



## **GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO**

### **1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário**

**Nome da prática (iniciativa/projeto):**

**Programa de Avaliação Gerencial por Competências: Uma experiência de construção participativa**

**Tema escolhido:**

**Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores e Gestores**

**Subtema:**

**Mapeamento e Gestão por Competências**

**Detalhamento da prática:**

#### **I – INTRODUÇÃO**

---

Em um cenário de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, é fundamental investir no desenvolvimento do capital humano para garantir o alcance das metas e dos objetivos da instituição, buscando-se, nesse sentido, o alinhamento entre o sistema de gestão de pessoas e as estratégias organizacionais. Reconhece-se que os gestores desempenham um papel primordial e exercem grande influência sobre os resultados alcançados pela Organização. Dessa forma, mapear as competências gerenciais e desenvolvê-las gera sustentação para a consecução dos objetivos estratégicos institucionais.

Diante disso, novos conhecimentos, habilidades e atitudes passam a ser exigidos da força de trabalho do setor público e evidencia-se, assim, a necessidade de desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que reconheçam o desempenho das pessoas como fator impulsionador do sucesso de uma organização. Admitindo-se, pois, que o capital humano é o principal fator capaz de garantir o alcance das metas e dos

objetivos da instituição, o sistema de gestão de pessoas deve estar alinhado às estratégias organizacionais.

Gestão por competências apresenta-se, pois, como um sistema muito útil para que as organizações identifiquem, selecionem, desenvolvam e avaliem as competências humanas necessárias para sustentar as estratégias organizacionais e representam um esforço de integração dos elementos: competência, desenvolvimento e desempenho (VARGAS, 2012). Competências gerenciais, foco do presente trabalho, são definidas por comportamentos esperados pela organização daqueles que exercem funções de supervisão ou direção, descritos em termos de padrões comportamentais (MOURA & BITENCOURT, 2006). Assim, reconhece-se que os gestores desempenham um papel primordial e exercem grande influência sobre os resultados alcançados por seus subordinados. Além de dominar o conhecimento técnico e a execução do trabalho, é essencial que os titulares de cargos em comissão e de funções comissionadas de natureza gerencial sejam bons líderes de suas equipes. É preciso saber gerir pessoas, dirimir conflitos, ter bom relacionamento interpessoal, comunicação efetiva, capacidade de planejamento, entre outros atributos.

Ciente da necessidade de que seus gestores estejam bem qualificados, o Tribunal realiza um conjunto de ações de capacitação denominado Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG). Todavia, até o ano de 2016, não existia *feedback* individualizado sobre a atuação gerencial que pudesse orientar o planejamento das atividades de desenvolvimento. Em não sendo avaliados em suas competências de liderança, o aperfeiçoamento de seus talentos e a melhoria de suas potencialidades eram buscados com menos clareza, foco e precisão. A resposta institucional ao problema identificado foi o desenvolvimento e a implantação do Programa de Avaliação Gerencial por Competências – Prolíder.

## **II – SOBRE A AÇÃO**

---

O objetivo do Prolíder é fornecer informações aos gestores sobre suas potencialidades e oportunidades de aprimoramento, estimular a cultura de *feedback* e gerar insumos para as ações do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG). Assim, seguindo uma tendência em Gestão de Pessoas no serviço público, em 2016, o Prolíder

trouxe o conceito da avaliação *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima. Nesse tipo de avaliação, o servidor torna-se integrante do processo avaliativo do seu gestor.

O mapeamento das competências e a construção dos instrumentos do Prolíder foram conduzidos de forma estratégica para iniciar a disseminação desse novo processo de gestão de desempenho, reduzindo possíveis resistências à edificação de uma cultura de *feedback*. Cada etapa do projeto foi comunicada amplamente ao Tribunal, viabilizando a todos o acompanhamento da estruturação do sistema avaliativo, bem como uma atuação progressivamente mais consciente e sinérgica.

O Prolíder foi construído de forma criteriosa, sensível à cultura organizacional e considerando a contribuição científica do campo teórico. Todo o projeto foi desenvolvido utilizando-se recursos humanos internos e *softwares* livres, primando pela economicidade. Na condução, buscou-se envolver os sujeitos de forma ativa e transparente nas duas etapas de realização, mapeamento de competências gerenciais e execução do Programa, sendo consultivas e participativas o que resultou em uma alta aderência de 80% dos gestores da Casa já na primeira edição, considerando que a participação gerencial é voluntária e realizada mediante inscrição.

A primeira etapa do projeto foi o mapeamento das competências gerenciais, que teve por objetivo produzir uma matriz de competências para alimentar os formulários avaliativos. Para isso, foram realizadas as seguintes fases:

- **Análise documental:** Por meio da análise documental, foi possível fazer inferências a respeito das competências relevantes para a concretização dos objetivos da Instituição e para a melhoria das disfunções administrativas percebidas. Primeiramente, foi realizado um levantamento dos documentos a serem analisados, a fim de identificar os seguintes aspectos: principais disfunções e problemas administrativos, possíveis reflexos sobre o comportamento gerencial, necessidades organizacionais e gerenciais frente aos desafios da Instituição, competências gerenciais desejáveis e suas descrições comportamentais. As análises foram feitas em grupos de trabalho e resultaram em um quadro-síntese contendo 21 competências organizacionais, algumas delas com mais de uma descrição comportamental.

- **Revisão de literatura:** Teve como objetivos o levantamento e a análise do que já havia sido publicado sobre o tema a ser estudado, de forma a se obter uma estruturação conceitual que desse sustentação ao desenvolvimento do trabalho. Nesta etapa, foram identificadas bibliografias sobre avaliação gerencial por competências que pudessem servir de suporte teórico para o projeto. Os artigos científicos e livros selecionados auxiliaram na identificação de metodologias e de características gerenciais positivas para o ambiente de trabalho. Também foram realizadas visitas técnicas para investigação de modelos teóricos já implantados, seus procedimentos, competências gerenciais avaliadas e melhores lições aprendidas.
- **Entrevista de mapeamento de competências:** Foi utilizada para comparar os resultados da pesquisa documental com o que era efetivamente percebido pelos entrevistados no ambiente de trabalho. Dessa forma, as respostas auxiliaram a descrever situações profissionais, comportamentos observados no trabalho, papéis gerenciais e outros elementos capazes de subsidiar a identificação de competências relevantes ao desempenho dos gestores. A escolha dos servidores entrevistados foi feita mediante amostragem por conveniência, sendo que, dos 35 selecionados, 24 ocupavam, à época, cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial. Nessa fase, foram identificadas 31 competências gerenciais, sendo que algumas contemplavam mais de um comportamento descrito.
- **Validação semântica das competências mapeadas e elaboração da matriz das competências gerenciais:** Esta etapa teve por objetivo o aprimoramento das descrições comportamentais identificadas nas etapas anteriores e foi realizada por meio de dois procedimentos: análise de juízes e validação semântica. O primeiro procedimento foi realizado por 4 juízes, utilizando-se a metodologia de descrição de comportamentos observáveis, na qual a redação das competências deve contemplar os seguintes elementos: condição, comportamento e critério. Além disso, aprimorou-se o texto com o objetivo de eliminar ambiguidades, abstrações, duplicidades, múltiplas ideias, termos excessivamente técnicos, irrelevâncias e descrições muito longas. Os

resultados foram consolidados com 32 competências e 125 comportamentos observáveis. As competências identificadas foram submetidas à validação semântica, visando verificar se o enunciado e os itens eram inteligíveis aos futuros respondentes. Assim, foi possível identificar eventuais falhas ou incorreções, eliminar ambiguidades e itens sugestivos, promovendo aproximações linguísticas a aspectos culturais da Instituição. Ao final desta etapa, foram identificadas 19 competências gerenciais passíveis de avaliação no Tribunal, resultando em uma matriz de competências da qual derivar-se-iam os instrumentos específicos de avaliação.

A partir das competências mapeadas, o processo de avaliação propriamente dito foi delineado e normatizado, sendo composto por quatro fases, sendo: Definição das Competências, Adesão dos Gestores, Avaliação dos Gestores e *Feedback*.



Figura 1 – Etapas do Prolíder

Na etapa de **Definição das competências**, o objetivo principal foi identificar as competências que comporiam os instrumentos de avaliação gerencial do STF. A equipe responsável pelo Programa enviou um e-mail, contendo o *link* para um instrumento *online*, convidando as chefias a participarem da indicação das competências. Era necessário elencar, entre as 19 competências gerenciais já mapeadas, as 10 mais importantes, em uma escala de “Prioridade 1” a “Prioridade 10”, considerando a realidade de trabalho na lotação. A orientação era para que a escolha fosse realizada de forma participativa, com o envolvimento da equipe na discussão e na identificação das competências. A Tabela 1 apresenta o resultado dessa consulta.

Competências	%	N nas 10 prioridades	N nas 3 prioridades
Feedback & Acompanhamento	85,6	119	58
Comunicação Assertiva	77,0	107	59
Gestão Participativa	71,9	101	16
Tomada de decisão	66,9	92	21
Gestão do Trabalho	64,7	89	28
Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	62,6	87	27
Resolução de Problemas	60,4	84	13
Gestão de Conflitos	59,7	82	8

Reconhecimento Profissional	58,3	80	15
Gestão com Transparência	56,8	78	26
Gestão do Desenvolvimento Profissional	50,4	70	11
Gestão da Inovação	47,5	66	14
Conformidade	45,3	62	29
Atuação Sistêmica	41,0	57	31
Gestão do Tempo	40,3	56	13
Planejamento do Desempenho	35,3	49	12
Desenvolvimento Gerencial	31,7	44	10
Negociação	30,2	42	11
Gestão da Sustentabilidade	12,9	18	2
<b>Amostra</b>	-	<b>de 139 respondentes</b>	<b>de 139 respondentes</b>

*Tabela 1.* Distribuição das escolhas dos gestores e equipes quanto ao nível de prioridade das competências mapeadas.

Essa etapa foi realizada em novembro de 2015 e contou com a participação de 81,76% dos gestores do Tribunal. A partir dos dados coletados, foram realizadas análises estatísticas que fundamentaram a composição dos Formulários de Avaliação utilizados em 2016 e definiram as competências prioritárias para o desempenho das funções gerenciais nas lotações em que os gestores participantes estavam atuando. Decidiu-se que os instrumentos de avaliação seriam compostos por 8 competências gerenciais, sendo: 2 competências organizacionais, comuns a todos os gestores da Casa; 4 competências funcionais, comuns ao grupo de função ocupada pelo gestor; e 2 competências específicas, relacionadas às particularidades das atribuições exercidas pelo gestor na sua unidade de lotação.

No segundo ciclo de avaliação (2017), foram adotados os mesmos formulários utilizados no ano anterior, permitindo, assim, a comparação longitudinal dos resultados do Programa. Somente os gestores das lotações que não tinham participado no ano de 2016 foram orientados a indicar as competências específicas da unidade que comporiam o formulário.

Na segunda etapa, de **Adesão dos Gestores**, os gestores manifestaram seu interesse em participar do Programa inscrevendo-se no processo por meio de um instrumento online. Os critérios para que o gestor estivesse apto a participar foram: 1) ser

titular de cargo em comissão ou de função comissionada de natureza gerencial e 2) possuir, no mínimo, 90 dias de efetivo exercício no cargo em comissão ou na função comissionada de natureza gerencial na lotação em que se encontrava ao aderir ao Programa, completos até a data de início da etapa de Avaliação Gerencial. Aproximadamente 80%(2016) e 67%(2017) dos gestores aderiram ao Programa.

Na etapa 3, **Avaliação dos Gestores**, foi realizada a avaliação propriamente dita, composta por múltiplas fontes. Além da autoavaliação, da avaliação pela chefia imediata e da avaliação pelos servidores subordinados, o Diretor-Geral, os Secretários e os Coordenadores também foram avaliados pelos subordinados indiretos - Coordenadores, Chefes de Seção e 30% dos servidores da unidade, respectivamente, sendo que os gestores subordinados aos Ministros do STF não foram avaliados pela chefia imediata.

Na etapa de avaliação, obteve-se, aproximadamente, 70% dos instrumentos respondidos em 2016 e 2017, de um total de mais de 1.000 enviados em cada ano (entre autoavaliação, avaliação da chefia e dos subordinados).

Na última etapa do programa, **Feedback**, foi realizada a análise dos resultados das avaliações gerenciais e, com o apoio da área de tecnologia da informação do STF, desenvolvidos relatórios utilizando os *softwares* de código aberto BIRT e PostgreSQL, os quais foram enviados a cada gestor, e a sua chefia imediata. A intenção era que, por meio desse relatório, o gestor refletisse sobre o seu desempenho, observando as pontuações por fonte de avaliação (autoavaliação, chefia imediata, subordinados diretos e subordinados indiretos) e comparando com o desempenho médio dos gestores do Tribunal que participaram do processo avaliativo, uma forma de reconhecer suas forças e oportunidades de melhoria como líder. No relatório do ano de 2017 foi apresentado, também, o comparativo com o ano anterior, caso o gestor tivesse participado das duas edições.

### III – CONCLUSÃO

---

Já ocorreram duas edições do Prolíder (2016 e 2017) e seus resultados estão contribuindo significativamente para o direcionamento das ações de desenvolvimento gerencial no Tribunal. O Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG, em seus biênios 2016/2017 e 2018/2019, delimitou os temas a serem trabalhados com base no

rol de competências mapeadas e nos resultados das avaliações realizadas nas duas edições do Prolíder, direcionando, assim, a oferta de diversos eventos:

2016/2017	
Competências Trabalhadas	nº de eventos
Gestão de Conflitos	4
Gestão do Tempo	4
Desenvolvimento Gerencial	3
Gestão Participativa	2
Resolução de Problemas	7
Total	20

2018/2019*	
Competências Trabalhadas	nº de eventos
Gestão da Inovação	3
Acompanhamento e Feedback	4
Tomada de decisão	3
Total	10

\* essas ações referem-se apenas a 2018, tendo em vista que não foram iniciados os eventos do PDG de 2019.



Também foi criado um selo para as divulgações dos eventos do PDG com o objetivo de orientar os gestores na escolha das ações de desenvolvimento atreladas a sua avaliação gerencial do Prolíder.

Em 2019, as competências do Prolíder integram a linha de atuação “liderança” do Plano de Capacitação do Tribunal, que se propõe a trabalhar o papel do líder na gestão de pessoas e na gestão de processos – considerando a nova realidade do Tribunal –, bem como o papel do líder estratégico. Nesse sentido, está previsto o desenvolvimento das seguintes competências: Planejamento do Desempenho, Gestão Participativa, Desenvolvimento Gerencial, Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, Atuação Sistêmica, Gestão do Trabalho e Gestão da Inovação.

Em uma perspectiva de melhoria contínua, a equipe trabalha atualmente no aprimoramento do Prolíder para 2019, em razão de mudanças na estrutura de funcionamento do Tribunal e outras melhorias identificadas a partir das experiências passadas, como, por exemplo, necessidade de adequação do instrumento de avaliação para aplicação junto aos “subordinados indiretos”.

Sabe-se da relevância do papel gerencial não só na condução dos processos de trabalho, mas também no clima, no desempenho e na percepção de qualidade de vida no trabalho da equipe liderada. Todo investimento para se desenvolver gestores mais capacitados gera impactos positivos de diversas ordens para os indivíduos e para a organização e contribui para a melhoria da prestação jurisdicional.

Além do processo colaborativo, a avaliação envolvendo múltiplas fontes, como a desenvolvida e conduzida pelo Prolíder, traz vantagens que BRANDÃO E BAHRY (2005) reforçam da seguinte forma:

*“Uma avaliação realizada por diversos avaliadores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais”.*

Para além dos resultados práticos e impactos no desenvolvimento dos líderes propriamente, talvez um dos maiores legados que o Prolíder entrega ao serviço público seja a experiência exitosa de ter sido realizado com recursos internos, com equipe que, capacitada, foi se apropriando do processo e construindo parcerias, conciliando outros processos de trabalho e propondo para a organização formas viáveis de construção coletiva. É uma experiência que se caracteriza, ainda, pela economicidade, encontrando soluções como o uso de *softwares* livres, de código-aberto, para produção dos formulários avaliativos e dos relatórios de *feedback*.

Pela primeira vez, os gestores da Casa receberam, de forma estruturada, *feedback* de suas equipes (resguardando-se o anonimato dos respondentes) e de seus superiores, utilizando-se de uma metodologia participativa, transparente e alinhada às outras iniciativas de desenvolvimento gerencial do Tribunal: Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG e Projeto Coaching: Desenvolvendo o Líder Servidor (implantado em 2016, que têm potencializado o aprimoramento das competências gerenciais no Tribunal).

Em todas as ações relacionadas a essas iniciativas tem-se buscado a interlocução com os dados levantados pelo Prolíder. Na prática, isso significa que as competências gerenciais mapeadas pelo Programa de Avaliação Gerencial por Competências do STF

são balizadoras para o planejamento dessas ações, constituindo-se um dos *assessments* direcionadores do processo de desenvolvimento gerencial.

#### **IV – BIBLIOGRAFIA**

---

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Cláudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais, **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, 2006.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão por competências no serviço público: Uma estratégia em Gestão**. Trabalho de conclusão de curso de Especialização a Distância apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Gestão Pública. Porto Alegre, 2012.