

# Avaliação de competências gerenciais: projeto piloto na Diretoria Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

## **Bruna Fernandes Alves Cascais**

Pesquisadora na Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil)

[brunacascais@tjsc.jus.br](mailto:brunacascais@tjsc.jus.br)

## **Dannyela da Cunha Lemos**

Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil)

[lemosda@gmail.com](mailto:lemosda@gmail.com)

## **Resumo**

O objetivo é analisar o processo de implantação de um projeto piloto de avaliação de competências gerenciais no TJSC. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de dados compreendeu pesquisa bibliográfica, documental e aplicação de questionários. Foram realizadas 354 avaliações relativas a 114 gestores, bem como aplicados questionários paralelos para complementar os dados junto aos colaboradores e aos gestores avaliados. Os resultados apontaram para pontos fortes, tais como o envolvimento dos atores e a clareza da ferramenta de avaliação, mas também trouxeram pontos para melhoria, tais como necessidade de sensibilização e de ampla divulgação do processo.

## **Palavras-Chave**

Competências; Competências gerenciais; Avaliação de competências gerenciais

## ***Management competencies assessment: pilot project at the Diretoria Geral Administrativa of the Tribunal de Justiça de Santa Catarina***

### **Abstract**

The purpose is to analyze the process of implementing a pilot project for the assessment of managerial skills at the TJSC. It is a case study, of a qualitative nature, whose data collection included bibliographic, documentary research and application of questionnaires. 354 evaluations were carried out relative to 114 managers, as well as parallel questionnaires were applied to complement the data with the employees and the evaluated managers. The results pointed to strengths, such as the involvement of the actors and the clarity of the assessment tool, but they also brought points for improvement, such as the need to raise awareness and make the process widely known.

### **Keywords**

Competencies; Managerial competencies; Management competencies assessment

## ***Evaluación de competencias gerenciales: proyecto piloto en la Diretoria Geral Administrativa del Tribunal de Justiça de Santa Catarina***

### **Resumen**

El propósito es analizar el proceso de implementación de un proyecto piloto para la evaluación de habilidades gerenciales en el TJSC. Se trata de un estudio de caso, de carácter cualitativo, cuya recogida de datos incluyó investigación bibliográfica, documental y aplicación de cuestionarios. Se realizaron 354 evaluaciones relativas a 114 gerentes, así como se aplicaron cuestionarios paralelos para complementar los datos con los empleados y los gerentes evaluados. Los resultados apuntaron fortalezas, como la implicación de los actores y la claridad de la herramienta de evaluación, pero también aportaron puntos de mejora, como la necesidad de sensibilizar y dar a conocer ampliamente el proceso.

### **Palabras clave**

Competencias; Competencias gerenciales; Evaluación de competencias gerenciales

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Dannyela da Cunha Lemos - Universidade do Estado de Santa Catarina. Av. Me. Benvenuta, 2007 - Itacorubi, Florianópolis - SC, 88035-901, Brasil. **URL:** <http://www.udesc.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 15/04/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 08/10/2022

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i1.53892>

# INTRODUÇÃO

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. Nesse sentido, os modelos de gestão vêm evoluindo, 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.

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.

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).

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC), um dos órgãos que compõem o Poder Judiciário nacional, em 2014, iniciou seu processo de implantação da GPC. O referido processo passa pelo mapeamento das competências necessárias para o exercício de cada função exercida na estrutura deste Tribunal, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de novas sistemáticas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos colaboradores. O processo, até o presente momento, já avançou em 3 (três) etapas: Mapeamento das Competências Organizacionais, Mapeamento das Competências Gerenciais e Mapeamento das Competências das Funções.

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. Da mesma forma, tal ferramenta 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.

A proposta de uma nova sistemática de avaliação 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 foi desenvolvido na Diretoria-Geral Administrativa (DGA) um projeto piloto da nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais. Tal escolha justificase pelo interesse desta diretoria em utilizar algumas das ferramentas de Gestão de Pessoas já implantadas, bem como a disponibilidade dos gestores das sete Diretorias vinculadas à DGA em participar do projeto piloto. Julgou-se aconselhável executar um piloto, pois o TJSC conta atualmente com 523 magistrados e 5.701 servidores efetivos, dos quais 549 compõem a DGA e suas 7 (sete) Diretorias. Dessa forma, busca-se primeiramente construir uma sistemática de avaliação numa escala menor, de forma a incorporar ajustes e proceder melhorias.

É importante destacar que a construção do projeto piloto foi concebido de forma colaborativa pela equipe de gestão de pessoas do TJSC e consistiu na elaboração e aplicação de um protótipo de uma ferramenta de avaliação, com base nas competências gerenciais já mapeadas. O protótipo da ferramenta foi disponibilizado por meio de um link para os colaboradores da DGA, que receberam a orientação para avaliação de seus gestores, incluindo tanto os superiores mediatos como imediatos. Foram avaliados um total de 114 gestores.

Dessa forma, esse estudo propõe-se a analisar o processo de implantação de um projeto piloto de avaliação de competências gerenciais no TJSC, como forma de incorporar as percepções dos atores envolvidos na construção de um modelo de avaliação de desempenho gerencial.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O tema competências gerenciais tem transitado entre o ambiente acadêmico e os diferentes ambientes organizacionais. Para Schermerhorn Junior (1999), o termo pode ser definido como uma habilidade ou característica pessoal que contribui para o alto desempenho no trabalho gerencial. Maximiano (2004), por sua vez, o define como o conjunto de 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.

Para Brandão (2009), são os comportamentos esperados daqueles que exercem cargos ou funções de supervisão e direção. No entender de Ruas (2010), são 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.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), são 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.

Para 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. No entender de Zarifian (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, àquilo que ele produz ou realiza no trabalho.

Para Quinn et. al. (2012), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gestores devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Na perspectiva desse autor, 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 envolvem a identificação de oportunidades e de ameaças, os pontos fortes e fracos da organização, saber planejar, organizar e mobilizar recursos (LARENTIS et al. 2012), o que dificilmente se desenvolve via treinamento tradicional. (BITENCOURT, 2001).

As competências gerenciais possuem caráter relacional, ao se considerar que emergem das formas de ação dos gestores, em seu espaço organizacional, na convergência e a inter-relação com outros gestores (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). As competências gerenciais são situadas, contextuais e socialmente construídas, e, portanto, são fenômenos de difícil mensuração objetiva e universal (SEATE; POOE; CHINOMONA, 2016).

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.

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

Partindo-se do pressuposto behaviorista de que competências são 'comportamentos observáveis' (BOYATZIS, 1982) e que, portanto, levam as organizações a melhores desempenhos e resultados,

a importância da formação gerencial é facilmente justificada (PELISSARI, GONZALEZ e VANELLE, 2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012). O desempenho do gestor e, por conseguinte, sua avaliação, exerce influência sobre as competências ou o desempenho de seus subordinados e, assim, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO, 2009). Liang et al (2017) resgatam 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.

No que diz respeito às competências gerenciais, 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 (BITENCOURT, 2001) 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 de desempenho permite comparar o resultado com as necessidades institucionais, fornecendo 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 (SILVA, 2005). A ausência de um processo de avaliação pode levar a um investimento desnecessário em ações de capacitação para os gestores (COTRIM FILHO; FARIAS, 2013).

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidade de crescimento profissional e de participação pessoal. 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 (FERNANDES, HIPÓLITO; 2010).

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).

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho utilizou a abordagem qualitativa, enquadrando-se como uma pesquisa aplicada, porquanto foi fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos do TJSC. 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).

Quanto aos meios, considerou-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com estudo de caso. 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.

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). Tanto os colaboradores que avaliaram os gestores como os gestores por eles avaliados pertencentes às diretorias vinculadas à DGA. 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.

Após o desenvolvimento colaborativo do protótipo da ferramenta, deu-se início à implantação do projeto piloto de avaliação, de forma que os colaboradores das 7 (sete) diretorias vinculadas à DGA pudessem avaliar seus gestores. 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, o que representou 83,2% de adesão.

A fim de complementar esta observação e de se captar percepções mais específicas 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. O primeiro questionário (QPC) foi desenvolvido especificamente para captar as percepções dos colaboradores avaliadores quanto à nova sistemática e 141 respostas retornaram do total dos 354 enviados. O segundo questionário (QPG) foi desenvolvido para os ocupantes de cargo gerencial avaliados por pelo menos 1 (um) colaborador e retornaram dos 114 enviados, 20 respostas.

Os dados provenientes das 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 analisados e confrontados. O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise



de conteúdo. Os dados analisados foram agrupados por semelhança, cotejados e justificados com base em fundamentos teóricos, conceituais ou, ainda, na visão da própria pesquisadora.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 3.1. Percepção dos colaboradores avaliadores envolvidos no processo

Dos 354 respondentes, identificaram-se 231 respostas (63,84%) que enalteciam a iniciativa de se propor nova sistemática ou, ainda, abstiveram-se de tecer comentários sobre o referido protótipo da ferramenta. Um pequeno número de respondentes (0,02%), pontuaram que tal processo não renderia bons frutos pois não teria continuidade em sendo este um órgão público. Esta visão deve-se ao fato de que muitos projetos anteriores enfrentaram diversas limitações e não tiveram 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)

Além dos respondentes que acreditaram que não haveria continuidade, os 36,16% restantes manifestaram-se sobre outros temas. O tema mais frequentemente 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). 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), conforme será visto adiante.

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. 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)

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.

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, como deveria ser, em um balanço das ações realizadas durante todo o período avaliativo (anual, por exemplo). Sobre esse último ponto, o questionário paralelo (QPC) voltado aos 354 respondentes, que retornou 141 *feedbacks*, também trouxe contribuições na mesma linha de análise. Além disso outras questões de análise foram ampliadas.

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. 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, envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de 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; DALL'ALBA, 1996).

Um número expressivo de respostas reportou ao fato de 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 TJSC.

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. 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.

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. De acordo com 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.

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.

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. 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. 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.

Na sequência, os colaboradores respondentes, desta vez, foram convidados a destacar de 1 (um) até 3 (três) pontos negativos do protótipo utilizado nessa nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais. 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 conseqüente 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.

No campo aberto do questionário 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. 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. 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 área de tecnologia da informação) foi trazido em apenas uma resposta do campo aberto do questionário. 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)

O tema reconhecimento dos colaboradores gestores que apresentassem melhor resultado efetivo foi destacado por um dos respondentes. 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)

## 3.2. Percepção dos gestores avaliados envolvidos no processo

A análise da percepção dos gestores baseia-se nos retornos do questionário paralelo dos gestores (QPG) voltado aos 114 gestores avaliados por seus colaboradores. 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 TJSC, e, na mesma linha das respostas dos colaboradores que os avaliaram, o resultado retornado foi quase unânime – com 94,4%. 19 respondentes (95%) perceberam que a nova sistemática de Avaliação de Competências Gerenciais poderia contribuir para a melhoria

da Gestão de Pessoas no TJSC 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 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. No entender de Silva e Godoi (2003), a institucionalização da GPC é parte de um processo de aprendizagem organizacional. 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 (PERRENOUD, 2013).

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. 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.

No tocante à 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.

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. Tal benevolência ou perda de vontade 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. Contribuições para a melhoria das perguntas também foram apresentadas, bem como questionamentos sobre a periodicidade da aplicação.

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.

Além disso, um dos respondentes 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 TJSC. 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).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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)

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. 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, podem ser propostas 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, sugere-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 TJSC. Ademais, convergiu-se para a utilização de recursos tecnológicos para o modelo de Avaliação de Competências Gerenciais.

Em suma, reconheceu-se que o protótipo elaborado pelo capital intelectual da organização (equipe de gestão de pessoas) 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 pode permitir o planejamento do 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.

Destaque-se também a dificuldade de generalização, uma vez que a pesquisa é fruto de um estudo de caso, o TJSC, que possui natureza e particularidades distintas. Contudo, espera-se contribuir com o estudo empírico realizado, com o avanço do conhecimento no campo da GPC, sobretudo no que tange à avaliação gerencial, no contexto de organizações públicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

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.

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 PósGraduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

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](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](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.

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.

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 Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

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.

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

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.

FARIAS, Marcelo Edgard de Castro. *Aula 7 da disciplina Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro, Faculdade Estácio de Sá, 12 set. 2011.

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.

FLEURY, Maria Tereza Leme, RUAS, Roberto Lima (Orgs). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas S.A., 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.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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 jun 2019.

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

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.

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

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.

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

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.

PELLISSARI, 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.

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

PONTES, Benedito R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 07. ed. São Paulo: LTR, 1999.

QUINN R. et al. Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P.; OLIVEIRA, Carlos; MARCELINO, Ana R. Coaching para executivos. 02 ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

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

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

RUAS, R. L. 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.

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

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.

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