mereceu o devido detalhamento) foi realizada por um grupo focal composto por 36 gestores em 3 (três) reuniões, sendo, portanto, 12 gestores em cada reunião. Uma vez definidos o propósito do mapeamento de competências, os tópicos para discussão, o número de integrantes do grupo focal, o local de realização e os participantes, caminhou-se à execução, que está listada no quadro 9 e detalhada na sequência.

QUADRO 9 - Momentos do Mapeamento de Competências Gerenciais no TJSC

- Abertura com apresentação dos mapeadores;
- Apresentação dos integrantes do <i>focus group</i> ;
- Apresentação conceitual sobre GPC;
- Explicação sobre os objetivos pretendidos;
- Orientação sobre descrição das competências;
- Apresentação das competências organizacionais;
- Dinâmica para construção das competências gerenciais: separação em grupos, formulação, exposição, análise de impacto e relevância, agrupamento, definição.
- Dinâmica para construção dos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes.
- Avaliação dos trabalhos e encerramento.

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Inicialmente, o membro interno da Organização que atuou como moderador deste processo (colaborador Marcelo Dias e Silva) explicou quais procedimentos seriam adotados, expôs os objetivos do mapeamento e a importância da colaboração de todos e se utilizou de estratégias de sensibilização enquanto nivelava os conhecimentos dos integrantes do *focus group*.

Em seguida, a fim de identificar quais competências são importantes para o exercício de funções gerenciais na referida organização, apresentaram-se os tópicos para discussão, quais foram: - Que competências você julga relevantes para que um gestor possa desempenhar sua função com eficiência?; - Para que esta organização consiga concretizar sua estratégia, que capacidades seus gestores devem manifestar no trabalho?; e - Além do que você mencionou nas questões anteriores, há alguma outra competência gerencial que seja muito valorizada pelos diretores desta organização ou pela sociedade?

A figura 20 ilustra os referidos momentos iniciais do processo.

FIGURA 20 - Sensibilização



Fonte: a autora (2017)

Quando concluído o *focus group*, apuraram-se as informações realizadas a fim de analisar os dados e apresentar os resultados – o que constituiu a validação primeira etapa (realizada com o primeiro *focus group*).

As competências identificadas foram descritas seguindo padrões e cuidados metodológicos – conter verbo, objeto da ação, critério de qualidade ou condição na qual se espera que a competência seja desempenhada. Após, foram agrupadas por semelhança semântica ou temática com o intuito de se eliminarem duplicidades e irrelevâncias bem como de se refinar sua redação.

A figura 21 ilustra a 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro *focus group*).

FIGURA 21 - 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro *focus group*)



Fonte: a autora (2017)

A primeira etapa (FIGURA 21) realizada com o primeiro *focus group* e a segunda etapa (FIGURA 22) realizada com o segundo *focus group* abarcaram os gestores que exerciam atividades gerenciais em diversos níveis.

Anotaram-se estes resultados para se comparar com os da segunda reunião de mapeamento realizada com o segundo *focus group* e também denominada 2ª etapa do mapeamento, ilustrada na figura 22.

FIGURA 22- 2ª etapa do mapeamento (realizada com o segundo *focus group*)

Fonte: a autora (2017)

Resgatando-se os resultados do mapeamento realizado com o primeiro *focus group*, no quadro 10, teve-se:

QUADRO 10 – Resultado da 1ª etapa do mapeamento (realizada com o primeiro *focus group*)

MAPEAMENTO 1
Planejar ações da unidade, com o estabelecimento de metas e indicadores.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos objetivos da instituição.
Promover comunicação efetiva, no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.
Garantir acesso ao conhecimento necessário à tomada de decisão e ao desempenho da unidade.
Estimular a melhoria do clima organizacional.

Fonte - TJSC (2017)

Na sequência, têm-se as competências mapeadas pelo segundo *focus group*, conforme Quadro 11.

QUADRO 11 – Resultado da 2ª etapa do mapeamento (realizada com o segundo *focus group*)

MAPEAMENTO 2
Planejar estabelecendo metas com mecanismos de controle.
Gerir processos de trabalho buscando a melhoria contínua.
Estimular o desenvolvimento da equipe com valorização do bom desempenho.
Fomentar comunicação clara e objetiva na equipe, de forma a favorecer a melhoria do ambiente de trabalho e a efetividade dos resultados.
Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe.
Tomar decisões fundamentadas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Fonte: TJSC (2017)

Já a terceira etapa (FIGURA 23), por sua vez, envolveu os diretores das Diretorias- Geral Administrativa e Judiciária, bem como seus respectivos diretores gerais.

FIGURA 23 - 3ª etapa do mapeamento (realizada como o terceiro *focus group*)

Fonte: a autora (2017)

Nesta, houve o comparativo (Quadro 12) das competências construídas nas duas etapas anteriores com o primeiro e segundo *focus group*, conforme segue:

QUADRO 12 – Comparativo dos resultados das 1ª e 2ª etapas do mapeamento

MAPEAMENTO 1	MAPEAMENTO 2
Planejar ações da unidade, com o estabelecimento de metas e indicadores.	Planejar estabelecendo metas com mecanismos de controle.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.	Gerir processos de trabalho buscando a melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos objetivos da instituição.	Estimular o desenvolvimento da equipe com valorização do bom desempenho.
Promover comunicação efetiva, no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.	Fomentar comunicação clara e objetiva na equipe, de forma a favorecer a melhoria do ambiente de trabalho e a efetividade dos resultados.
Garantir acesso ao conhecimento necessário à tomada de decisão e ao desempenho da unidade.	Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
Estimular a melhoria do clima organizacional.	Compartilhar conhecimento de forma a possibilitar sua institucionalização.
	Tomar decisões fundamentadas, alinhadas aos objetivos organizacionais.

Fonte: TJSC (2017)

E, a partir deste cotejamento de dados, os diretores que compuseram esse terceiro *focus group* construíram o resultado que engloba todas as etapas do processo denominado 3ª etapa do mapeamento, conforme quadro 13.

QUADRO 13 – Resultado da 3ª etapa do mapeamento

MAPEAMENTO 3
Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle.
Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua.
Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados.
Promover a melhoria do clima organizacional.
Estimular o compartilhamento do conhecimento.
Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo.
Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe.

Fonte: TJSC (2017)

Os resultados das 3 (três) etapas (competências gerenciais identificadas e respectivos glossários) foi compilado em um documento validado pelo Conselho Gestor do TJSC atestando a conclusão do mapeamento das competências gerenciais na referida Organização (Anexo 1).

4.3 DESENVOLVIMENTO DA NOVA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PARA O TJSC

A partir da conclusão e validação do processo de Mapeamento de Competências Gerenciais, avançou-se, na implantação do modelo GPC no TJSC. Desta vez, o próximo desdobramento contemplado foi, pois, a Avaliação de Competências Gerenciais.

Atendendo-se ao primeiro objetivo específico, co-criou-se uma proposta inicial de sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC por meio de uma equipe de trabalho destinada a este fim. Em 27 de março de 2019, reuniram-se os 9 (nove) colaboradores que, após convite estendido a todos os membros da DDP, manifestaram interesse em integrar a equipe do projeto de Avaliação de Competências Gerenciais. Aderiram ao referido projeto - todos membros internos - 5 (cinco) servidores efetivos e 4 (quatro) estagiários. Participaram ativamente do projeto, além da própria pesquisadora, os colaboradores Marcelo Dias e Silva, Alma Serena Barbosa Satto, Fernanda Chede Rotolo Caldas, Juliana Dias Silva bem como os estagiários da DDP – Júlia da Encarnação Silva, Julia Mariane Zoellner Maurissens, Maria Eduarda Alves Peynaud e Sânia Mara dos Santos.

A importância do envolvimento de pessoas-chave da Administração na disseminação do modelo de GPC a ser implantado, de seus benefícios e das ações que estão sendo realizadas, desde o início do processo de implantação é destacado pelos autores

Helal, Garcia e Honório (2008). Essas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de Gestão de Pessoas em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de colaboradores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de Gestão de Pessoas. (PIRES et al., 2005)

De início, a equipe identificou a necessidade de se elaborar um Termo de Abertura de Projeto (TAP) com o intuito de se buscar apoio da Administração. Na sequência, disponibilizou-se uma pasta em diretório compartilhado onde todos puderam ter acesso aos documentos utilizados ao longo deste projeto. Cada membro da equipe teve a oportunidade de desenvolver um protótipo da ferramenta - partindo-se do já aplicado com o chefe da DDP no final de 2018, este último resultado de *benchmarking* em outros órgãos e já adaptado à realidade do TJSC para estar alinhado às suas respectivas competências gerenciais. O protótipo da ferramenta está contido na nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais, sendo esta última, portanto, mais ampla.

Nessa mesma oportunidade, foi criado um grupo em aplicativo de conversas com o objetivo de se otimizar a comunicação entre os membros da equipe. No transcorrer das reuniões, discutiu-se que o processo de avaliação gerencial seria facultativo - uma vez que não há disposição legal para sua obrigatoriedade. Assim, no presente momento, a Avaliação Gerencial não é obrigatória. Porém, a intenção é que a cultura de Avaliação Gerencial esteja bastante sólida quando se torne instrução normativa; e, por conseguinte, obrigatória.

A propósito, cumpre esclarecer que quando se trata de algo imposto tende a não ter resultados positivos e que ao se buscar uma mudança cultural em uma dada organização que possui elevado número de colaboradores deve-se enfrentar um processo lento - de transformação complexa e que, portanto, requer aplicação gradual. O resultado a médio e longo prazo é um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos uma vez que o gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão próprios dos colaboradores.

Em 17 de junho de 2019, o chefe da DDP solicitou a execução dos trabalhos, uma vez que a Presidência havia aprovado o referido projeto autuado no SEI n. 0013624-19.2019.8.24.0710. Diante disso, foi agendada uma nova reunião para o dia 9 de julho de 2019, oportunidade em que a equipe do projeto efetuou o cotejo das propostas de protótipos da ferramenta elaboradas por 3 (três) colaboradores da equipe. A partir daí, construiu-se o referido protótipo a ser disponibilizado para o pré-teste nas três seções da DDP: a SAP, a

SPO e o NDP para aplicá-lo a fim de avaliar os colaboradores ocupantes de cargo de chefia nas Diretorias vinculadas à DGA.

Tal protótipo disponibilizado para o pré-teste nas três seções da DDP foi construído em reunião na qual se comparou os 3 (três) modelos trazidos pelos colaboradores da equipe do projeto. Os modelos basearam-se em um formulário resultado de *benchmarking* em outros órgãos (fruto de estudo de anos anteriores) e já adaptado à realidade do TJSC para estar alinhado às suas respectivas competências gerenciais. No protótipo da ferramenta convergiu-se para que fossem contempladas as seguintes competências gerenciais, didaticamente reduzidas em palavras-chave, quais sejam: comunicação, planejamento, desenvolvimento de equipes, gestão de processos de trabalho, gestão do conhecimento, gestão de competências e clima organizacional.

A partir daí, encabeçaram os trabalhos a colaboradora Alma Serena Barbosa Satto e esta pesquisadora, supervisionadas pelo chefe de Divisão da DDP - Marcelo Dias e Silva. Ambas ficaram responsáveis por dar sequência às etapas anteriormente delineadas, e executando em parceria todas as atividades, ora esboçando, ora revisando.

Paralelamente à aplicação do pré-teste, estruturou-se o plano de comunicação do projeto para sensibilizar a todos os envolvidos bem como orientá-los sobre a utilização deste protótipo de forma eficiente (reuniões, dicas de gestão, minutas de notícias e *e-mails*). Elaborou-se, também, fundamentação teórica para juntada aos autos do processo.

Em 13 de agosto de 2019, a equipe reuniu-se para analisar as contribuições advindas do pré-teste que foram preenchidas em campo aberto do protótipo da ferramenta destinado a coletar sugestões de melhoria à ferramenta, isto é, o *feedback* dos respondentes envolvidos nesta etapa do projeto sobre o instrumento em si.

O pré-teste continha, além dos campos abertos e os destaques positivos e oportunidades de melhoria, 15 questões e contou com uma escala numérica simples (de 1-4), já o protótipo da ferramenta aplicado no piloto sofreu redução no número de questões para 14 com alteração da escala de respostas que passou a ser “excelente - satisfatório – regular – insatisfatório – prejudicado”. Além disso, enxugou-se o texto inicial, que no pré-teste era: “A Avaliação de Competências Gerenciais é uma ferramenta de gestão que tem por finalidade identificar ações de destaque e oportunidades de melhoria relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados pelo gestor, possibilitando a elaboração de estratégias para o desenvolvimento das competências necessárias para um melhor desempenho na função gerencial.” para “A Avaliação de Competências Gerenciais tem por

finalidade identificar as competências que se destacam positivamente e aquelas que podem ser desenvolvidas para um melhor desempenho da função gerencial.” Para o projeto piloto, elaborou-se uma lista suspensa com os 113 gestores e 1 (um) campo “Outro” (adicionado para o caso de o nome do gestor a ser avaliado não constar na referida lista).

O pré-teste apresentava 15 comportamentos associados às competências mapeadas, ilustradas por meio do quadro 14, que, embora sutis aos respondentes, já estavam relacionados com alguma das competências gerenciais previamente mapeadas.

QUADRO 14 – As 15 questões do protótipo da ferramenta aplicado no pré-teste

Define metas alinhadas à estratégia institucional, propondo ações para o alcance dos objetivos
Informa à equipe o que é urgente e importante, priorizando a realização de tarefas.
Compartilha com a equipe conhecimentos e procedimentos relacionados ao trabalho nos meios adequados.
Demonstra domínio dos procedimentos de sua unidade de trabalho, contribuindo para a melhoria dos procedimentos prestados.
Valoriza ideias e inovações propostas pelos colaboradores.
Expressa de forma clara, objetiva e ponderada as suas ideias.
Escuta e considera sugestões e diferentes opiniões da equipe antes da tomada de decisão.
Realiza feedback individualmente, sobre fatos relativos ao desempenho, e propõe acordos de trabalho visando ao desenvolvimento de competências.
Comunica à equipe decisões e informações relacionadas ao trabalho, transmitindo confiança e credibilidade.
Delega responsabilidades considerando as competências individuais e a força de trabalho da unidade.
Incentiva a participação em cursos e ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da equipe.
Fomenta a autonomia da equipe na realização das atividades e acompanha os resultados para o alcance dos objetivos pretendidos.
Destaca a importância da contribuição de cada servidor, estimulando a integração da equipe.
Gerencia conflitos com imparcialidade, zelando pela harmonia no ambiente de trabalho.
Estimula a integração da equipe.
Gerencia conflitos, favorecendo a harmonia no ambiente de trabalho.

Fonte: A autora (2019)

Após a realização do pré-teste, o protótipo da ferramenta aplicado nas 7 (sete) diretorias da DGA questionaram 14 comportamentos associados às competências mapeadas, ilustradas por meio do quadro 15, que, embora sutis aos respondentes e de forma mais enxuta, continuavam relacionados com alguma das competências gerenciais previamente mapeadas.

QUADRO 15 – As 14 questões do protótipo da ferramenta aplicado no piloto

Propõe ações para o alcance dos objetivos da unidade de trabalho.
Informa à equipe o que é urgente e importante, priorizando tarefas.
Compartilha com a equipe conhecimentos e procedimentos relacionados ao trabalho.
Demonstra domínio dos procedimentos de sua unidade de trabalho.
Propõe melhorias e inovações que favorecem o alcance dos resultados da unidade.
Valoriza ideias propostas pelos colaboradores.
Expressa suas ideias de forma clara e objetiva.
Escuta e considera sugestões e diferentes opiniões da equipe antes da tomada de decisão.
Realiza feedback individualmente, sobre fatos relativos ao desempenho, e propõe acordos de trabalho visando ao desenvolvimento de competências.
Comunica à equipe decisões e informações relacionadas ao trabalho.
Incentiva a participação em cursos e ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da equipe.
Fomenta a autonomia da equipe na realização das atividades e acompanha os resultados para o alcance dos objetivos pretendidos.
Estimula a integração da equipe.
Gerencia conflitos, favorecendo a harmonia no ambiente de trabalho.

Fonte: A autora (2019)

A partir do cotejamento dos quadros 14 e 15, pode-se deduzir que houve ajustes nas redações de algumas questões, supressões de ideias em outras e redução do número de questões.

Além desses 14 comportamentos associados às competências mapeadas anteriormente dispostas e de 3 (três) questões abertas “Comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho do seu gestor”; “Se você fosse o gestor, o que traria de contribuição para a gestão de sua equipe?” e “Comentários e sugestões de melhoria sobre esta ferramenta de avaliação de competências gerenciais”, o instrumento ainda continha 2 (duas) questões voltadas a captar os destaques positivos e as oportunidades de melhoria. Para indicar os destaques, o respondente deveria selecionar no mínimo 1 (uma) e no máximo 3 (três) competências gerenciais que mais se sobressaíssem no gestor avaliado. Por outro lado, para apontar os pontos que demandavam melhoria, o avaliador deveria selecionar no mínimo 1 (uma) e no máximo 3 (três) competências gerenciais que apresentassem as maiores oportunidades de melhoria para o gestor avaliado. Ambas apresentavam em suas alternativas as 7 (sete) competências gerenciais na íntegra, que podem ser resgatadas no quadro 13.

Assim, entende-se que desde o início deste projeto até o momento em que se entregou o produto final (a nova sistemática) a ser disponibilizada a todos os colaboradores do PJSC, a nova sistemática de avaliação gerencial sofreu várias alterações que permitirão a médio e longo prazo resultados mais efetivos.

Uma vez finalizado o protótipo da ferramenta de avaliação gerencial a ser disponibilizado neste projeto piloto, elaborou-se texto de sensibilização enviado por *e-mail* convidando os diretores de todas as diretorias vinculadas à DGA a participarem deste projeto piloto. Todas as diretorias (100% de adesão, portanto) retornaram positivamente sobre a aplicação com os seus respectivos gestores, o que ratificou a escolha do local deste piloto como acertada.

Diante do interesse manifestado pela DGA, em 9 de setembro de 2019 foram enviadas as mensagens eletrônicas aos diretores sinalizando a disponibilidade da Avaliação de Competências Gerenciais para aplicação em sua unidade de trabalho. Além das orientações contidas no corpo do *e-mail*, disponibilizou-se um *link* para os colaboradores acessarem o protótipo da ferramenta. Nesta mesma oportunidade, orientou-se que, neste modelo de avaliação, os gestores fossem avaliados por seus colaboradores e que tal procedimento fosse realizado até o dia 27 de setembro de 2019. Neste piloto foi viabilizado aos colaboradores que avaliassem também seus superiores mediatos (e não somente os superiores imediatos), caso houvesse deles a devida anuência.

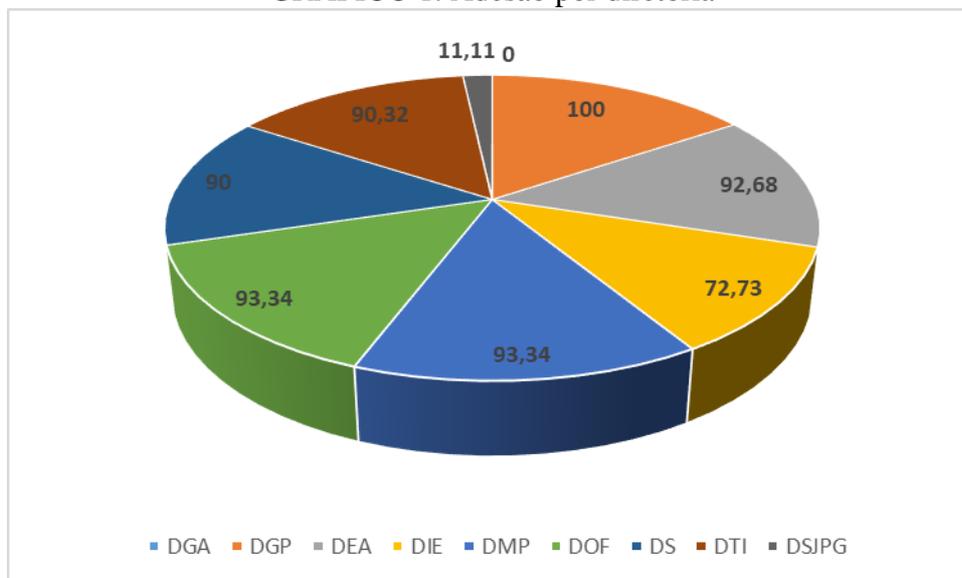
O protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais continha, ao final, um campo aberto específico para se coletar as percepções dos colaboradores que avaliaram seus respectivos gestores, as quais são apresentadas nos subitens 4.5 e 4.6.

4.4 APLICAÇÃO DO PROJETO PILOTO E OS ATORES ENVOLVIDOS

Atendendo-se ao segundo objetivo específico, aplicou-se o projeto piloto com os colaboradores e gestores das 7 (sete) diretorias vinculadas à DGA.

Inicialmente, observou-se que todas as diretorias se empenharam para participar deste projeto piloto e como forma de melhor ilustrar o índice de adesão por diretoria, elaborou-se o gráfico 1:

GRÁFICO 1. Adesão por diretoria



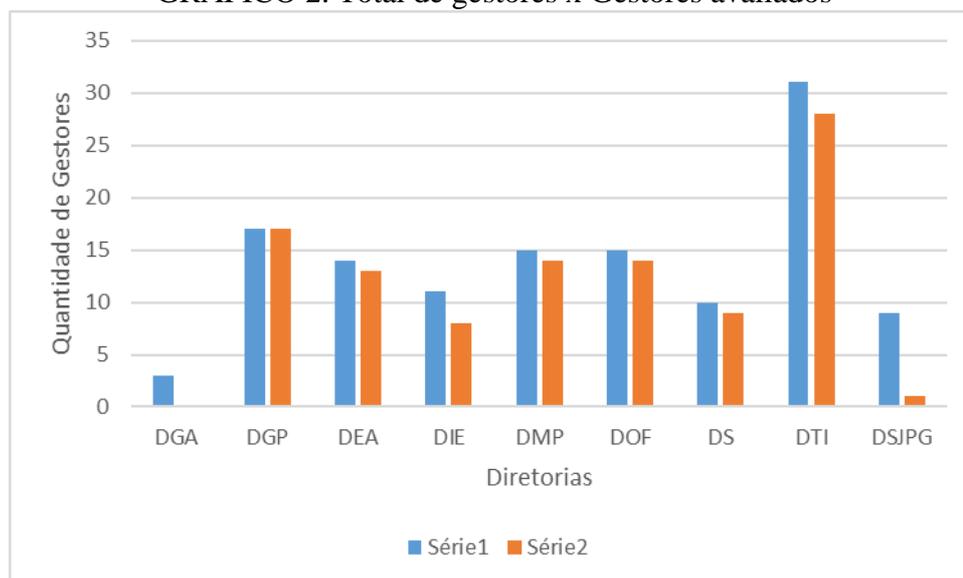
Fonte: a autora (2019)

Extraiu-se, do gráfico 1, que a taxa de adesão de 6 (seis) diretorias obtiveram retorno igual ou maior que 90%. A DGA não recebeu nenhuma avaliação, ou seja, nenhum diretor das 7 (sete) diretorias vinculadas a esta procedeu à avaliação do Diretor-Geral Administrativo, o que sinaliza necessidade de aperfeiçoamento no plano de comunicação deste projeto piloto.

A taxa de 11,11% apresentada pela Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau justifica-se pelo respectivo Diretor, mesmo não estando vinculado à DGA, ter manifestado interesse em conhecer a ferramenta. O referido gestor foi avaliado por somente 1 (um) colaborador.

O comparativo do total de gestores em cada diretoria e da quantidade de gestores que foram avaliados por pelo menos 1 (um) colaborador pode ser melhor entendido por meio do gráfico 2.

GRÁFICO 2. Total de gestores x Gestores avaliados

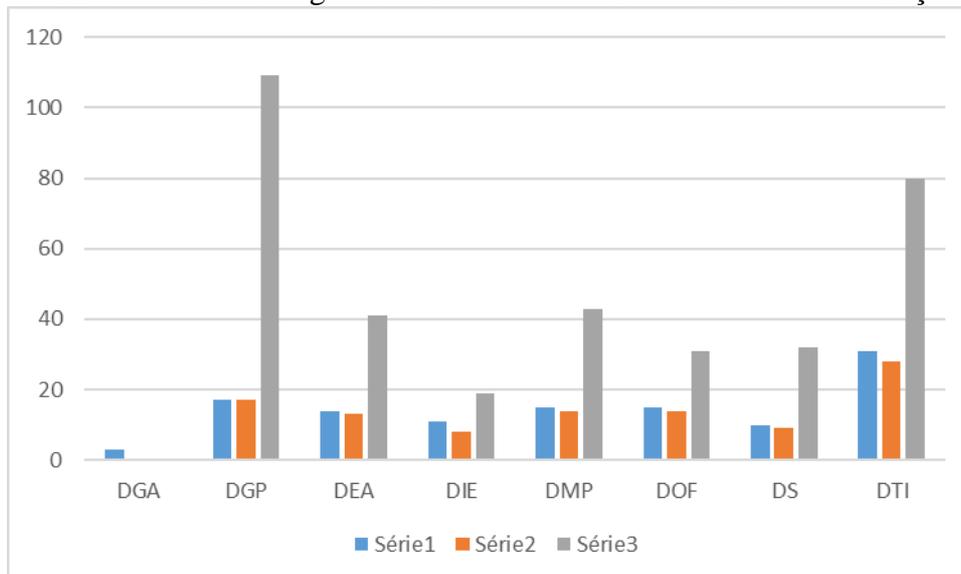


Fonte: a autora (2019)

O gráfico 2 apresenta o total de gestores por diretoria e o número de gestores avaliados por pelo menos 1 (um) colaborador. Observa-se que, mesmo nas diretorias com maior número de colaboradores, como é o caso da DTI, a quantidade de gestores manteve-se alta, o que indica que o plano de comunicação e ações de sensibilização foram efetivos.

O gráfico 3, ilustrado a seguir, demonstra o comparativo do total de gestores em cada diretoria, da quantidade de gestores que foram avaliados por pelo menos 1 (um) colaborador e do total de avaliações realizadas por estes colaboradores.

GRÁFICO 3. Total de gestores x Gestores avaliados x Total de avaliações



Fonte: a autora (2019)

Observa-se, deste comparativo que, das 7 (sete) diretorias, a DGP e a DTI enviaram as maiores quantidades de avaliações, isto é, os gestores foram avaliados por mais colaboradores. Contudo, deduziu-se do gráfico 3 que todas as diretorias estiveram empenhadas em participar deste piloto, tal envolvimento indica aceitação da implantação do modelo bem como mudança cultural na Organização.

4.5 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES AVALIADORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Para se atender à primeira parte do terceiro objetivo específico, utilizou-se do último campo do protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais bem como dos retornos de um questionário paralelo voltado aos 354 colaboradores que avaliaram seus gestores subsidiaram a análise em voga.

Os dados obtidos na coleta de dados referem-se a 354 respostas advindas do campo aberto do protótipo da ferramenta. Para a análise dos dados relativos especificamente a contribuições a este protótipo, apropriou-se dos retornos oriundos do último campo deste instrumento, isto é, das contribuições dos colaboradores que avaliaram seus respectivos gestores especificamente sobre melhorias à ferramenta.

Dos 354 retornos, identificaram-se 231 respostas (63,84% dos respondentes) que se limitaram a respostas sem contribuições que somente enalteciam a iniciativa de se propor nova sistemática ou, ainda, abstiveram-se de tecer comentários sobre o referido protótipo da ferramenta. Além disso, um dado que, embora identificado em pequeno número (0,02%), foi ponderado – 8 (oito) respostas pontuaram que tal processo não renderia bons frutos pois não teria continuidade em sendo este um órgão público.

Estes respondentes não acreditam na eficiência da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais pois não perceberam continuidade em outros projetos desenvolvidos na Organização, como ilustra a fala do respondente PF.C153:

“A pesquisa é interessante, mas o que se faz com o resultado é o que importa. Espero que esta iniciativa tenha continuidade, diferente de outras iniciativas do PJSC.” (PF.C153)

Esta visão de alguns deve-se ao fato de que muitos projetos enfrentaram diversas limitações, como esbarrar em mudanças de gestão e serem podados, isto é, serem impedidos de se dar a devida continuidade. Para que isso não venha a ocorrer, é sempre necessário antever tais possibilidades e estudar quais melhores momentos a se propor andamento. A rotatividade de gestores no setor de Gestão de Pessoas e, em geral, nos demais níveis superiores da hierarquia, é vista como um fator que altera a base de suporte às instituições (SCHOMMER, 2003), sendo que, por vezes, houve prejuízo à continuidade de implantação do modelo no TJSC.

Para que não houvesse prejuízo, com o apoio da Alta Administração, deu-se continuidade a este projeto, isto é, o próximo desdobramento do modelo de GPC diz respeito desenvolvimento das competências gerenciais, pois se uma dada organização não continuar com os processos de captação e desenvolvimento baseados em competências, o *gap* tende a crescer, já que, nos dias atuais, a organização é forçada a obter, constantemente, novas competências. (CARBONE, 2006) A continuidade, ou seja, o desenvolvimento gerencial, para Beardwll e Holden (1994), é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando as necessidades, metas e expectativas de ambos organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento de desempenho.

Além das 8 (oito) respostas dos respondentes que acreditaram que não haveria continuidade, os 36,16% restantes trouxeram diferentes temas a serem ponderados. O respondente PF.C88 indicou a repetição de algumas perguntas, conquanto apenas ele tenha assim entendido, esse dado foi cruzado com os extraídos dos dois questionários paralelos (QPC e QPG) para a identificação ou não de outras respostas similares a essa.

O tema mais frequentemente por eles abordado foi o sigilo do respondente, algo que foi, desde o início dos estudos, intensamente discutido pelos membros da equipe do projeto. Identificaram-se 25 respondentes (7,06%) que alegaram haver prováveis desconfortos ao não ser preservada a identidade do avaliador (no caso deste modelo de avaliação, o colaborador que avaliou o seu gestor). A fala do respondente PF.C350 ilustra essa questão:

Tratando-se de projeto piloto, minha sugestão é que na ferramenta não haja identificação do servidor que avaliou, pois considerando o universo do Judiciário, em alguns casos, o subordinado não teria total liberdade para expressar o que pensa sobre a gestão, por temer retaliações futuras por parte do gestor. Ainda, pensando em sigilo, para que o gestor não seja prejudicado, da soma das avaliações de cada unidade deveriam ser consideradas apenas as informações que predominassem. Nos casos conflitantes a Seção de Psicossocial Organizacional da DGP poderia ser acionada para análise do contexto. (PF.C350)

Porém, a nova sistemática defende o emprego da Avaliação de Competências Gerenciais como uma oportunidade de crescimento do gestor bem como do seu relacionamento com o colaborador que o avaliou por meio de *feedbacks* contínuos que podem ser utilizados também para estabelecer acordos de trabalho. Como em qualquer processo, é necessário que seja justo e principalmente que seja percebido como tal. De qualquer modo, o item determinante de seu sucesso é a responsabilidade dos avaliadores em apresentar um *feedback* honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário. (BRACKEN et al., 2001)

A maior parte dos respondentes (7,06%) clamou pelo anonimato do colaborador que avalia o seu gestor uma vez que a identificação poderia prejudicar a veracidade da avaliação. Neste aspecto, identificaram-se informações convergentes ao se cruzar os dados encontrados nos retornos do questionário paralelo voltado aos colaboradores que avaliaram suas chefias (QPC).

Nesta mesma linha, o respondente PF.C212 expôs o seguinte:

Considero o procedimento de avaliação dos gestores uma ferramenta inovadora, na busca de melhorias institucionais, assim como de relacionamento entre os colaboradores. No meu caso, me sinto à vontade de responder a avaliação de forma identificada, diante das características totalmente positivas do meu gestor. Contudo, acredito que em algumas situações, visando maior transparência e alcance de resultados verídicos, o nome do servidor avaliador poderia ser desconsiderado. (PF.C212)

Uma inovação, conforme Silva e Godoi (2006), passa por uma valoração dos atores envolvidos, que a incorporam conforme seus interesses, de forma que a sua sensibilização permite, portanto, a evolução negociada do processo de institucionalização.

O respondente PF.C248 alegou que:

Em primeiro lugar, entendo que esse tipo de avaliação deva ser sempre anônima, pois pode inibir respostas reais em locais de trabalho cujo ambiente não seja tão saudável e aberto. E imagino que justamente nessas situações seria muito importante uma avaliação mais verdadeira e correta, para tomada de ações necessárias. Caso a intenção seja uma avaliação de fato realística, é importantíssimo que não seja identificada. [...] (PF.C248)

Outros pontos de contribuição trazidos em menor incidência pelos respondentes, foram os seguintes: que a aplicação da sistemática ocorresse de forma frequente, semestralmente, por exemplo, e que houvesse um campo aberto no formulário para informar a quanto tempo o avaliado ocupa o cargo de chefia no qual está sendo avaliado, conforme contribuição do respondente PF.C31:

Acredito que faltou um campo no questionário para indicar quanto tempo o gestor é o superior imediato do colaborador que está preenchendo o questionário. Acredito que esse dado seja importante para a análise. (PF.C31)

Na visão de Matos (1979), é comum encontrarmos gestores com muito tempo de serviço oferecendo uma enorme resistência à aprendizagem de novos conhecimentos e técnicas gerenciais. Para eles, somente a vivência tem valor; o resto é teoria vazia. Caso os diversos níveis do sistema gerencial não estejam com os seus procedimentos básicos sintonizados, são gastos desnecessariamente recursos materiais e financeiros, sucedem-se erros administrativos e desgasta-se a imagem do gestor. (MATOS, 1979)

O questionário paralelo voltado aos 354 respondentes retornou 141 *feedbacks*. Tal instrumento foi desenvolvido especificamente para captar as percepções dos colaboradores avaliadores quanto à nova sistemática, também denominado de questionário paralelo dos colaboradores (QPC), também trouxe contribuições referente a este tema, conforme as palavras do respondente QPC.C134:

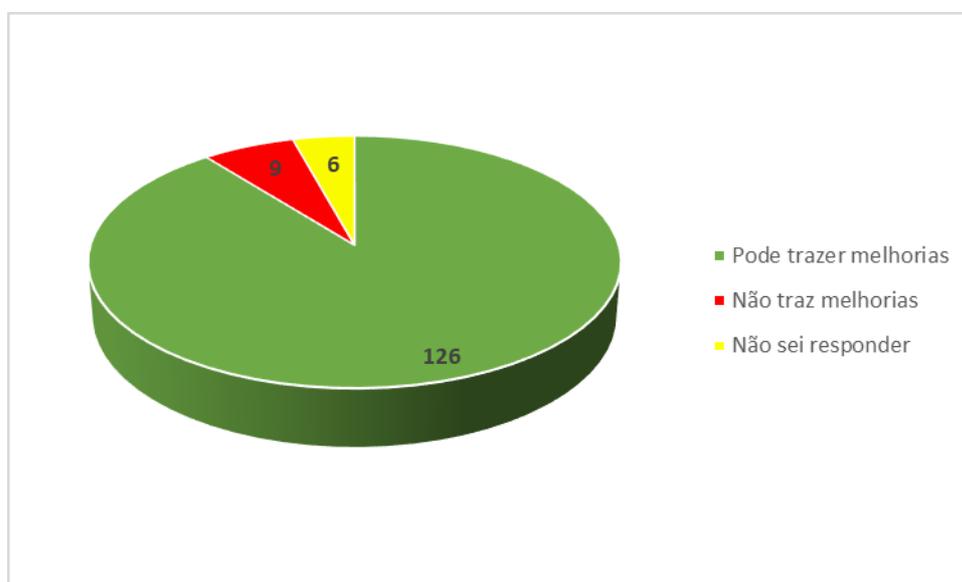
Creio que este projeto renderá bom [*sic*] frutos para a organização. Não sei qual será a periodicidade da aplicação das avaliações, mas talvez seja interessante iniciar após as mudanças de gestão (algo em torno de seis meses) para que sejam possíveis implementar as melhorias ainda com o corpo diretivo em atuação. (QPC.C134)

Sobre a periodicidade, o efeito de Recenticidade, com base em Gil (2001) e Pontes (1999), decorre do fato de a maioria das avaliações serem feitas pelos avaliadores, não raro, no último dia do prazo estabelecido, fazendo com que os avaliados sejam lembrados com

base nos últimos fatos e não em um balanço das ações realizadas durante todo o período avaliativo (anual, por exemplo).

Os colaboradores avaliadores, quando questionados se a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais poderia contribuir para a melhoria Gestão de Pessoas no PJSC, manifestaram-se 89,4% (126 respondentes) que poderia trazer melhorias contra 6 (seis) respondentes (4,3%) que sinalizaram que não traria melhorias. Além disso, 9 (nove) respondentes (6,4%) não souberam responder, conforme ilustrado no Gráfico 4.

GRÁFICO 4. Percepção dos colaboradores avaliadores sobre a contribuição da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais à Gestão de Pessoas no PJSC



Fonte: a autora (2019)

Nesta questão, alguns respondentes comentaram no campo aberto e trouxeram observações no que diz respeito à continuidade desta nova sistemática que, em sendo periódica, poderia trazer melhorias quando implantada de forma consistente, isto é, de forma séria, verdadeira e correta.

O respondente QPC.C63 pontuou:

“Pode trazer melhorias caso o gestor entenda a avaliação não como crítica, mas como uma oportunidade de rever determinadas atitudes dentro da sua gestão.” (QPC.C63)

A melhoria na Gestão de Pessoas pode ser conquistada quando se recebe os resultados de uma avaliação como uma oportunidade de desenvolver competências. Esta ação, para Sandberg e Dall’Alba (1996) envolve a mudança na estrutura e no significado

das práticas de trabalho. Os autores criticam o conceito tradicional de competências enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos, pois por meio da análise de competências, para estes autores, os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho. O desenvolvimento de competências deve, pois, ser compreendido seguindo uma abordagem interpretativa, isto é, com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. (Sandberg e Dall’Alba, 1996).

Um número expressivo de respostas do campo aberto trouxe que se a Avaliação de Competências Gerenciais fosse mal utilizada poderia trazer problemas, como por exemplo: retaliações, perseguição e assédio moral. Em algumas situações, poderia até mesmo intensificar conflitos e piorar ainda mais o clima organizacional. Em unidades onde houvesse desconfiança nas relações, o processo pode ficar conflituoso e desconfortável e não traria melhorias para a Gestão de Pessoas.

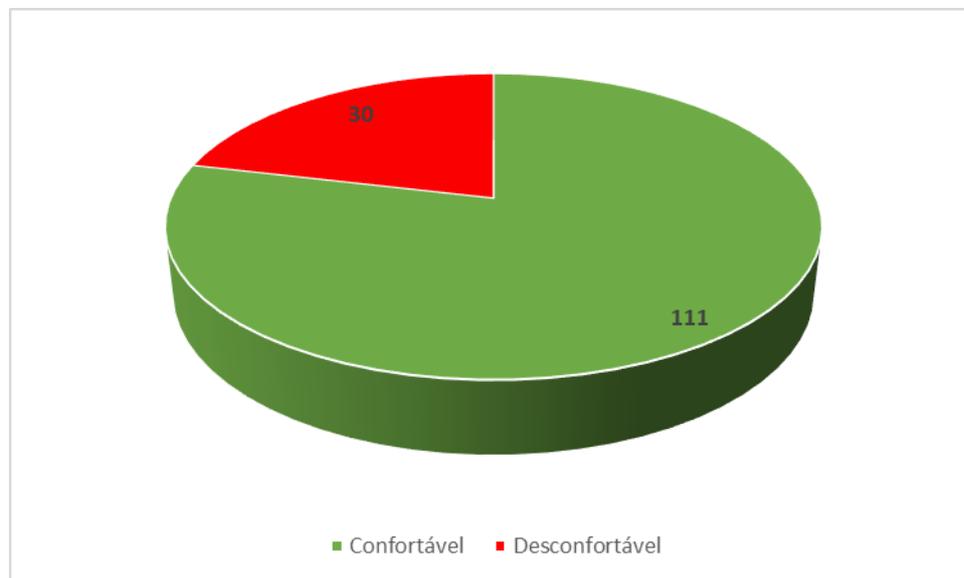
Ao contrário, quando bem utilizada, com maturidade, interesse genuíno de desenvolvimento individual e coletivo, e se houvesse abertura entre os gestores e seus colaboradores para o diálogo agregaria melhorias à Gestão de Pessoas no PJSC. Na mesma linha, nas palavras do respondente QPC.C76:

Acredito que quando as chefias são também avaliadas, o sistema se torna mais justo/equânime e, além do mais, os colaboradores também se sentirão mais amparados, por saberem que terão suas opiniões ouvidas, porém, é importante a clareza do sistema, no quesito do que, efetivamente, será feito a partir dessas avaliações. (QPC.C76)

Na sequência, os respondentes contaram como se sentiram ao avaliar seus gestores. 111 respondentes (78,7%) indicaram terem se sentido confortáveis ao realizarem as avaliações de suas chefias contra 30 (21,3%) que indicaram desconforto durante o referido processo, conforme ilustrado no gráfico 5.

O alto grau retornado para o sentimento de conforto pode ter sido reflexo da não obrigatoriedade da Avaliação de Competências Gerenciais. Caso a modalidade obrigatória fosse adotada, poder-se-ia obter dados mais fidedignos sobre esta questão.

GRÁFICO 5. Sentimento de conforto/desconforto dos colaboradores avaliadores durante o processo de avaliação de seu gestor



Fonte: a autora (2019)

Esta questão foi colocada a fim de se reforçar a importância de ações de sensibilização em projetos que envolvam nítida mudança cultural em uma dada organização. Com base em Araújo (2000), mudança organizacional é uma alteração significativa dentro da organização que atinge os componentes comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico e deve ser articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo, com apoio e supervisão da alta administração.

Ainda no entender de Araújo (2000), são essenciais para a implementação dos programas que compõem tal mudança cultural: o suporte da Alta Administração; a consciência sobre o impacto do processo de mudança; a preparação da mudança; o conhecimento do alcance dos vários programas de mudança; a não expectativa por resultados plenos e imediatos; a congruência entre os objetivos da mudança e os valores da empresa; e o controle.

No campo aberto desse questionamento, o respondente QPC.C134 pontuou o seguinte:

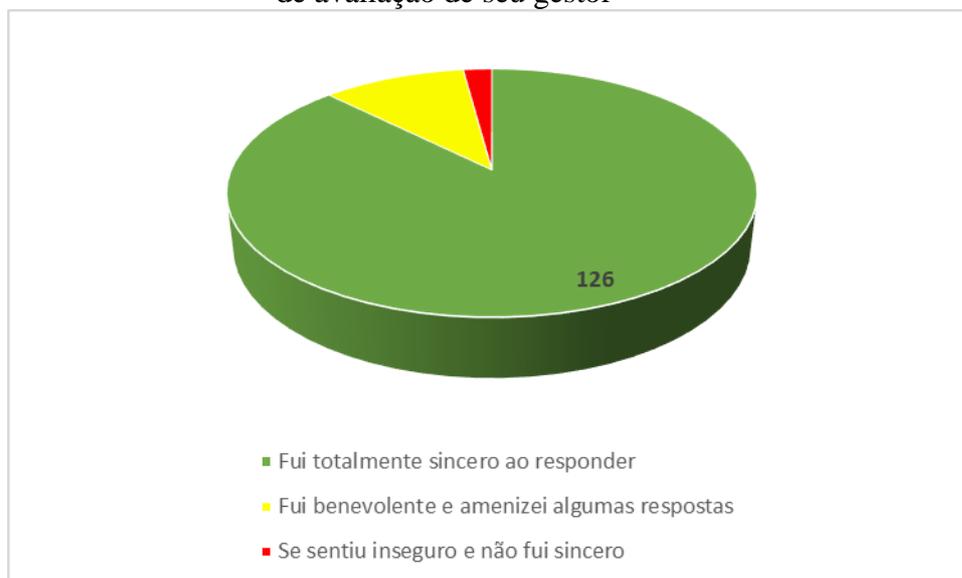
“Não é uma prática usual no TJSC, então creio que este início gera desconforto tanto para quem está avaliando como para quem está sendo avaliado.” (QPC.C134)

A luta pela sustentabilidade, na visão de Carvalho e Quelhas (2009), leva as organizações a buscarem continuamente a implementação de práticas modernas de gestão com vistas à melhoria de sua eficácia operacional e de seu aprendizado organizacional, significando para a organização envolver-se com processos internos de mudança, onde, tão somente, a alocação de recursos financeiros e tecnológicos adequados não garante o sucesso da implementação dessas práticas. Para eles, as organizações devem estar preparadas para absorver mudanças e reagirem rapidamente, transformando-se constantemente em busca de adaptação.

Na mesma oportunidade, os respondentes também trouxeram novamente o tema sigilo/anonimato do colaborador avaliador. Observou-se, pois, nas justificativas que os colaboradores que avaliaram suas chefias de forma altamente positiva foram os que se sentiram mais confortáveis ao fazê-lo. Por outro lado, alguns respondentes relataram terem sentimento de “dedo-duro” e que, por vezes, precisaram mascarar as respostas, o que resultou em valores alterados e não fidedignos nos resultados da avaliação do referido gestor.

O gráfico 6 sinaliza o comportamento dos colaboradores ao longo do processo, tal questionamento teve como intuito identificar se, ainda que em sendo a avaliação facultativa, houve benevolência ou insegurança por parte dos colaboradores avaliadores pelo fato de ser identificada.

GRÁFICO 6. Sinceridade/benevolência dos colaboradores avaliadores durante o processo de avaliação de seu gestor



Fonte: a autora (2019)

O tema sigilo/anonimato do colaborador foi abordado também neste questionário paralelo ao inquirir se as respostas dadas foram totalmente sinceras. 126 respondentes (89,4%) alegaram terem sido totalmente sinceros ao responder à Avaliação de Competências Gerenciais; 15 respondentes (10,6%) assumiram terem sido benevolentes e amenizaram algumas respostas e 3 (três) respondentes (2,1%) afirmaram insegurança e não terem sido sinceros.

No campo aberto desta questão, retornaram relatos de que a avaliação deveria ser sigilosa para que pudesse refletir a realidade, sem temer represálias. Nas palavras do respondente QPC.C63:

[...] pelo histórico de perseguição em meu local de trabalho, após a avaliação fiquei temerosa com a próxima ameaça. Por exemplo, minha mudança de horário de trabalho que não oficializam e volta e meia usam como ameaça. Em alguns casos e respostas fica complicado relatar algo e depois haver cobrança. (QPC.C63)

Da mesma forma, o respondente QPC.C79 explicou que

ainda que haja identificação, considero ser um convite, por adesão, sem obrigatoriedade de responder, tornaria-se [*sic*] favorável à sinceridade. Mas que, de fato, pode ter havido colaboradores que amenizaram, por medo; ou mesmo outros que distorceram, por bajulação. (QPC.C79)

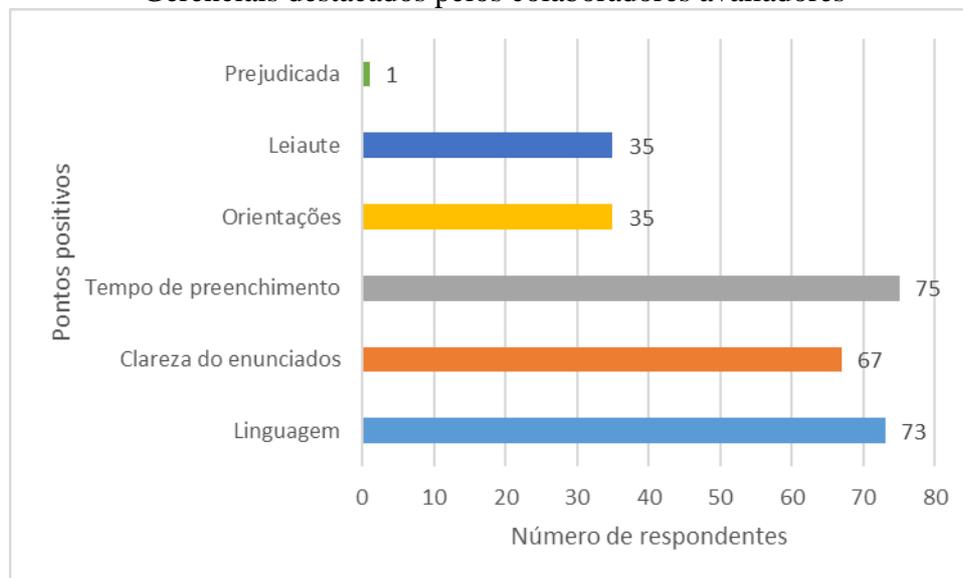
Especificamente sobre o fator obrigatoriedade, DiMaggio e Powell (1991) explicam que existem três tipos de isomorfismo institucional: coercitivo, normativo e mimético. Segundo os autores, o isomorfismo coercitivo ocorre por meio da imposição (formal e informal) sofrida pela organização por outra, da qual depende. Nesse caso, as ações e transformações ocorrem por imposição e força de autoridade, como é o caso da submissão às leis do governo ou à pressão de sindicatos. O isomorfismo normativo decorreria da homogeneidade de práticas profissionais do mercado refletidas em uma uniformidade de práticas dentro das organizações.

Já o isomorfismo mimético, adotado nesta implantação de GPC no TJSC, diz respeito à adoção, pela organização-alvo, das práticas engendradas por outras em seu setor; à busca das melhores soluções – *benchmarking* – como forma de compensar a falta de recursos para desenvolvimento de iniciativas próprias. (DIMAGGIO E POWELL; 1991)

Na percepção de alguns respondentes, a exigência da identificação acabou influenciando um pouco as respostas, pois por mais que o colaborador fosse sincero, o fato de a identificação ser obrigatória pode ter ocasionado desconforto e conseqüente falta de sinceridade. Por outro lado, observou-se que avaliações positivas ao gestor permitiram sinceridade por parte do colaborador avaliador, conforme o respondente QPC.C103 que relatou ter uma relação com o seu superior que o permitiu ser sincero ao avaliar, mas, na visão dele, muitas pessoas podem ter se sentido melindradas ao terem que se identificar. Alguns respondentes concordaram que foram sinceros pois a avaliação foi positiva, mas que no caso de uma avaliação negativa e dependendo de quem fosse o seu gestor, sentir-se-ia inseguro e, para estes respondentes, o anonimato, neste caso, deveria ser regra.

Os colaboradores que avaliaram seus gestores foram convidados a destacar de 1 (um) até 3 (três) pontos positivos do protótipo da ferramenta utilizado nessa nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais, conforme ilustra o gráfico 7.

GRÁFICO 7. Pontos positivos do protótipo da ferramenta de Avaliação de Competências Gerenciais destacados pelos colaboradores avaliadores



Fonte: a autora (2019)

A clareza dos enunciados foi destacada por 47,5% (67 respondentes), havendo o empate de 35,8% (35 respondentes) no que se refere ao leiaute e às orientações. Somente 1 (um) colaborador selecionou este item como prejudicado, isto é, tal questionamento não se aplica à sua realidade.

No campo aberto a este questionamento, alguns comentários e contribuições vieram à tona, quais sejam: as perguntas foram bem elaboradas e de fácil entendimento; formulário sucinto e com boa apresentação; a devolutiva para os gestores poderá trazer reflexões para melhorar e se aperfeiçoar, além de uma abertura que talvez ainda não existisse dentro de alguns grupos de trabalho para propor um diálogo.

Somente quando os gestores comparam os resultados das avaliações feitas por seus colaboradores com suas próprias percepções, eles são envolvidos num processo de reflexão que resulta num maior nível de consciência de seus atos e das consequências que essas ações têm sobre os outros, em vários níveis, dentro e fora da organização. (CHURCH e BRACKEN; 1997)

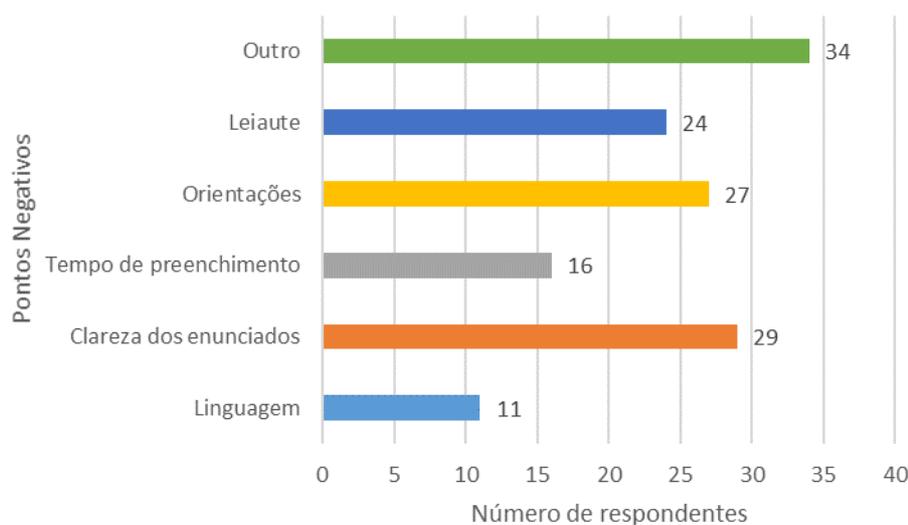
Por outro lado, alguns respondentes pontuaram a dificuldade para enumerar tanto o(s) ponto(s) positivo(s) quanto o(s) ponto(s) negativo(s). O respondente QPC.C95 trouxe os dois lados, conforme segue:

As questões foram mais técnicas do que interpessoais. Isso é bom e ruim..... Bom porque neste momento não vejo o PJSC preparado para uma avaliação desta

natureza ainda... mas é importante começar! A parte ruim é a que sabemos todos a que mais pega são as atitudes do gestor, e isso faz toda diferença no processo de condução das equipes. Estão de parabéns pela formulação das questões. (QPC.C95)

Na sequência, os colaboradores respondentes, desta vez, foram convidados a destacar de 1 (um) até 3 (três) pontos negativos do formulário utilizado nessa nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais, conforme ilustra o gráfico 8.

GRÁFICO 8. Pontos negativos do formulário de Avaliação de Competências Gerenciais destacados pelos colaboradores avaliadores



Fonte: a autora (2019)

Conforme os dados extraídos desta questão, a maioria dos respondentes destacou a clareza dos enunciados, as orientações e o leiaute como pontos passíveis de receber melhorias quando do aperfeiçoamento da nova sistemática e consequente entrega do produto final à Organização. Já os itens linguagem utilizada bem como o tempo de preenchimento foram os pontos menos passíveis de receber melhorias.

Outro dado que convém justificar foi a incidência de 23,8% dos colaboradores avaliadores terem assinalado o item “Outro”. Dentro desse, escreveram-se respostas como “Nenhum”, “sem pontos negativos”, “não identifiquei ponto negativo”, “nada de negativo”, “não recorde de pontos negativos”, “nada” e outras respostas de cunho similar. Assim, observou-se que a maioria dos respondentes optou pela ausência de pontos negativos.

O tema sigilo/anonimato do avaliador colaborador também apareceu no campo aberto destinado à esta questão. Nas palavras do respondente QPC.C63:

Em meu setor a maioria não quis avaliar pela certeza da perseguição futura. A identificação das pessoas na avaliação perante o gestor é muito complicada pois

deste modo quem tem cargos que podem ser perdidos ou remanejados não pode fazer a avaliação. Assim, perdemos uma excelente oportunidade de melhorar a gestão da nossa Diretoria como um todo. (QPC.C63)

E o respondente QPC.C87 informou que atentar-se-á para sua próxima avaliação de modo que não venha a ser prejudicado, mas considerou essa nova sistemática de suma importância para sensibilizar os gestores do PJSC de que eles não são detentores de poderes absolutos. Talvez isso contribua para a inflexão [*sic*] deles para procederem às próximas Avaliações de Desempenho dos seus colaboradores.

O respondente PF.C92, ainda no tocante à sensibilização pontuou:

Como avalio uma chefia de quem gosto e não tenho problemas, acho tranquilo responder. Tenho muito mais *feedbacks* positivos do que negativos para dar. Mas penso que se ainda tivesse na saúde, onde existe um clima de desconfiança e medo, não sei se conseguiria expressar as dificuldades que percebia sem sentir receio de alguma retaliação. Sei que é uma ferramenta para desenvolver as competências de gestão, mas em muitos locais os gestores não estão preparados para receber críticas de sua atuação. Talvez fosse necessária uma sensibilização dos gestores para isso, bem como dos servidores que avaliam, já que é necessário colocar o email antes de avaliar. (PF.C92)

Nessa mesma linha, o respondente QPC.C95:

Ainda que eu seja objeto de avaliação, tenho a consciência de que a identificação do avaliador inibe uma avaliação mais próxima daquilo que se presume como "verdadeiro ou real". Num processo mais evoluído, possamos todos efetuar a identificação. Mas é inegável desconsiderar esse ponto de força das partes, principalmente em nossa cultura organizacional, onde o poder hierarquizado ainda é muito presente (ainda que não seja essa uma vivência minha; mas quero contribuir com toda a Instituição, e não podemos fechar os olhos para as avaliações das Comarcas e demais Unidades que sofrem claramente o assédio moral). (QPC.C95)

A intenção ao desenvolver estes campos abertos era justamente captar percepções para que a nova sistemática, antes de ser estendida a todo o PJSC, fosse ainda bastante aprimorada para que não tivesse um impacto negativo, como pontuou o respondente QPC.C102:

“Conversando com diferentes colegas, de diferentes áreas, todos expressaram o temor da identificação da avaliação, o risco do uso errado deste instrumento. Penso que a identificação deveria ser um passo seguinte, a partir de um amadurecimento.” (QPC.C102)

Corroborando com essa visão, o respondente QPC.C112 relatou que:

No setor onde estou trabalhando atualmente, foi muito tranquilo avaliar os gestores. Mas, se estivesse no setor anterior, não sei me sentiria totalmente a [*sic*] vontade e se conseguiria responder com a mesma franqueza. Penso que a identificação inicial pode, sim, comprometer as respostas. Da mesma forma, tenho receio de como seria a reação dos gestores e como ficaria o ambiente de

trabalho, no caso dos gestores em que as respostas não fossem muito "positivas", ou que tivessem o maior percentual de respostas "negativas", melhor dizendo, com oportunidades de melhorias. (QPC.C112)

Houve também, neste campo aberto, retornos elogiando a iniciativa e solicitando que, em breve, seja estendida a todos os colaboradores do PJSC pois, no entender desses respondentes, tal implantação é um avanço na Gestão de Pessoas em nossa Organização. Tendo em vista que, nos dias atuais, transformações são inevitáveis, cabe à organização estar preparada para elas, ou seja, criar infraestrutura técnica, organizacional e principalmente cultural, para dessa forma fazer frente às mudanças constantes. (RENTES, 2000)

Outro dado relevante foi trazido pelo respondente QPC.C76 sobre o modelo do protótipo da ferramenta, conforme segue observação recebida e analisada no capítulo seguinte:

Também acho que talvez seja necessário pensar em 2 (dois) modelos distintos, um direcionado à [sic] comarcas e outro Tribunal, tendo em vista, tratar-se de organizações muito diferentes, com demandas diferentes das chefias. E, por último, deve-se repensar as perguntas, para que se reflita melhor as demandas reais passíveis de avaliação. (QPC.C76)

Em relação a esse ponto, Barbosa (2010) lista a adoção de método único de avaliação para diferentes cargos entre os principais problemas encontrados nas Avaliações de Desempenho, o que não se aplica ao presente estudo, uma vez que as competências gerenciais foram mapeadas abarcando todo aquele que exerce ou pretende exercer a função gerencial na Organização, seja lotado na Secretaria, seja; em comarca.

Por último, neste QPC desenvolvido a fim de captar as mais diversas percepções dos colaboradores que avaliaram seus gestores, disponibilizou-se, ao final, um campo aberto para que pudessem registrar tudo aquilo que julgassem relevante para enriquecer a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais.

Contribuições no tocante ao sigilo/anonimato do colaborador avaliador novamente vieram à tona, desta vez com a sugestão de identificação opcional, contribuição também analisada no próximo capítulo. Com a tecnologia da informação, segundo LIMA et al. (2011), é possível oferecer aos respondentes o anonimato do procedimento de avaliação, tanto na autoavaliação quanto na avaliação de terceiros, não havendo necessidade do manuseio adicional para digitar ou processar formulários e suas respostas, garantindo que as informações ali compiladas permaneçam sigilosas.

O anonimato é importante principalmente no caso de avaliação de gestores por seus colaboradores (foco desse estudo) pois, não raro, o primeiro ciclo de aplicação provoca reações de choque, raiva e rejeição dos resultados. Entretanto, após ações de sensibilização

e contando com o apoio da Alta Administração, espera-se que se proceda a elaboração de planos de desenvolvimento pessoal (BRACKEN et al., 2001).

O respondente QPC.C35 sugeriu que se procedesse à avaliação também dos gestores da Direção-Geral, de cada respectiva Diretoria bem como da Divisão, alegando que quanto mais colaboradores ocupantes de cargo gerencial forem avaliados, maior amplitude de respostas e, conseqüentemente, teríamos uma avaliação mais precisa. Embora o respondente QPC.C35 não tenha assim entendido, neste projeto piloto aplicado com o intuito, dentre outras finalidades, de aperfeiçoar o protótipo da ferramenta, já foi, conforme explicado anteriormente, viabilizado aos colaboradores que avaliassem também seus superiores mediatos (e não somente os imediatos), caso houvesse deles a devida anuência.

Foi colocado pelo respondente QPC.C69 que um ponto de melhoria seria que houvesse possibilidade para se responder que não há pontos negativos, ou seja, que, no gestor, não há competência a ser melhorada. No entanto, a equipe do projeto entendeu que sempre há o que ser aperfeiçoado no que diz respeito à Gestão de Pessoas. No modelo GPC, os colaboradores são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. (DUTRA, 2008)

Ruas (2000) acredita que diante dos atributos apresentados como necessários para um gestor, é quase impossível alguém possuir ou mesmo desenvolver todas as competências. Enfatiza ainda o autor que os resultados que se apresentam devem ser considerados para toda a organização e não para um único indivíduo, até porque em um cenário onde o trabalho é cada vez mais coletivo, as competências devem ser trabalhadas pelo mesmo caminho.

Alguns respondentes ainda discorreram sobre a importância em escutar opiniões diferentes de outras pessoas e, ainda melhor, se tal conversa pudesse ocorrer no momento do *feedback*, tomando como oportunidade de reflexão para realizar possíveis aperfeiçoamentos.

O tema *feedback* também foi pontuado nas respostas deste campo aberto. Nas palavras do respondente QPC.C103:

“Acredito que compartilhar os resultados com os gestores é uma ótima forma de que cada um possa reavaliar suas competências e direcionar o desenvolvimento daquilo que foi identificado como fraqueza. O resultado desse tipo de avaliação não deve ficar restrito à DGP.” (QPC.C103)

A etapa de avaliação se utiliza da prática de *feedback* para descrever a atuação de uma pessoa em relação às competências esperadas dela. Segundo Reis et al. (2005), o *feedback* comunica ao colaborador como sua atuação está afetando as pessoas.

O respondente QPC.C73 pontuou que os cargos comissionados não deveriam participar da avaliação, mas não desenvolveu sua resposta. Assim, não explicou se isso se devia à insegurança de se avaliar o gestor negativamente e, devido a isso, resultar em perda de cargo em comissão. No que diz respeito ao gestor, no que tange aos aspectos profissionais, a motivação pela permanência ao cargo ocupado, faz com que o bom desempenho de suas responsabilidades seja um estímulo ao exercício do poder.

O tema informatização da ferramenta (isto é, utilização de recursos tecnológicos oriundos da DTI), apesar de ter sido trazido em apenas uma resposta do campo aberto dessa questão (QPC.C94), também foi devidamente analisado no próximo capítulo.

Além do caráter de confiabilidade e de fidedignidade, para Lima et al, (2011), um ambiente informatizado como reforço ao procedimento e um sistema de informações bem ajustado podem trazer celeridade ao processo e mesmo independência de execução e de escalonamento. Ademais, tudo isto pode ser obtido por meio de um ambiente *web* protegido por senhas e preferencialmente hospedado fora das instalações do cliente usuário.

A informatização contribui para a documentação dos dados, eliminando redundâncias e garantindo maior segurança aos registros; facilita o acesso à informação, e; após devolutiva, contribui para a tomada de decisão. (CASTILHO, 2009) Para toda implantação de sistemas informatizados é necessário o planejamento, a remodelação dos processos de trabalho e o treinamento profissional para o uso.

Estudos demonstram que o tempo gasto para documentar informações na ferramenta informatizada é reduzido em comparação ao método manual. (BENITO, 2009) Nesse sentido, a informatização ganha ainda mais relevância, pois encurta os fluxos e favorece a comunicação entre setores da organização, representando, portanto, uma base concreta para o processo gerencial. (PALOMARES, 2010)

O tema reconhecimento dos colaboradores gestores que apresentassem melhor resultado efetivo foi destacado pelo respondente QPC.C117.

“Acredito que deveria haver valorização maior dos gestores avaliados bem como para com os colaboradores para um melhor resultado efetivo” (QPC.C117)

A valorização no ambiente de trabalho traz mais satisfação em toda a equipe de trabalho, melhora o clima organizacional e gera aumento na produtividade. É importante valorizar o potencial de cada gestor, porque além de trazer grandes impactos na vida

profissional, melhora a performance de cada gestor e, com isso, de seus colaboradores. (GOSTICK, 2009)

Ainda para Gostick (2009), os colaboradores fazem de tudo para atingir os objetivos da organização. Valorizá-los não apenas satisfaz as necessidades dos integrantes da organização, mas é fundamental para que todos estejam motivados, comprometidos e envolvidos com o seu trabalho. As pessoas que geram resultados precisos, inovação, criatividade e aumento na produção, por isso cabe aos gestores, ao serem valorizados, reconhecerem cada um de seus colaboradores.

Após a análise dos retornos do instrumento, que foi desenvolvido especificamente para captar as percepções dos colaboradores avaliadores quanto à nova sistemática (QPC), também se analisa a percepção dos gestores avaliados envolvidos no processo por meio dos retornos do QPG, conforme o próximo subitem.

4.6 PERCEPÇÕES DOS GESTORES AVALIADOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Para se atender à segunda parte do terceiro objetivo específico, foram utilizados retornos de um questionário paralelo voltado aos 114 gestores avaliados por seus colaboradores subsidiaram a análise em voga. Da mesma forma como é importante conhecer as percepções dos avaliadores, buscou-se compreender também a percepção dos gestores avaliados envolvidos no processo.

O convite para os gestores responderem tal enquête deu-se somente por um *link* no corpo de um texto de agradecimento em mensagem eletrônica enviada também com o intuito de se entregar os relatórios de *feedback* de cada gestor. Os dados obtidos na coleta de dados referem-se aos 20 retornos do QPG. A taxa de retorno deste questionário foi de 14,18%.

Na primeira questão solicitou-se ao gestor que apontasse sua percepção sobre a contribuição dessa nova sistemática ao PJSC, e, na mesma linha das respostas dos colaboradores que os avaliaram, o resultado retornado foi quase unânime – com 94,4%, consoante o gráfico 9:

GRÁFICO 9. Percepção dos gestores avaliados sobre a contribuição da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais ao PJSC



Fonte: a autora (2019)

Extraiu-se do gráfico 9 que 19 respondentes (95%) perceberam que a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais poderia contribuir para a melhoria da Gestão de Pessoas no PJSC contra somente 1 (um) gestor avaliado (5%) que entendeu que tal processo não traria melhoria.

Vários respondentes trouxeram os temas sensibilização e *feedback*. Alguns gestores avaliados por seus colaboradores se utilizaram do campo aberto dessa questão para indicar que a nova sistemática poderia trazer melhorias à Gestão de Pessoas a partir da conscientização sobre a importância de desenvolver competências (técnicas e emocionais) para o exercício da função de gestor, bem como informá-los acerca das implicações do modelo e obter seu suporte.

A partir das ações de sensibilização, os autores Tolbert e Zucker (1999) caracterizam o consenso como um fator de institucionalização, referido, na obra de Apel e Bitencourt (2008), como resultado de um processo de produção coletiva ou de construção social. No entender de Silva e Godoi (2006), a institucionalização da GPC é parte de um processo de aprendizagem organizacional.

Além disso, o respondente QPG.G4 destacou que somente poderia trazer melhorias à Gestão de Pessoas desde que se pudesse identificar quais as ações que poderiam ser realizadas para aprimorar uma dada competência, uma vez que indicações genéricas não contribuem, de fato, para a melhoria da gestão. Nesse caso, sugeriu-se que cada uma das perguntas contivesse um campo aberto.

No entender de Perrenoud (2013), no atual mundo do trabalho, o desenvolvimento de competências não é uma escolha, mas uma condição, sendo cada vez mais raras organizações nas quais se consegue sobreviver sem aprender. O autor ainda reforça seu caráter de dinamicidade mostrado por Le Boterf (2003), argumentando que a evolução das competências passa a ser prioridade em relação às tradições, ao *status*, aos diplomas e às qualificações formais. Ou seja,

a popularidade da noção de competências é fruto de uma preocupação e, até mesmo, de uma crise. Tal evolução atinge primeiramente o mundo do trabalho, que dá uma importância estratégica à gestão dos “recursos humanos”, ou seja, aos conhecimentos e às competências dos colaboradores (PERRENOUD, 2013, p.32).

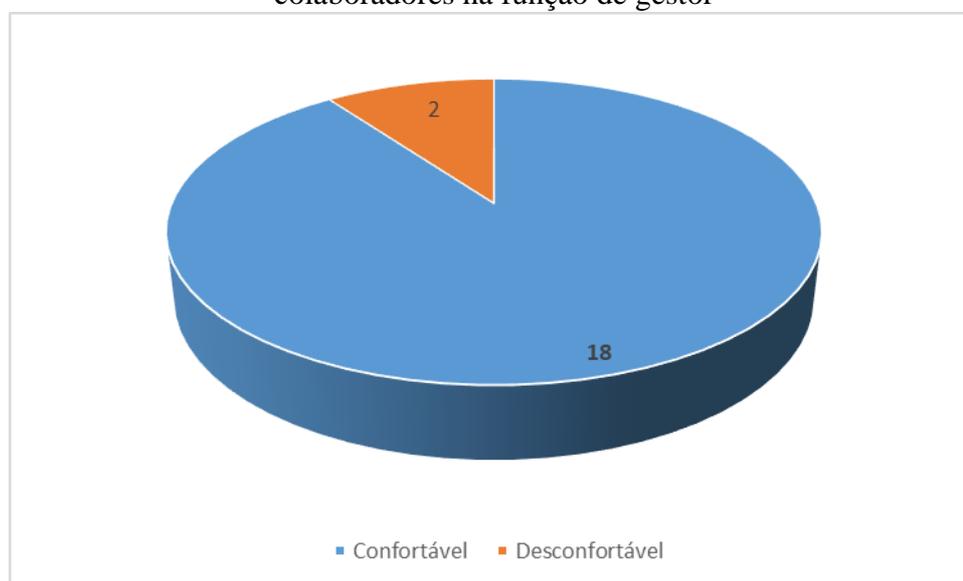
Nas palavras do respondente QPG.G10:

A avaliação dos gestores é primordial para identificarmos quais os pontos a equipe sente necessidade de melhoria e focar assim em aprimorar os processos dentro de cada área, além de criar um ambiente mais agradável de se trabalhar. Até então só tínhamos as avaliações da equipe, e no processo de *feedback* poderiam ser trabalhadas questões semelhantes, mas ficava a cargo de cada gestor. (QPG.G10)

Ao serem indagados sobre sua sensação ao serem avaliados na função de gestor, 18 respondentes (90%) alegaram terem se sentido confortável contra 2 (dois) gestores

avaliados (10%) que indicaram desconforto durante tal processo, conforme ilustra o gráfico 10:

GRÁFICO 10. Sentimento dos gestores avaliados ao serem avaliados pelos seus colaboradores na função de gestor



Fonte: a autora (2019)

Alguns retornos do campo aberto desta questão foram: “Estou aberto para *feedbacks* da equipe.” (QPG.G3); “Tomada de decisão, pode não agradar os colaboradores.” (QPG.G8); “Acredito ser ótimo ter um *feedback* da equipe quanto aos pontos fortes (manter e aprimorar), além de identificar pontos que carecem ser melhorados. Todo gestor deve estar continuamente se reinventando e atuando da melhor forma para equipe e para o PJSC.” (QPG.G11)

O *feedback* oferece ao colaborador a chance de se perceber melhor e corrigir tais dificuldades, delineando uma trilha de aprendizagem para si. Trilhas de aprendizagem podem ser definidas, segundo Freitas (2002), como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento dos gestores.

Ainda sobre a sua sensação ao ser avaliado na função de gestor, o respondente QPG.G16 relatou o seguinte:

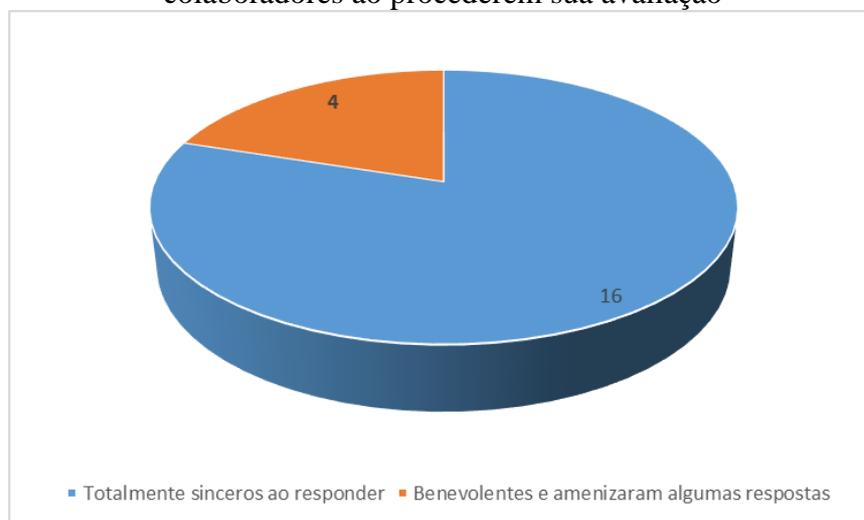
“Me senti confortável, mas curiosa com a percepção deles. Assim como o gestor avalia os seus colaboradores é também por eles avaliado para o alcance de melhorias constantes.” (QPG.G16)

No tocante a aplicação de Avaliação de Competências, Brandão e Guimarães (2001) discutem os pontos de convergências e diferenças entre modelos de GPC e de Avaliação de Desempenho. Para esses autores, devido ao caráter de complementaridade e interdependência é necessário se integrar as atividades de planejamento, acompanhamento

e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências desejadas pela organização.

Os gestores avaliados por seus colaboradores também responderam sobre sua percepção no que diz respeito à sinceridade com a qual seus colaboradores procederam às suas avaliações. Dos resultados, 80% (16 respondentes) indicaram que seus colaboradores foram totalmente sinceros durante o processo de avaliação contra 20% (4 respondentes) que acreditaram ter havido benevolência por parte dos seus colaboradores que podem ter amenizado algumas respostas, conforme ilustra o gráfico 11:

GRÁFICO 11. Percepção dos gestores avaliados sobre a sinceridade de seus colaboradores ao procederem sua avaliação



Fonte: a autora (2019)

O respondente QPG.G2, neste campo aberto, destacou o seguinte:

Acho importante termos em mente que a reação de cada gestor perante uma avaliação não será sempre a mesma. Alguns podem não se importar (e isso geralmente ocorre com gestores mais próximos de sua equipe e dispostos a melhorar e se desenvolver). Para os mais "conservadores", entretanto, a identificação pode gerar algum impacto negativo, o que vai de encontro com os propósitos desta avaliação. Nesse contexto, como estamos em fase de implantar este projeto inovador no Poder Judiciário, acredito que, por ora, o questionário não deve ser identificado para deixar os respondentes à vontade para respondê-lo com sinceridade, sem temer retaliações. (QPG.G2)

Também veio à tona, novamente, que o fato de o colaborador que avaliou o seu gestor ter tido que se identificar pode ter causado esta benevolência ou até a perda da vontade de avaliar. Além disso, um dos gestores avaliados entendeu que essa questão foi difícil de ser respondida pelas opções de resposta oferecidas, mas não trouxe contribuições concretas.

Tal benevolência ou vontade de perda de avaliar é uma das falhas apontadas por Farias (2011) que podem ocorrer nas Avaliações de Desempenho e que prejudicam a eficácia desse instrumento. O efeito Erro Constante se subdivide em complacência, leniência, ou ainda benevolência e rigor (ou severidade). A severidade, consiste em avaliar sistematicamente o avaliado com pontuações baixas. Por sua vez, a complacência representa o oposto, ou seja, tendência para o avaliar com pontuações altas. (REGO et al, 2007).

O processo de avaliação exige comprometimento e maturidade dos avaliadores e dos avaliados, de forma que os resultados possam refletir a realidade, erradicando protecionismos ou retaliações. No entanto, reforça-se que a criação de uma cultura de avaliação na organização favorece resultados que reflitam melhor a realidade.

Por último, disponibilizou-se um campo aberto para que pudessem registrar tudo aquilo que julgassem relevante para enriquecer a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais. Neste, contribuições no tocante ao sigilo/anonimato do colaborador avaliador, novamente, vieram à tona, porém, desta vez, com menor incidência. O respondente QPG.G1 trouxe o seguinte:

A proposta de um dos colaboradores da equipe de alterar o item "satisfatório" para "bom" é válida. Acredito que, para o gestor, bastaria receber a avaliação geral de todos os colaboradores, sem necessidade de envio de cada uma das avaliações nominais, até para evitar o medo de represálias. Ainda, pontuar ao gestor os itens em que fosse avaliado como "insatisfatório", para que ele possa trazer a questão para discussão de todos os colaboradores e buscar junto à equipe formas efetivas (comportamentos e atitudes) para melhorar seu desempenho nesses itens. Por fim, além de solicitar esclarecimentos nos itens "prejudicados", fazê-lo também nos itens "insatisfatórios", pois apenas assinalar esse item sem esclarecer o motivo não auxilia o gestor na adoção de novas atitudes e melhoria de comportamentos. (QPG.G1)

Ainda sobre o mesmo tema, o respondente QPG.G15 pontuou o seguinte:

Apenas 1/3 da equipe respondeu a pesquisa, acredito que o fato da pesquisa obrigar a identificação tenha desestimulado a participação. Também não vejo que seja necessário encaminhar as respostas individuais de cada pessoa para o gestor, um compilado de todas as respostas da Seção sem identificações seria suficiente. Não acredito que a cultura do *feedback* esteja tão bem disseminada a ponto dos benefícios da identificação serem superiores aos benefícios da não identificação. (QPG.G15)

Contribuições para a melhoria das perguntas também foram apresentadas, conforme palavras do respondente QPG.G4 que trouxe o seguinte:

Algumas perguntas são muito genéricas a exemplo daquela voltada a promover a melhoria do clima organizacional. O que melhora o clima? Seria mais indicado trazer opções de ações que melhoram o clima. Seria interessante abrir o campo de fatores a melhorar, atualmente esta [*sic*] sendo obrigatório [*sic*] o preenchimento de um campo, talvez o ponto não seria nenhum daqueles elencados, talvez os servidores tenham outros pontos que acham relevantes. (QPG.G4)

Na sequência, o respondente QPG.G6 preencheu o campo impulsionando ainda mais este estudo que visa o aperfeiçoamento da nova sistemática como um todo e, assim, a entrega do produto final à Organização:

Ferramenta importantíssima para auxiliar na identificação das oportunidades de melhorias dos profissionais responsáveis por gerenciar cada setor do TJSC. Espero que seja realizado periodicamente. Poderia ser incrementado com outras questões ou oportunidade de inclusão de comentários em cada item para o colaborador expor sua opinião sobre aquele ponto. (QPG.G6)

Também no tocante à periodicidade, o respondente QPG.G11, contribuiu da seguinte forma:

“No momento não tenho muitas considerações, gostei muito da proposta e gostaria que fosse efetivada, além de ser periodicamente aplicada a metodologia de avaliação.” (QPG.G11)

Não existe regra para a periodicidade de aplicação do instrumento. Porém, no entender de Farias (2011), dentre as principais falhas nas Avaliações de Desempenho que prejudicam a eficácia desse instrumento está o efeito recenticidade, isto é, quando o avaliador analisa as ações mais recentes e não aquelas de todo o período correspondente a avaliação. Assim, a periodicidade determinada deve ter intervalo suficiente que permita a implementação de ações para a melhoria do desempenho a partir do *feedback* recebido numa avaliação anterior.

E, indo ao encontro dos objetivos pretendidos com o presente estudo, o respondente QPC.C103 ressaltou que o Mapeamento de Competências Gerenciais bem como a

Avaliação de Competências Gerenciais deveriam servir de base para a definição de critérios para a atribuição de cargos de gestão no PJSC. O respondente QPG.G14 registrou, de forma mais crítica, o seguinte:

“Fica uma dúvida: e quando a pessoa que gerencia não for bem avaliada ou mesmo devendo melhorar a capacidade de gerenciar, que providências serão tomadas?” (QPG.G14)

O respondente QPG.G19 questiona o que será feito com esses retornos, conforme sua fala:

Acredito que identificação do servidor que responde as perguntas pode trazer resultados irreais. Penso que após o piloto, na próxima etapa poderiam passar mais informações sobre o processo, o que será feito com as respostas? Há identificação dos servidores? Os superiores recebem a avaliação dos gestores? (QPG.G19)

Indagação que se encaixa justamente no próximo desdobramento na linha do tempo do modelo GPC – o desenvolvimento das competências gerenciais, pois se uma dada organização não continuar com os processos de captação e desenvolvimento baseados em competências, o *gap* tende a crescer, pois o mercado força a organização a obter novas competências constantemente. (CARBONE, 2006)

Este modelo de gestão propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências existentes na organização, procurando identificá-lo, para em seguida minimizá-lo ou eliminá-lo, aproximando ao máximo as competências existentes das que são necessárias para a organização. Isto implica em orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles fazem (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas), a área de Gestão de Pessoas também tem papel fundamental neste processo por meio do alinhamento dos seus subsistemas para aquisição das competências desejadas (CARBONE, 2006).

Por fim, após as análises dos retornos dos instrumentos utilizados para captar a percepção dos atores envolvidos no processo, elaborou-se, no quadro 14, um resgate das principais falas dos respondentes que participaram deste projeto piloto.

4.7 SÍNTESE DAS PERCEPÇÕES DOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO

Com os principais achados das percepções dos atores envolvidos no processo organizados por tópicos abordados, tem-se o quadro 16. A partir dessas verificações, pôde-se identificar, no processo de implantação do projeto piloto, os pontos fortes e quais demandam melhoria, para propor ações corretivas ou de alinhamento que poderão contribuir à melhoria da nova sistemática proposta. Tais proposições e suas respectivas ações estão detalhadas no próximo capítulo.

QUADRO 16 - Percepções dos atores envolvidos no processo

Ator envolvido no processo	Tópico abordado	Achados principais
Avaliador (colaborador que avaliou o seu gestor)	Sigilo Anonimato	<p>“Em meu setor a maioria não quis avaliar pela certeza da perseguição futura. A identificação das pessoas na avaliação perante o gestor é muito complicada pois deste modo quem tem cargos que podem ser perdidos ou remanejados não pode fazer a avaliação. Assim, perdemos uma excelente oportunidade de melhorar a gestão da nossa Diretoria como um todo.” (QPC.C63)</p>
		<p>“Tratando-se de projeto piloto, minha sugestão é que na ferramenta não haja identificação do servidor que avaliou, pois considerando o universo do Judiciário, em alguns casos, o subordinado não teria total liberdade para expressar o que pensa sobre a gestão, por temer retaliações futuras por parte do gestor. Ainda, pensando em sigilo, para que o gestor não seja prejudicado, da soma das avaliações de cada unidade deveriam ser consideradas apenas as informações que predominassem. Nos casos conflitantes a Seção de Psicossocial Organizacional da DGP poderia ser acionada para análise do contexto.” (PF.C350)</p>
		<p>“[...] pelo histórico de perseguição em meu local de trabalho, após a avaliação fiquei temerosa com a próxima ameaça. Por exemplo, minha mudança de horário de trabalho que não oficializam e volta e meia usam como ameaça. Em alguns casos e respostas fica complicado relatar algo e depois haver cobrança.”(QPC.C63)</p>
		<p>“ainda que haja identificação, considero ser um convite, por adesão, sem obrigatoriedade de responder, tornaria-se [sic] favorável à sinceridade. Mas que, de fato, pode ter havido colaboradores que amenizaram, por medo; ou mesmo outros que distorceram, por bajulação.” (QPC.C79)</p>
		<p>“Em meu setor a maioria não quis avaliar pela certeza da perseguição futura. A identificação das pessoas na avaliação perante o gestor é muito complicada pois deste modo quem tem cargos que podem ser perdidos ou remanejados não pode fazer a avaliação. Assim, perdemos uma excelente oportunidade de melhorar a gestão da nossa Diretoria como um todo.”(QPC.C63)</p>

		<p>“Em primeiro lugar, entendo que esse tipo de avaliação deva ser sempre anônima, pois pode inibir respostas reais em locais de trabalho cujo ambiente não seja tão saudável e aberto. E imagino que justamente nessas situações seria muito importante uma avaliação mais verdadeira e correta, para tomada de ações necessárias. Caso a intenção seja uma avaliação de fato realística, é importantíssimo que não seja identificada. [...]” (PF.C248)</p>
	Continuidade da implantação	<p>“A pesquisa é interessante, mas o que se faz com o resultado é o que importa. Espero que esta iniciativa tenha continuidade, diferente de outras iniciativas do PJSC.” (PF.C153)</p>
	Perguntas repetitivas	<p>O respondente PF.C88 indicou a repetição de algumas perguntas, conquanto apenas ele tenha assim entendido, esse dado foi cruzado com os extraídos dos dois formulários paralelos para a identificação ou não de outras respostas similares a essa.</p>
	Tempo no cargo gerencial	<p>“Acredito que faltou um campo no questionário para indicar quanto tempo o gestor é o superior imediato do colaborador que está preenchendo o questionário. Acredito que esse dado seja importante para a análise.” (PF.C31)</p>
	Sensibilização Conscientização	<p>“Como avalio uma chefia de quem gosto e não tenho problemas, acho tranquilo responder. Tenho muito mais <i>feedbacks</i> positivos do que negativos para dar. Mas penso que se ainda tivesse na saúde, onde existe um clima de desconfiança e medo, não sei se conseguiria expressar as dificuldades que percebia sem sentir receio de alguma retaliação. Sei que é uma ferramenta para desenvolver as competências de gestão, mas em muitos locais os gestores não estão preparados para receber críticas de sua atuação. Talvez fosse necessária uma sensibilização dos gestores para isso, bem como dos servidores que avaliam, já que é necessário colocar o email antes de avaliar.” (PF.C92)</p>
	Elaboração de modelos de formulários distintos	<p>“Também acho que talvez seja necessário pensar em 2 (dois) modelos distintos, um direcionado à [sic] comarcas e outro Tribunal, tendo em vista, tratar-se de organizações muito diferentes, com demandas diferentes das chefias. E, por último, deve-se repensar as perguntas, para que se reflita melhor as demandas reais passíveis de avaliação.” (QPC.C76)</p>
	Valorização Reconhecimento	<p>“Acredito que deveria haver valorização maior dos gestores avaliados bem como para com os colaboradores para um melhor resultado efetivo” (QPC.C117)</p>
	<i>Feedback</i>	<p>“Acredito que compartilhar os resultados com os gestores é uma ótima forma de que cada um possa reavaliar suas competências e direcionar o desenvolvimento daquilo que foi identificado como fraqueza. O resultado desse tipo de avaliação não deve ficar restrito à DGP.” (QPC.C103)</p>
	Informatização	<p>“Informatizar a ferramenta.” (QPC.C94)</p>
Avaliado (gestor)	Sigilo/ Anonimato	

		<p>“Apenas 1/3 da equipe respondeu a pesquisa, acredito que o fato da pesquisa obrigar a identificação tenha desestimulado a participação. Também não vejo que seja necessário encaminhar as respostas individuais de cada pessoa para o gestor, um compilado de todas as respostas da Seção sem identificações seria suficiente. Não acredito que a cultura do <i>feedback</i> esteja tão bem disseminada a ponto dos benefícios da identificação serem superiores aos benefícios da não identificação.” (QPG.G15)</p>
		<p>“Acho importante termos em mente que a reação de cada gestor perante uma avaliação não será sempre a mesma. Alguns podem não se importar (e isso geralmente ocorre com gestores mais próximos de sua equipe e dispostos a melhorar e se desenvolver). Para os mais "conservadores", entretanto, a identificação pode gerar algum impacto negativo, o que vai de encontro com os propósitos desta avaliação. Nesse contexto, como estamos em fase de implantar este projeto inovador no Poder Judiciário, acredito que, por ora, o questionário não deve ser identificado para deixar os respondentes à vontade para respondê-lo com sinceridade, sem temer retaliações.” (QPG.G2)</p>
		<p>“Acredito que identificação do servidor que responde as perguntas pode trazer resultados irreais. Penso que após o piloto, na próxima etapa poderiam passar mais informações sobre o processo, o que será feito com as respostas? Há identificação dos servidores? Os superiores recebem a avaliação dos gestores?” (QPG.G19)</p>
	<i>Feedback</i>	<p>“A avaliação dos gestores é primordial para identificarmos quais os pontos a equipe sente necessidade de melhoria e focar assim em aprimorar os processos dentro de cada área, além de criar um ambiente mais agradável de se trabalhar. Até então só tínhamos as avaliações da equipe, e no processo de <i>feedback</i> poderiam ser trabalhadas questões semelhantes, mas ficava a cargo de cada gestor.” (QPG.G10)</p>
	Periodicidade	<p>“No momento não tenho muitas considerações, gostei muito da proposta e gostaria que fosse efetivada, além de ser periodicamente aplicada a metodologia de avaliação. (QPG.G11)</p> <p>“Ferramenta importantíssima para auxiliar na identificação das oportunidades de melhorias dos profissionais responsáveis por gerenciar cada setor do TJSC. Espero que seja realizado periodicamente. Poderia ser incrementado com outras questões ou oportunidade de inclusão de comentários em cada item para o colaborador expor sua opinião sobre aquele ponto.” (QPG.G6)</p>
	Inserção de campos abertos	<p>“Pode trazer desde que se possa identificar quais as ações que poderiam ser melhoradas. Indicações genéricas, julgo que não contribuem para a melhoria da gestão. De repente se cada uma das perguntas contivesse campos abertos, daí julgo que seria bem efetivo.” (QPG.G4)</p>

Fonte: A autora (2019)

Analisados os dados, as percepções de todos os atores envolvidos nesse processo - os gestores avaliados bem como os seus respectivos colaboradores (que os avaliaram) – organizados os principais achados em tópicos abordados e apresentados os gráficos que comprovam a adesão, encerra-se a caracterização, diagnóstico e análise da realidade estudada e apresenta-se, na próxima, detalhadamente, a proposta de intervenção/recomendações fruto deste estudo.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÕES

Somente após a aplicação da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais neste projeto piloto é que se deveria estendê-lo a todos os colaboradores do PJSC. Seria, pois, um ganho para a Organização estendê-lo a fim de se conhecer quais as competências apresentadas por todos os seus colaboradores (magistrados, servidores efetivos e puramente comissionados) ocupantes de cargo de chefia e quais poderiam por eles ser desenvolvidas a fim de melhor desempenhar sua função.

A proposta de intervenção ao protótipo da ferramenta e, de forma mais ampla, à nova sistemática adotada bem como algumas recomendações aqui apresentadas decorrem da percepção dos diversos atores envolvidos ao longo do processo. Assim, além das contribuições trazidas pela equipe do projeto, contou-se com as opiniões dos colaboradores que avaliaram seus gestores e responderam ao QPC e as visões dos gestores que responderam ao QPG.

No tocante ao tema sigilo/não identificação ou anonimato, percebeu-se a necessidade de se aperfeiçoar as ações de sensibilização. Propor-se-á ampla divulgação sobre a implantação do modelo GPC, de forma contínua, nos principais canais de comunicação com os servidores e magistrados. E, sempre que possível, enfatizando-se a importância de que a avaliação ocorra de modo transparente. O item determinante do sucesso da avaliação, para Bracken et al. (2001), é a responsabilidade dos avaliadores (neste caso, os colaboradores) em apresentarem um *feedback* honesto e do avaliado (neste caso, os gestores) em fazer uso das informações e da organização, por sua vez, em dar o apoio necessário.

Nesse contexto, de mudança de cultura organizacional, é comum que ocorram resistências. A maior delas, foi extraída das manifestações que defenderam o anonimato/sigilo dos avaliadores. Porém, com base no princípio da transparência que permeia a GPC, entende-se que um dos objetivos da avaliação é favorecer a comunicação e contribuir para um ambiente de confiança entre gestor e colaborador. O anonimato, na opinião desses respondentes, seria suficiente para evitar conflitos resultantes de avaliações com objetivos exclusivos de crítica, podendo, além de gerá-los, estendê-los. Apesar de manifestações neste sentido, a nova sistemática proposta defende o emprego da Avaliação de Competências Gerenciais como uma oportunidade de melhoria da comunicação nas equipes, zelando pela transparência e pela liberdade de opinião. Tais premissas podem

contribuir para o desenvolvimento do gestor bem como para a melhoria do relacionamento com os colaboradores, pela oportunidade de se perceber, sob um outro olhar, seu desempenho na função gerencial.

Sobre o tópico continuidade da implantação, consideraram-se importantes as considerações feitas pelos respondentes, pois se nada for feito após a conclusão de uma etapa avaliativa no TJSC, ou seja, se no contexto estudado, não houver continuidade com os processos de desenvolvimento baseados em competências, o *gap* tende a crescer. Para Carbone (2006), nos dias atuais, a organização é forçada a obter novas competências constantemente. A rotatividade de gestores no setor Gestão de Pessoas e, em geral, nos demais níveis superiores da hierarquia, é vista como um fator que altera a base de suporte às instituições. (SCHOMMER, 2003) Na realidade do TJSC, tal fator, por vezes, já acarretou prejuízo à continuidade de implantação do modelo. Para que o fator troca de gestão não impeça a continuidade da implantação do modelo GPC no TJSC propõem-se realizar reuniões com o gabinete de transição com o intuito de apresentar as etapas já concluídas e quais são as próximas atividades a serem desenvolvidas. Além disso, finalizar a proposta de redação da resolução de Gestão de Pessoas do TJSC e sua consequente aprovação.

Ao se dar continuidade à implantação do modelo GPC e como forma de dirimir os *gaps* identificados, pode-se adotar programas de T&D baseados em competências e alinhados aos objetivos estratégicos institucionais, para agregarem valor aos indivíduos e à Organização. A criação de Trilhas de Aprendizagem das funções exercidas por colaboradores permite orientar o desenvolvimento de ações de capacitação e a oferta direcionada de cursos e treinamentos. Possibilita também a orientação destes colaboradores sobre qual a linha de capacitação deve ser seguida de acordo com o rumo de sua carreira no PJSC.

Enquanto programas de T&D baseados em competências não estão disponíveis, sugere-se a utilização das páginas de desenvolvimento gerencial criadas com o intuito de orientar o gestor a desenvolver uma certa competência. As páginas, já disponibilizadas e organizadas por competência e qual recurso se pode utilizar para alcançá-la, necessitam, porém, de mais divulgação. Para isso, foi elaborada notícia sobre ações voltadas ao desenvolvimento gerencial realizadas no ano em curso pela DGP. Tal informação deve ser divulgada nos principais meios de comunicação dos servidores e magistrados ainda nessa gestão.

No que diz respeito ao tempo que o avaliado é gestor do colaborador que está procedendo a sua avaliação, entendeu-se importante a inserção deste campo na ferramenta

uma vez que tal informação pode agregar contribuição importante à Organização. Juntamente com a inserção deste campo, sugere-se à adoção da regra já em vigor na Avaliação de Desempenho atual, na qual são dispensados de avaliação aqueles que não possuírem mais de 90 dias de efetivo exercício no cargo.

Nesse ponto, também deve-se atentar para a necessidade de sensibilização. Sobre a sensibilização/consenso, os autores Tolbert e Zucker (1999) o caracterizam como um fator de institucionalização, referido, na obra de Apel e Bitencourt (2008), como resultado de um processo de produção coletiva ou de construção social. No entender de Silva e Godoi (2006), a institucionalização da GPC é parte de um processo de aprendizagem organizacional.

Outra observação recebida que foi analisada foi a sugestão de elaboração de 2 (dois) modelos distintos de avaliação, um direcionado à Comarcas e outro ao Tribunal, tendo em vista, segundo o respondente QPC.C76, tratar-se de organizações muito diferentes, com demandas diferentes das chefias. Com relação a esta contribuição, a elaboração de somente 1 (um) modelo para todos os colaboradores do PJSC deve ser suficiente, uma vez que tal modelo abarca as competências gerenciais esperadas de um colaborador que exerça função gerencial não importando sua lotação específica. Barbosa (2010) lista a adoção de método único de avaliação para diferentes cargos entre os principais problemas encontrados nas avaliações de desempenho, o que não se aplica ao presente estudo, uma vez que as competências gerencias foram mapeadas abarcando todo aquele que exerce ou pretende exercer a função gerencial na Organização, seja lotado na Secretaria, seja; em comarca.

O tema valorização dos gestores que apresentassem melhor resultado efetivo (destacado pelo respondente QPC.C117), neste momento, não pode ser implantado. Além da exigência de alterações legais, e tendo em vista a maturidade da Organização frente a mais este desdobramento da GPC, ainda não é possível avançar a um sistema de remuneração por competências (meritocracia), que, embora desejado, ainda se encontra bastante distante em nosso órgão público. A remuneração por competências deveria contemplar todos os colaboradores, mas antes disso, deve-se solidificar a Avaliação de Competências Gerenciais e a Avaliação de Desempenho por Competências (voltada a todos colaboradores) e o investimento em ações no Desenvolvimento Gerencial e no Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP).

Compreende-se que gestores valorizados no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas atividades na organização, trazem mais resultados positivos como

aumento na produtividade por serem mais engajados. Gostick (2009) afirma ter uma força de trabalho engajada significa ter gente desejosa de fazer o que for preciso para contribuir para o sucesso da organização. Considera-se, porém, para a realidade do TJSC, precoce tal discussão antes de se alcançar maturidade no processo avaliativo, o que ocorrerá lentamente por se tratar de mudança na cultura organizacional. Em momento futuro poderá ser analisada a possibilidade de proposição de processo seletivo para gestores, de direcionamento de ações de desenvolvimento gerencial, e até de critérios para a evolução na carreira que considerem a Avaliação de Competências Gerenciais.

As contribuições que pontuaram a importância do incentivo da criação de uma cultura de *feedback* constante entre superior e subordinados foram recebidas e percebidas como fundamentais ao sucesso da referida implantação. O desempenho deve ser constantemente monitorado e melhorado, contribuindo assim para o desenvolvimento institucional como um todo. Os colaboradores devem ser conscientizados quanto aos benefícios do instrumento de avaliação gerencial, principalmente por proporcionar um momento de reflexão, com oportunidade de melhoria pessoal e profissional. A etapa de avaliação, para Reis et al. (2005), se utiliza da prática de *feedback* para descrever a atuação de uma pessoa em relação às competências dela esperadas.

Para conscientizar continuamente o quadro funcional do TJSC, propõem-se publicações sobre o tema *feedback* contendo dicas para quem o dá e para quem o recebe nos principais canais de comunicação dos servidores e magistrados.

O tema informatização da ferramenta (isto é, utilização de recurso da Diretoria de Tecnologia e Informação), apesar de ter sido trazido em apenas uma resposta do campo aberto dessa questão, é, notadamente, um tema que foi bastante discutido pela equipe do projeto e é uma das principais intervenções/recomendações que se faz neste trabalho, visando ao aperfeiçoamento da nova sistemática. Desta forma, julgou-se indispensável que a nova sistemática de Avaliação Gerencial disponha de informatização para a aplicação da referida ferramenta de forma totalmente informatizada, viabilizando sua aplicação a todos os colaboradores do PJSC e ao mesmo tempo otimizando o tratamento de dados e suas respectivas devolutivas que advirem deste expressivo retorno.

Salienta-se que o TJSC está em processo de contratação de um Sistema Integrado de Gestão (ERP) que atenderá processos de trabalho da DGP e permitirá o desenvolvimento e a aplicação de formulários de avaliação diversos. Além do caráter de confiabilidade e de fidedignidade, para Lima et al. (2011), um ambiente informatizado como reforço ao procedimento e um sistema de informações bem ajustado podem trazer celeridade ao processo e mesmo independência de execução e de escalonamento.

Adequou-se, também, no formulário, um campo aberto requerido por alguns respondentes para que, se o avaliador desejar, complementar informações a fim de se deixar documentado observações importantes, como por exemplo assuntos discutidos durante a reunião de *feedback* e o acordo de trabalho nele realizado. Denominou-se este campo “Registros da reunião de *feedback*”.

Além deste campo, o respondente QPG.G4 trouxe a sugestão de inserção de campos abertos, o que, de fato, já foi disponibilizado no campo com o seguinte enunciado “Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale ‘PREJUDICADO’ e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para “comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado”. Neste espaço, que se repete após cada questão, pode ser utilizado pelo avaliador para se expressar, caso considere as alternativas disponíveis insuficientes para trazer a sua percepção.

No tocante à periodicidade de ciclo avaliativo entendeu-se que não existe regra para tal aplicação. Porém, no entender de Farias (2011), dentre as principais falhas nas Avaliações de Desempenho que prejudicam a eficácia desse instrumento está o efeito recenticidade. Assim, a periodicidade determinada deve ter intervalo suficiente que permita a implementação de ações para a melhoria do desempenho a partir do *feedback* recebido numa avaliação anterior.

Sintetizando as proposições mencionadas anteriormente, segue o quadro 17.

QUADRO 17 - Síntese das proposições analisadas

Proposição	Ação
Sigilo/não identificação ou anonimato	Permanecerá identificada com aperfeiçoamento das ações de sensibilização
Continuidade da implantação	Estudos em Desenvolvimento Gerencial/Apoio da Alta Administração
Inserção do campo aberto “Há quanto tempo é meu gestor?”	Inserção
Elaboração de 2 (dois) modelos distintos de avaliação	Mais divulgação sobre competências gerenciais
Valorização dos colaboradores	Mudança cultural/Apoio Alta Administração
Cultura de feedback	Mais divulgação sobre <i>feedback</i>
Informatização da ferramenta	Desenvolvimento de sistema (DTI)
Campo “Registros da reunião de <i>feedback</i> ”	Inserção
Inserção de campos abertos	Já contemplado
Periodicidade	Anual

Fonte: A autora (2019)

O protótipo da ferramenta, após análises de contribuições e recebidos alguns refinamentos, culminou na ferramenta de Avaliação Gerencial do TJSC. No apêndice 5 (cinco), a ferramenta, que é parte da nova sistemática de avaliação, possui 14 questões que

apresentam comportamentos associados às competências mapeadas. Ademais, possui campo destinado a registrar há quanto tempo o colaborador vem sendo gerido pelo gestor que está avaliando. Também houve a inserção de um campo aberto (Registros da reunião de *feedback*) no qual avaliador e avaliado, poderão, em conjunto, no momento do *feedback*, realizar o preenchimento de informações que julguem relevantes serem registradas na própria ferramenta.

De forma mais ampla, a nova sistemática, ainda facultativa, continuará identificando o avaliador, mas receberá aperfeiçoamento nas ações de sensibilização. A cultura do *feedback* também será reforçada ao longo do próximo ciclo avaliativo. Por fim, a utilização deste desdobramento do modelo GPC – a Avaliação de Competências Gerenciais, uma vez tendo recebido adequação tecnológica, poderá ser estendida a todos os gestores do TJSC a fim de proporcionar a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os gestores do PJSC já possuem ou podem desenvolver para o bom desempenho das suas funções. Tal instrumento subsidiará a continuidade da implantação da GPC no PJSC.

Além de pôr em prática as sugestões elencadas para se entregar o produto final à Organização, espera-se, com este estudo, propiciar a este Tribunal uma ambiência favorável ao *feedback* e a continuação do programa de desenvolvimento gerencial, tomando-se por base a Avaliação de Competências Gerenciais e, dessa forma, auxiliar a Gestão de Pessoas a tornar-se cada vez mais estratégica para a Organização.

Assim, este estudo aproveitou-se das etapas da implantação do modelo GPC já concluídas e servirá de base para a sua continuação. A conclusão deste estudo vai ao encontro de tudo o que se tem debatido sobre melhor aproveitamento de recursos públicos uma vez que ao se permitir a identificação de possíveis *gaps* a serem desenvolvidos pode-se desenvolvê-los de forma orientada, otimizando gastos em capacitação.

Após a ciência dos resultados, fez-se a devolutiva a todos os participantes do projeto piloto por *e-mail* disponibilizando acesso ao relatório do projeto. Após, a DGP procedeu o encaminhamento do produto final ao patrocinador do projeto para aprovação. Assim, propôs-se que a Avaliação de Competências Gerenciais seja disponibilizada a todos os colaboradores do Poder Judiciário catarinense, de forma facultativa a critério de cada gestor, com periodicidade anual, em período a ser definido pela DGP. E, quando de sua implantação institucional, poderá ser, oportunamente, verificada a necessidade de evolução da referida sistemática de Avaliação Gerencial.

6 CONCLUSÕES

Para construir um quadro de colaboradores mais talentosos e mais produtivos, o gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos colaboradores. A GPC é um processo de transformação complexo e requer aplicação gradual, portanto, sua implantação constitui um desafio para qualquer organização e exige mudanças como maior autonomia dos colaboradores que, por consequência, afetam profundamente a estrutura organizacional, e pontos como estes são naturalmente menos flexíveis em organizações do governo (AMARAL, 2008)

Após a proposição de intervenções/recomendações, constatou-se que o objetivo geral deste trabalho - Desenvolver uma sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC – foi alcançado em decorrência de terem sido contemplados todos os objetivos específicos inicialmente propostos e a seguir resgatados para explicar de que forma pôde-se alcançá-los.

Inicialmente, co-criou-se a proposta de sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais para o TJSC e, após a aplicação de pré-teste na DDP e realização de devidos ajustes, procedeu-se a aplicação do protótipo da ferramenta de Avaliação das Competências Gerenciais, desta vez, nas 7 (sete) Diretorias vinculadas à Diretoria-Geral Administrativa.

Com o auxílio das percepções dos gestores e colaboradores, bem como dos entendimentos da equipe do projeto e da própria pesquisadora, identificaram-se, no processo de aplicação do projeto piloto, os pontos fortes e quais demandavam melhoria. Como pontos fortes destacaram-se a clareza dos enunciados, o leiaute e as orientações, além de retornos positivos indicando que as perguntas foram bem elaboradas e de fácil entendimento; que o formulário foi sucinto e com boa apresentação; e que a reunião de devolutiva com os gestores poderia trazer reflexões para o seu aperfeiçoamento, dentre outros benefícios. Ao final, o sucesso da aplicação do projeto piloto e as contribuições dos atores envolvidos ao longo do processo para o aperfeiçoamento do protótipo da ferramenta foram considerados pontos-chave para o alcance do objetivo geral proposto neste estudo.

Em contrapartida, também com os subsídios das percepções dos atores envolvidos, identificaram-se, no processo de aplicação do projeto piloto, os pontos que demandavam melhoria, para os quais, propôs-se ações corretivas ou de alinhamento com o intuito de aperfeiçoar a nova sistemática. Além dos itens clareza dos enunciados, orientações e

leiaute, os temas sensibilização e adequação tecnológica quando da disponibilização do produto final à Organização foram pontos destacados para receberem ações de melhoria. Para estes, sugeriu-se ampla divulgação do projeto por meio da assessoria de imprensa, a página da GPC e a inserção deste tema no projeto Dicas de Gestão e sensibilização de forma presencial a todos os gestores do PJSC. Ademais, convergiu-se para a utilização de recursos tecnológicos para o modelo de Avaliação de Competências Gerenciais.

Em suma, reconheceu-se que o método elaborado pelo capital intelectual da Organização (com o envolvimento de pessoas-chave da Administração) mostrou-se efetivo dado que a ferramenta proposta identificou *gaps* de competências dos gestores a serem dirimidos após ações de desenvolvimento voltados a tais lacunas. A nova sistemática, além de direcionar as ações de capacitação e treinamentos para os objetivos da organização, também permite planejar o desenvolvimento contínuo das competências, de acordo com as estratégias futuras da organização e a frequência de sua atualização, para não se tornarem obsoletas com o passar dos anos.

Em virtude das escolhas metodológicas, toda e qualquer pesquisa possui suas limitações. No presente estudo, identificaram-se as seguintes: o tempo decorrido entre a solicitação de aplicação até sua autorização por parte da Alta Administração, o envolvimento desta pesquisadora, a escassa literatura internacional voltada à Avaliação de Competências Gerenciais e a baixa adesão de respostas por parte dos gestores.

A vantagem do pesquisador interno é que ele vivencia, como profissional, os problemas e as soluções investigadas e conhece em detalhes o ambiente da pesquisa; em contrapartida, tem mais dificuldade de evitar vícios de raciocínio e preconceitos, e possui conhecimentos tácitos que nem sempre percebe como relevante e, por isso, deixa de explicitá-los na pesquisa. A posição de não neutralidade do pesquisador leva à possibilidade de que sejam introduzidos vieses na pesquisa. Para evitar ou reduzir o viés e a não explicitação de conhecimentos tácitos aos quais os pesquisadores internos estão sujeitos, foram importantes o uso da triangulação dos dados e as discussões com os membros da equipe do projeto bem como a professora orientadora deste estudo.

Como sugestão para pesquisas futuras, com possibilidades de extensão, aprofundamento e comparações do estudo ora realizado, deixam-se a construção de ações de capacitação dos colaboradores (desenvolvimento gerencial) e a Avaliação de Desempenho por Competências por serem possibilidades de ampliação de pesquisas a partir deste estudo. Além destes, o processo de implantação da GPC ainda contempla ações que utilizam os resultados obtidos com o Mapeamento de Competências e a Avaliação de Competências Gerenciais, quais sejam: elaboração de critérios para seleção e

desenvolvimento de gestores, definição de regras para seleção interna e o alinhamento dos concursos públicos e do plano de carreira.

O próximo desdobramento na linha do tempo do modelo GPC no TJSC – o desenvolvimento das competências gerenciais - somente poderá avançar quando concluído o objeto de estudo atual. Tal resultado serve de base para a próxima etapa a ser implantada na Organização, uma vez que permite a identificação de possíveis *gaps* a serem desenvolvidos e, assim, possibilita a elaboração de estratégias com o auxílio de diversos recursos para o desenvolvimento de forma orientada das competências necessárias para um melhor desempenho da função gerencial.

Enfim, consideradas as limitações, recomendações e sugestões de pesquisas futuras, espera-se que a presente construção da nova sistemática bem como suas propostas de melhoria contribuam para que a Organização consiga cumprir com êxito os seus propósitos e, conseqüentemente, entregue melhores resultados à sociedade. Além disso, acredita-se que este estudo possa contribuir para um maior embasamento conceitual da área em estudo, seja pela utilização de uma abordagem inovadora, ou ainda, pela questão da complementaridade de estudos realizados nesta área.

Concluída a análise dos dados e findo o projeto, atingiu-se o objetivo geral proposto no presente trabalho no qual se entregou, como produto final, a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais a todos os colaboradores do PJSC, com a finalidade de propiciar a identificação das competências gerenciais e contribuir para o desenvolvimento individual no exercício da função gerencial.

REFERÊNCIAS

ALLES, Martha Alicia. **Desempenho por competências: evaluación de 360°**. Argentina: Granica, 2005.

ALVES-Mazzotti, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa (2a ed.)**. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na Administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público. Vol. 57, nº 4 – Out/Dez 2006. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/211/216>>. Acesso em: 30 maio 2019.

AMARAL, R. M. **Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 2008. São Paulo. Anais... Trabalhos Orais. São Paulo: nov/2008, p. 10-14.

AMARO, R. A.; NOVAES, M. B. **A dimensão esquecida da competência: a volta da atividade ao sujeito que age**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. Disponível em <https://www.academia.edu/3777093/A_dimens%C3%A3o_esquecida_da_compet%C3%Aancia_a_volta_da_atividade_ao_sujeito_que_age> . Acesso em 14 de maio de 2019.

ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **Formação Gerencial: Pós-Graduação Lato Sensu e o papel das comunidades de prática**. RAC. v.9, n.2, Abr./Jun, 2005, p.35-58. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/rac/v9n2/v9n2a03.pdf> >. Acesso em: 30 de maio de 2019.

APPEL, Heitor; BITTENCOURT, Cláudia Cristina. **Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras**. Revista Organizações e Sociedade, Salvador, v. 15, n. 46, jul./set. 2008. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10973/7899>> Acesso em: 9 de maio 2019.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo. Atlas, 2000.

BAHRY, C.P.; TOLFO, S.R. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. Revista de Administração Mackenzie, v. 5, n.2, p. 37-54, Jul./Dez. 2004.

BARBOSA, A. C. Q.; SCIANNI, M. A. **Competências Organizacionais e sua Transferência aos Indivíduos** - Um Estudo Junto a Empresa de Base Tecnológica localizada em Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Rio Grande do Sul, 2006.

BARBOSA, Xana A. **A avaliação 360° como novo método de avaliação de desempenho na UFRJ**. 2010. Disponível em: <
<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40261/000828026.pdf?sequence=1>>
Acesso em: 5 de novembro de 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARONI, M., & Oliveira, J. M. **Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público**. Anais do Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, Guatemala, 2006.

BARROS, M. E. A. **Competências Gerenciais: Um Estudo de caso no setor siderúrgico mineiro**. Pedro Leopoldo, 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios propostos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: Borges-Andrade, J. E.; Abbad, G.; Mourão, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Riode Janeiro: Elsevier, 2001.

BENITO GAV, LICHESKI AP. **Sistemas de Informação apoiando a gestão do trabalho em saúde**. Rev Bras Enferm. 2009; 62(3): 447-50.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: EducS, 2010. DURAND, T. L'alchimie de La competence. Revue Française de Gestion. Paris, v.127, n.1, p.84-102, jan./fev. 2000.

_____. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2 ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.

_____. **A produção Sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais: gestão pela qualidade e certificação ISO 9001:2000 no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul.** Programa de pós-graduação em administração na Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul- UFRGS, 2009.

BHARWANI, S.; TALIB, P. **Competencies of hotel general managers: a conceptual Framework.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 29, n.1, p.393-418, 2017.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais - A Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** 2001. 320 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793>>. Acesso em: 09 set. 2019.

BOOG, Gustavo. **O Desafio da Competência.** São Paulo: Best Seller, 1991.

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

BRACKEN, D. W. et al. **360 feedback from another angle.** Human Resource Management, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 3-20, 2001.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **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, 2001.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. 363f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

_____. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, p. 1, 5 out 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm> Acesso em 30 de maio de 2019

_____. 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: 17 set. 2019.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. **Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico**. Revista Ciências Administrativas, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CAPUANO, Ethel Airton. **Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) 2014.

CARBONE, Pedro Paulo; JUNIOR, Edgard Rufatto. **O Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil**, 2005.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo. P; LEITE, João B.D; VILHENA, Rosa M.P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. 2 edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARLETTO, Balduir. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. 2006. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pósgraduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federa - 235 ral do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: . Acesso em: 20 Jul. 2019.

CARVALHO, Mauricio Moreira de.; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Processo de mudança organizacional em instituição pública brasileira: A opinião dos funcionários e as ações decorrentes**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade Niterói, RJ, Brasil, 2009

CASTILHO NC, Ribeiro PC, Chirelli MQ. **A implementação da sistematização da assistência de enfermagem no serviço de saúde hospitalar do Brasil.** Texto contexto Enferm. 2009; 18(2): 280-9.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa.* São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário. *Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação.* Brasília: CNJ, 2016.

CEITIL, M. **Gestão e Desenvolvimento de Competências** Edições sílabo 1ª edição Lisboa, 2007.

CHAPMAN, Judith Ann. **The work of managers in new organizational contexts.** *Journal of Management Development*, v. 20, 2001, p. 55-68.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez 2006.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 111, de 06 de abril de 2010. Institui o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJud e dá outras providências. Brasília, 2010. Não paginado. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=130>>. Acesso em: 08 dez. 2019.

COSTA, M. A. S. **Gestão de pessoas por competências e administração estratégica: o caso de uma empresa do polo petroquímico de Camaçari/BA.** Anais do XXVIII ENANPAD, Curitiba, 2004.

COTRIM FILHO, V. V.; FARIAS, J. S. **Competências relevantes ao papel ocupacional de gerência em nível operacional em um órgão da administração pública federal do Brasil.** *GESTÃO.Org*, Recife, v. 11, n. 2, p. 422-185, Mai./Ago. 2013.

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003), 2005.

CUNHA, C. A. G. **Legitimidade, certeza do direito e justiça.** *Revista dos Mestrados em Direito Econômico da UFBA*, Salvador, n. 7, p. 133-155, jan./dez. 1999.

Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração.** In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática* (pp. 97-118). São Paulo: FGV, 2005.

DELUIZ, Neise. **Qualificação, competências e certificação**: visão do mundo do trabalho. In: PROFÁE. Formação: humanizar cuidados da saúde: uma questão de competência. Brasília: Ministério da saúde, 2001. Disponível em: < <http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf> >. Acesso em: 18 jun. 2019

DEPRESBIERIS, Léa. **Cerificação por competências**: a necessidade de avançar numa perspectiva formativa. In: PROFÁE. Formação: humanizar cuidados da saúde: uma questão de competência. Brasília: Ministério da saúde, 2001. Disponível em: < <http://bvsm.s.saude.gov.br/bvs/publicacoes/profae/Revista2002.pdf> >. Acesso em: 18 jan. 2019

DIAS, Gisele B.; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração**: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991

DRAGNIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. **Competency based management**: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, v. 14, 2006, p. 51-64. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373> >. Acesso em: 01 Set 2019.

DURAND, T. **Forms of incompetence proceedings fourth international conference on competence-based management**. Oslo: Norwegian of Management, 1998.

_____. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000

_____. **L'Alchimie de La Compétence**. 2006. Disponível em < <http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchimie-de-la-compétence-RFG-2006.pdf> >. Acesso em: 12 jul. 2019

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. **Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências.** Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas. 2010

FIDLER, B. **Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education.** In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). Human resource management in education. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko; RUAS, Roberto. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas S.A., 2004.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

Flick, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995), 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2009.

FARIAS, Marcelo Edgard de Castro. **Aula 7 da disciplina Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro, Faculdade Estácio de Sá, 12 set. 2011.
do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, Joel Souza, FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

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

_____. **Alinhando estratégia e competências.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática.** In: Encontro da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 26; 2002, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002.

FURUKAWAI, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro.** Universidade Federal de São Paulo. Departamento de Enfermagem. Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração de Serviços de Saúde e Gerenciamento de Enfermagem. São Paulo, SP. 2010

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses.** Texto para discussão. n 27. Brasília: ENAP, 1998. 27 f.

GHOSHAL S.; BARTLETT C. A. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas.** Talento e atitude como vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000

GODOY, A.; D'AMELIO, M. **Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações.** Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

GONCZI, A. **Competency-based learning: a dubious past-an assured future?.** In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Ed.). Understanding learning at work. Londres: Routledge, 1999. p. 180-194.

GOSTICK, A; ELTON, C. **O Princípio do Reconhecimento.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUIMARÃES, T.A., BORGES-ANDRADE, J.E., MACHADO, M.S. & VARGAS, M.R.M. **Diagnóstico de competências essenciais em ambiente de inovação tecnológica.** No prelo, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

HELAL, D. H. (Org.); GARCIA, F. C. (Org.); HONORIO, L. C. (Org.). **Gestão de pessoas e competência**: teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2008

VIENAŽINDIENĖ, Milita; ČIARNIENĖ, Ramunė. **Human Resource Management Trends**. Conditioned by New Public Management, 2008.

IENAGA, C. H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KATZ, Robert L. **Skills of na effective administrator**. Harvard Business Review. Disponível em: < <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effectiveadministrator>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

KLIKSBERG, B. **A gerência na década de 90**. Revista de Administração Pública, v.22, n.1, janmar, 1988, p.59-85.

LANTELME, E. M.V. **Uma teoria para o desenvolvimento da competência dos gerentes da construção**: em busca de “Consiliência”. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LARENTIS, Fabiano et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. Revista Eletrônica de Gestão Empresarial - PROPAD/UFPE, Pernambuco, v. 10, n. 3, set./dez. 2012, p. 537-566. Disponível em: < <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/>> Acesso em: 7 de junho de 2019.

LE BOTERF, G. **De la compétence** – essai sur um attracteur étrange. In: Les éditions d’organisations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **Développer les compétences au travail**, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.

_____. **Construire les Compétences individuelles et collectives**. 7. Ed. Paris: Group Eyrolles, 2015.

LEBOYER, C. L. **Gestión de Las Competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión, 1997

LIANG, Z. M., *et al.* **360 degrees management competency assessment**: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2017

LIMA, Joao Gratuliano Glasner de, *et al.* **Avalanche**: um Sistema Web para Avaliação de Competências e Lacunas do Talento Humano nas Organizações. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011

LUCENA, W. G. L. **Avaliação de desempenho no setor público**: aplicação de modelos no ministério da ciência e tecnologia. João Pessoa: UFPB, 2011. 367 p.

MANFREDI, Silvia M. **Trabalho, qualificação e competência profissional** — das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*. Campinas: CEDES, n. 64, p. 13-49, set. 1998.

MATOS, Ruy A.. **A Função Gerencial e o Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Conferência proferida no 11 Seminário Nacional de Gerentes de Recursos Humanos de Instituições de Ensino Superior, promovida pelo Ministério da Educação e Cultura - DP e Universidade Federal da Paraíba, de 12 a 16 de fevereiro de 1979, em João Pessoa.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

_____. **Testing for competence rather than for intelligence**. *American Psychologist*, v.28, p. 1-14, 1973.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. **O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais**. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH, 2003.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **O trabalho do executivo: o folclore e o fato**. (Coleção Harvard de Administração). São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NEVES, Renato Martins das. **Desenvolvimento de competências de gerentes intermediários na construção civil através da adaptação da aprendizagem baseada em problemas –ABP**. Tese (Doutorado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/8153> >. Acesso em: 16 jan. 2016.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. In: R. L. Ruas, Antonello, C. S., Boff, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005.

OLIVEIRA, C. E. M. de; TURRIONI, J. B. **Medidas de desempenho na gestão pública: estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. Anais do IX simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais. SIMPOI, 2006.

PACHECO, R. S. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

Página da Gestão por Competências do TJSC. Disponível em: <<https://www.tjsc.jus.br/web/servidor/gestao-por-competencias>> Acesso em: 18 dez 2019

PAIVA, Kelly César Martins de.; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas**. RAC, v. 12, n.2, Abr/Jun, 2008, p.339-368. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2> > Acesso em: 18 jun 2019

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015. 189p.

PELISSARI, A.; GONZALES, I.; VANALLE, R. **Competências gerenciais**: um estudo em pequenas empresas de confecções. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter. (Coords). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. **As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior**. *Cadernos EBAPE*, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERRENOUD, P. **Desenvolver competências ou ensinar?** A Escola que prepara para a vida. Porto alegre: Penso, 2013.

PETERSON, Tim O.; FLEET, David D. Van. **The ongoing legacy of R.L. Katz**: An updated typology of management skills. *Management Decision*, v. 42, 2004, p. 1297-1308. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410568980>>. Acesso em: 16 jun 2019.

PIRES, Alexandre Kalil *et al.*; **Gestão por competências em organizações de governo** – Brasília: ENAP, 2005. 100 p

Planejamento Estratégico Institucional. Disponível em:
<<https://www.tjsc.jus.br/web/gestao-estrategica/planejamento-estrategico-institucional/mapa-estrategico-2015-2020?inheritRedirect=true>> Acesso em 25 de março de 2018

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence os the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.3, p. 79-91, May/June 1990.

QUINN R. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REIS, A.M.V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

REIS, Betania Doumolin dos. **A Gestão de Mudanças em Organizações Brasileiras de interesse público: uma perspectiva dos consultores.** Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RIO, 2011.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências, conecta e integra:** competências essenciais; competências das pessoas; competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDS, Sue. **Flexibilidade na gestão de pessoal da administração pública** OCDE Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico Texto I A flexibilidade na gestão de pessoal: algumas comparações entre o setor público e o setor privado Cadernos: ENAP, 1993.

ROGERS, G.; BADHAM, L. **Evaluation in the management cycle**, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). Improving educational management through research and consultancy. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

ROSA, Cristina Gouveia; VACOVSKI, Eduardo. **Gestão de Pessoas no Setor Público: Avaliação De Desempenho**, 2015.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações.** Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (mimeo), 2001.

RUAS, R. L. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. de M. Jr (orgs.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269

_____. **Gestão por competências:** uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 242–269.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. **Educating for Competence in Professional Practice.** Netherlands, Instructional Science 24, p. 411-437, 1996.

SANT'ANNA, A. de S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (Doutorado) - CEPEAD/FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHOMMER, P. C. **Gestão pública no Brasil**: Notícias do teatro de operações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.43, n.4, 2003

SEATE, B.M.; POOE, R.I.D.; CHINOMONA, R. **The relative importance of managerial competencies for predicting the perceived job performance of Broad-Based Black Economic Empowerment verification practitioners**. SA Journal of Human Resource Management, v. 14, n.1, 2016.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K. **O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico**. In: Anais do XXVII ENANPAD, Atibaia-SP, 2003.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. **A noção de competência na gestão de pessoas**: reflexões acerca do setor público. Revista do Serviço Público Brasília 62 (2): 167-183 Abr/Jun 2011.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de Psicologia, v. 7, número especial, p. 11-18, 2002.

SOUZA, Bruno Campello de; MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal**: na prática, ainda um discurso. Fundação Joaquim Nabuco (Fundaj) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), 2016.

SOUZA, Máisle Alves Morais; HOLANDA, Lucielma Santos Passos. **Processo de Implantação da Gestão por Competências em Organizações Públicas Federais: Principais Desafios**, 2004.

SOUZA, R. L. S. de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas**. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. International Journal of Selection and Assessment, v. 1, n. 1, p. 50-58, 1993.

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

STROOBANTS, M. **Savoir-faire et compétence au travail**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1997.

SUFIAN, M.; MORGANI, G. R. **An Explanation of the Most Important Components of Management Competence** In: Project Based Organizations. International Journal of Management Academy, v.3, n.1, 2015.

TATICCHI, P.; BALACHANDRAN, K.R. **Research Forward Performance Measurement And Management Integrated Frameworks**, 2008.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional**. In: CLEGG, S.R et al. Handbook de estudos organizacionais: Modelos e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.196-219.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais nas universidades federais**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, 2017

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TROSA, S. **Gestão Pública por Resultados: Quando o estado se compromete**. Rio de Janeiro. Editora Revan/ Brasília, DF. Editora: ENAP. 2001

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WHITTINGTON, R. **Estratégia após o modernismo**: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas, FGV, v. 44, n. 4, out/dez. 2004.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em <<http://www.techne.com.br>> Acesso em 09 de dezembro de 2019.

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

APÊNDICE 1

PROTÓTIPO DA FERRAMENTA APLICADA AO PRÉ-TESTE

Avaliação de Competências Gerenciais

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *



A Avaliação de Competências Gerenciais é uma ferramenta de gestão que tem por finalidade identificar ações de destaque e oportunidades de melhoria relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentados pelo gestor, possibilitando a elaboração de estratégias para o desenvolvimento das competências necessárias para um melhor desempenho da função gerencial.



2. Nome do gestor avaliado *

AVALIE O DESEMPENHO DO GESTOR DE SUA UNIDADE EM RELAÇÃO À COMPETÊNCIA COM A QUAL:

Para isso, utilize a escala de 1 a 4, sendo que 1 corresponde ao pior desempenho e 4 ao melhor desempenho.

3. Defina metas alinhadas à estratégia institucional, propondo ações para o alcance dos objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

4. Informa à equipe o que é urgente e importante, priorizando a realização das tarefas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Compartilha com a equipe conhecimentos e procedimentos relacionados ao trabalho nos meios adequados. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Demonstra domínio dos procedimentos de sua unidade de trabalho, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Propõe melhorias e inovações que favorecem o alcance dos resultados da unidade. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Valoriza ideias e inovações propostas pelos colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Expressa de forma clara, objetiva e ponderada as suas ideias. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Escuta e considera sugestões e diferentes opiniões da equipe antes da tomada de decisão. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Realiza feedback individualmente, sobre fatos relativos ao desempenho, e propõe acordos de trabalho visando ao desenvolvimento de competências.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Comunica à equipe decisões e informações relacionadas ao trabalho, transmitindo confiança e credibilidade.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Delega responsabilidades considerando as competências individuais e a força de trabalho da unidade.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Incentiva a participação em cursos e ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da equipe.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Fomenta a autonomia da equipe na realização das atividades e acompanha os resultados para o alcance dos objetivos pretendidos.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Destaca a importância da contribuição de cada servidor, estimulando a integração da equipe.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Gerencia conflitos com imparcialidade, zelando pela harmonia no ambiente de trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DESTAQUES



18. Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais de maior DESTAQUE: *

Marque todas que se aplicam.

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento

OPORTUNIDADES DE MELHORIA



19. Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais que apresentam as maiores OPORTUNIDADES DE MELHORIA: *

Marque todas que se aplicam.

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento



20. COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DE MELHORIA SOBRE O DESEMPENHO DO SEU GESTOR



21. SE VOCÊ FOSSE O GESTOR, O QUE TRARIA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE SUA EQUIPE? *



APÊNDICE 2

PROTÓTIPO DA FERRAMENTA APLICADA AO PROJETO PILOTO

Avaliação de Competências Gerenciais

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Informe seu nome *

Sua resposta

Informe sua unidade de trabalho *

Sua resposta



A Avaliação de Competências Gerenciais tem por finalidade identificar as competências que se destacam positivamente e aquelas que podem ser desenvolvidas para um melhor desempenho da função gerencial.





COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

Informe o nome do Gestor avaliado: *

Escolher

Se o nome do gestor a ser avaliado não constar na lista acima, selecione a opção "OUTRO(A)" e informe aqui o setor e o nome completo do gestor.

Sua resposta

Caso alguma questão não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique no campo seguinte.

**AVALIE O DESEMPENHO DO GESTOR DE SUA UNIDADE EM
RELAÇÃO À COMPETÊNCIA COM A QUAL:**

1. Propõe ações para o alcance dos objetivos da unidade de trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

2. Informa à equipe o que é urgente e importante, priorizando tarefas. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

3. Compartilha com a equipe conhecimentos e procedimentos relacionados ao trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

4. Demonstra domínio dos procedimentos de sua unidade de trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

5. Propõe melhorias e inovações que favorecem o alcance dos resultados da unidade. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

6. Valoriza ideias propostas pelos colaboradores. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

7. Expressa suas ideias de forma clara e objetiva. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

8. Escuta e considera sugestões e diferentes opiniões da equipe antes da tomada de decisão. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

9. Realiza feedback individualmente, sobre fatos relativos ao desempenho, e propõe acordos de trabalho visando ao desenvolvimento de competências. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

10. Comunica à equipe decisões e informações relacionadas ao trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

11. Incentiva a participação em cursos e ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da equipe. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

12. Fomenta a autonomia da equipe na realização das atividades e acompanha os resultados para o alcance dos objetivos pretendidos. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

13. Estimula a integração da equipe. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

14. Gerencia conflitos, favorecendo a harmonia no ambiente de trabalho.

*

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

DESTAQUES POSITIVOS



Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais que mais se DESTACAM POSITIVAMENTE no gestor avaliado: *

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento

OPORTUNIDADES DE MELHORIA



Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais que apresentam as maiores OPORTUNIDADES DE MELHORIA para o gestor avaliado: *

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento



COMENTÁRIOS, ELOGIOS E SUGESTÕES DE MELHORIA SOBRE
O DESEMPENHO DO SEU GESTOR

Sua resposta



SE VOCÊ FOSSE O GESTOR, O QUE TRARIA DE
CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE SUA EQUIPE?

Sua resposta



COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DE MELHORIA SOBRE ESTA
FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS "

Sua resposta

Cada contribuição é preciosa e será cuidadosamente analisada.



APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO PARALELO DOS COLABORADORES

Contribuição para a melhoria da Avaliação de Competências Gerenciais

Prezado(a) colaborador(a), precisamos de seu feedback para aperfeiçoar a Avaliação de Competências Gerenciais.

Este breve questionário busca conhecer qual a sua percepção sobre este novo processo de avaliação.

Os resultados serão analisados coletivamente e não serão compartilhados com os gestores.

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Esta pergunta é obrigatória



COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

1. Na sua percepção, a Avaliação de Competências Gerenciais pode contribuir para a melhoria Gestão de Pessoas no PJSC? *

Pode trazer melhorias

- Não traz melhorias
- Não sei responder

1. Justifique caso entenda necessário.

Sua resposta:



2. Como você se sentiu avaliando seu(s) gestor(es)? *

- Confortável
- Desconfortável

2. Justifique caso entenda necessário.

Sua resposta:

3. Considerando que a avaliação do gestor exige a identificação do colaborador respondente, você: *

- Foi totalmente sincero ao responder
- Foi benevolente e amenizou alguma(s) resposta(s)
- Se sentiu inseguro e não foi sincero

3. Justifique caso entenda necessário.

Sua resposta



PONTOS POSITIVOS

4. Destaque de 1 (um) até 3 (três) pontos POSITIVOS do formulário de Avaliação de Competências Gerenciais. *

- Linguagem
- Clareza dos enunciados
- Tempo de preenchimento
- Orientações
- Leitura
- Outro:

4. Se desejar, comente os pontos POSITIVOS do formulário.

Sua resposta



PONTOS NEGATIVOS

5. Destaque de 1 (um) até 3 (três) pontos **NEGATIVOS** do formulário de Avaliação de Competências Gerenciais. *

- Linguagem
- Clareza dos enunciados
- Tempo de preenchimento
- Orientações
- Leiaute
- Outro:

5. Se desejar, comente os pontos **NEGATIVOS** do formulário.

Sua resposta



6. Registre, neste campo, tudo o que julgar relevante para enriquecer o processo de Avaliação de Competências Gerenciais.

Sua resposta

Cada contribuição é preciosa e será cuidadosamente analisada!

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO PARALELO DOS GESTORES

Contribuição para a melhoria da Avaliação de Competências Gerenciais

Prezado(a) gestor(a), precisamos de seu feedback para aperfeiçoar a Avaliação de Competências Gerenciais. Este breve questionário busca conhecer qual a sua percepção sobre este novo processo de avaliação.

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail



COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS

1. Na sua percepção, a Avaliação de Competências Gerenciais pode contribuir para a melhoria Gestão de Pessoas no PJSC? *

- Pode trazer melhorias
- Não traz melhorias

Não sei responder

1. Justifique caso entenda necessário.

Sua resposta:



2. Como você se sentiu sendo avaliado na função de gestor? *

Confortável

Desconfortável

2. Justifique caso entenda necessário.

Sua resposta:

3. Você acha que, de modo geral, seus avaliadores (colaboradores) foram: *

Totalmente sinceros ao responder

Benevolentes e amenizaram algumas respostas

Não foram sinceros por se sentirem inseguros

3. Justifique caso entenda necessário

Sua resposta



Registre, neste campo, tudo o que julgar relevante para enriquecer o processo de Avaliação de Competências Gerenciais.

Sua resposta

Cada contribuição é preciosa e será cuidadosamente analisada!



ENVIAR

APÊNDICE 5

FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO GERENCIAL DO TJSC

Avaliação de Competências Gerenciais

*Obrigatório

Endereço de e-mail *

Seu e-mail

Informe seu nome *

Sua resposta

Informe sua unidade de trabalho *

Sua resposta



A Avaliação de Competências Gerenciais tem por finalidade identificar as competências que se destacam positivamente e aquelas que podem ser desenvolvidas para um melhor desempenho da função gerencial.





COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Informe o nome do Gestor avaliado *

Escolher



Se o nome do gestor a ser avaliado não constar na lista acima, selecione a opção "OUTRO(A)" e informe aqui o setor e o nome completo do gestor.

Sua resposta

Informe o tempo que o gestor avaliado ocupa o cargo gerencial

Escolher



Caso alguma questão não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique no campo seguinte.

AVALIE O DESEMPENHO DO GESTOR DE SUA UNIDADE EM
RELAÇÃO À COMPETÊNCIA COM A QUAL:



1. Propõe ações para o alcance dos objetivos da unidade de trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

2. Informa à equipe o que é urgente e importante, priorizando tarefas. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

3. Compartilha com a equipe conhecimentos e procedimentos relacionados ao trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

4. Demonstra domínio dos procedimentos de sua unidade de trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

5. Propõe melhorias e inovações que favorecem o alcance dos resultados da unidade. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

6. Valoriza ideias propostas pelos colaboradores. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

7. Expressa suas ideias de forma clara e objetiva. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

8. Escuta e considera sugestões e diferentes opiniões da equipe antes da tomada de decisão. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

9. Realiza feedback individualmente, sobre fatos relativos ao desempenho, e propõe acordos de trabalho visando ao desenvolvimento de competências. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

10. Comunica à equipe decisões e informações relacionadas ao trabalho. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

11. Incentiva a participação em cursos e ações de desenvolvimento de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento da equipe. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

12. Fomenta a autonomia da equipe na realização das atividades e acompanha os resultados para o alcance dos objetivos pretendidos. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

13. Estimula a integração da equipe. *

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

14. Gerencia conflitos, favorecendo a harmonia no ambiente de trabalho.

*

- Excelente
- Satisfatório
- Regular
- Insatisfatório
- PREJUDICADO

Caso a questão acima não faça parte de seu contexto de trabalho, assinale "PREJUDICADO" e justifique abaixo. Este campo também pode ser utilizado para comentários, elogios e sugestões de melhoria sobre o desempenho apresentado.

Sua resposta

DESTAQUES POSITIVOS



Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais que mais se DESTACAM POSITIVAMENTE no gestor avaliado: *

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento

OPORTUNIDADES DE MELHORIA



Selecione no mínimo UMA e no máximo TRÊS competências gerenciais que apresentam as maiores OPORTUNIDADES DE MELHORIA para o gestor avaliado: *

- Planejar ações, com o estabelecimento de metas e mecanismos de controle
- Gerenciar processos de trabalho visando à melhoria contínua
- Fomentar o desenvolvimento da equipe com foco no alcance dos resultados
- Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo
- Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe
- Promover a melhoria do clima organizacional
- Estimular o compartilhamento do conhecimento



COMENTÁRIOS, ELOGIOS E SUGESTÕES DE MELHORIA SOBRE O DESEMPENHO DO SEU GESTOR

Sua resposta



SE VOCÊ FOSSE O GESTOR, O QUE TRARIA DE CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DE SUA EQUIPE?

Sua resposta



COMENTÁRIOS E SUGESTÕES DE MELHORIA SOBRE ESTA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS *

Sua resposta

Registros da reunião de feedback

Sua resposta

ANEXO 1

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

 <p> FORÇA JUDICIÁRIA TRIBUNAL DE JUSTIÇA do Estado do Rio Grande do Sul Diretoria-Geral Administrativa Diretoria de Gestão de Pessoas </p>		<p> DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS <i>Descrição das Competências Gerenciais do PJSC</i> </p> <p> <i>Data: Junho de 2017</i> </p>  <p> DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS </p>	
<p>Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo</p>	<p>Manter integrantes da equipe informados sobre as orientações e normativos da instituição e da unidade de trabalho</p> <p>Manter canal de comunicação aberto de forma que todos compreendam os objetivos da equipe e possam contribuir com a melhoria dos processos de trabalho e do clima organizacional</p> <p>Estimular cooperação, inter e intra setorial, das equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho da unidade</p> <p>Realizar e estimular comunicação assertiva, inter e intra setorial, com as equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho</p> <p>Promover comunicação com eficácia e efetividade, primando por clareza e objetividade</p> <p>Promover reuniões periódicas, com objetivos definidos, de forma individualizada e com a equipe de trabalho</p>	<p>Manter integrantes da equipe informados sobre as orientações e normativos da instituição e da unidade de trabalho</p> <p>Manter canal de comunicação aberto de forma que todos compreendam os objetivos da equipe e possam contribuir com a melhoria dos processos de trabalho e do clima organizacional</p> <p>Estimular cooperação, inter e intra setorial, das equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho da unidade</p> <p>Realizar e estimular comunicação assertiva, inter e intra setorial, com as equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho</p> <p>Promover comunicação com eficácia e efetividade, primando por clareza e objetividade</p> <p>Promover reuniões periódicas, com objetivos definidos, de forma individualizada e com a equipe de trabalho</p>	<p>Manter integrantes da equipe informados sobre as orientações e normativos da instituição e da unidade de trabalho</p> <p>Manter canal de comunicação aberto de forma que todos compreendam os objetivos da equipe e possam contribuir com a melhoria dos processos de trabalho e do clima organizacional</p> <p>Estimular cooperação, inter e intra setorial, das equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho da unidade</p> <p>Realizar e estimular comunicação assertiva, inter e intra setorial, com as equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho</p> <p>Promover comunicação com eficácia e efetividade, primando por clareza e objetividade</p> <p>Promover reuniões periódicas, com objetivos definidos, de forma individualizada e com a equipe de trabalho</p>
	<p>Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe</p> <p>Promover a melhoria do clima organizacional</p>		
<p>Estimular o compartilhamento do conhecimento</p>	<p>Realizar gestão de documentos da unidade de trabalho promovendo o acesso, resguardado o devido sigilo</p> <p>Fomentar registro de informações, favorecendo a transformação de conhecimento tácito em explícito</p> <p>Sistematizar registro do conhecimento na unidade de trabalho, facilitando o acesso</p> <p>Manter atualizados procedimentos da unidade de trabalho</p> <p>Buscar novos meios para disseminação do conhecimento construído na unidade de trabalho</p> <p>Utilizar conhecimento sistematizado da unidade de trabalho e da organização como apoio à tomada de decisão</p>	<p>Realizar gestão de documentos da unidade de trabalho promovendo o acesso, resguardado o devido sigilo</p> <p>Fomentar registro de informações, favorecendo a transformação de conhecimento tácito em explícito</p> <p>Sistematizar registro do conhecimento na unidade de trabalho, facilitando o acesso</p> <p>Manter atualizados procedimentos da unidade de trabalho</p> <p>Buscar novos meios para disseminação do conhecimento construído na unidade de trabalho</p> <p>Utilizar conhecimento sistematizado da unidade de trabalho e da organização como apoio à tomada de decisão</p>	<p>Manter integrantes da equipe informados sobre as orientações e normativos da instituição e da unidade de trabalho</p> <p>Manter canal de comunicação aberto de forma que todos compreendam os objetivos da equipe e possam contribuir com a melhoria dos processos de trabalho e do clima organizacional</p> <p>Estimular cooperação, inter e intra setorial, das equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho da unidade</p> <p>Realizar e estimular comunicação assertiva, inter e intra setorial, com as equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho</p> <p>Promover comunicação com eficácia e efetividade, primando por clareza e objetividade</p> <p>Promover reuniões periódicas, com objetivos definidos, de forma individualizada e com a equipe de trabalho</p>

 PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL DE JUSTIÇA de Santa Catarina Diretoria-Geral Administrativa Disciplina de Gestão de Pessoas		 DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS Descrição das Competências Gerenciais do RJSC Data: Junho de 2017 OBJETIVOS DE PESSOAS PARA COMPETÊNCIAS	
<p>Promover comunicação efetiva no âmbito da equipe, da instituição e com o público externo</p>	<p>Manter integrantes da equipe informados sobre as orientações e normativos da instituição e da unidade de trabalho</p> <p>Manter canal de comunicação aberto de forma que todos compreendam os objetivos da equipe e possam contribuir com a melhoria dos processos de trabalho e do clima organizacional</p> <p>Estimular cooperação, inter e intra setorial, das equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho da unidade</p> <p>Realizar e estimular comunicação assertiva, inter e intra setorial, com as equipes envolvidas na execução dos processos de trabalho</p> <p>Promover comunicação com eficácia e efetividade, primando por clareza e objetividade</p> <p>Promover reuniões periódicas, com objetivos definidos, de forma individualizada e com a equipe de trabalho</p>	<p>Distribuir as atividades levando em consideração as competências dos colaboradores da equipe</p> <p>Promover a melhoria do clima organizacional</p>	<p>Realizar gestão de documentos da unidade de trabalho promovendo o acesso, resguardado o devido sigilo</p> <p>Fomentar registro de informações, favorecendo a transformação de conhecimento tácito em explícito</p> <p>Sistematizar registro do conhecimento na unidade de trabalho, facilitando o acesso</p> <p>Manter atualizados procedimentos da unidade de trabalho</p> <p>Buscar novos meios para disseminação do conhecimento construído na unidade de trabalho</p> <p>Utilizar conhecimento sistematizado da unidade de trabalho e da organização como apoio à tomada de decisão</p>
	<p>Distribuir e delegar atividades de acordo com as competências de cada colaborador</p> <p>Fomentar integração da equipe, respeitando a individualidade de seus integrantes, visando tornar o ambiente amigável para a execução das atividades diárias</p> <p>Motivar a equipe para o alcance dos objetivos da unidade e da instituição</p> <p>Gerenciar conflitos</p> <p>Gerenciar processos de mudança</p> <p>Mobilizar recursos com a finalidade de assegurar e estrutura física, equipamentos e softwares adequados a realização do trabalho</p>		
<p>Estimular o compartilhamento do conhecimento</p>	<p>Mapear competências da unidade de trabalho</p> <p>Identificar competências dos colaboradores para o adequado aproveitamento na equipe de trabalho e no RJSC</p>	<p>Distribuir e delegar atividades de acordo com as competências de cada colaborador</p> <p>Fomentar integração da equipe, respeitando a individualidade de seus integrantes, visando tornar o ambiente amigável para a execução das atividades diárias</p> <p>Motivar a equipe para o alcance dos objetivos da unidade e da instituição</p> <p>Gerenciar conflitos</p> <p>Gerenciar processos de mudança</p> <p>Mobilizar recursos com a finalidade de assegurar e estrutura física, equipamentos e softwares adequados a realização do trabalho</p>	<p>Realizar gestão de documentos da unidade de trabalho promovendo o acesso, resguardado o devido sigilo</p> <p>Fomentar registro de informações, favorecendo a transformação de conhecimento tácito em explícito</p> <p>Sistematizar registro do conhecimento na unidade de trabalho, facilitando o acesso</p> <p>Manter atualizados procedimentos da unidade de trabalho</p> <p>Buscar novos meios para disseminação do conhecimento construído na unidade de trabalho</p> <p>Utilizar conhecimento sistematizado da unidade de trabalho e da organização como apoio à tomada de decisão</p>

CONHECIMENTOS		COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	
		HABILIDADES	ATITUDES
Básicos de administração		Administração do tempo	Aperfeiçoamento constante
Constituição de indicadores		Análise e interpretação	Aesertividade
Editor de apresentação		Avaliar desempenho	Asumir responsabilidades
Editor de planilha eletrônica		Capacitação	Clareza
Editor de projetos.		Comunicação oral e escrita	Comunicação
Ferramenta de avaliação de desempenho		Coordenação	Conciliação
Gestão contábil		Dar feedback	Cooperação
Gestão da diversidade		Delegação	Confiança
Gestão de conflitos		Estímulo à proposição de melhorias	Criatividade
Gestão de desempenho		Foco em resultados	Dar exemplo
Gestão de pessoas		Foco no cidadão/cliente	Disciplina
Gestão de processos		Gestão de mudanças	Disponibilidade
Gestão de projetos e portfólio		Identificação de perfis individuais	Empatia
Gestão do conhecimento		Identificação de riscos	Equilíbrio emocional
Gestão orçamentária		Inovação	Flexibilidade
Gestão por competências		Inteligência emocional	Iniciativa
Gestão por objetivos		Mapeamento de processos de trabalho	Motivação
Metodologia de gestão de processos de trabalho no poder judiciário		Mediação de conflitos	Objetividade
		Negociação	Padência
Organograma da instituição		Oratória	Resiliência
Processos de aquisição de bens e serviços; instrumentos e modalidades		Organização	Sensibilidade
Regimento administrativo; direitos e deveres		Orientação	Ser didático
Técnicas de comunicação		Planejamento	Ser propositivo
Técnicas de reunião		Priorização	Tempestividade
		Raciocínio lógico	Tolerância
		Saber ouvir	Valorização dos indivíduos
		Supervisão	
		Tomada de decisão	
		Trabalho em equipe	
		Visão sistêmica	

 <p>PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL DE JUSTIÇA de Santa Catarina Diretoria-Geral Administrativa Direção de Gestão de Pessoas</p>		 <p>GESTÃO DE PESSOAS PARA COMPETÊNCIAS</p>	
<p>DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS <i>Descrição das Competências Gerenciais do PJSC</i></p> <p><i>Data: Junho de 2017</i></p>			
<p>REFERÊNCIA - Competências para todas funções</p>			
<p>CONHECIMENTOS</p>		<p>HABILIDADES</p>	
<p>ATITUDES</p>			
Direito Administrativo			Relacionamento interpessoal
Direito Constitucional			Ética
Planejamento Estratégico do PJSC			Responsabilidade
Competências organizacionais			Comprometimento
Navegador de Internet			
Editor de texto			
Redação Oficial			
Português			