

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

Gabriel Teófilo Paixão

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SUA GESTÃO NO TJMG: Percepções de seus
servidores**

Belo Horizonte
2024

Gabriel Teófilo Paixão

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SUA GESTÃO NO TJMG: Percepções de seus servidores

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica

Paixão, Gabriel Teófilo.

P149c Competências profissionais e sua gestão no TJMG [manuscrito] :
2024 percepções de seus servidores / Gabriel Teófilo Paixão. – 2024.
1 v.: il. e tábs.

Orientadora: Kely César Martins de Paiva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

Inclui bibliografia e apêndices.

1. Qualificações profissionais– Teses. 2. Recursos humanos –
Teses. 3. Administração – Teses. I. Paiva, Kely César Martins de.
II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisa em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues CRB-6/2572

Biblioteca da FACE/UFMG – AKR/205/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **GABRIEL TEÓFILO PAIXÃO**, REGISTRO Nº 780/2024. No dia 25 de março de 2024, às 8:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 08 de março de 2024, para julgar o trabalho final intitulado "**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E SUA GESTÃO NO TJMG: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais, Trabalho e Pessoas**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVAÇÃO

() REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de março de 2024.

Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva

ORIENTADORA - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

UFPE

Profª. Drª. Michelle Regina Santana Dutra

UNIHORIZONTES



Documento assinado eletronicamente por **Kely Cesar Martins de Paiva, Presidente de comissão**, em 25/03/2024, às 09:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Michelle Regina Santana Dutra, Usuária Externa**, em 25/03/2024, às 10:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Diogo Henrique Helal, Usuário Externo**, em 25/03/2024, às 10:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **3129592** e o código CRC **F262598C**.

Referência: Processo nº 23072.217201/2024-81

SEI nº 3129592

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar, inicialmente, gratidão aos meus pais, Joaquim e Marly, responsáveis diretos por eu ter conseguido chegar até aqui e terem me proporcionado ao longo da vida todas as condições de estar mais uma vez cumprindo uma etapa importante. Dedico esta vitória também aos meus irmãos Lelela, Guto e Ricardo, exemplos de vida e caráter.

À minha esposa Cirlene, por ter, desde o início, acreditado junto comigo neste projeto, pelo incentivo ao longo da jornada, por ter me escutado (e muito!) todas as vezes que a angústia bateu. Por ser meu porto seguro.

Aos meus filhos, Bia e Xandão, por serem minha inspiração e razão do meu existir.

À minha orientadora Profa. Kely Paiva por, mesmo com todas as suas demandas de trabalho, ter se colocado sempre disponível para conduzir o meu trabalho, tirar minhas dúvidas e, com pragmatismo, ter ajudado a organizar as minhas ideias. Por ter respeitado e apoiado praticamente todas as minhas intenções de pesquisa.

À Rita Bello, Karla Armaneli, Kelly Chalub e Alcione, colegas de trabalho, que tanto me acolheram desde minha chegada na GEDAC/COMOV, tendo se desdobrado para sustentar minhas ausências, trocas de horário necessárias para atender as demandas pesadas do mestrado. Ao mesmo tempo, pelas orientações técnicas, sugestões, compartilhamento de experiências, sempre preocupadas com o sucesso da minha pesquisa.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, instituição a qual pertenço por mais da metade da minha vida, e que, através do seu corpo diretivo, permitiu a realização desta pesquisa sem criar nenhum tipo de obstáculo.

Aos 16 servidores do Tribunal de Justiça os quais, gentilmente, cederam seu precioso tempo para me receberem e concederem seus depoimentos. O meu desejo mesmo era citá-los aqui, nominalmente, mas não é possível.

Ao meu amigo de longa data, Prof. Dr. Henrique Maia Veloso que, com sua experiência acadêmica, desde o momento da concepção da ideia de realizar o mestrado até às vésperas da defesa, orientou-me indiretamente, colocando-se à disposição para troca de ideias, sempre que precisei.

À Mestre em Administração, Carolina Trópia Aladim que, por ter seguido o caminho do mestrado um ano antes, ajudou a pavimentar o meu, dando-me dicas, compartilhando suas experiências, com toda sua simpatia.

Aos colegas da turma do Mestrado 2022-2024 que estiveram juntos comigo nesta jornada de dois anos, duríssima mas prazerosa, compartilhando suas angústias, dúvidas e conhecimentos. Com a sua convivência, me senti mais jovem e isso foi maravilhoso.

E por fim, agradeço ao Todo Poderoso Deus Pai por ter me provido de resiliência, condições físicas, mentais, emocionais e financeiras para conseguir atingir meu objetivo, mesmo com todas as dificuldades, mas sem nenhum obstáculo intransponível. E, sobretudo, por ter colocado todas essas pessoas na minha vida.

RESUMO

O objetivo do estudo apresentado nesta dissertação é descrever como as competências profissionais são percebidas e gerenciadas no Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), na percepção de servidores. Para tanto, adotou-se o modelo de análise de Paiva e Melo (2008) e procedeu-se a uma pesquisa qualitativa, operacionalizada por meio de 16 entrevistas. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo e, após explicitar as políticas internas do TJMG pertinentes à temática e o perfil dos pesquisados, descreveu-se os motivos, expectativas e percepções sobre ser servidor no TJMG, seguidas das competências profissionais ideais e reais do servidor do TJMG, finalizando com as facilidades e dificuldades do processo de gestão de competências no TJMG, segundo os entrevistados. Diante dos resultados, alinharam-se as contribuições teórico-conceituais e pragmático-conceitos do estudo, finalizando-se com sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-chaves: Competências profissionais; Gestão de Competências; Setor público; Administração de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of the study presented in this thesis is to describe how professional competences are perceived and managed in the Court of Justice of Minas Gerais (TJMG), in the perception of civil servants. To this end, the Paiva and Melo (2008) analysis model was adopted and qualitative research was carried out through 16 interviews. The data were subjected to content analysis and, after explaining TJMG's internal policies relevant to the topic and the profile of those interviewed, the reasons, expectations and perceptions about being a server at TJMG were described, followed by the TJMG server's ideal and real professional competences, ending with the facilities and difficulties of the competence management process at TJMG, according to the interviewees. Given the results, the theoretical-conceptual and pragmatic-concept contributions of the study were aligned, concluding with suggestions for future research.

Keywords: Professional competences; Competences Management; Public sector; Human Resource Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos

Figura 2 - Evolução do conceito de competências

Figura 3 - Modelo de competências profissionais de Cheetham e Chievers (1998)

Figura 4 - Modelo teórico-conceitual de gestão de competências

Figura 5 - Sistematização de etapas para estudo de casos

Figura 6 – Modelo de competências profissionais no TJMG, adaptado do modelo de Paiva e Melo (2008)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais dificuldades sobre implantação da gestão por competências da literatura

Quadro 2 - Competências e saberes variados correspondentes

Quadro 3 – Identificação dos entrevistados

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características pessoais dos entrevistados

Tabela 2 – Motivos de Inserção no TJMG, segundo os entrevistados

Tabela 3 – Expectativas sobre o trabalho a ser executado no TJMG, segundo os entrevistados

Tabela 4 – Ser servidor público no Brasil, segundo os entrevistados

Tabela 5 - Ser servidor público no TJMG na percepção dos entrevistados

Tabela 6 – Elementos das competências profissionais ideais de um servidor público, segundo os entrevistados

Tabela 7 – Elementos das competências profissionais reais de um servidor público, segundo os entrevistados

Tabela 8 – Comparação entre competências ideais e competências reais dos entrevistados

Tabela 9 - Expectativas em relação às suas competências profissionais, segundo os entrevistados

Tabela 10: Estratégias e incentivos para desenvolvimento de competências profissionais, por elementos, segundo os entrevistados

Tabela 11 – Características do *feedback* no TJMG, segundo os entrevistados

Tabela 12 – Elementos das competências profissionais relacionados aos retornos (*feedback*), segundo os entrevistados

Tabela 13 – O PGC do TJMG, segundo os entrevistados

Tabela 14 – Dificuldades no trabalho e elementos das competências profissionais, segundo os entrevistados

LISTA DE ABREVIATURAS

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

DIRDEP - Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

EJEF - Escola Judicial Edésio Fernandes

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

EnAnpad – Encontro da ANPAD

TCU - Tribunal de Contas da União

TJMG - Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

TJRO - Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

TJSC - Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	16
1.1 - PERGUNTA-PROBLEMA	18
1.2 – OBJETIVO GERAL.....	19
1.3 – JUSTIFICATIVA	19
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 - Evolução da administração pública no mundo, no Brasil e na gestão de pessoas	21
2.2. Competências e Gestão por competências.....	24
2.2.1 Competências - Evolução conceitual.....	24
2.2.2 Competências - Classificações	30
2.2.3 - Gestão por Competências.....	34
2.2.4 - Competências e Gestão de Competências no setor público brasileiro	38
2.2.4.1 - Estudos sobre experiências de implementação da Gestão por Competências em entidades públicas	40
2.2.5 - O Modelo de Paiva e Melo.....	43
3 – METODOLOGIA.....	47
3.1 - Caracterização da Pesquisa	47
3.2 - Unidades de análise e de observação	48
3.3 - Técnica de coleta de dados.....	49
3.3.1 – Seleção dos perfis de servidores entrevistados.....	50
3.4 - Técnica de Análise de Dados	52
4 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS	53
4.1 – Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Minas Gerais	53
4.2 – Perfil e identificação dos entrevistados	55
4.3 - Motivos, Expectativas e Percepções sobre ser Servidor do TJMG.....	58
4.4 - Competências Profissionais – ideais e reais - do servidor do TJMG	69
4.5 – Gestão de Competências no TJMG: expectativas e realidades	76
5 – ANÁLISE DOS DADOS	92
5.1 - Conclusões	96
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÊNDICES	114
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO TJMG ...	114

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA CITAR O NOME DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS NA PESQUISA.....	115
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	116
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	117

1 - INTRODUÇÃO

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), transformações sociais, políticas, econômicas e culturais ocorridas na sociedade contemporânea passaram a demandar processos de reestruturação produtiva das organizações. Essas reestruturações efetivar-se-iam através de processos de racionalização organizacional que passam por implementação de novos modelos de gestão, cujo instrumental permitir-lhes-ia ascender a um maior nível de produtividade e competitividade.

Nesse contexto e também visando enfrentar a crise fiscal do Estado, surgiu ao redor do mundo o conceito de “administração pública gerencial”, como estratégia para redução de custos e de tornar a administração pública mais eficiente, orientada para resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998). Segundo esse autor, o enfoque gerencial da administração pública ganhou força na Grã-Bretanha, no governo Thatcher, a partir de 1979, e nos Estados Unidos, a partir de 1980, com o governo Reagan.

De acordo com Guimarães (2000), essa nova realidade de viés gerencialista criou um desafio para as organizações públicas de transformar estruturas fortemente marcadas pela burocracia e hierarquia em outras flexíveis e empreendedoras. Nesse sentido, o autor afirma que uma nova cultura de gestão deveria emergir nessas organizações.

A administração pública brasileira foi impactada também por esse novo modelo, sobretudo a partir do advento da chamada Reforma Gerencial da Administração Pública, definida inicialmente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado de 1995, em que se visava à substituição da administração pública burocrática, com suas práticas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, com adoção de princípios da nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A busca pela modernização e profissionalização do setor público foi consequência direta desse movimento, revelando possibilidades de uma gestão de pessoas como ferramenta estratégica também nesse setor. A iniciativa de adotar o modelo por competência ocorreu nos primeiros anos do Governo Luiz Inácio Lula da Silva, pela edição do Decreto n.º 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração de Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, a qual tem como base a gestão por competências ligada ao conceito de capacitação (CAMÕES; MENESES, 2016). Assim, o citado Decreto se tornou o marco legal da implementação da gestão por competências na administração pública brasileira, embora tal ato normativo tenha sido revogado pelo Decreto

n.º 9.991/2019 o qual, também, já foi alterado pelo Decreto n.º 10.506/2020 em alguns de seus dispositivos. Conforme Montezano e Petry (2020), o Decreto n.º 9.991/2019 manteve a importância da utilização de competências nos processos de desenvolvimento de pessoas.

Montezano e Petry (2020), ainda, observam que, após a publicação do marco legal, vários atos normativos foram editados no âmbito de diversos órgãos públicos, mas que, apesar disso, não há certeza se as organizações públicas fizeram a implementação do modelo de gestão de competências por determinação legal ou pelo efetivo reconhecimento dos seus benefícios.

Em relação ao Poder Judiciário Nacional, dentro de todo o contexto de reforma do serviço público, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) assumiu, por determinação constitucional, o papel de coordenador do planejamento e ações estratégicas do Poder Judiciário com a publicação da Resolução n.º 70/2009 que instituiu o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Nesse documento legal, foram definidos 15 objetivos estratégicos, distribuídos em 8 temas, entre os quais destaca-se o tema Gestão de Pessoas. A partir deste, definiu-se o “Objetivo 11”: “Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores”. (CNJ, 2009, p.4). Na sequência, o CNJ publicou a Resolução n.º 192, em 08 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário visando nortear as unidades de formação e aperfeiçoamento técnico dos servidores da Justiça, bem como ao impulsionamento de um modelo de desenvolvimento profissional no âmbito do Poder Judiciário baseado na gestão por competências. Logo, tornou-se uma referência normativa para implementação da Gestão por Competências nos órgãos jurisdicionais de todos os entes federativos do país.

A Resolução n.º 192/2014 define competência como 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” e elucida o desenvolvimento de competências como: “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional” (CNJ, 2016, p. 3).

Especificamente, em Minas Gerais, o Tribunal de Justiça do Estado (TJMG), alinhando-se às normativas e determinações do CNJ, publicou o seu próprio Planejamento Estratégico em 2010, passando, a partir daí, a trabalhar a gestão por competências no âmbito da Justiça mineira.

Mais recentemente, foi publicada a Resolução n.º 952/2020 do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, atualizando o seu Planejamento e a Gestão Estratégicos, para o período de

2021 e 2026, a qual ratificou o macrodesafio do planejamento anterior, denominando-o como “Otimização da Gestão de Pessoas”. Em sua descrição, esse item requer, entre outras coisas, políticas, métodos e ações que contemplem “o desenvolvimento de competências, talentos, trabalho criativo e da inovação e à adequada distribuição da força de trabalho” (TJMG, 2020, p. 4).

Em consonância com tal Planejamento Estratégico, devidamente legitimado e institucionalizado, a Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas (DIRDEP) do TJMG foi incumbida de elaborar um plano de implementação da Gestão por Competências no âmbito do órgão. Para tanto, foram definidos alguns projetos que estão sendo desenvolvidos paulatinamente: Mapeamento das Competências – Organizacional, Gerenciais e de Servidores; Avaliação de Desempenho por Competências; Capacitação e Desenvolvimento por Competências; Arquitetura de Plano de Carreira por Competências; Sucessão por Competências.

Para Montezano *et al.* (2019), a ótica dos servidores para a implantação de modelos de Gestão por Competências permite identificar possíveis dificuldades e benefícios que eles percebem a fim de que se possibilite à área de gestão de pessoas uma maior condição para superar desafios, alinhamento e reforço de ganhos para que seja viabilizado maior envolvimento dos servidores no processo, garantindo efetividade na implementação das práticas de gestão de pessoas.

Esse cuidado pode ser justificado igualmente pelo fato de que o setor público é permeado por uma cultura que, basicamente, cultiva um formato de carreira tradicional, engessada pelas leis as quais, muitas vezes, não permitem uma mudança substancial a qual, somada ao direito constitucional à estabilidade, pode levar as pessoas ao imobilismo e à desmotivação caso não possuam características pessoais inatas que as levem a altos níveis de autoeficácia e resiliência (SILVA; BISPO; AYRES, 2019).

1.1 - PERGUNTA-PROBLEMA

Diante das especificidades da gestão pública no Brasil, especialmente no Poder Judiciário, da legislação pertinente ao desenvolvimento de pessoal nesse contexto e da importância das competências profissionais para efetividade pessoal e organizacional, a pergunta que norteia a pesquisa realizada e apresentada nesta dissertação é: **como as**

competências profissionais são percebidas pelos servidores e como são gerenciadas no TJMG, na visão de seus servidores?

Para responder a tal questionamento, foram traçados os objetivos que se seguem.

1.2 – OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do estudo apresentado nesta dissertação de mestrado é descrever como as competências profissionais e seu gerenciamento são percebidos por servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

Para o alcance desse objetivo, passos específicos foram listados, a saber:

- a) descrever as políticas internas e ações do TJMG que tratam de competências individuais/profissionais;
- b) apresentar o perfil dos entrevistados;
- c) descrever os motivos, as expectativas e percepções sobre ser servidor no TJMG, segundo os entrevistados;
- d) especificar as competências profissionais ideais e reais do servidor do TJMG, na sua própria percepção;
- e) descrever facilidades e dificuldades do processo de gestão de competências no TJMG, segundo os entrevistados.

1.3 – JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se por três eixos principais, sendo que o primeiro diz respeito à importância do serviço público, em especial do Poder Judiciário, o qual, desde a chamada Reforma do Judiciário pela Emenda Constitucional n.º 45/2004, que criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vem mostrando melhorias em sua gestão muito devido à atuação de tal órgão. Ainda assim, de acordo com Falcão (2009), é preciso aperfeiçoar vários aspectos, sobretudo em razão de haver opiniões enraizadas no senso comum do brasileiro sobre o Poder Judiciário do país, como sendo lento, caro e de difícil acesso. Somado a isso, vale ressaltar a necessidade de diminuir a lacuna existente quanto a estudos relativos à gestão no Poder Judiciário, levando em conta que se constata um desequilíbrio entre os três poderes,

na qualidade de objetos de estudo no campo científico da Administração Pública (NOGUEIRA *et al.*, 2012).

O segundo eixo relaciona-se ao aspecto teórico-conceitual, tendo em vista as recomendações de estudiosos do campo das competências (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2008; FLEURY; FLEURY, 2001; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e da gestão por competências, tanto na iniciativa privada quanto no setor público (PAIVA, 2007; PAIVA; MELO, 2008; DUTRA, 2008; CARBONE *et al.*, 2009).

Por fim, o eixo pragmático-organizacional diz respeito a possibilidades de melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público, sob a égide da gestão por competências (MONTEZANO *et al.*, 2019; MONTEZANO; PETRY, 2020; TAMADA; CUNHA, 2022), a partir de estudos como o apresentado nesta dissertação.

Conforme Montezano e Silva (2019), é recomendada a execução de novos estudos acerca da implantação da gestão de competências na administração pública, com vistas a melhor compreender o processo e sua modelagem nessa área, bem como para a disseminação do conhecimento para troca de experiências e contribuição efetiva para uma adequada implementação do modelo nos diversos órgãos públicos, de forma que sejam encaminhadas melhorias na prestação dos serviços e também verificados os efeitos desse modelo nos resultados organizacionais.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

As referências conceituais que sustentam o estudo apresentado nesta dissertação foram aprofundadas em três eixos principais que tratam da evolução da administração pública, das competências profissionais e de sua gestão, elencando estudos realizados no setor público brasileiro, de modo a lançar luzes sobre tal realidade, suas potencialidades e limitações. Por fim, detalha-se o modelo de gestão de competências de Paiva e Melo (2008), com vistas à sua utilização para fins analíticos na investigação proposta.

2.1 - Evolução da administração pública no mundo, no Brasil e na gestão de pessoas

O consagrado modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional que se tornou referência notável nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. Esse modelo é caracterizado, em linhas gerais, por especialização, controle, hierarquia rígida, competência delimitada de cargos e, principalmente, racionalismo.

Conforme Osborne e Gaebler (1998), durante muito tempo, o modelo burocrático funcionou não porque era eficiente, mas porque atendia bem a problemas importantes da época em que se desenvolveu: proporcionou estabilidade logo após o período da Depressão, trazia à tona um sentimento de equidade e justiça bem como criava empregos. Os autores afirmam que a burocracia representou ao governo o mesmo que a linha de montagem representou às fábricas.

No entanto, de acordo com Bresser-Pereira (1998), a estratégia burocrática de administrar foi se tornando inadequada, à medida que o Estado foi ampliando seu papel social e econômico, ainda que fosse útil para evitar o nepotismo e a corrupção.

De modo geral, o ambiente contemporâneo, nas palavras de Osborne e Gaebler (1998), exige organizações que se adaptem rapidamente, produzam bens e serviços com grande qualidade, que respondam a demandas dos clientes, customizando seus serviços o máximo possível, e que influenciem seus empregados pela persuasão e com incentivos, sem necessidade de comandos.

No contexto da administração burocrática, a gestão dos recursos humanos na administração pública foi se moldando por um conjunto de características que podem ser vistas como limitantes, como a rigidez imposta pela legislação, a desvinculação da ideia do

cidadão como destinatário final da atividade pública, pouca ênfase no desempenho (realização do trabalho com eficiência, eficácia e efetividade), mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, postura inovativa limitada, pouca preocupação com a gestão (cultura que não estimula o monitoramento de resultados) e a falta de envolvimento dos funcionários com a melhoria da gestão (SCHIKMAN, 2010).

A administração pública gerencial emergiu a partir desse contexto como resposta à crise do sistema burocrático de gerir a máquina estatal, como estratégia para tornar mais eficiente a administração. Algumas características básicas a definem como a orientação para o cidadão, a obtenção de resultados, a delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público, além dos rígidos controles de desempenho dos servidores (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Numa visão crítica a esse novo modelo, Paes de Paula (2005) afirma que propostas neoliberais e recomendações da teoria da escolha pública se somaram ao movimento gerencialista, o que resultou em uma abordagem de reforma e gestão do Estado que foi chamada de “nova administração pública”, caracterizada por transportar ideias, valores e práticas consagradas na administração de empresas para o setor público. Tal movimento começou a se tornar preponderante, sobretudo no Reino Unido e nos Estados Unidos, tendo alcançado o seu auge nos anos 1980. A autora ainda ressalta que a administração de empresas passou a ser hegemônica na produção do conhecimento administrativo, e isso tornou a administração pública um espaço de simples reprodução de seus princípios, numa pretensa universalidade. A democratização e o interesse público, assim, acabaram sendo preteridos para o alcance da eficiência técnica, em detrimento de aspectos de natureza política.

No Brasil, a mudança da administração pública patrimonialista para burocrática provocou a instituição de departamentos de pessoal na gestão pública, com rígidos critérios de controle de recrutamento e seleção, bem como de avaliação de desempenho para seus trabalhadores, os servidores públicos. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 foi um marco desse movimento, na tentativa de se adequar a máquina administrativa aos padrões da burocracia weberiana (CAMÕES; MENESES, 2016). Em 1967, houve um primeiro ensaio de descentralização e de desburocratização, na chamada segunda reforma administrativa, com a edição do Decreto-Lei n.º 200, que inspirou, posteriormente, o chamado Programa Nacional de Desburocratização, de 1979, como uma proposta política que visava colocar o cidadão como destinatário da atividade estatal (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Klering et al. (2010) afirmam que podem ser destacadas quatro principais transformações da administração pública brasileira: a primeira com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936; em seguida, com a publicação do Decreto-Lei n.º 200/67 durante o Regime Militar. A partir da promulgação da Constituição de 1988, foram introduzidas alterações na estrutura administrativa e uma profunda mudança em aspectos políticos. Por fim, sublinha-se a reforma dos anos 1990, iniciada no governo Collor e consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso.

Nessa esteira, introduziu-se a chamada Reforma Gerencial da Administração Pública, definida inicialmente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado de 1995, que iniciou a substituição da atual administração pública burocrática, que mantém práticas clientelistas ou patrimonialistas, por uma administração pública gerencial, que adota os princípios da nova gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 1999)

Note-se que a própria Constituição Federal do Brasil chancelou essas mudanças incluindo, através da Emenda Constitucional n.º 19/1998, o princípio da “eficiência” entre os princípios da Administração Pública, constantes no artigo 37. Conforme França (2000), quando um princípio jurídico é encontrado expressamente no texto legal, é elevado a um *status* de norma plenamente exigível e concretizável, vinculando imediatamente o agente público e o cidadão.

O princípio da eficiência exige, conforme Pinto (2008), que a administração pública também se organize com atenção constante aos padrões modernos de gestão, a fim de vencer o peso burocrático, buscando atingir os melhores resultados na prestação dos serviços públicos disponibilizados aos cidadãos.

Nesse contexto, o então Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), através da chamada Nova Política de Recursos Humanos, implementou no Brasil uma nova ótica da administração de Recursos Humanos que tinha como objetivos o estabelecimento de uma política voltada para o recrutamento de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, a introdução de um sistema remuneratório ligado ao desempenho e a instituição e reorganização de carreiras que atendam a reformas do aparelho do Estado (BRASIL, 1997).

Há de se considerar, em relação ao aspecto legal envolvido, a evolução das regulamentações das relações entre Estado e servidores na história do Brasil, que se iniciou com a edição do Decreto-Lei n.º 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União e que culminou com a publicação da Lei n.º 8.112, de 1990, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional (PIRES et al., 2005).

De acordo com Camões e Meneses (2006), a retórica da gestão estratégica de pessoas passou a ter influência na administração pública que, em suma, trata-se de uma tentativa de superar o formalismo extremo da perspectiva anteriormente denominada de Administração de Recursos Humanos, constituindo-se em uma forma de se vincular a gestão de pessoas à estratégia das organizações.

Shickman (2010) afirma que a gestão estratégica de pessoas inclui o delineamento de perfis profissionais e do quantitativo de pessoas que possuam tais perfis a fim de atuar na organização, além de estabelecer uma política que dê respaldo à sustentabilidade da gestão. Essa política abrange o recrutamento, realocação e redistribuição de pessoal, a avaliação de desempenho, o desenvolvimento profissional e pessoal, a carreira, remuneração e incentivos, entre outros, integrados ao seu planejamento estratégico.

Siqueira e Mendes (2009) ressaltam que, apesar da necessidade óbvia de se buscar resultados, não se podem criar mecanismos que acabem por deteriorar as relações de trabalho. Nesse sentido, há se tomar cuidado, pois o modelo gerencialista está cada vez mais voltado para a melhoria na realização das tarefas, mas não nas relações com as pessoas, o que gera desmotivação, pressão, pouco espaço para diálogo e exercício de criatividade. Os autores sublinham que há um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio para a administração pública, não sendo recomendável que esse novo modelo seja um espelho da administração privada. O escopo das competências e da sua gestão pode ser uma resposta factível para tal demanda.

2.2. Competências e Gestão por competências

2.2.1 Competências - Evolução conceitual

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), no fim da Idade Média, o termo “competência” era associado à linguagem jurídica e significava uma faculdade atribuída a alguém ou à instituição para julgar determinados assuntos.

Os autores acrescentam que o termo já é utilizado nas organizações há algum tempo, pois a abordagem taylorista previa, no início do século passado, a necessidade das empresas em contar com homens capacitados para realizar determinadas funções. A procura por indivíduos competentes excedia a oferta.

McLagan (1997) afirma que, como conceito, as competências existem há séculos. É possível, por exemplo, localizar profissionais medievais em associações nas quais os mestres ensinavam aos seus aprendizes as habilidades dos ofícios.

Segundo Fernandes (2013), os antecedentes da noção de competência organizacional encontram-se no conceito de “visão da empresa baseada em recursos”, a partir da obra de Edith Penrose “Theory of the Growth of the Firm” de 1959, em que investigou o porquê de algumas organizações crescerem mais que outras, sugerindo, em conclusão, entre outros fatores, que isso ocorria em função do uso dos seus recursos produtivos.

Entre os anos 1970 e 1980, autores, em sua maioria de origem norte-americana, usaram a expressão “Competência” como o conjunto de qualificações para execução de um trabalho com nível superior de desempenho. Já entre os anos 1980 e 1990, autores, sobretudo de origem francesa, contestaram esse conceito, preferindo associar essas qualificações às realizações das pessoas, ou seja, ao que elas provêm, produzem ou entregam. Entre os primeiros, destacam-se McClelland e Dailey (1972); e entre os últimos, Le Boterf (1995) e Zarifian (1996) (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Zarifian (2008) atesta a mudança radical que ocorreu no modelo do posto de trabalho, dizendo que a competência não pode ser considerada como a qualificação de um emprego que se manifesta, mas é avaliada quando da sua real utilização em situação profissional.

Nessa mesma linha, Vieira e Luz (2005) observam que o conceito de qualificação, na vigência do taylorismo-fordismo, não mais se sustentava, pois ficou restrito às dimensões conceitual (formação, diplomas, códigos das profissões) e social. Porém, num cenário de flexibilização produtiva, o conceito de competência acabou surgindo, pois o sistema de classificação de carreira e de salários, baseado em diplomas e em códigos de ocupações e profissões, revelou-se insuficiente diante do contexto de crise do emprego, da gestão dos eventos e da polivalência exigida do trabalhador. As autoras ainda ressaltam que, com o “saber-fazer” que é vinculado à noção de competência e que surge da experiência real, individual ou coletiva dos trabalhadores, dá-se maior valor à subjetividade do trabalhador, pois a atenção se volta para a atitude, o comportamento e os saberes tácitos.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2001) afirmam que, durante a década de 1980, Richard Boyatzis conseguiu identificar um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior, a partir de estudos sobre as competências gerenciais. Esses autores observam que, nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que encaminham a um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na

inteligência e personalidade das pessoas, ou seja, a competência provém do estoque de recursos que o indivíduo possui. Abordam, em outra perspectiva, que a chamada “Escola Francesa” que emergiu nos anos 1990 procurou conceituar competência para além da ideia de qualificação. Para eles, os conhecimentos e o saber-fazer somente se transformam em competências se forem comunicados e utilizados.

Le Boterf (2006) ratifica que os modelos que não entendem a competência como um conjunto de saberes, de saber-fazer e de saber-estar são incompletos e, até mesmo, ineficazes para responder a uma exigência de confiança pois se bastam em se concentrar nos recursos disponíveis, mas não garantem a sua pertinência ou eficácia da ação.

Ruas, Antonello e Boff (2005) reiteram, nos anos 1990, que a emergência do conceito de competência era resultado da aceleração da concorrência, da lógica da atividade de serviços, do trabalho intermitente e informal, da baixa previsibilidade de negócios e atividades, e também da crise nas associações sindicais de trabalhadores. A noção de competências é fortalecida nesse contexto, em que capacidades precisavam ser mobilizadas em situações pouco previsíveis. Os autores demonstram tal contraste conceitual na forma da figura 1.

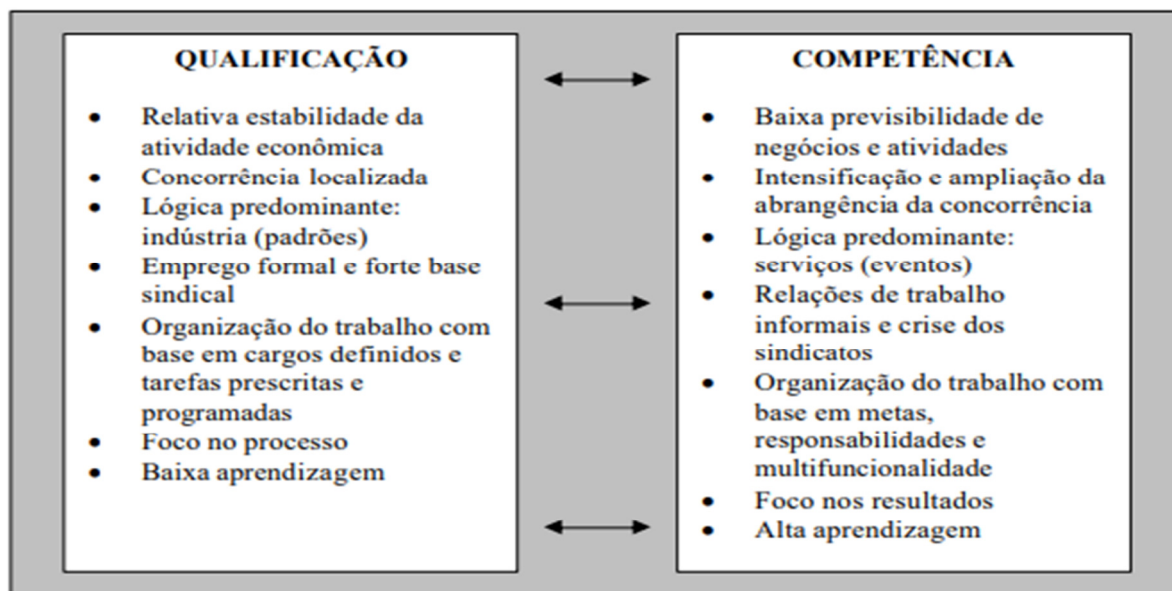


Figura 1 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos.

Fonte: Ruas; Antonello e Boff (2005, p. 5).

Prahalad e Hamel (1990), em uma linha de planejamento estratégico organizacional, conceituam as *core competences* ou competências essenciais como aquelas que são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes, trazendo uma vantagem competitiva, no nível da organização. De acordo com eles, um rival pode até adquirir uma tecnologia que compõe uma competência central, mas não conseguirá atingir um padrão de consecução e aprendizado idêntico.

Em relação ao constructo de competências dentro das organizações, Carbone (2012) demonstra que o seu desenvolvimento deve ser tratado como fenômeno individual e social. Nesse sentido, consolida-se o conceito de desenvolvimento humano em ambientes sociais de aprendizagem.

Durant (2000) formulou um modelo de competências organizacionais construído por três dimensões de aprendizado individual: conhecimento, habilidades e atitudes, a partir da perspectiva de Pestalozzi (1797), o qual utilizou a tríade “cabeça, mãos e coração” em seus manuscritos sobre processo educativo.

Carbone et al. (2009), integrando as abordagens norte-americana e europeias (ou da Escola Francesa), afirmam que competência é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, que agregam valor a pessoas e organizações. São consideradas, portanto, as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva).

Já Kilimnik, Santana e Luz (2004) abordam a competência como uma resultante de múltiplos saberes, obtidos de diversas formas, a saber, por transferência, aprendizagem, adaptação, as quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. Portanto, trata-se de uma síntese de saberes.

Fleury e Fleury (2001) ressaltam que a ideia de competência deve ser associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Na perspectiva da organização, as competências devem trazer valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

De acordo com Dutra (2008), dentro da variedade dos conceitos de competências, é possível que eles sejam complementares, sendo que as competências podem ser entendidas como *inputs* que são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o

indivíduo possa exercer bem o seu trabalho, ou como *outputs* entendidos como o resultado, ou a entrega da pessoa para a organização. É importante destacar que, concomitantemente, há a ideia de agregação de valor em termos de conhecimento que passa a se agregar ao patrimônio da organização. Ou seja, não se trata da agregação de valor em termos de atingimento de meta, mas de uma efetiva melhoria nos processos e introdução de tecnologias. Esse autor, ainda, baseado em intervenções realizadas nos anos 1990 em organizações diversas, afirma que o conceito de competência não se trata de um modismo passageiro, mas ferramenta adequada para explicar a real vivência na gestão de pessoas, ainda que seja um conceito em construção.

No viés da construção, Ruas, Antonello e Boff (2005), a partir de observações empíricas sobre o emprego da noção de competências nas empresas, identificaram a sobreposição de muitas concepções relacionadas — qualificação, atribuições, performance, desempenho, objetivos e ainda as diversas formas de atributos que são tratados diretamente como competências —, estando a noção de competências a contar com uma considerável heterogeneidade de conceitos.

Nesse mesmo sentido, Lima, Zambroni-de-Souza e Araújo (2015) observam que o modelo da competência, embora venha sendo trabalhado há alguns anos, ainda pode ser considerado emergente, conquistando aos poucos seu lugar no pensamento gerencial contemporâneo. Na visão dos referidos autores, entretanto, ao constatar sua importância, não se pode acreditar que tudo que o envolve retrata, de fato, as mutações no mundo do trabalho. Muitos supostos sistemas de gestão de competências são somente formas recicladas do modelo do posto de trabalho.

Em um estudo realizado por Gonçalves et al. (2017), em que o objetivo foi comparar as percepções de um grupo de profissionais acerca do termo “competências” com as correntes teóricas em relação ao que era observado de demanda por competências em seu ambiente de trabalho, numa organização pública, observou-se, entre outras coisas, que a união das escolas (americana e francesa) foi a mais próxima de uma solução, que inclusive é encontrada em autores brasileiros, para esse embate teórico, na qual o foco encontra-se tanto na ação do sujeito quanto na transferência de saberes, dando à competência o *status* de propriedade compartilhada. Pode-se inferir que a diferença entre a forma de explicar o termo e sua aplicação, pelos pesquisados, corresponde à diferença entre competência e o sujeito competente.

A figura 2 demonstra, em resumo, a evolução do conceito ao longo dos anos. Segundo Bravo et al (2022), os estudos sobre competências evoluíram tanto sob a ótica das competências individuais quanto das organizacionais.

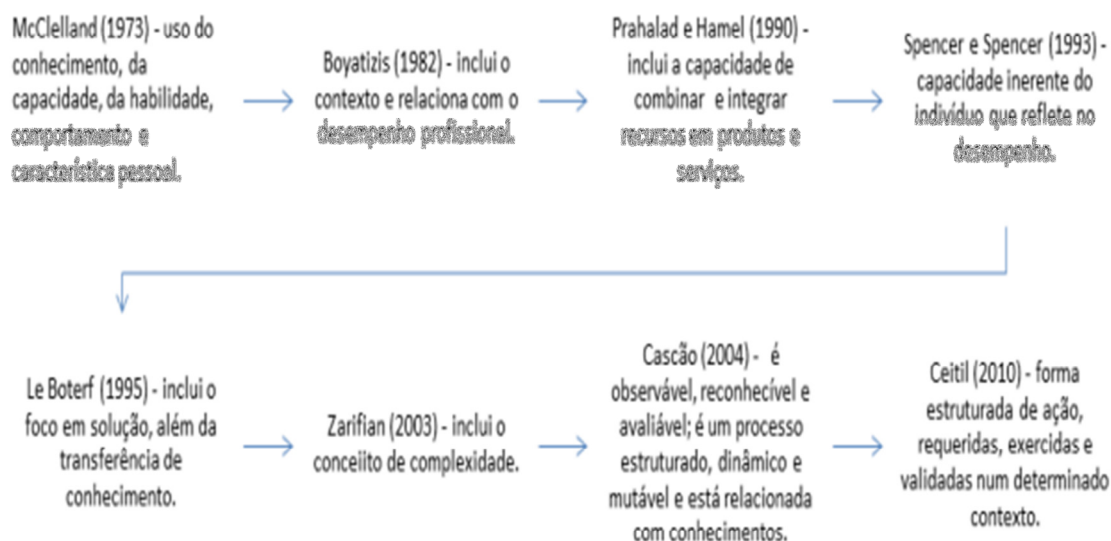


Figura 2 - Evolução do conceito de competências

Fonte: Bravo et al. (2022), adaptada de Santos (2015).

2.2.2 Competências - Classificações

De acordo com Ruas et al. (2013), as competências podem ser, em resumo, classificadas da seguinte forma: competências individuais — relativas à atuação de profissionais e/ou gestores —; e competências coletivas — relativas a grupos que podem ser responsáveis por um projeto, ou por uma atividade central numa determinada área ou pela interação de diferentes funções de uma organização

Para Carbone et al. (2009), as competências muitas vezes são consideradas um atributo de um indivíduo, mas também é possível associar esse conceito a equipes de trabalho ou a organizações. Os autores ainda afirmam, baseados na literatura sobre o tema, que, dependendo do foco que se queira dar, pode haver possibilidades diversas de classificação das competências, como, por exemplo, técnicas e gerenciais, no caso das competências humanas; e básicas e essenciais, no caso das competências organizacionais.

Le Boterf (2003) declara que a competência coletiva é uma resultante de uma sinergia e cooperação entre competências individuais. Para ele, com a competência coletiva, certas competências permanecem na organização, mesmo com a saída de determinadas pessoas. A

competência coletiva aparece a partir das articulações e trocas entre os membros do grupo e suas competências individuais. A competência coletiva não pode, portanto, ser obtida somente com adições de competências parciais, sem relação com o conjunto de suas relações mútuas. A própria organização pode ser considerada um “sistema de competências”.

Brandão e Guimarães (2001) chegam à conclusão, observando a abordagem de *core competences* de Prahalad e Hamel (1990), que é possível classificar as competências como humanas, que são aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho, ou organizacionais, que são aquelas afins à organização como um todo. Nessa linha, Ruas, Antonello e Boff (2005) afirmam que, na perspectiva corporativa, na qualidade de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Os referidos autores, ao abordarem as competências organizacionais, desdobram-nas em competências intermediárias, localizadas entre as organizacionais e individuais, as quais denominam de competências funcionais, voltadas para grupos menores dentro da organização, sendo necessárias para determinadas áreas específicas.

McLagan (1997) chama atenção ao fato de que, por muitos anos, as pessoas vêm construindo e revisando significados de objetivos para as áreas cognitiva, comportamental e afetiva (conhecimentos, habilidades e atitudes). No entanto, existem muitas definições e abordagens diferentes. Para fazer uma escolha apropriada, as organizações e os responsáveis pelo desenvolvimento das competências devem estar cientes de suas vantagens e desvantagens para correta utilização.

Fleury e Fleury (2001) reiteram que a competência é observada em nível do indivíduo, sendo percebida como um acúmulo de recursos que o indivíduo possui. Assim, apesar de o foco de análise pairar no indivíduo, a maioria dos autores americanos remarcam a necessidade de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações. Ou seja, segundo esses autores, tanto na literatura acadêmica como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que norteia a conceituação de competência é a relação das tarefas com o que é previsto para um cargo.

Le Deist e Wintertorn (2005) discorrem sobre as diversas abordagens de competências existentes no mundo, apontando que cada uma delas tem suas vantagens. A abordagem americana deu a devida importância às características individuais e ao uso das competências comportamentais como forma de desenvolver desempenho superior. Já a britânica mostrou o valor de competências funcionais definidas na execução do trabalho e sua aplicabilidade no

local de trabalho. Enquanto isso, o padrão adotado na França e Alemanha revelou um potencial de um conceito multidimensional e mais analítico para competência. Todavia, os conceitos têm seus pontos em comum, indicando-se que há valor em uma abordagem multidimensional para desenvolver uma compreensão mais global do termo.

Importante a ressalva posta por Zarifian (2008) no sentido de que a competência individual, mesmo que se manifeste a um indivíduo claramente identificado, no que tange a sua produção, é resultado de diversas trocas de saberes e conexões entre atividades diferentes. Isso acontece porque, quando se mobilizam saberes, raramente se pode imputá-los a determinado indivíduo ou mesmo a determinado grupo de assalariados. Nesse sentido, quando se pergunta a um indivíduo como ele aprendeu a resolver determinado problema mais complexo, este responde de forma confusa, pois, na maioria dos casos, ele utilizou numerosas fontes sem ter consciência do processo em que isso ocorreu.

Após argumentar que boa parte das obras literárias brasileiras que versam sobre “competências” endossam o conceito de competências individuais desenvolvidos por Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001), Fernandes (2013) prefere conceituar, da sua forma, as competências individuais como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que uma pessoa mobiliza e utiliza reiteradamente dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a ela própria.

Em uma perspectiva sociocognitiva, Caria (2020) estabelece competência como uma ferramenta conceitual que permite analisar as capacidades sociocognitivas dos sujeitos sociais a fim de se conseguir utilizar os mesmos conteúdos de conhecimento em contextos diversos de atividade social, com base no valor pragmático que lhes é reconhecido nas atividades que possam ser compartilhadas com outras pessoas.

Zarifian (2008) afirma que um dos motivos que torna a lógica das competências mais potente é que a sua mobilização no trabalho é geradora de valor econômico. Porém, reconhece que a lógica taylorista também o é. Assim, esclarece que o que diferencia a competência de um trabalho taylorizado é que ela dá a chance ao indivíduo de ser autônomo, engajando-se de forma subjetiva e voluntária, na melhoria do que está sendo acrescido de valor ao produto.

Ruas, Antonello e Boff (2015) abordaram duas dimensões de competências, a saber, a individual e a coletiva, sendo esta, declaram, menos conhecida e menos explorada tanto academicamente quanto empiricamente e que pode estar associada a atividades da organização como um todo, mas também para cada uma de suas áreas e funções. Nesse sentido, observaram o caso de uma empresa, em que a noção de competências

organizacionais não correspondia às características de competências coletivas, mas sim de um grupo de competências individuais.

Ainda há autores que classificam, separadamente, as competências gerenciais. Freitas e Odelius (2018) realizaram um estudo bibliográfico que permitiu definir e classificar tais competências de acordo com as teorias organizacionais. Segundo os autores, o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis, no livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* que listava 21 competências que deveriam compor o perfil ideal de qualquer gestor.

Cheetham e Chievers (1996, 2000) ainda, observaram a existência das chamadas metacompetências, em trabalhos de autores britânicos. São competências que dão condição aos indivíduos monitorar e desenvolver outras competências, ou que as potencializam. Tais tipos de competências, por serem consideradas genéricas, comuns a todas as ocupações, sugerem que são pré-requisitos para o desenvolvimento de outras competências mais específicas para cada função.

Em revisão crítica da produção crítica nacional a respeito do assunto “competências”, Brandão (2007) chegou à conclusão de que a maioria dos artigos revisados tinha como finalidade identificar competências profissionais — ou seus elementos constitutivos: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) — importantes em determinados contextos, organizações ou papéis ocupacionais. Por outro lado, algumas pesquisas, além desse objetivo, acrescentaram a busca por estabelecer até que ponto os profissionais dominavam essas competências para, assim, identificar necessidades de aprendizagem.

Já Paiva e Melo (2008) definem uma outra perspectiva para o conceito de competências: o de “competência profissional”. Trata-se da:

“mobilização, de forma 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 (social)” (p. 360).

Em relação à relevância acadêmica do tema competências, Munck, Munck e Souza (2011) atestaram que a aplicação do conceito evoluiu em escala geométrica, tanto no campo acadêmico quanto no prático. Verificaram, nesse sentido, que, de 1997 a 2007, foram publicados em torno de 75 artigos diretamente relacionados à gestão por competências nos Anais do EnAnpad, considerado um dos principais eventos de Administração para a

comunidade acadêmica no Brasil, sendo que, em 1997, foi publicado apenas um artigo e, em 2007, dezoito. E tal tendência permanece, conforme constatam Bravo et al. (2022), após estudo realizado entre 2011 e 2022, a partir de trabalhos apresentados no mesmo EnAnpad, o que se justifica pelo fato de que o conceito continua em evolução e constante construção, com novas discussões sendo sempre propostas. No entanto, a forma como se pode compreender a formação e o desenvolvimento pode variar, daí a importância de se aprofundar na questão da sua gestão.

2.2.3 - Gestão por Competências

O objetivo da Gestão por Competências é atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa certa para executar o trabalho adequado, além de proporcionar o planejamento de sucessão, análises de treinamento, entre outras funções essenciais da gestão de pessoas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

A gestão por competências está fortemente ligada aos esforços das empresas para criar um ambiente que favoreça o empoderamento de sua força de trabalho a fim de aumentar sua vantagem competitiva, inovação e eficácia de suas operações (HOUTZAGERS, 1999 citado por DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

Guimarães (2000) aborda a gestão por competências como alternativa de gestão para estimular as capacidades de inovação, adaptação e aprendizagem. Tornou-se uma alternativa, portanto, de gestão flexível e empreendedora.

De acordo com Carbone et al. (2009), muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, na expectativa de focar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diversos níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional), as competências para atingimento de seus objetivos. Esses mesmos autores afirmam que a gestão por competências desempenha o papel de alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e garantir a manutenção das competências organizacionais necessárias à realização dos objetivos estratégicos da organização.

A gestão por competências implica, ainda, que sejam detectadas as competências necessárias para o efetivo cumprimento de tarefas em cada um dos setores de atividade da organização e que, baseado nisso, seja elaborado um modelo que embase as funções de recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e outras relativas à gestão de pessoas (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006).

Nessa mesma linha, Fernandes (2013) define um modelo de gestão por competências como um “um conjunto de conceitos e práticas para desenvolver, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização”. Afirmam também que esses modelos ajudam a estruturar diversos processos de gestão de pessoas como o de recrutamento e seleção, dimensionamento do quadro, gestão de carreiras e sucessão, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de remuneração.

Brandão e Barry (2005) afirmam que a gestão por competências se trata de um modelo gerencial que se propõe a administrar as lacunas de competência, reduzindo ao máximo as diferenças existentes dentro da organização das competências já existentes, em relação às desejáveis para que a organização consiga atingir seus objetivos. Ressaltam, ao mesmo tempo, que, no caso de a organização não se mover no sentido da captação ou desenvolvimento das competências faltantes, a lacuna tende a crescer, tendo em vista que o contexto de um ambiente complexo demanda cada vez mais novas competências; além disso, as competências já existentes tendem a se tornar obsoletas. Assim, é de extrema importância realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de competências.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências é parte integrante do sistema de gestão organizacional, tomando como referência a estratégia organizacional. Alertam, ao mesmo tempo, que o processo de sua implementação não é do tipo *top-down*, em que as competências essenciais da organização é que determinam as competências individuais, nem do tipo *bottom-up* em que estas determinam aquelas. Na verdade, deve ser vista como um processo circular em que todos os níveis da organização estão envolvidos.

O Relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2010) atesta que os modelos de competência sofrem variações sobre como são desenvolvidos e estruturados:

“Algumas organizações usam competências para a integração da unidade em torno de valores essenciais e capacidades que são consideradas cruciais para o sucesso da organização por meio da definição de poucas competências genéricas que todos os servidores deverão demonstrar. Outros focam em competências para os cargos de liderança e gestão. As competências também podem ser definidas ao longo das linhas de trabalho de diferentes famílias ou grupos profissionais. Essas abordagens também podem ser combinadas, juntando as abordagens de competências genéricas e específicas por cargos” (p. 131).

Munck, Munck e Souza (2011) consideram que um modelo de competências válido para uma determinada organização é aquele que possui uma clara definição sobre a hierarquização entre competências e subcompetências específicas “para cada um dos espaços ocupacionais compartilhados pelos diferentes indivíduos inseridos em um mesmo contexto de gestão organizacional”. Para que o modelo seja válido, é preciso que a organização consiga identificar as competências necessárias que, a partir daí, tenham condições de serem desenvolvidas e melhoradas em direção aos objetivos estratégicos. Todos os gestores e demais trabalhadores devem ter em mente cada uma das competências exigidas pela organização, incluindo a forma como serão medidas e avaliadas. Para isso, devem ser estabelecidas após serem amplamente discutidas e disseminadas em cada uma de suas áreas.

Muitos autores, ao mesmo tempo, apontam uma série de limitações observadas na implementação dos modelos de gestão por competências. Montezano e Silva (2019) resumem, a partir de pesquisa bibliográfica, dificuldades apontadas no estudo do tema “Gestão por Competências”, com seus respectivos autores, no quadro 1.

Referência	Barreiras / Dificuldades
Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	Divergências sobre o modelo na empresa e da cultura organizacional.
Silva <i>et al.</i> (2013)	Dificuldades a aprender a nova forma de trabalhar, resistências do indivíduo, clima e cultura organizacional.
Favorini, Silva e Crepaldi (2014)	A inserção do conceito de competências a todos.
Munck, Galleli e Souza (2014)	Divergências do conceito que rege o modelo na empresa e da cultura organizacional.
Lucas (2015)	Implantação na visão de servidores acomodados, cultura organizacional pública do país.
Magalhães, Dalmau e Gaubert (2015)	Falta de apoio da alta administração, resistência dos servidores, excesso de trabalho e desmotivação da equipe de mapeamento de competências.
Henklain, Teixeira, Bastos e Lukianou (2016)	Desconhecimento dos gestores e profissionais quanto aos reais princípios do modelo de gestão, inerentes a resistências a mudança
Landfeldt e Odelius (2017)	A falta de acessibilidade às unidades; apoio dos gestores, servidores e da alta gestão; falta de recursos financeiros, materiais, de pessoal e de sistemas informatizados; a falta de orientação do governo federal; desconhecimento da política e de sua importância; descontinuidade da gestão e/ou saída de profissionais da equipe responsável pela GC; sobrecarga de atribuições e limitações legais para implantação do modelo.
Côrtes e Meneses (2019)	Identificaram quatro categorias com 21 aspectos dificultadores: institucional (ex: legislação e normas externas); político (ex: apoio da alta administração); organizacional (cultura organizacional), e setorial (ex: metodologia de implementação).
Montezano, Medeiros, Pinheiro e Oliveira (2019)	Cultura organizacional da Administração Pública, limitações metodológicas e práticas da gestão por competências, falta de apoio da alta administração, restrições orçamentárias e de pessoal para implantação, falta de engajamento dos servidores, restrições no processo de comunicação do modelo de gestão por competências.
Montezano, Medeiros, Isidro-Filho e Petry (2019)	Consolidaram 45 dificuldades em seis categorias: comportamento organizacional (ex: cultura organizacional); dificuldades dos gestores e equipe de implantação (ex: falta de equipe específica qualificada para implantação); particularidades do contexto da gestão pública (ex: aspectos legais e normativos); dificuldades metodológicas e conceituais da gestão por competências (ex: complexidade na elaboração das descrições de competências); falta de suporte organizacional (ex: falta de apoio da alta administração); e características da organização (ex: tamanho da organização).

Quadro 1 – Principais dificuldades sobre implantação da gestão por competências da literatura
 Fonte: Montezano e Silva (2019, p. 188 e 189).

Comini, Konuma e Santos (2008) concluíram que, enquanto há uma tendência para o consenso, no contexto acadêmico, em torno da conceituação propriamente dita de “competência”, no contexto das organizações, há uma diversidade de abordagens e prescrições para a real obtenção de resultados por meio desses conceitos dentro da gestão de recursos humanos.

Diante disso, há obstáculos relevantes que podem comprometer a gestão por competências: no nível individual, fatores de ordem psicológica, como a percepção de gerentes e demais trabalhadores sobre suas necessidades e habilidades de aprender, suas emoções e sentimentos e reações frente a desafios e solução de problemas a eles propostos, bem como aspectos personalíssimos como suas crenças e valores; já no nível organizacional,

a cultura e o clima muitas vezes podem se apresentar como inibidores do desenvolvimento de competências, bem como aspectos mercadológicos como a competitividade e instabilidade do mundo dos negócios que acaba por priorizar a busca pelos resultados mais do que o desenvolvimento das pessoas (SILVA; MELO; TORRES, 2013).

De acordo com Hondeghem, Horton e Sheepers (2006), a implementação da gestão por competências enfrenta diversos problemas práticos. Entre eles, podem-se citar a falta de integração com o dia a dia da gestão operacional. Além disso, os funcionários e a direção nem sempre aceitam sua influência. E ainda, há uma grande lacuna entre a elaboração de um método de gestão e sua efetiva aplicação operacional.

Num olhar superficial, a gestão por competências, segundo Kochansky (1997), é muito semelhante com a gestão, contendo políticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e recompensa de funcionários. No entanto, por envolver elementos que incluem uma direção estratégica bem definida pela organização, descrições claramente das competências individuais que fazem emergir o alto desempenho e uma gestão simplificada com programas de desenvolvimento de pessoal que buscam o reforço das competências identificadas, fazem com que a gestão por competências seja diferenciada. Além disso, observa-se que a gestão por competências representa uma verdadeira mudança de cultura em direção a uma maior autonomia e responsabilidade dos funcionários. Considerando-se peculiaridades da cultura brasileira e de seu setor público, torna-se imprescindível identificar aspectos característicos particulares.

2.2.4 - Competências e Gestão de Competências no setor público brasileiro

A sociedade tem exigido do poder público que se trabalhe com o objetivo de busca de resultados, com eficiência, eficácia e efetividade. Além disso, são esperadas transparência e ética, a proximidade com o usuário dos serviços, mesmo num contexto de escassez de recursos. Para isso, são necessários o aumento de flexibilidade, descentralização administrativa, uso de novas tecnologias e modernização organizacional. Isso reflete diretamente na administração de pessoas, levando essa função a carregar um caráter estratégico, através de uma política que ofereça a base para que se torne uma gestão sustentável. Ademais, tal política deve contemplar todas as funções da administração dos recursos humanos (RH) de forma integrada, como as relativas a recrutamento de pessoal,

realocação e redistribuição de pessoal, avaliação de desempenho, estrutura de carreira, remuneração etc. (SCHICKMAN, 2010).

Montezano e Silva (2019), citando Skorková (2016), afirmam que a gestão por competências vem sendo adotada em diversos países, dado o fato de que tem sido obtidos progressivamente resultados importantes em organizações públicas, fruto da integração dos subsistemas de gestão de pessoa em linguagem acessível. Segundo as autoras, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta tornou concreta a implementação desse modelo com o advento do Decreto n.º 5.707/2006, o qual estabeleceu a adoção da gestão por competências como meio para o desenvolvimento permanente do servidor público.

Esse Decreto-Federal, já revogado pelo Decreto-Federal n.º 9.991/2019, foi resultado da tendência à implementação de uma gestão estratégica de pessoas, conectada à mudança da perspectiva dada à administração pública pelo modelo do “*New Public Management*” ou Administração Pública Gerencial que passou a predominar a partir da década de 1980 ao redor do mundo (CAMÕES; MENESES, 2016). O chamado modelo de gestão de pessoas por competências foi visto como a melhor alternativa para a gestão de pessoas passar a ser chamada gestão estratégica de competências, pois suas práticas passam a ser vinculadas às metas e ao desempenho da organização (OCDE, 2010).

Camões e Meneses (2016) descrevem o diagnóstico feito pelo Governo Fernando Henrique Cardoso em que se constatou que a administração pública brasileira se encontrava fragmentada, com uma política de RH em que os servidores, independentemente da qualificação ou atividade realizada, recebiam os mesmos salários. Além disso, não havia diretrizes de gestão de pessoas e confusão em relação aos mecanismos relativos a pessoal.

O Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do “Referencial Básico de Governança” (BRASIL, 2014), editado para subsidiar as práticas de governança pública no Brasil, define, entre os componentes dos mecanismos de governança, a “Liderança”, tendo vinculada a ela, entre outras, um gênero de práticas denominado “Pessoas e Competências”. A partir daí, lista práticas a ele relacionadas, como dar transparência ao processo de seleção de gestores de alto nível, pautado em critérios e competências previamente definidos, identificar competências desejáveis para esses gestores bem como desenvolvê-las, definir diretrizes para avaliação de desempenho para esses gestores com indicadores e metas previamente definidos, além de divulgar seus resultados, criar conjunto de benefícios financeiros e não financeiros para eles, coerente com a complexidade e responsabilidade dos

papeis e funções desempenhados. Cabe ressaltar que a definição dada neste referencial para o termo “governança no setor público” é:

“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (p. 33).

Guimarães (2000) condiciona a aplicação da gestão por competências nas organizações e especialmente na gestão pública a três fatores. O primeiro concerne à existência de uma estratégica organizacional definida claramente, contendo visão de futuro, missão, descrição do negócio, objetivos e indicadores de desempenho. O segundo fator é relativo a um ambiente que encoraje e prestigie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, com gestores dotados de autonomia e responsabilidade, juntamente a equipes técnicas de alta performance. Por fim, tem-se o alinhamento entre as políticas e as diretrizes de gestão de toda a organização e as de seus recursos humanos.

Tamada e Cunha (2022), após análise de número considerável de estudos publicados na plataforma “SPELL” sobre gestão de competências nos anos de 2010 a 2019, concluíram que a aplicação da noção de competências é ainda, especialmente, no setor público, um caminho longo a percorrer, estando o termo mais voltado para uma concepção individual do que coletiva, com práticas isoladas dentro do sistema de gestão de pessoas. Alguns estudos, nessa linha, merecem destaque.

2.2.4.1 - Estudos sobre experiências de implementação da Gestão por Competências em entidades públicas

Souza e Souza (2018) analisaram, por meio de pesquisa qualitativa e caráter descritivo, mediante estudo de caso, a implantação da Gestão por Competências nos termos do Decreto n.º 5.707/2006, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para isso, utilizaram levantamentos bibliográfico e documental, além de entrevistas abertas com dois gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas da instituição. Concluíram que não houve a implementação de plano de Gestão por Competências na UFSC, ainda que já houvesse transcorridos mais de 12 anos desde a publicação do normativo. Seu Plano de Desenvolvimento Institucional dos períodos de 2015–2019 ainda estava prevendo metas de estabelecimento de diretrizes iniciais para implementação da Gestão por Competências.

Foi realizado também um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO) em relação aos desafios e a expectativas do seu Programa de Gestão por Competências, através de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir de pesquisa exploratória e documental. Verificou-se que a gestão de competências por competências no TJRO é realidade desde 2011 e vem retroalimentando os processos de avaliação de desempenho por competências, treinamento e desenvolvimento por competências, além de lotação e relocação de servidores (MELO et al., 2018).

Um dos trabalhos recentes realizados sobre a Gestão por Competências em órgãos públicos foi conduzido por Montezano e Silva (2019), na Justiça Eleitoral brasileira, mais especificamente em 22 tribunais, que representaram 78,5% do total de entidades dessa natureza no país. O estudo foi caracterizado como teórico-empírico, descritivo, com recorte transversal e abordagem quantitativa e qualitativa. Chegou-se à conclusão de que cerca de 72% dos tribunais eleitorais já adotavam algum modelo de gestão por competência, sendo que os que não o faziam já estavam realizando estudos para iniciarem sua implementação. Outra conclusão relevante foi em relação à importância do desenvolvimento do processo de gestão por competências: 15 tribunais conseguiram, através da utilização das competências como influenciador do sistema de gestão por competências, subsidiar processos de Treinamento e Desenvolvimento, sendo nove os de Avaliação de Desempenho, oito os de movimentação interna, três para realização de concurso público e um para remuneração. Nessa mesma pesquisa, conseguiu-se extrair relatos sobre a percepção dos pesquisados em relação aos benefícios a serem alcançados pela gestão por competências, tendo-se identificado que eles estavam cientes da existência dos possíveis benefícios, em relação, por exemplo, à consecução dos benefícios institucionais, organização do trabalho, implantação de processos sucessórios transparentes, reconhecimento e valorização dos servidores, entre outros. Quanto a limitações e dificuldades, foram citadas, por exemplo, a não priorização de competências para a tomada de decisões devido a aspectos culturais, resistência à mudança por parte dos servidores, dificuldades da absorção do conceito e da metodologia para aplicação do modelo de gestão por competências, entre outras.

Foi publicado também estudo sobre a Procuradoria-Geral da União em Recife referente a competências profissionais e estágio em Direito (BRANCO; HELAL, 2020). A pesquisa teve abordagem qualitativa, de caráter descritivo, tendo sido adotados o estudo de caso, como método de pesquisa, e o modelo de competências profissionais de Paiva e Melo (2008), como base. Foram usadas técnicas de pesquisa documental e entrevistas

semiestruturadas para coleta de dados. Concluiu-se, com base nas entrevistas, que o perfil do profissional competente se relaciona às componentes de ordem cognitiva, funcional, comportamental e ética das competências profissionais.

Em outra recente pesquisa, um estudo de caso, caracterizado como exploratório-descritivo, Cascais e Lemos (2023) avaliaram um projeto-piloto de implementação de uma nova sistemática de avaliação de desempenho — a avaliação de competências gerenciais em uma Diretoria do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJSC) na visão tanto de trabalhadores como de seus gestores. Utilizaram uma abordagem qualitativa, como pesquisa aplicada, ou seja, com a necessidade de solução de problemas concretos no TJSC. Concluíram que a grande maioria do total de trabalhadores envolvidos no processo louvou a iniciativa de se propor uma nova sistemática de avaliação. Ao mesmo tempo, houve um grande número de respostas no sentido de que a avaliação de desempenho de competências gerenciais, se mal aplicada, poderia trazer outros problemas como retaliações, perseguição e assédio moral, podendo intensificar conflitos e piorar o clima organizacional. Identificaram, também, pontos fortes do projeto-piloto como a clareza dos enunciados, o *layout* e orientações e fracos como, por exemplo, a necessidade de melhoria na divulgação do projeto por meio da assessoria de comunicação bem como dos recursos tecnológicos utilizados no projeto e da sensibilização de forma presencial a todos os gestores do TJSC.

Em outro estudo sobre competências em organizações públicas, Montezano e Petry (2020) investigaram os motivos que levaram organizações públicas federais a implantar a gestão por competências (GC). Utilizando-se de abordagem qualitativa, com recorte transversal, e de entrevistas semiestruturadas individualmente ou em grupo com servidores de diferentes esferas de poder, realizaram análises de conteúdo de categorias temáticas, conseguindo, ao final, identificar 22 motivos para adoção dessa tecnologia gerencial. As autoras constataram que algumas organizações públicas, mesmo sem normativo respectivo publicado, já estavam realizando ações em direção à implementação do modelo de gestão por competências. No entanto, somente após a vigência do Decreto n.º 5.707/2006 é que, de fato, ações efetivas passaram a ser observadas. Aliás, o cumprimento de determinação legal foi um dos motivos mais frequentemente alegados, assim como a possibilidade de melhorias de gestão de pessoas, a utilização do modelo por outras organizações públicas ou privadas (*benchmarking*), publicações acadêmicas de casos bem-sucedidos e possibilidades de melhorias profissionais apontadas pelos servidores. Esta pesquisa, além disso, procurou levantar as ações efetivas realizadas pelos órgãos públicos em direção à implementação do modelo de GC. Nesse sentido, constataram que a etapa de diagnóstico de competências já

havia sido realizada na quase totalidade das organizações pesquisadas, seguida do desenvolvimento de competências, com alta incidência. Ao contrário, foram identificadas poucas experiências realizadas de reconhecimento por competências, sendo pouco mais da metade com alguma ação de captação de pessoal. Em relação às próximas etapas a serem cumpridas, percebeu-se a tendência em se procurar revisar as competências já identificadas, o aumento da abrangência do seu uso nos subsistemas da gestão de pessoas, entre outras. Por outro lado, ficou evidenciado que não há ações previstas para adotar remuneração por competências em função de limitações legais típicas do serviço público, embora os entrevistados considerem a possibilidade de utilização de recompensas não financeiras.

Esclarecidas algumas experiências de gestão por competências analisadas em estudos acadêmicos, passa-se à descrição do modelo conceitual que pautou a análise das percepções de servidores a respeito da temática e da prática no campo-alvo proposto neste estudo.

2.2.5 - O Modelo de Paiva e Melo

Cheetham e Chivers (1996; 1998; 2000), visando atingir um nível de entendimento do processamento das competências na rotina de trabalho dos profissionais, construíram um modelo de análise o qual contempla quatro componentes principais: cognitiva, funcional, comportamental e ética. Para isso, os autores levaram em consideração aspectos processuais e dinâmicos, bem como individuais, coletivos e sociais, promovendo uma inovação na conceituação da competência, que, à época, estava sendo abordada somente em relação ao indivíduo e à organização. Nesse modelo, os autores buscaram integrar várias abordagens, que são:

- a do praticante reflexivo que foca em conhecimentos tácitos e usa da reflexão como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional e sua prática;
- a técnica-racional que se concentra na busca pela teoria como base da prática profissional;
- a da competência funcional que está incorporada em padrões ocupacionais, os quais estão vinculados às práticas e habilidades no trabalho;
- a da competência pessoal que foca nos atributos pessoais que são necessários para um melhor desempenho;
- a das metacompetências, necessárias para o alcance de outras competências ou para o seu aprimoramento.

Após várias inserções investigativas, o modelo dos referidos autores foi delineado e pode ser observado na Figura 3.

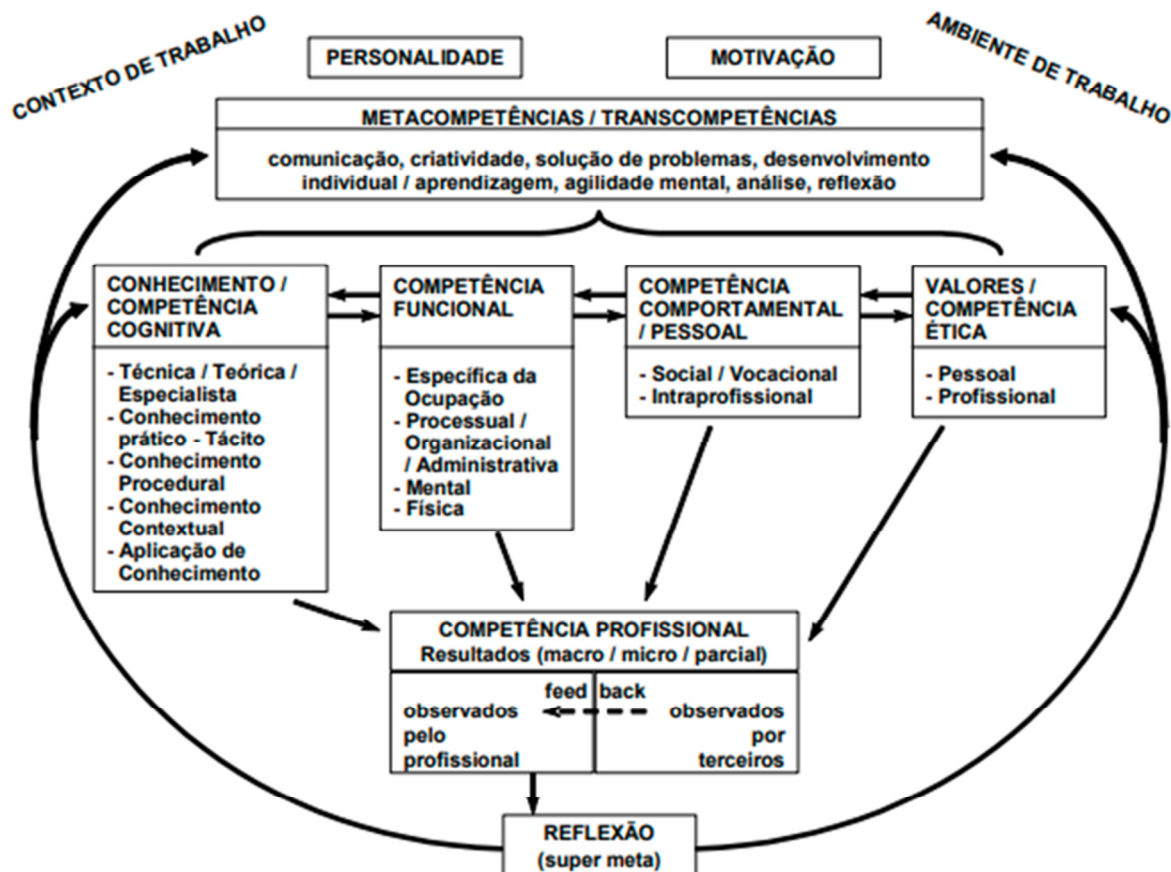


Figura 3 - Modelo de competências profissionais de Cheetham e Chievers (1998)

Fonte: Cheetham e Chievers (1998, p. 275).

Assim, os autores passaram a utilizar o conceito na forma de competências mobilizadas. Partindo daí, Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008), preocupadas com aspectos particulares das relações de poder no âmbito das organizações, propõem uma quinta dimensão: a componente política, justamente com o intuito de incluir nuances dessas relações de poder que fazem parte de qualquer estrutura organizacional. Dessa proposta, resulta um modelo teórico-conceitual de análise de competências organizacionais/gestão de competências, conforme a Figura 4.

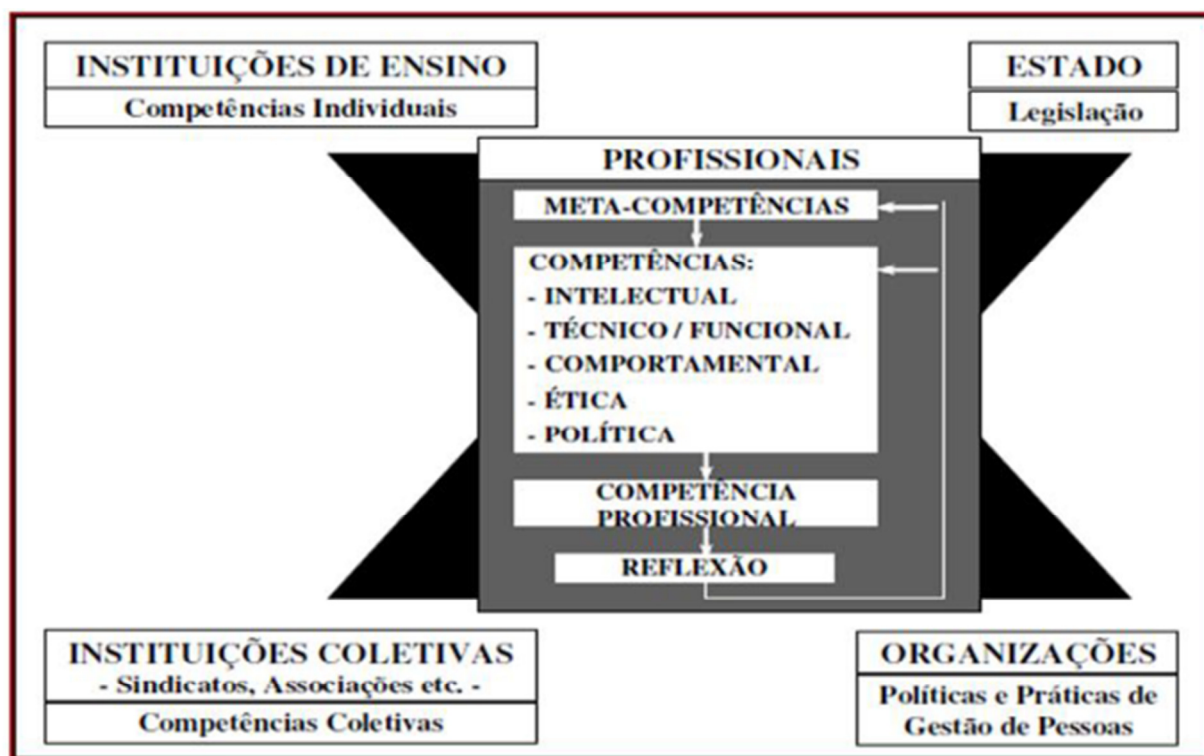


Figura 4 – Modelo teórico-conceitual de gestão de competências
 Fonte: Paiva e Melo (2008, p. 358).

Murari e Helal (2009) resumem as características das cinco dimensões adotadas no modelo de Paiva e Melo (2008), conforme o quadro 2.

Competências centrais	Caraterísticas/Aspectos
Cognitiva	Competência cognitiva/funcional - competência técnica/teórica/especialista (conhecimento formal base de profissão); conhecimento tático/prático (dificuldade de articular ou passar, sempre articulado com a performance de funções particulares); conhecimento procedural (rotinas básicas - como, o quê, quem e quando, etc.); conhecimento contextual (organização, setor, geografia, base de clientes, etc.); e aplicação de conhecimento (habilidades de síntese, transferência e conceitualização).
Funcional	Específica da ocupação (conjunto de funções específicas da profissão); processual, organizacional e administrativa (planejamento, monitoramento, implementação, delegação, evolução, administração do próprio tempo, etc.); mental (capacidade de ler/escrever, de operar com números, de diagnosticar, habilidades em tecnologia de informação, etc.); e física (coordenação, destreza manual, habilidade de digitação, etc.).
Comportamental/Pessoal	Social/vocacional (autoconfiança, persistência, controle emocional e de estresse, habilidades de escuta e interpessoais, empatia, foco em tarefa, etc.) e intraprofissional (coletividade, conformidade com normas de comportamento profissional, etc.).
Ética	Pessoais (aderência à lei ou aos códigos morais ou religiosos, sensibilidade para necessidades e valores de terceiros, etc.) e profissional (adoção de atitudes apropriadas, adesão a códigos profissionais de conduta, autorregulação, sensibilidade, sensibilidade ambiental, foco em cliente, julgamento ético, reconhecimento dos limites da própria competência, dever em manter-se atualizado e em ajudar no desenvolvimento de recém-titos na profissão, julgamento sobre os colegas, etc.).
Política	Pessoal (percepção acerca dos jogos políticos inerentes às organizações, daqueles relacionados às pessoas individualmente e dos derivados dos interesses particulares do profissional, etc.); profissional (adoção de comportamentos apropriados à manutenção do profissionalismo, etc.); organizacionais (ações voltadas para o domínio ou influência nas fontes estruturais ou normativas de poder na organização onde desenvolve suas atividades produtivas, etc.); e social (ações voltadas para o domínio ou influência nas fontes pessoais, relacionais e ativas de poder, etc.).

Quadro 2 - Competências e saberes variados correspondentes
 Fonte: Murari e Helal (2009) adaptado de Paiva (2007, p. 43–46).

A compreensão dessas componentes dentro do modelo de gestão de competências é fundamental para se ter claros aspectos das competências profissionais que podem ser identificadas e, caso se verifique algum degrau entre o prescrito ou esperado e o efetivamente realizado ou entregue, possa-se lançar mão de técnicas de gestão de recursos humanos voltada para a formação e o desenvolvimento de competências, como reza, por exemplo, o caso abordado, ou seja, o Plano de Desenvolvimento de Competências do TJMG. Detalhes dos métodos de que se lançou mão na pesquisa de campo estão descritos no capítulo seguinte.

3 – METODOLOGIA

3.1 - Caracterização da Pesquisa

A pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso, de abordagem qualitativa, descritiva quanto aos objetivos, com dados primários que serão obtidos através de entrevistas semiestruturadas e análise documental de material interno produzido pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, notadamente pela Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas, responsável direta pela implementação da Gestão por Competências no âmbito da instituição.

Segundo Godoy (1995), o estudo de caso consiste num tipo de pesquisa que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular.

De acordo com Yin (2015), a escolha do melhor método depende de três condições: o tipo de questão de pesquisa, o controle do investigador sobre os eventos comportamentais efetivos e o enfoque sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos históricos. Assim, o estudo de caso parece ser o mais recomendável pois se busca responder questões do tipo “como” e “por que”. O estudo de caso, de acordo com o autor, tem a capacidade de lidar com uma gama considerável de evidências como documentos, artefatos, entrevistas e observações. O caso a ser abordado na dissertação será o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, especialmente a abordagem das competências no âmbito da instituição e o Programa de Gestão por Competências.

Freitas e Jabour (2011) apresentam um modelo-síntese da estratégia de uso dos estudos de caso, baseando-se na literatura especializada, conforme a Figura 5.

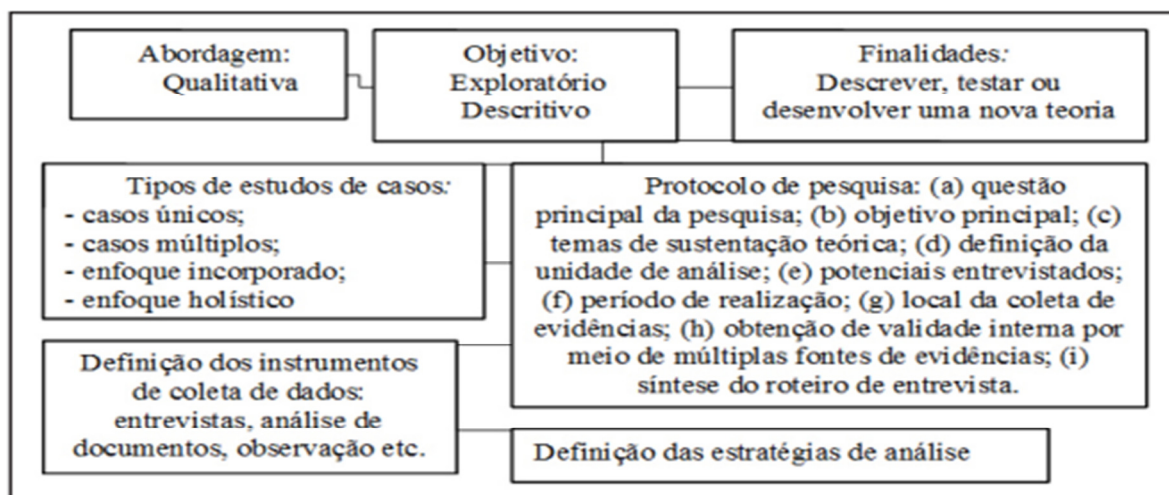


Figura 5 - Sistematização de etapas para estudo de casos
 Fonte: Ricardo e Jabour (2011, p. 20).

3.2 - Unidades de análise e de observação

O Tribunal de Justiça, segundo dados obtidos a partir do sistema informatizado de Recursos Humanos, contava, no mês de fevereiro de 2024, com aproximadamente 14.000 servidores ativos, sendo 64% do sexo feminino e 36% do sexo masculino, lotados em comarcas instaladas em todo o estado de Minas Gerais. Na estrutura da Segunda Instância, encontravam-se lotados 15% desses servidores; e 85%, na estrutura de Primeira Instância.

Assim, as unidades de análise foram as percepções de servidores do Tribunal de Justiça do Estado de MG a respeito das competências profissionais e dos atos de gestão do Tribunal de Justiça em relação a elas. As unidades de observação do estudo proposto foram constituídas pelos servidores do TJMG que efetivamente participaram da coleta de dados, selecionados a partir do critério de acessibilidade, ou seja, que se dispuseram a conceder uma entrevista, atendendo, ao mesmo tempo, a condições previamente definidas, a fim de contemplar a distribuição das lotações nas diversas regiões do estado de Minas Gerais; as diferentes especialidades dos cargos constantes no Plano de Carreiras do TJMG (Resolução 953/2021); a lotação em setores-fim (área judiciária) e setores-meio (área administrativa), sendo que, no caso destes últimos, em lotações consideradas chave para a condução da implementação do PCG (Formação); a área-foco escolhida pela Instituição para o momento em que se encontra a execução do Programa (Diretoria-Executiva de Informática) (Portaria-Conjunta nº 1.513/2023); e, por fim, a ocupação ou não de função gerencial. Entendeu-se,

assim, que poder-se-ia obter as percepções de pelos menos um representante de cada um dos perfis de servidores encontrados na instituição. O encerramento se deu quando se verificou que todos os perfis previamente definidos estavam contemplados.

3.3 - Técnica de coleta de dados

Foi realizado levantamento documental com o auxílio da Gerência de Desenvolvimento e Acompanhamento de Carreiras (GEDAC), setor subordinado à Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas (DIRDEP) do TJMG, sobretudo em relação a registros organizacionais constantes em arquivos eletrônicos e material gráfico produzido pelo TJMG, diretoria responsável pela condução da implementação e acompanhamento do modelo de Gestão por Competências na instituição.

Esleveu-se a técnica da entrevista como técnica de levantamento de dados primários para o atingimento dos objetivos da presente pesquisa. Segundo Brinkmann (2013), os seres humanos têm usado a conversação para obter o conhecimento sobre os outros. As pessoas conversam umas com as outras no intuito de entender sua experiência, o mundo, o que eles pensam, agem, sentem e se desenvolvem. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a entrevista consiste numa técnica em que se obtém informação a respeito de um assunto específico por meio da conversação entre duas pessoas. Essas autoras ainda apontam que esta técnica tem como uma de suas vantagens a flexibilidade, pois o entrevistador poderá, caso julgue necessário e adequado, repetir ou elucidar alguma questão para o entrevistado, bem como analisar melhor o que é dito por meio da observação de reações e gestos.

Nesse sentido, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que foram conduzidas on-line, através de sala remota do aplicativo “*Google Meet*”, no período de 22 de agosto de 2023 a 13 de novembro de 2023.

Após realizadas, as entrevistas foram carregadas na plataforma *Youtube* tendo sido, posteriormente, transcritas utilizando-se da funcionalidade da “transcrição” disponível. Após isto foram conferidas e retificadas, à medida da necessidade.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com categorias definidas a partir dos aspectos considerados no modelo adotado, tendo sido consideradas também informações relevantes surgidas à medida dos relatos. Assim sendo, partiu-se das seguintes categorias: prescrições do

programa de gestão de competências do TJMG, percepções dos servidores a seu respeito, competências — prescritas/ideias e efetivas/reais — dos servidores sob sua própria percepção, facilidades e dificuldades de implementação das políticas relativas às competências individuais, em termos da gestão de competências em implementação no Tribunal.

Antes do início das entrevistas, o projeto de pesquisa e seu roteiro de entrevista foram submetidos à apreciação da 2ª Vice-Presidência do Tribunal de Justiça, que representa a Superintendência da Escola Judicial Edésio Fernandes (EJEF) a quem, hierarquicamente, encontra-se subordinada a DIRDEP, através de processo aberto no Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Ao se manifestar, o Juiz-Auxiliar da Segunda Vice-Presidência solicitou, frente a uma demanda da pesquisa, acesso a documentos de uso interno não publicizáveis do TJMG, bem como informações do sistema informatizado de Recursos Humanos, e que fossem observadas as regras para o compartilhamento de dados pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) (BRASIL, 2018). Assim, imediatamente, o processo foi submetido à autorização da Comissão de Proteção de Dados Pessoais (CPDP), que deu parecer favorável ao pleito, tendo, finalmente, sido aprovada a realização da pesquisa no TJMG, em 11 de agosto de 2023, com a condição de se restringir os dados pessoais gerais e limitados à finalidade acadêmica específica.

Por outro lado, junto aos entrevistados, as entrevistas foram iniciadas apresentando-se sua finalidade, explicação e assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pedido de autorização para gravação do diálogo na íntegra, para posterior transcrição literal, com vistas à agilidade do processo de coleta e à manutenção da fidedignidade dos dados, os quais serão submetidos à análise nos seguintes padrões. A cada início de entrevista, os servidores responderam de forma explícita que autorizavam sua gravação para fins exclusivos de posterior descrição.

3.3.1 – Seleção dos perfis de servidores entrevistados

Entendeu-se que era necessário realizar entrevistas respeitando-se a heterogeneidade de perfis de servidores de toda a estrutura do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, caracterizando-se a escolha da amostragem, portanto, como intencional, nos termos de Yin (2016). Segundo o autor, esse tipo de seleção de participantes, escolhidos deliberadamente, permite, por exemplo, alcançar pessoas que o pesquisador suspeita ter opiniões conflitantes

sobre o mesmo assunto. Assim, solicitou-se à GEDAC que fossem indicados servidores com as características descritas nos itens a seguir:

A – 3 servidores(as) efetivos(as), não gestores(as), ocupantes do cargo/especialidade Oficial Judiciário, lotados(as) em área Judiciária na Primeira Instância (Secretaria de Juízo/Vara);

B – 2 servidores efetivos(as), não gestores(as), ocupantes do cargo/especialidade Oficial Judiciário, lotados(as) em área Judiciária na Segunda Instância (Cartório), sendo uma especializada em matéria Cível e outra em matéria Criminal;

C – 1 servidor(a) gestor(a) de área Judiciária na Primeira Instância (Secretaria de Juízo/Vara);

D – 1 servidor(a) gestor(a) de área Judiciária na Segunda Instância (Cartório);

E – 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), ocupante de cargo/especialidade de Oficial Judiciário de área Administrativa pertencente à estrutura de Segunda Instância;

F – 1 servidor(a) gestor(a) de área não Judiciária (Contadoria) da Primeira Instância;

G - 1 servidor(a) gestor(a) de área Administrativa pertencente à estrutura de Segunda Instância;

H – 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), ocupante do cargo de Oficial Judiciário, especialidade Oficial de Justiça, lotado(a) na Primeira Instância;

I - 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), ocupante de cargo/especialidade de Analista Judiciário, de área Administrativa pertencente à estrutura de Segunda Instância;

J - 1 servidor(a) efetivo(a), não-gestor(a), ocupante do cargo de Analista Judiciário, especialidade de Assistente Social ou Psicólogo, lotado(a) na Primeira Instância;

K – 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), ocupante de qualquer cargo/especialidade, com exceção da especialidade de Oficial Judiciário, lotado (a) em setor localizado na edificação “Centro Operacional” da Secretaria do Tribunal de Justiça;

L - 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), de qualquer cargo/especialidade, com exceção da especialidade de Oficial Judiciário, desde que lotado na Diretoria-Executiva de Informática.

M - 1 servidor(a) efetivo(a), não gestor(a), de qualquer cargo/especialidade, desde que lotado em algum setor da Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas, especializado na área de Formação.

Além disso, solicitou-se que os servidores lotados na estrutura da Primeira Instância, fossem escolhidos em Comarcas localizadas em regiões distintas do Estado de Minas Gerais e que os servidores lotados na Segunda Instância indicados trabalhassem em setores diferentes.

Ressalta-se, ao mesmo tempo, que a escolha específica de entrevistados com as características listadas nos itens “K”, “L” e “M” teve como objetivo buscar opiniões, respectivamente, de um(a) servidor(a) lotado(a) em uma área localizada em edificação distante daquelas onde há concentração da maioria dos servidores da estrutura da Segunda Instância (sede atual e antiga sede), um(a) servidor(a) lotado(a) em algum setor da DIRDEP que não tivesse envolvimento direto com a matéria Gestão por Competências e um(a) servidor(a) lotado(a) na área de Informática e Sistemas informatizados devido à importância atual dessa função na realidade atual do TJMG (implementação do Processo Judicial Eletrônico-PJE e área escolhida como Piloto para implementação, dentro do programa de Gestão por Competências, do projeto “Sucessão por Competências”).

Entendeu-se que, em princípio, ao se incluir pelo menos um representante para cada uma destas características supracitadas, obter-se-iam percepções de servidores em condições de representar, suficientemente, a diversidade de perfis funcionais, lotações e funções executadas na Instituição.

Recebidas as indicações, considerando a autorização para realização da pesquisa por parte do Tribunal de Justiça, os servidores foram contactados para que pudessem manifestar interesse em participar da pesquisa. A maioria aceitou participar, mas alguns não se disponibilizaram, levando-se, assim, a solicitar novas indicações à GEDAC, até que fossem obtidas as anuências de servidores para serem entrevistados, de forma a se atingir todos os perfis previamente definidos.

3.4 - Técnica de Análise de Dados

Os dados foram submetidos às análises documental e de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p. 31,34), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que através de “procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens”, permitem e promovem a aproximação a deduções lógicas a partir de indicadores (quantitativos ou não).

Bardin (1977) ainda, buscando diferenciar a análise documental da análise de conteúdo, define a primeira da seguinte forma:

“uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (p. 45).

A autora acrescenta que a análise documental permite a passagem de um documento bruto para documento secundário que retratará o primeiro.

4 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados e tratados estão descritos a seguir, seguindo-se o direcionamento estabelecido pelos objetivos específicos propostos para esta dissertação. Esta seção está dividida em sessões que refletem os objetivos específicos propostos, iniciando-se pelo resultado da análise documental (4.1) para cumprimento do primeiro objetivo específico, concentrando-se, nas sessões subsequentes, em cada um dos demais, a partir das respostas das questões constantes no roteiro de entrevista, divididas da seguinte forma: (4.2) Perfil e Identificação dos entrevistados, (4.3) Motivos, Expectativas e Percepções sobre ser Servidor no TJMG; (4.4); Competências profissionais ideais e reais do servidor do TJMG; (4.5) Gestão por competências no TJMG: expectativas e realidades.

4.1 – Gestão por Competências no Tribunal de Justiça de Minas Gerais

A implantação do Programa de Gestão por Competências no TJMG iniciou-se a partir das diretrizes do Planejamento Estratégico estabelecidas na Resolução TJMG n.º 638/2010.

A partir de *benchmarking* em outras organizações públicas, o projeto de implantação do Programa de Gestão por Competências foi concebido, com uma abordagem participativa, alinhando-se diretrizes e resultados do trabalho, com as partes interessadas (servidores, gestores, sindicatos e direção). Buscou-se, ao mesmo tempo, estabelecer parcerias com consultorias especializadas para apoiar o desenvolvimento do “Programa de Gestão por Competências” no TJMG e ao mesmo tempo capacitar equipes internas da DIRDEP para atuação na implantação do programa.

A implantação do Programa Gestão por Competências no TJMG foi estruturada para acontecer por meio de projetos específicos, quais sejam:

- Mapeamento de Competências: organizacionais, dos gestores e dos servidores;
- Capacitação e Desenvolvimento por Competências;
- Gestão de desempenho por Competências;
- Arquitetura do Plano de Carreiras por Competência;
- Sucessão por Competência;
- Recrutamento e Seleção por Competência.

Durante os anos de 2013 e 2014, foram realizados os mapeamentos de competências dos gestores e servidores, sendo definidas 8 (oito) competências para ocupantes de cargos comissionados e 8 (oito) competências para servidores em cargo efetivo.

Com base nas competências mapeadas, em 2015, foi desenvolvido o Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências, produto do projeto "Gestão de Desempenho por Competência". Em 2019, foi institucionalizado o novo modelo, a partir da publicação da Portaria Conjunta nº 829/2019, que regulamentou, no âmbito do TJMG, a Avaliação de Desempenho por Competências de seus servidores.

A partir de 2016, a área de formação da DIRDEP/EJEF iniciou os trabalhos para desenhar as ações educacionais alinhadas às competências mapeadas para os gestores e servidores. Considerando as especificidades da capacitação por competências e com o objetivo de definir as prioridades para as ações de formação, buscou-se consultoria pedagógica externa, a fim de abordar conteúdos direcionados a processos de trabalho específicos e com maior aderência à realidade laboral dos gestores e servidores, para subsidiar as ações educacionais.

Em 2022, foi apresentado o projeto ‘Mapeamento de Competências dos cargos de gestão por processos de trabalho’, a partir do qual foram eleitos os setores vinculados à DIRDEP para a realização do Piloto do Projeto, com a anuência do Exmo. Sr. Segundo Vice-Presidente do TJMG. Tendo em vista a conclusão da primeira etapa do Projeto, a saber, análise documental e benchmarking, constatou-se que o material gerado já havia fornecido subsídios para elaboração de trilha orientadora da formação profissional de servidores ocupantes do cargo de gestão.

Dessa forma, a DIRDEP optou pela suspensão do Projeto de Mapeamento de competências dos cargos de gestão por processo de trabalho, nos parâmetros apresentados no projeto inicial, e, oportunamente, optou-se em redirecionar as ações do Mapeamento em curso para conduzir o “Projeto de implantação do subsistema Sucessão Gerencial por Competências no TJMG”. Tal situação foi também provocada por demanda do CNJ, no sentido de incrementar a gestão e governança de Tecnologia da Informação no TJMG.

Por fim, e nas circunstâncias acima descritas, essas ações culminaram na publicação da Portaria-Conjunta n.º 1.513/2023, em 14/12/2023, a qual Institui o Projeto-Piloto de Sucessão de Gestores por Competências no âmbito do TJMG. As ações decorrentes deram início, em 2023, à estruturação de uma proposta de Modelo de Sucessão por Competências, em parceria com a Diretoria Executiva de Informática (DIRFOR), sendo que as primeiras etapas já foram desenvolvidas naquela Diretoria Executiva e novas etapas se encontram em andamento, estando o PGC do TJMG em fase de execução do projeto no ano de 2024.

Em relação à comunicação sobre o PCG no âmbito do TJMG, identificou-se a existência de uma página eletrônica disponibilizada no Portal Eletrônico do TJMG (www.tjmg.jus.br) cujo acesso somente foi possível com uma pesquisa pelo mecanismo de busca *Google*, ainda assim, relacionada ao relatório de gestões anteriores.

4.2 – Perfil e identificação dos entrevistados

Finalizada a definição dos participantes, foram informadas as características pessoais desses 16 servidores a partir de pesquisa ao sistema informatizado de Recursos Humanos do TJMG, bem como a identificação do tempo de serviço na Instituição, após posse como servidor efetivo. Os resultados absolutos e relativos encontram-se apresentados na tabela 1.

Tabela 1 – Características pessoais dos entrevistados

Gênero	Número de entrevistados	%
Masculino	5	31,25%
Feminino	11	68,75%
TOTAL	16	100,00%
Faixa Etária	Número de entrevistados	%
21–30	0	0,00%
31–40	2	12,50%
41–50	10	62,50%
51–60	4	25,00%
61 ou mais	0	0,00%
TOTAL	16	100%
Tempo de TJMG como servidor	Número de entrevistados	%
0–5	0	0,00%
6–10	3	18,75%
11–15	5	31,25%
16–20	7	43,75%
21–25	0	0,00%
26–30	0	0,00%
30–34	0	0,00%
35 ou mais	1	6,25%
TOTAL	16	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Visando à manutenção do sigilo dos entrevistados, conforme descrito na seção “Metodologia”, os mesmos foram identificados nesta pesquisa pelo segmento de 4 símbolos entre letras e número, que indicam, cada um, alguma das características do entrevistado, da seguinte forma:

- 1) Primeiro – indica gênero: “F” se feminino, “M” se masculino;
- 2) Segundo – indica a lotação: numeral “2” se na “Segunda Instância”, letra indicativa da região de Minas Gerais da comarca de lotação, se Primeira Instância, sendo “N” para Norte de Minas; “S” para Sul de Minas, “C” para Capital; “M” para Região Metropolitana de Belo Horizonte; “Z” para Zona da Mata Mineira; “O” para Oeste; e “T” para Triângulo Mineiro;

- 3) Terceiro – indica tipo de função ocupada: “J” se Judiciária, “A” se Administrativa. Para melhor identificação de funções específicas, incluiu-se a letra “T” para identificar trabalho na área de Informática e “F” para identificar trabalho na área de Formação;
- 4) Quarto – indica se gestor ou não e, no caso de não gestor, a especialidade do cargo ocupado: “G” para gestor; “O” para Oficial Judiciário; “A” para Analista Judiciário; “E” para Engenheiro; “J” para Oficial de Justiça; “S” para Assistente Social/Psicólogo Judicial; e “T” para Assistente-Técnico de Sistemas.

Dessa forma, os entrevistados foram identificados conforme o quadro 3.

QUADRO 3 – Identificação dos entrevistados

Perfil solicitado à GEDAC	Identificador do(a) entrevistado (a)	Descrição perfil
A	FMJO	sexo feminino, lotada na Primeira Instância, na comarca da Região Metropolitana de BH, função em área judiciária, não gestora - especialidade Oficial Judiciário
A	FSJO	sexo feminino, lotada na Primeira Instância, na comarca da Região Sul de Minas, função em área judiciária, não gestora - especialidade Oficial Judiciário
A	FTJO	sexo feminino, lotada na Primeira Instância, na comarca da Região Triângulo Mineiro, função em área judiciária, não gestora - especialidade Oficial Judiciário
B	F2JO	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, função em área judiciária (matéria Cível), não gestora - especialidade Oficial Judiciário
B	M2JO	sexo masculino, lotado na Segunda Instância, função em área judiciária (matéria Criminal), não gestor - especialidade Oficial Judiciário
C	FZJG	sexo feminino, lotada na Primeira Instância, na comarca da Região Zona da Mata, função em área judiciária, gestora
D	F2JG	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, função em área judiciária, gestora
E	F2AO	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, função em área administrativa, não gestora - especialidade Oficial Judiciário

F	FNAG	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, na comarca da Região Norte de Minas, função em área administrativa, gestora
G	M2AG	sexo masculino, lotado na Segunda Instância, função em área administrativa, gestor
H	MCJJ	sexo masculino, lotado na Primeira Instância, na comarca de Belo Horizonte, função em área judiciária, não gestor - especialidade Oficial de Justiça
I	M2AA	sexo masculino, lotado na Segunda Instância, função em área administrativa, não gestor - especialidade Analista Judiciário
J	FOJS	sexo feminino, lotada na Primeira Instância, na comarca da Região Oeste, função em área judiciária, não gestora - especialidade Assistente Social/Psicólogo
K	F2AE	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, função administrativa, não gestora - especialidade Engenheiro Eletricista
L	M2IT	sexo masculino, lotado na Segunda Instância, função em área de Informática, não gestor - especialidade Assistente Técnico de Sistemas
M	F2FO	sexo feminino, lotada na Segunda Instância, função em área de Formação, não gestora - especialidade Oficial Judiciário

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Esclarecidas as características dos entrevistados, seguem-se seus motivos, expectativas e percepções sobre ser servidor no TJMG.

4.3 - Motivos, Expectativas e Percepções sobre ser Servidor do TJMG

Para Godoy e D'Amelio (2012), o modelo de Cheetham e Chievers (1996; 1998; 2000) coloca em evidência a relevância da personalidade e da motivação das pessoas no processo de aquisição das competências. Nesse sentido, Zarifian (2008) destacou a importância do papel da motivação para que o indivíduo, dentro da organização, mobilize suas competências para utilizá-las em favor da organização.

Considerando esses pressupostos, os servidores pesquisados foram questionados sobre os motivos que o levaram a pensar em ingressar na instituição para trabalhar, bem como sobre os sentimentos sobre ser servidor público em geral e, especificamente, no TJMG.

Sobre os motivos que os levaram a buscar uma posição no TJMG e tendo em vista a natureza das respostas obtidas, observaram-se três eixos principais em que as mesmas puderam ser separadas: o pessoal, o profissional e o social. A tabela 2 exibe o rol das respostas dadas pelos entrevistados em relação aos motivos para se candidatar a uma vaga no TJMG, considerando-se tais eixos e destacando-se as referências às questões pessoais e profissionais, a despeito das sociais, usualmente relacionadas ao ser servidor público.

Tabela 2 – Motivos de Inserção no TJMG, segundo os entrevistados

Eixo	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Pessoal	Influência familiar/amigos	MCJJ, F2JO, FMJO, FTJO, M2AG	5
	Estabilidade	F2AE, FSJO, F2AO, FTJO	4
	Inspiração familiar positiva na área pública	F2JG, F2FO, M2IT	3
	Trabalhar na cidade que mora, próximo à casa	F2JG, FMJO, FZJG	3
	Benefícios específicos	F2AE, F2AO	2
	Menor pressão que na iniciativa privada	MCJJ, FTJO	2
	Usufruir melhor da vida	M2JO, FOJS	2
	Desemprego	F2JO, FMJO	2
	Emprego perfeito para mulher	F2AO, FTJO	2
	Poucos recursos financeiros familiares	FNAG	1
	Garantia de recebimento de salário	MCJJ	1
	Cuidar da família	MCJJ	1
	Amor	F2JG	1
	Busca de maior valorização	M2JO	1
	História pessoal com o Judiciário	FMJO	1
	Sonho	FTJO	1
Profissional	Trabalhar com as regras sociais/Gostar do Direito	FSJO, M2JO, F2FO, M2AA, M2AG, M2IT	6
	Objetivo não era o TJMG, mas carreira pública em geral, acaso.	F2AE, FNAG, FTJO, M2AA, M2IT	5
	Trabalhar na área de sua formação	F2AE, F2JO, F2FO, M2AA	4
	Judiciário melhor que o Executivo/melhor que outros órgãos	F2AE, M2JO, M2AG, FOJS	4

	Já trabalhou no/com o Judiciário.	FSJO, F2JG, FMJO, FOJS	4
	Identificação com o Judiciário	FSJO, F2JG	2
	<i>Remuneração abaixo de outras carreiras públicas/carreira pior</i>	F2AO, M2AA	2
	Vocação	F2JG	1
	Gostar do tipo de serviço	FMJO	1
	Qualidade do corpo técnico	FOJS	1
	Concurso interessante	FZJG	1
	<i>Entraves típicos de serviço público</i>	M2AA	1
	<i>Não tem estrutura suficiente pra sustentar mudanças informatizadas.</i>	FTJO	1
Social	Ajudar as pessoas a resolver problemas	FSJO	1
	Gosta de política.	M2JO	1
	Respeitabilidade da instituição	FTJO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Note-se que, apesar de ter havido menções quase unânimes a aspectos positivos de cunho profissional, alguns servidores, em algum momento, destacaram situações negativas ao se manifestarem frente à pergunta. Tais respostas constam na tabela 2 destacadas em itálico. Alguns, por exemplo, sublinharam a carreira no TJMG como melhor do que a de outros órgãos, mas houve menção a órgãos que têm melhor remuneração:

“Na época eu tava um pouco decepcionada, tudo, então falei “não quero o Executivo”. E o Judiciário, né, todo mundo falava ‘ah o Judiciário é o melhor’ ... mas o salário inicial é muito baixo. Eeee, eu tinha meio que um salário de engenheira fora, e aí fui assim, ganhando basicamente metade.” (F2AE)

“Então, a busca pelo pelo (...) pelo concurso foi realmente essa estabilidade. A estabilidade financeira, mesmo que o o valor inicial né, não seja tão atrativo, né?” (MCJJ)

“Saí da iniciativa privada, ganhando, na época, o dobro do que eu ia ganhar no Tribunal, ganhava muito mais advogando.” (F2JG)

No âmbito pessoal, mostrou-se muito relevante a influência de familiares e amigos (MCJJ, F2JO, FMJO, FTJO, M2AG) na decisão de escolher trabalhar no TJMG, bem como o instituto da estabilidade, a qual está presente não somente no Tribunal de Justiça de Minas Gerais, mas também em outras instituições públicas do país.

Tal situação é corroborada quando alguns dos entrevistados (F2AE, FNAG, FTJO, M2AA, M2IT) afirmam que não selecionaram o TJMG para fazer sua carreira, mas, ao escolher a carreira pública, esta foi somente uma das opções, como se pode observar nos dizeres a seguir:

“Não era o Tribunal, na época, que era o meu objetivo. Só que eu já tinha sido demitida de uma empresa e eu falei comigo mesma “eu não quero mais passar por isso, por ser demitida injustamente, então eu vou ser servidora.” (F2AE)

“Eu passei por uma experiência muito ruim de desligamento, de dispensa. E aí eu tomei a decisão que e eu com dois filhos pequenos que eu não, não passaria por isso mais, que realmente e não era isso que eu queria para mim. Então, eu queria realmente a estabilidade.” (F2AO)

“Eu tinha muita vontade de ser servidora pública. Era um negócio, assim, que, na minha cabeça, eu nunca mais ia ser mandada embora, não ia aguentar humilhação, igual eu já aguentei (na iniciativa privada)... Eu prestei concurso foi para isso mesmo”, ... eu escolhi na época que eu prestei Ministério Público, Polícia Militar e Tribunal de Justiça. Tribunal de Justiça foi o último que eu prestei. Eu queria passar num concurso.” (FTJO)

“Mas assim, não foi aquela escolha: ‘não, quero fazer para o TJMG’, não. Foi concurseiro mesmo né?” (M2AA)

Destaca-se, por fim, que apenas os entrevistados FSJO, M2JO e FTJO mencionaram aspectos sociais como fatores que influenciaram sua ida para o Tribunal de Justiça.

Em relação às respostas à pergunta sobre a expectativa do trabalho a ser executado quando da entrada no TJMG, já era esperado, pela própria natureza da pergunta, que a maioria delas seriam sobre aspectos profissionais. Ainda assim, houve respostas relativas a aspectos pessoais (F2JG, M2JO) e sociais (F2JG), como se pode observar na Tabela 3, onde constam as sínteses de todas as respostas dadas pelos entrevistados.

Tabela 3 – Expectativas sobre o trabalho a ser executado no TJMG, segundo os entrevistados

Eixos	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Profissional	Trabalho prévio no TJ / familiaridade prévia	FNAG, FSJO, FMJO, F2FO, FOJS	5
	Exercer funções do Direito	FSJO, F2JG, M2JO, FZJG	4
	Aplicar conhecimentos da formação em	FSJO, F2JO, FZJG	3

	Direito		
	Expectativa de exercer funções previamente conhecidas dos cargos especializados a serem ocupados	F2AE, MCJJ, M2IT	3
	Trabalhar em área administrativa pelo cargo a ser exercido ou por não ter formação em Direito / Fazer atendimento	F2AO, FMJO, F2JO	3
	Abertura para fazer qualquer tarefa útil, contribuir	F2JG, F2FO	2
	Trabalhar muito para crescer na instituição/expectativa de crescer na instituição por merecimento	M2AA, M2AG	2
	Necessidade de ter habilidade para lidar com pessoas	MCJJ	1
	Medo inicial em exercer as funções específicas do cargo	MCJJ	1
	Trabalhar em local de análise e concentração	M2JO	1
	Trabalho pesado	F2JO	1
	Trabalho organizado	F2JO	1
	Trabalhar pouco devido à má reputação social do serviço público	FTJO	1
	Não tinha muita ideia	M2AA	1
	Local extremamente formal	M2AA	1
	Cumprimento de metas e cobranças	M2IT	1
	Trabalho operacional	F2AE	1
Pessoal	Estar feliz, realizar um sonho	F2JG, M2JO	2
	Ser melhor valorizado do que em trabalhos anteriores	M2JO	1
	Qualidade de vida	M2JO	1
	Entrada em um novo universo	M2JO	1
Social	Servir “clientes” externos melhor do que quando era o próprio “cliente”	F2JG	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quanto aos aspectos profissionais, a resposta mais frequente dada pelos entrevistados foi no sentido que já sabiam como era o trabalho que iriam executar por já terem tido experiências prévias de trabalho dentro do TJMG, na condição de estagiários, designados sem vínculo efetivo, na condição de servidor de outro órgão ao qual o servidor estava anteriormente vinculado ou, ainda, por ter vínculos familiares com pessoas que já trabalhavam na instituição (FNAG, FSJO, FMJO, F2FO, FOJS).

Em seguida, foi mencionada a execução de tarefas relacionadas ao Direito, seja devido à natureza da Instituição, seja devido ao cargo para o qual fez o concurso (FSJO, F2JG, M2JO, FZJG). Por outro lado, servidores que fizeram concurso para cargos especializados entendiam que iriam realizar tarefas típicas de experiências anteriores em outros empregos na sua área (F2AE, MCJJ, M2IT) e alguns, por terem formação diversa do Direito e terem sido nomeados para cargos de exigência somente do nível médio, acreditavam que exerceriam funções meramente administrativas (F2AO, FMJO, F2JO).

Demarca-se que apenas um entrevistado admitiu não ter uma noção exata do que lhe esperava em termos de função no novo trabalho (M2AA).

Note-se que a maioria dos entrevistados, após exporem suas expectativas, manifestaram se as mesmas foram correspondidas, superadas ou frustradas. Em seguida, relataram o início de sua trajetória na Instituição.

A esse respeito, os entrevistados, ao serem arguidos sobre como se sentiam como servidores públicos no Brasil, apresentaram percepções mais positivas que negativas, trazendo à tona aspectos sociais os quais, anteriormente, parecem não ter tido destaque quando do apontamento de motivos e expectativas para inserção em tal espaço laboral e na carreira escolhida. Para tanto, separaram-se os conteúdos nos aspectos pessoais, profissionais e sociais, conforme se pode visualizar na tabela 4, destacando-se, em *itálico*, aqueles que têm viés negativo.

Tabela 4 – Ser servidor público no Brasil, segundo os entrevistados

Eixos	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Pessoal	Orgulho	F2AE, F2AO, FTJO, M2AG	4
	Compensação por esforço/ estudos/conquista	F2AE, F2JG, F2AO, M2AG, FTJO	4
	Estabilidade, segurança, direitos, garantias	F2AE, FSJO, M2AA	3
	Realização de um sonho	FSJO, FTJO	2
	Ajudar criar filhos	FJSO, F2JO	2
	Maravilhoso	FNAG	1
	Feliz	FZJG	1
	Honrada	FZJG	1

Profissional	Sente-se privilegiada	F2AE,	1
	Começar a trabalhar cedo	F2AE	1
	Morar onde nasceu	FNAG	1
	Morar perto dos pais	FNAG	1
	<i>Difícil</i>	F2JO	1
	<i>Desanimado</i>	M2IT	1
	Remuneração justa/melhor que a média	FNAG, MCJJ, F2JO, FTJO, M2AA	5
	<i>Desequilíbrio entre carreiras, entre poderes</i>	MCJJ, FMJO	2
	<i>Sobrecarga de trabalho</i>	M2AG, FOJS	2
	Boa ocupação profissional	MCJJ	1
	Carreira desejada	F2JG	1
	Carreira (plano de)	M2AA	1
	Pertencimento a uma classe qualificada	M2AG	1
	<i>Tensão por iminentes perdas (de direitos)</i>	M2JO	1
	<i>Burocracia/hierarquia dificulta melhorias</i>	M2IT	1
	<i>Falta de estrutura/investimentos</i>	FOJS	1
Social	<i>Sociedade ataca</i>	F2AE, M2JO, F2JO, FTJO	4
	Servir a sociedade/melhorar a sociedade	F2AE, F2FO, M2AA,	3
	<i>Visão social de que a remuneração é incompatível com a entrega à sociedade</i>	F2JG, F2AO, M2AG	3
	<i>Sofrimento de preconceito</i>	F2JG, F2AO, F2FO	3
	<i>Ausência de reconhecimento da sociedade</i>	F2JG, FTJO, FOJS	3
	<i>Influências políticas dificultadoras</i>	M2JO, FOJS	2
	<i>Visão social de ineficiência, burocracia</i>	F2AO, FTJO	2
	Fazer justiça	FJSO	1
	Cumprimento de dever cívico	F2JG	1
	Seriedade (da instituição)	F2AO	1
	Igualdade salarial de gênero	F2JO	1
	<i>Acusação de favorecimento</i>	F2JG	1
	<i>Percepção social de má qualidade do serviço</i>	F2AO	1
	<i>Imagem negativa da sociedade</i>	F2FO	1
	<i>Posição política contra serviço público nas relações sociais</i>	FTJO	1
	<i>Angústia por não poder solucionar as demandas sociais</i>	M2AG	1

<i>Desconforto pela imagem social negativa</i>	M2AG	1
<i>Vulnerável</i>	FOJS	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Houve equilíbrio em número de citações nos três eixos abordados. Chama atenção o fato de que, no âmbito social, boa parte das menções foram negativas, sendo a maior parte relativa à visão deteriorada de parte da sociedade brasileira em relação ao serviço público. Tal visão se dá seja pela percepção da alta relação custo-benefício do corpo funcional, pela crítica aos benefícios recebidos pelos servidores, pela pouca importância ou baixa qualidade do serviço executado, seja por certos posicionamentos político-ideológico de alguns governos no Brasil, os quais buscam realizar cortes de gastos não raramente precarizando remunerações diretas e benefícios dos servidores, o que acaba por trazer a eles uma sensação de vulnerabilidade, insegurança e desvalorização.

“E hoje em dia, infelizmente, não não é muito bem visto por todos mais, né? Você, eh, algumas pessoas acham que você ganha rios de dinheiro, outras acham que você não faz nada.” (F2JG)

“Desvalorização, questionamento a respeito do trabalho do servidor público, da importância do servidor público para a sociedade. Então, a gente vive um momento assim, e principalmente, eh nas (...), eh, nos últimos tempos, são ataques ataques.” (M2JO)

“Você se identificar como servidor público, é quase como éeee.... pedir para tacar pedra em você.” (F2JO)

“De uns anos para cá, as coisas mudaram muito, né, a gente era muito respeitado, hoje a gente já não é mais ... Servidor só quer ganhar dinheiro...já chega no balcão assim eh, ‘ai, mas de novo, tudo aqui é difícil’....’Tudo aqui é difícil, burocracia demais’ ... ‘ah é feriado, não, vocês não querem saber de trabalhar.’” (FTJO)

Apesar disso, quanto ao eixo pessoal, observa-se que boa parte dos servidores entrevistados demonstram sentimentos muito positivos como o orgulho por serem servidores públicos (F2AE, F2AO, FTJO, M2AG), de estarem sendo recompensados pelo esforço que fizeram para serem aprovados no concurso público (F2AE, F2JG, F2AO, M2AG, FTJO), ou

de estarem realizando um sonho (FSJO, FTJO). Outros sentimentos semelhantes como felicidade, honra foram igualmente citados.

“Eu, apesar de tudo e em tudo, eu gosto muito de ser servidora e tenho muito orgulho, porque foi algo que eu conquistei através do meu estudo, através... por mim mesma.” (F2AE)

“Eu tenho muito orgulho de de prestar o serviço público. Eh...foi, foi uma, uma, uma, luta sim, foi uma trajetória grande para eu conseguir um cargo público, né?” (F2AO)

“Nossa, olha, eu eu me sinto honrada com essa função. É (...) , sempre procurei exercer da melhor forma possível, desde que entrei, dentro das (...) regras do Tribunal, seguindo as regras da Instituição. Me sinto feliz com o cargo que eu tenho, com (...) a função que eu exerço.” (FZJG)

Ainda no eixo pessoal, ficou nítida a relação dada pelos servidores entrevistados no que concerne à boa qualidade de vida obtida por estarem trabalhando na carreira pública. Nesse sentido, algumas participantes do sexo feminino, inclusive, mencionaram a questão da vivência da maternidade como um grande benefício obtido.

“Eu tenho uma filha, então, que dependia de mim né? De eu trabalhar para pela educação dela para criar minha filha então o TJ me dava uma garantia disso, uma segurança, então ser servidor público para mim é isso é ter uma segurança. Isso.” (FSJO)

“Para minha vida pessoal, eu, eu, sendo servidora pública e trabalhando no Tribunal, eu pude acompanhar a educação dos meus filhos, né? Que agora são adultos, mas, quando eu entrei no Tribunal, eles eram eles, eles eram bebês, praticamente.” (F2JO)

Já quanto à pergunta específica sobre como o servidor se sente enquanto servidor do TJMG, as respostas, em geral, alinharam-se ao eixo profissional. No entanto, as que foram mais frequentemente mencionadas foram ligadas à contribuição para a sociedade, para a população, para o cidadão à medida da necessidade de se procurar seus direitos (FNAG, FSJO, F2JG, M2JO, F2FO, M2AG).

As respostas da referida pergunta feita aos entrevistados estão sintetizadas na Tabela 5, a seguir, sendo que relatos de cunho negativo foram destacados em *itálico*.

Tabela 5 - Ser servidor público no TJMG na percepção dos entrevistados

Eixos	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Pessoal	Adoro (amo, gosto) o que faço	FSJO, F2JG, F2AO, FTJO	4
	Gratificante	FNAG, FSJO, FTJO	3
	Servidor por escolha/sonho realizado/vocação	FNAG, F2JG, FZJG	3
	Vantagem para mulheres/gravidez não tira oportunidades	FNAG, F2JG	2
	Feliz	F2JG, F2JO	2
	Privilegiada(o)	F2JO, FOJS	2
	Satisfeita(o), satisfação	F2AO, M2AA	2
	Estabilidade financeira	FNAG	1
	Estabilidade emocional	FNAG	1
	Sensação de estar em casa	FSJO	1
	Instituição ajudou a construir a vida, a família.	M2AG	1
	Flexibilidade	FTJO	1
	Valorizada(o)	FTJO	1
	Honrada(o)	FTJO	1
	Maravilhada(o)	FTJO	1
	Orgulhosa(o)	FTJO	1
	Me sinto importante.	M2AG	1
Profissional	Melhor em comparação a outros órgãos/poderes, status em comparação com outros órgãos (remuneração, investimento, estrutura)	F2AE, F2JO, FMJO, FOJS	3
	Melhor em comparação ao mercado de trabalho em geral	MCJJ, FMJO, FOJS	3
	Local organizado, boas condições de trabalho, estrutura perfeita	F2AE, F2AO, FTJO	3
	Identificação com a equipe de trabalho, satisfação de trabalhar com a equipe, bom ambiente de trabalho	FSJO, M2JO, F2AO	3
	Boa remuneração/carreira	F2AO, M2AA	2
	<i>Diferenciação de tratamento entre magistrados e servidores/remuneração desigual internamente</i>	F2AE, F2AO	2
	<i>Remuneração abaixo de outras carreiras públicas/carreira pior</i>	F2AO, M2AA	2
	Segurança no que faço	FSJO	1
	Feedbacks externos positivos	FSJO	1
	Eficiência (rapidez, presteza)	FSJO	1

	Excelência no atendimento	FSJO	1
	Gestor faz o bem para os subordinados.	F2JG	1
	Espaço para criar/innovar	F2JG	1
	Prestação do bom serviço dá moral para cobrar direitos.	M2JO	1
	Servidores trazem soluções para problemas.	M2JO	1
	Servidores trabalham bem mesmo sabendo que sua formação é acima do cargo.	M2JO	1
	Instituição comprometida/pagamento em dia	FMJO	1
	Oportunidades mesmo sem formação	FTJO	1
	Carinho pela instituição	M2AG	1
	Instituição de saber	M2AG	1
	Comprometimento com a Instituição	M2AG	1
	<i>Diálogo deficiente para soluções dos problemas</i>	MCJJ	1
	Remuneração menor que setores da iniciativa privada	F2JG	1
	Ocorrência de assédio moral	F2JG	1
	Falta de reconhecimento	F2JO	1
	Remuneração baixa no início	F2AO	1
	<i>Não tem estrutura suficiente para sustentar mudanças informatizadas.</i>	FTJO	1
	<i>Entraves típicos de serviço público</i>	M2AA	1
Social	Contribuir para a sociedade, prestar serviço para a comunidade (cidadão), trabalhar para a população, fundamental ao atendimento ao público, garantia à sociedade	FNAG, FSJO, F2JG, M2JO, F2FO, M2AG	6
	Traz justiça, efetivação do direito das pessoas.	FSJO, F2FO	2
	Resolver o problema das pessoas/Empatia com o cliente	FSJO, M2JO	2
	Instituição respeitada, admirada	M2AA, M2AG	2
	Sensação de cumprimento de missão	F2JG	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As qualidades da Instituição, como respeitabilidade, organização, compromisso com as obrigações, qualidade da equipe e estrutura foram muitas vezes citadas como fatores que trazem sentimentos positivos por fazer parte desse Tribunal, tanto por parte de gestores como de não gestores.

“Mais organizado, a gente tem mais diretrizes, em ser do Tribunal.”
(F2AE)

“A ideia sempre foi (...) excelência no atendimento... prestar um serviço eficiente rápido e a gente trabalha assim dessa maneira.” (FSJO)

“Eu diria assim, que essa visão de servidor público que não produz, que é acomodado, eu tenho uma experiência totalmente diferente. Eu acho que no no no contexto do (...), no Poder Judiciário, a gente desempenha um papel, assim, fundamental: é a prestação de serviço por excelência.” (M2JO)

“Me sinto muito importante, eh, em participar dessa instituição, tá?” (M2AG)

Apesar de poucas menções sobre aspectos negativos diante da referida pergunta, é importante citar questões que incomodam os servidores como, por exemplo, o sentimento de diferenciação de tratamento interno (F2AE, F2AO), a sobrecarga de trabalho (M2AG, FOJS), a carreira e remuneração piores do que as de outros órgãos (F2AO, M2AA, MCJJ).

4.4 - Competências Profissionais – ideais e reais - do servidor do TJMG

Compreendendo-se as motivações, expectativas e percepções dos servidores entrevistados acerca da sua entrada e de seu reconhecimento enquanto servidor do TJMG, passou-se às questões diretamente relacionadas às suas competências profissionais.

Inicialmente, eles foram questionados sobre o que eles entendiam ser um servidor competente. O resumo das respostas encontra-se na Tabela 6, na qual se separaram as respostas de acordo com os elementos do modelo de Cheetham e Chievers (1996; 1998; 2000) e a adaptação do modelo de Paiva e Melo (2008), focada na dimensão política das competências profissionais.

Tabela 6 – Elementos das competências profissionais ideais de um servidor público, segundo os entrevistados

Elementos Ideais	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Dimensão Comportamental	Fazer o seu melhor	F2AE, FSJO, MCJJ, FTJO, M2AA, FOJS, FZJG	7

	Saber orientar os colegas, tratar bem os colegas, espírito de equipe	F2AE,FSJO, F2JG, F2AO, M2AA, FOJS, M2IT	7
	Trabalhar com qualidade, capricho, excelência, atenção, zelo	FNAG, FSJO, MCJJ, M2JO, F2AO, M2AA	6
	Ser responsável, age com responsabilidade	F2JG, F2AO, F2FO, FOJS	4
	Ser comprometido (a)	MCJJ, M2AG, FOJS	3
	Saber fazer além do que lhe é proposto, do que é sua função, saber lidar com a diversidade de assuntos	F2JO, FMJO, M2AA	3
	Humildade e disponibilidade para executar qualquer tipo de tarefa	F2JO, F2AO, M2AG	3
	Trabalhar com atenção	FSJO, M2AA	2
	Não enrolar	F2AE	1
	Saber ouvir críticas	F2AE	1
	Ter boa vontade para executar as tarefas	FSJO	1
	Ser pontual	F2JG	1
	Ser assíduo	F2JG	1
	Ser participativo	M2JO	1
	Ter empatia	F2JO	1
	Ter iniciativa	F2AO	1
	Não extrapola jornada, saber descansar	FTJO	1
	Espirituosidade	M2AG	1
	Saber argumentar com superiores	FOJS	1
	Facilidade de relacionamento e convivência	FOJS	1
Dimensão Funcional	Executar suas metas	FNAG, MCJJ, F2JG	3
	Ser o servidor que a instituição/chefia espera	FSJO, F2JO, F2AO	3
	Fazer aquilo que lhe é proposto da melhor forma	FTJO, M2AA, M2AG	3
	Entendimento do trabalho	F2AE, FOJS	2
	Eficácia, cometer poucos erros	F2AE, F2AO	2
	Ir além da técnica, saber usar a técnica na prática	F2AO, M2AG	2
	Saber traçar suas metas	FNAG	1
Dimensão Ética	Saber orientar o jurisdicionado,	FSJO, MCJJ,	6

	saber servir, tratar bem o jurisdicionado	F2JG, M2JO, F2JO, M2AA	
	Fazer justiça	MCJJ	1
	Fazer um país melhor	MCJJ	1
	Atender as formalidades	F2JG	1
	Ter ética	FOJS	1
	Agir com boa fé	FZJG	1
Dimensão Cognitiva	Possuir a técnica necessária, a teoria	F2JO, F2AO, FOJS	3
Dimensão Política	Atento à realidade do seu trabalho	M2JO	1
Metacompetência	Eficiência, ágil, diligente	F2AE, FNAG, FSJO, F2JG, F2FO, FZJG	6
	Ter humildade para perguntar se não souber, ser honesto consigo mesmo, saber seu limite, saber aprender	F2AE, FSJO, F2JG, FMJO, FOJS	5
	Visão do todo, da importância do seu trabalho no todo	M2JO, F2JO, FMJO, FTJO	4
	Saber resolver problemas, saber superar as dificuldades	M2AG, FOJS, M2IT	3
	Fazer a diferença, fazer acontecer	FSJO, MCJJ	2
	Interesse em se preparar, estudar, aprender	M2JO, F2JO	2
Personalidade	Se sentir útil	FSJO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que os entrevistados relacionaram majoritariamente a ideia do servidor competente a aspectos comportamentais. As duas respostas mais frequentes, citadas por 7 vezes cada, relaciona-se a essa dimensão. Uma delas ressaltou a importância de ajuda aos colegas e espírito de equipe para que um(a) servidor(a) fosse considerado competente (F2AE, FSJO, F2JG, F2AO, M2AA, FOJS, M2IT). Outra resposta foi bastante genérica, tendo os entrevistados dito somente que o(a) servidor(a) competente se preocupa em fazer o seu melhor (F2AE, FSJO, MCJJ, FTJO, M2AA, FOJS, FZJG).

Em seguida, destacam-se as respostas mencionadas por 6 vezes, sendo uma também com viés comportamental, em que os entrevistados ressaltaram a importância de os servidores realizarem suas tarefas com qualidade ou com caracterização semelhante (FNAG, FSJO, MCJJ, M2JO, F2AO, M2AA).

Com a mesma frequência, foi citada a eficiência ou palavras relacionadas como agilidade e diligência, as quais podem ser classificadas como metacompetências, ou seja, aquelas competências visíveis no comportamento dos servidores. Por fim, também foi mencionada em 6 ocasiões a dimensão relacionada aos valores, à ética: a capacidade de servir bem o cidadão que, no caso específico de um tribunal de justiça, é chamado de jurisdicionado (FSJO, MCJJ, F2JG, M2JO, F2JO, M2AA).

Os relatos que se seguem permitem observar as palavras e os contextos em que tais afirmações se deram:

“Mas a gente tá ali para orientar as pessoas, a gente, as partes.” (FSJO)

“Você atende o advogado bem, atende o a parte bem, atende o Ministério Público bem, atende... então, assim, este é um servidor competente, né?” (M2JO)

“Assim (...) competência para mim é você fazer o que o Tribunal espera de você, que a sua chefia espera de você, mas tem outras pessoas, né... que são os os jurisdicionados que a gente fala no Tribunal, que muitas vezes, eu já vi muitas vezes que o servidor não atende aquela pessoa como ela merece ser atendida.” (F2JO)

Ao refletirem sobre suas próprias competências, os servidores entrevistados, assim como ocorreu na listagem das competências ideais dos servidores, destacaram, sobretudo, suas faces comportamentais.

A tabela 7 mostra as respostas obtidas, separadas pelas dimensões do modelo conceitual adotado, e outros elementos.

Tabela 7 – Elementos das competências profissionais reais de um servidor público, segundo os entrevistados

Elementos reais	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Dimensão Comportamental	Ajuda a otimizar o trabalho dos outros, pensa no trabalho dos outros, solidário (a)	F2JG, M2JO, F2JO, FTJO, F2AO, M2IT	6
	Comprometimento/engajamento/dedicação /trabalha muito	FSJO, MCJJ, F2JG, FOJS, M2JO	5

	Tenta ser amigo(a) de todos, bom relacionamento interpessoal.	F2AE, F2JO, M2AG, M2AA, FMJO	5
	Gosta de trabalhar em equipe.	F2AE, M2JO, F2JO., F2FO	4
	Gosta de aprender, curioso(a).	F2AE, F2JO, M2AA, FNAG	4
	Flexibilidade	MCJJ, M2AA, FOJS	3
	Não enrola, disciplinado(a), assíduo(a), pontual.	F2AE, M2AA, FTJO	3
	Assume seus erros, reconhece suas limitações.	F2AE, FOJS	2
	Vai além do conhecimento técnico e atribuições.	F2AO, FMJO	2
	Zelo, faz as coisas com atenção.	F2JG, F2AO	2
	Ajuda a melhorar o ambiente.	F2JG	1
	Bom relacionamento com os superiores	F2JG	1
	Cordial com os clientes	F2JG	1
	Gosta de desafios.	F2AE	1
	Não foge de problemas.	M2IT	1
	Tem boa vontade.	FSJO	1
Dimensão Funcional	Executa de acordo com as orientações/Respeita ordens.	F2FO, FTJO, M2AG	3
	Faz diferença no setor, agrega valor, vai além do conhecimento técnico e atribuições.	FSJO, FMJO, F2AO	3
	Busca a agilidade.	F2JG	1
	Busca pelo entendimento do processo todo.	M2AA	1
	Cobra entrega na medida da capacidade da pessoa.	FNAG	1
	Conhecimento da instituição	F2FO	1
	Faz o melhor dentro das suas atribuições.	F2AO	1
	Gosta de ter uma atividade.	F2AE	1
	Mediador	M2AG	1
	Sabe fazer o trabalho bem feito.	FSJO	1
Dimensão Cognitiva	Boa interpretação de texto	M2JO	1
	Conhecimento técnico	FNAG	1
	Formação em Direito	M2AG	1
	Formação em Filosofia	M2JO	1
Metacompetência	Proatividade, busca de aprendizado	FNAG, F2AO, FTJO, M2AA, FOJS	5
	Criativo(a) /inovador(a)	F2JG, M2AG, FOJS	3

	Entendimento conjuntura, compreensão do ambiente em que se encontra	M2JO, M2AG, M2AA	3
	Tem responsabilidade.	MCJJ, F2FO, FOJS	3
	Cumprir prazos/metras.	F2FO, FTJO	2
	Habilidade de escutar, bom diálogo	FNAG, M2AG	2
	Soluciona problemas.	F2JG, M2IT	2
Motivação	Gosta do trabalho que realiza/trabalha com amor.	FSJO, F2JG, M2AA	3
Personalidade	Boa educação	M2AG	1
	Exigente	F2AO	1
	Otimista	F2JG	1
Valores	Conhecimento das normas	FNAG, F2FO	2
	Pensa no impacto do seu trabalho para as partes interessadas.	F2JO, F2AO, F2FO	2
	Humano	M2AG	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Entre as dimensões comportamentais, foram enfatizadas na maior parte aquelas relacionadas à colaboração e ao impacto do seu trabalho no do colega citadas por 6 vezes (F2JG, M2JO, F2JO, F2AO, FTJO, M2IT). De modo conectado, outras quatro ocasiões trouxeram à baila o gosto de trabalhar em equipe (F2AE, M2JO, F2JO, F2AO, F2FO).

“Procuro sempre estar alinhado com a equipe, sabe? Às vezes um cara já sabe, ‘ó, não, ... isso aqui já aconteceu’... ‘ô beleza, aí, como é que eu posso fazer, como posso ajudar?’ (M2IT)

“Eu acho que uma das minhas competências é essa preocupação com o grupo eh... de (...) saber que cada coisa que eu faço, pode impactar no trabalho do outro também, né? Então...eu preocupo muito com isso.” (F2JO)

“Entregar o meu melhor eh (...) com o menor, assim, não trazendo eh, tentando não trazer prejuízo...para pro meu setor nem para (...) para ninguém, assim, é o que eu que eu busco fazer.” (F2AO)

Também tangenciando a boa condição de trabalho em equipe, foram citadas em cinco ocasiões o bom relacionamento interpessoal (F2AE, F2JO, M2AG, M2AA, FMJO). O comprometimento e a dedicação ao trabalho ou termos semelhantes foram mencionados também por cinco vezes.

Também citadas em quatro ocasiões, observaram-se expressões relacionadas à vontade de aprender (F2AE, F2JO, M2AA, FNAG).

Quanto às metacompetências, também bastante lembradas, ressalta-se a proatividade citada por cinco servidores (FNAG, F2AO, FTJO, M2AA, FOJS), as quais acreditam deter, o que provavelmente se estima como uma boa capacidade de se antecipar problemas, ter iniciativa, busca de aprendizado, independentemente de ordens superiores. No caso de um dos servidores entrevistados, o qual ocupa uma função gerencial no TJMG, ele considera que, se não fosse isso, provavelmente não galgaria a posição que ocupa:

“Curiosidade..., eh, proatividade, porque eu acho que sem vontade de querer saber, de conhecer as coisas, eh eu não conseguiria ir muito longe no cargo que eu estou.” (FNAG)

“Então, assim que ela falou, assim, como que eu falei, ah, mas eu corro muito atrás, eu quero fazer a coisa.” (F2AO)

Curiosamente, elementos da dimensão cognitiva, tão expressados no servidor “ideal”, não foram muito destacados nas respostas dos pesquisados nessa parte da entrevista.

Relevante citar também que quatro entrevistados disseram que estão perdendo competências, ao longo do tempo, ou que estas já não são tão fortes:

“Eh...Que eu possuo. Que eu possuo atualmente, né, porque eu acho que eu já perdi algumas.” (F2AE)

“As competências que eu possuo? Ah, eu sou, eu me considero proativa, já fui mais, mas ultimamente, eu, assim, ando meio cansada.” (FTJO)

“Então assim, eu ti... eu sempre tive isso. Lógico que a gente, ao longo do tempo, você vai dando uma (...) esfriada nisso, né, cara? Que a idade vai chegando e tal, você não tem todo aquele gás mesmo.” (M2AA)

“O que que a gente faz para buscar um novo caminho, e isso você vai ter, se você for comprometido com o aprendizado, sabe?. Se... eu já fui mais, viu Gabriel, hoje eu tô menos...” (FOJS)

Por fim, importante citar que uma das entrevistadas não quis responder esta pergunta (FZJG), alegando que não sabe bem falar sobre si mesma.

Traçando-se um paralelo, das competências ideais que os servidores listaram com aquelas que julgam que possuem e externalizam, de fato, no seu cotidiano de trabalho, verificou-se que, em relação às citações totais, o percentual de citações de cada elemento do modelo de competências é equivalente, tanto para as respostas dadas para as competências ideais do servidor quanto para aquelas em que os entrevistados listam as que efetivamente possuem. Observe-se essa comparação na Tabela 8, a seguir.

Tabela 8 – Comparação entre competências ideais e competências reais dos entrevistados

Elementos	COMPETÊNCIAS			
	IDEAIS		REAIS	
	Número de citações	%	Número de citações	%
Dimensão Comportamental	47	46,53%	42	46,15%
Dimensão Funcional	16	15,84%	14	15,38%
Dimensão ética	11	10,89%	5	5,49%
Dimensão Cognitiva	3	2,97%	4	4,40%
Dimensão Política	1	0,99%	0	0,00%
Metacompetência	23	22,77%	20	21,98%
Motivação	0	0,00%	3	3,30%
Personalidade	0	0,00%	3	3,30%
TOTAL	101	100,00%	91	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Apresentado o paralelo entre as competências ideais e reais dos servidores do TJMG segundo os próprios servidores, passam-se a exibir as respostas dadas pelos entrevistados quanto às expectativas e realidades da gestão de competências no âmbito da instituição em estudo.

4.5 – Gestão de Competências no TJMG: expectativas e realidades

Quando perguntados sobre suas expectativas relacionadas às suas competências profissionais, os entrevistados foram esclarecidos que poderiam responder tanto sobre os desejos que possuíam em relação ao aprimoramento das competências que já possuíam e/ou a

melhor utilização delas pela instituição ou, ainda, a aquisição de algumas que julgavam ser importantes.

Observou-se, neste caso, que os servidores não emitiram uma grande gama de opiniões, comparando-se ao que aconteceu com as perguntas anteriores. Dito isso, destaca-se uma maior quantidade de expectativas em relação ao desejo de melhorias em relação a competências cognitivas e funcionais, de viés mais objetivo, o que é coerente no que se refere a menções de competências que já possuem de maneira satisfatória as quais, como descrito anteriormente, têm características de maior viés comportamental. Ao se avaliar, porém, em outra direção, essa constatação não está coerente com a própria visão dos servidores em relação às competências ideais dos servidores, conforme mostrado na síntese visualizável na Tabela 9.

Tabela 9: Expectativas em relação às suas competências profissionais, segundo os entrevistados

Elementos	Respostas	Entrevistado(a)	Total
Dimensão Cognitiva	Preciso aprender mais, aprimorar conhecimento das funções exercidas, aprender sobre matérias e técnicas diferentes das que possuo	F2AE, F2JG, FSJO, FNAG	4
	Especializar-se	FOJS, M2IT, FMJO	3
	Bacharelado em Direito/área jurídica	M2JO, F2AO	2
	Entender melhor o uso da tecnologia ou de ferramentas informatizadas	M2JO, F2AO	2
Dimensão Comportamental	Contribuir mais para o desenvolvimento do trabalho dos colegas	F2JG	1
	Manter bom relacionamento com todos	F2JO	1
	Manter-se desafiado no trabalho	M2AA	1
	Saber delegar tarefas	FZJG	1
Dimensão Funcional	Acompanhar mudanças técnicas e legais inerentes ao trabalho	F2AO, M2AA	2

	Receber trabalhos diferenciados, trabalhar com técnicas diferentes das atualmente utilizadas	F2AE, MCJJ	2
	Aprimorar o planejamento e organização do trabalho	MCJJ	1
	Aumentar sua eficiência	MCJJ	1
	Concentrar-se mais nos aspectos gerenciais e menos nos operacionais	FZJG	1
	Iniciativa maior da instituição em treinar	FNAG	1
	Manter padrão de excelência no trabalho	F2JO	1
	Saber falar em público	F2FO	1
Dimensão Ética	Contribuir mais para a coletividade, poder interagir melhor com a sociedade	F2JG, FOJS	2
Motivação	Ser valorizado (a) /aproveitado(a) pelas entregas já realizadas no trabalho/habilidades/formação	FMJO, F2FO, M2AA, M2AG	4
	Acesso a cargo gerencial, ser convidado a substituir o gestor nas suas ausências	FMJO, F2AE	2
	Participar de discussões e debates para encontrar solução de problemas, oportunidade para compartilhar/ser ouvido (a) por suas ideias	FOJS, FTJO	2
	Contribuir na gestão sem ser protagonista	M2AG	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Nesse sentido, a resposta mais frequente foi relacionada ao aprendizado, tendo sido citada genericamente ou especificamente, dependendo da área em que o entrevistado atua no TJMG. Foram quatro entrevistados que se enveredaram por esse caminho (F2AE, F2JG, FSJO, FNAG), destacando-se os seguintes trechos de suas entrevistas:

“Então, nesse setor que eu estou, eu ainda sinto que eu preciso aprender mais.” (F2AE)

“Eu acho que aprender um pouco do (Direito do) Crime ia ajudar, eh, para saber mesmo os trâmites ali dentro do serviço, eu não sei nada do (Direito do) Crime.” (FSJO)

“Somente o que o que me deixa assim a desejar no meu cargo hoje é o conhecimento mais profundo do meu do meu trabalho de cálculo.” (FNAG)

Observando-se o lado motivacional de algumas respostas, podem-se remarcar, também, quatro delas (FMJO, F2FO, M2AA, M2AG) relativas à expectativa de melhor uso das suas competências por parte do TJMG. Nesse aspecto, mas mais explicitamente, dois entrevistados citaram a vontade de ter acesso a funções gerenciais (FMJO, F2AE), como pode ser observado nas seguintes respostas:

“Não falou que, ‘eu vou é, por tudo, né, que você tem feito deixa eu, né, eh colocar em visibilidade a profissional que você é’. Isso aí eu não tive ainda não. Isso aí fica aí o meu meu desapontamento, né? (...) agora, eu (...) eu tinha, sim, eh vontade de ser uma gestora, né? Eh, não só pela questão financeira, a gente sabe que o Gerente em relação ao Oficial judiciário, o salário é muito melhor, né?” (FMJO)

“Eu gostaria que o que fosse mais aproveitado, essa questão também do conhecimento na área do Direito, isso.... mesmo eu não estando, né, ainda, meu cargo não é de nível superior mas, se eu pudesse, né, atuar em algo assim.” (F2FO)

Em direção inversa, no entanto, dois servidores declararam não ter mais interesse ou não ter ambição de assumir cargos gerenciais (F2JO, M2AA).

Quando questionados sobre aspectos relacionados à busca por desenvolvimento de competências, tentou-se identificar quem contribuía para tal desenvolvimento e como isso acontecia. Constatou-se que 10 dos 16 entrevistados (F2AE, FNAG, FSJO, F2JG, M2JO, F2AO, F2FO, M2AG, M2IT, F2JO) mencionaram que procuram desenvolver competências através de cursos livres realizados por quaisquer entidades, sendo que a maioria citou explicitamente também cursos promovidos pela EJEF/TJMG. Optou-se por tabular as respostas em separado, nesse caso, para realçar o impacto de cursos ofertados pela Escola Judicial para os servidores. Evidenciou-se igualmente a busca por competências através de

leituras ou estudo, conforme relatos de cinco servidores (F2JO, F2FO, FTJO, M2AG, FOJS). Na Tabela 10, esses dados estão organizados de modo sintético.

Tabela 10: Estratégias e incentivos para desenvolvimento de competências profissionais, por elementos, segundo os entrevistados

Elementos	Respostas	Entrevistados	Total
Dimensão Cognitiva	Cursos (livres)	F2AE, FNAG, FSJO, F2JG, M2JO, F2AO, F2FO, M2AG, M2IT	9
	Cursos oferecidos pelo TJ	FNAG, FSJO, F2JG, M2JO, F2JO, F2AO, M2AG, M2IT	8
	Leitura/estudo	F2JO, F2FO, FTJO, M2AG, FOJS	5
	Especialização	F2AE, F2JG	2
	Mentoria	F2FO	1
Dimensão Comportamental	Ações para equilíbrio emocional/espiritual/melhora de convivência/terapia	FNAG, F2JG, F2JO, F2AO, FTJO	5
	Sair da zona de conforto/progredir/renovar/desafiar-se	M2AA, FOJS, M2IT	3
	Criar situações alternativas diante da impossibilidade de fazer cursos formais	FOJS	1
	Problemas de relacionamento	FTJO	1
	Humildade para aprender	M2IT	1
Dimensão Funcional	Necessidade do trabalho/mudanças internas/busca de soluções	MCJJ, F2JO, M2AA, FOJS, M2IT	5
	Pouca ou nenhuma participação do TJ	FNAG, MCJJ, M2AA	3
	Interagir com pessoas com boas competências/troca de experiências	M2AG, FOJS	2
	Medir aplicabilidade no trabalho de conhecimentos adquiridos	FSJO, F2JG	2
	Auto análise de deficiências	F2JG, F2FO	2
	Plano de carreiras	M2JO, F2AO	2
	Anotar conhecimentos adquiridos no local de trabalho	F2AE	1

	Diversificação de atividades	F2AE	1
Dimensão Ética	Vontade de ter condição de contribuir melhor para os outros	F2JG	1
Ambiente de trabalho	Incentivo vem da chefia.	F2AE, M2IT	2
	Incentivo vem dos colegas.	F2AE	1
Contexto do trabalho	Incentivo do sindicato	M2JO	1
	Ter condição de fazer exigências à Instituição	M2JO	1
Motivação	Motivação própria	FNAG, F2JG, F2JO, F2FO, FOJS, FZJG	6
	Ter reconhecimento/acesso a cargos de gestão	M2AA, F2AO	2
	Visualizar melhores resultados do trabalho	MCJJ, M2AA	2
	Necessidades financeiras	F2AO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Coerentemente com as expectativas sobre competências relatadas anteriormente, foi mencionada a busca por dimensões funcionais, com destaque para aquelas relacionadas diretamente à solução de problemas dentro do trabalho (MCJJ, F2JO, M2AA, FOJS, M2IT):

“Então, assim, é é é aquela coisa da humildade, você chegar lá, não saber, mas, cara, vamos embora, esse problema, não, vamos encarar e aprender.” (M2IT)

“Ó, aqui, tô cheia de texto hoje, eu vou fazer uma apresentação à tarde, tô lendo, tô estudando aqui, cheguei, já tô aqui preparando para poder fazer a palestra às 3:15 com os demais servidores apresentando o programa novo do Tribunal.” (FOJS)

Destacaram-se também os relatos de cinco servidores quanto à preocupação pelo seu desenvolvimento pessoal mais integral, que poderia levar a um maior equilíbrio emocional (FNAG, F2JG, F2JO, F2AO, FTJO). Observem-se os relatos que se seguem:

“Esses cursinhos de (...) Português, essas coisas de fora (...), eh reiki, PNL, eh ‘oponopono’... eh...várias coisas que vão agregando em tudo, né?” (F2JG)

“Eu fiz muito tempo de terapia para a gente tentar melhorar até o o lidar com as pessoas do ambiente lá do meu setor, né, com as minhas cobranças.” (F2AO)

Era de se esperar, em decorrência do Plano de Carreiras do TJMG (Resolução n.º 863, 2021) que boa parte dos servidores apontaria que a carreira seria um dos grandes incentivos para desenvolverem suas competências. No entanto, somente dois dos entrevistados citaram isso como elemento de motivação. Nesse mesmo aspecto, observou-se que seis pessoas apontaram seu interesse pessoal (FNAG, F2JG, F2JO, F2FO, FOJS, FZJG) como maior mobilizador em direção ao desenvolvimento de competências. Por outro lado, três entrevistados disseram, de forma expressa, que a instituição não incentivava ou incentivava apenas minimamente nessa busca (FNAG, MCJJ, M2AA). O relato seguinte sintetiza tal perspectiva:

“Sendo muito sincera, todos os cursos que eu fiz eh um um deles eu tenho que falar que é bom que é é um é um curso básico mas que norteia muito para quem eh... não entende muito de é a ‘Excelência no Atendimento’... é como se portar, como falar com público, essa excelência no atendimento é é primordial eu já fiz esse curso várias vezes para sempre ter em mente né, a melhor maneira de falar, a melhor maneira de abordar, então isso faz diferença para mim. A não ser esse curso nunca vi um outro curso que abordasse a gestão de forma eficiente para que a gente pudesse utilizar e fizesse diferença no nosso trabalho.” (FNAG)

Uma forma de um ator social contribuir para o desenvolvimento das competências profissionais de seus colegas de trabalhos é fornecendo *feedback* sobre sua atuação. Para melhor explicitação dos resultados obtidos para o presente item, as respostas dos entrevistados foram separadas em três perspectivas, a saber: características do retorno; opiniões sobre a forma e o impacto dos retornos recebidos e sua congruência com os elementos das competências profissionais; e as percepções acerca do Plano de Gestão por Competências do TJMG.

Verificou-se que 10 servidores responderam explicitamente que o *feedback* principal é o do gestor imediato, no momento da avaliação anual de desempenho (FMJO, FTJO, M2JO, MCJJ, FSJO, F2JO, M2AA, FZJG, F2JG, M2IT), o que pode ser considerado natural, dado o que consta em normativo interno do TJMG (Portaria-Conjunta nº 829/2019) que versa sobre a avaliação de desempenho dos servidores do TJMG. A tabela 11 mostra as respostas sobre características dos retornos sobre desempenho, segundo os entrevistados.

Tabela 11 – Características do *feedback* no TJMG, segundo os entrevistados

Características	Entrevistado (a)	Total
Avaliação pelo gestor imediato	FMJO, FTJO, M2JO, MCJJ, FSJO, F2JO, M2AA, FZJG, F2JG, M2IT	10
<i>Feedback</i> apenas formal superior imediato / <i>feedback</i> indireto do superior	F2AE, MCJJ, F2AO, FOJS, FTJO, M2AA	6
<i>Feedbacks</i> não-sistemáticos, de acordo com a entrega que conseguiu fazer, que a equipe conseguiu fazer	M2AG, M2JO, FTJO, FOJS, M2IT	5
Clientes externos	FSJO, F2JG, M2IT	3
<i>Feedback</i> da equipe	M2JO, FOJS	2
Diretamente do colega, designado mentor	F2AO, F2JG	2
Não recebe <i>feedbacks</i>	F2FO, M2AG	2
<i>Feedbacks</i> de todas as partes envolvidas	FOJS	1
Pares	F2JG	1
<i>Feedback</i> de clientes internos	FNAG	1
<i>Feedback</i> de magistrados	FTJO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No entanto, com exceção de um entrevistado (M2AG), todos os demais entrevistados também mencionaram, de alguma forma, que o retorno sobre o desempenho é tarefa do gestor imediato, mas trazendo alguma ressalva, seja esta porque tal retorno é realizado apenas pró-forma, faltando diálogo para recebimento de um retorno de desempenho real (F2FO, MCJJ, FTJO, M2AA), seja porque este ocorre apenas de forma indireta (F2AO), seja porque se trata apenas de um dos *feedbacks* existentes, não o mais importante (FOJS).

“Não tem bem um retorno ainda não, sabe?... Não... teve avaliação de desempenho que eu preenchi ano passado, que aí você vê meio que um retorno né?” (F2AE)

“Então eu acho que esse *feedback* foi passado pela V. (colega de trabalho), porque é a que tá ali comigo diretamente, todos os dias. É ela quem me treinou, ela quem, eu tô com dúvida ela tá ali na minha frente, eu chamo o tempo todo, ela vai na minha mesa o tempo todo. Então, ela não é que ela ela, me deu, ‘ah você tá indo né..’, mas assim, ela como ela tem esse contato maior e direto comigo todos os dias, ela é quem me passou, me treinou, então eu acho que até foi ela quem, que a T. (gestora imediata) teve que conversar com os ‘professores’, vamos dizer assim, porque eles é, né, ela

que tava ali comigo, todo, né, todos os dias, então ela que via a minha dificuldade, onde que eu tava conseguindo pegar, onde que a coisa tava agarrada.” (F2AO)

“O usuário me dá retorno, né, eu assim quem eu tô atendendo é o principal para mim. Como eu te falei, meu primeiro compromisso é com o usuário. Eu não tô deixando o Tribunal lá atrás, porque o Tribunal também tá comprometido é com o usuário, com o cidadão que ele atende, o cidadão de direito, né?... quem avalia também é o Juiz, né, o Gerente de Secretaria o (...) Assessor, né? Então você, eles também fazem a nossa avaliação. Eu sou avaliada todo janeiro. Aí já é avaliação formal da instituição...” (FOJS)

‘Ela, ela me dava o *feedback*, era a única, há 14 anos atrás. Nunca mais, a pessoa me, só falou assim: ‘ó, tirei ponto seu, viu. porque você tá brigando muito com o fulano, lá, por isso, que eu tirei ponto’ mas assim, sabe? Avalia você, eu falava: ‘gente, que avaliação mais tosca!’. Sabe, devia chegar e falar assim: ‘olha, eu acho que você é muito boa nisso, mas nisso aqui você precisa melhorar’. Não, deixa a gente assim: parece que a gente tá assim à deriva.” (FTJO)

Ressalta-se, nesse sentido, que o CNJ (2016) indicou que, quanto mais participativa e abrangente for a avaliação de desempenho — que é a técnica de gestão de pessoas por excelência, responsável pelo retorno ao trabalhador no que tange a seu desempenho, seus resultados e seu potencial —, mais consistentes serão as informações obtidas sobre a avaliação.

Importante mencionar também, neste aspecto, que cinco dos entrevistados (M2AG, M2JO, FTJO, FOJS, F2IO) identificaram que o retorno do trabalho é dado pelas próprias entregas ou pelos relatórios de produtividade. Consideram, assim, que a medida do desempenho do trabalho é obtida pelo resultado deste, e não necessariamente por atores sociais.

Quanto às opiniões sobre a forma dos retornos e seus impactos, foi possível identificar elementos do modelo de competências profissionais diretamente vinculadas a tais aspectos. As respostas dos entrevistados encontram-se listadas, a seguir, na tabela 12:

Tabela 12 – Elementos das competências profissionais relacionados aos retornos (*feedback*), segundo os entrevistados

Elementos	Respostas relacionadas aos <i>feedbacks</i>	Entrevistados (as)	Total

Dimensão Funcional	Resultados do trabalho geram os retornos necessários	F2JG, M2AG, M2IT, FOJS	4
	Avaliação atualmente é pró-forma, não havendo diálogo	FTJO, F2FO, MCJJ, M2AA	4
	Considera que não há proporcionalidade entre a sua entrega e sua avaliação	FMJO, MCJO, FTJO, M2JO	4
	Acredita que a avaliação deveria ser coletiva	FOJS, M2JO	2
	Não há <i>feedback</i> formal sobre o conteúdo do trabalho em si	FNAG, M2AG	2
	<i>Feedback</i> através da avaliação formal, com diálogo	F2IO	1
Dimensão Comportamental	Dá importância à autoavaliação.	FTJO, FNAG, MCJO, FMJO	4
	Busca espontânea de <i>feedback</i>	F2AE, F2JO	2
Dimensão Política	Política atinge os resultados das avaliações	FMJO, FTJO	2
Dimensão Ética	Principal <i>feedback</i> é o do cliente externo	FOJS	1
Motivação	Avaliação é um incentivo à melhoria	M2JO, FOJS, FTJO, F2AE, FNAG	5

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Note-se que quatro servidores, dos quais dois são gestores, destacaram que os retornos necessários vêm dos relatórios de produtividade ou do trabalho em si (F2JG, M2AG, M2IT, FOJS). Quatro servidores, ao mesmo tempo teceram críticas à forma como as avaliações de desempenho vêm sendo conduzidas pois não há conversas abertas com os gestores sobre as necessidades de melhorias de desempenho, havendo tão somente o cumprimento de uma formalidade para, no caso, haver a concessão de progressão ou promoção horizontal na carreira.

Cinco entrevistados (M2JO, FOJS, FTJO, F2AE, FNAG), por sua vez, tratando do elemento “motivação” no escopo das competências profissionais, indicaram que uma boa condução do processo de avaliação de desempenho, ou seja, *um feedback* efetivo, pode servir como um incentivo para busca das melhorias no desempenho:

“E, durante o processo, a gente, né, eh discute, conversa isso abertamente, sem nenhum preconceito em relação a isso. Então, essa questão, para nós, a minha

experiência lá, avaliação de desempenho, ela não é problema. Pelo contrário, ela é um incentivo, né, assim, pra gente trabalhar na (...) excelência.” (M2JO)

“Os Gerentes de Secretaria fazem essa análise, eh sabem o que que eu distribuo, sabem minha produtividade a Diretora do Foro também é bem eh atenta com questão de distribuição de feitos, eh principalmente erros, né, então ela realmente cobra da gente pra gente sanar isso ou aquilo que esteja errado.” (FNAG)

Vários servidores aproveitaram o momento da entrevista para apontar necessidades de algumas melhorias no instrumento de avaliação de desempenho, no sentido de adaptá-lo aos desafios da realidade do trabalho atual, como, por exemplo, o recém-implementado “Teletrabalho” (M2JO). Chama-se atenção também o fato de que duas servidoras (FMJO, FTJO) indicaram que, de alguma forma, as avaliações sofrem influência de aspectos políticos, cada uma realçando uma nuance diferente.

“Eu fico assim muito mais com medo das coisas que eu já vi de colegas, do que falar assim que eu, eu, do que eu ter sido vítima de assédio moral. Lógico que você tem, assim... o assédio moral, ele classificado de várias nuances, né? Por exemplo, uma sobrecarga de serviço também é uma espécie de assédio moral, né? Quando eu questionei que eu estava me sentindo muito, muito sobrecarregada com a Gerente, ela falou que não... eu poderia ter, né, enxergado como assédio moral.” (FMJO)

“Eu já sofri muito por ser reconhecida, por ver pessoas que não fazia metade do que eu fazia, ganhando 100 na avaliação. Só que eu já passei dessa fase, sabe? Assim, eu entendi que tudo é puxa, tudo é político, tudo é ‘puxa-saquismo’.” (FTJO).

Finalmente, cabe ressaltar que alguns dos entrevistados foram questionados, em seguida, quanto à ciência da existência de um novo instrumento de avaliação de desempenho, que começou a ser utilizado a partir do ano de 2019, como parte das ações do Plano de Gestão por Competências do TJMG. Uma das servidoras entrevistadas, mesmo sendo gestora, declarou que não estava lembrada de nenhuma mudança (FZJG). Outras duas servidoras, não gestoras, afirmaram desconhecer a mudança (FSJO, FMJO); outros, ainda que afirmando estar cientes das mudanças, não souberam precisar como são os novos mecanismos (M2JO, F2AO, FOJS).

Aproveitando-se dessa abordagem da percepção do Plano de Gestão por Competências no âmbito do TJMG, a partir do questionamento sobre o novo instrumento de avaliação de desempenho, indagou-se sobre o conhecimento acerca desse Plano como um todo. As respostas respectivas encontram-se sintetizadas na Tabela 13. De antemão, os entrevistados foram devidamente esclarecidos, que o que se desejava saber não eram aspectos

teóricos, mas somente suas percepções a respeito do Plano, sobretudo das ações do TJMG realizadas e dos benefícios eventualmente sentidos até então. Dez servidores declararam que não conhecem nada ou muito pouco a este respeito (F2AE, FSJO, MCJJ, FMJO, FTJO, F2JO, M2IT, F2AO, FOJS, M2AA).

Tabela 13 – O PGC do TJMG, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados (as)	Total
Não sabe nada ou muito pouco	F2AE, FSJO, MCJJ, FMJO, FTJO, F2JO, M2IT, F2AO, FOJS, M2AA	10
Indicaram ações gerenciais/institucionais que poderiam estar relacionadas.	F2AE, FSJO, MCJJ, M2JO, FTJO, FOJS, FZJG	7
Relacionada com avaliação de desempenho	F2AE, FNAG, M2IT, F2FO, FZJG, M2AA	6
Aproveitar os servidores nos lugares que têm melhor afinidade/habilidade	F2AO, F2JO, F2JG, F2FO, M2AG	5
Teve acesso ou buscou informações institucionais em algum momento, a respeito de algum item do PGC.	F2AO, F2JO, M2AA	3
Somente gestores são treinados, atualizados e/ou informados sobre isso	FNAG, M2AA, M2AG	3
Reconheceu que deveria se informar melhor, por iniciativa própria.	FOJS, M2IT	2
Sabe que Gestão por Competências já existe há algum tempo.	F2JG	1
Sabe que Gestão por Competências é relacionada com o Planejamento Estratégico.	F2JG	1
Aplicabilidade direta no setor	F2JG	1
Desafio de adaptar a gestão por competências em relação à intenção/cultura de carreira sem contrapartida por parte do servidor	M2AG	1
Mencionou diversos tipos de competência: organizacional, gerencial e individual.	F2JG	1
Instituição bem intencionada com o PGC	M2AG	1
Sistema de meritocracia	M2AG	1
Criação de expectativas frustradas	F2AO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Alguns desses servidores e ainda outros que não declararam expressamente o não conhecimento arriscaram-se a mencionar algumas novas ações gerenciais da instituição ou de

seus gestores que poderiam estar relacionadas com o Plano de Gestão por Competências (F2AE, FSJO, MCJJ, M2JO, FTJO, FOJS, FZJG). No entanto, em princípio, não se visualiza serem estas resultado direto da implementação do referido Plano, no âmbito da instituição.

“Bom, eu penso, né, é o modo que eles conduzem, eles têm que saber gerir o lugar não sei, dirigir, aquilo que eu te disse, vê onde tem falhas e corrigir para poder ter um, um melhor... um melhor desempenho... uma melhor, pra gente oferecer uma melhor prestação de serviço, é isso? Eu não sei... eu penso que eu imagino que seja isso. Para, não, não tem nada a ver com isso que eu falei?” (FSJO)

“Já vi algumas (...) questões, algumas alterações né, em relação à apuração do do (...) apuração da, como é que eu vou te explicar? Da produtividade. Mas eu creio que não seja isso, né?” (MCJJ)

“Eu ouvi falar que está um zum zum zum danado, que dessa Super Secretaria, eh, que agora servidor vai, não sei o que vai ser uma Secretaria só... eu não sei se é disso que você tá falando, né, dessa Gestão de Competência aí, que vai ter uma Super Secretaria, não sei, não sei nada.” (FTJO)

Alguns servidores, porém, conseguiram identificar a implementação do PGC no TJMG através do novo sistema de Avaliação de Desempenho por Competências que vem sendo utilizado no TJMG desde 2019 (F2AE, FNAG, M2IT, F2FO, FZJG, M2AA).

Pode-se também considerar relevante que cinco servidores (F2AO, F2JO, F2JG, F2FO, M2AG), todos lotados em setores da Segunda Instância, mencionaram que o PGC serviria, sobretudo, para que a instituição aproveitasse, da melhor forma, as competências dos seus servidores, possibilitando o trabalho com atividades que valorizariam essas competências. Uma dessas servidoras (F2AO), ao se lembrar de ter preenchido o “Banco de Talentos”, porém, deu a entender que esse mecanismo poderia gerar frustração:

“Mas assim, eu não sei se me deu aquela sensação. ‘Ah, será que isso foi, foi avaliado as minhas respostas. Se isso foi, foi levado em consideração, em algum momento, para alguma coisa?’, me deu essa sensação, tipo ‘respondi, mas e aí?’. E sabe aquela coisa que ficou, ficou meio assim, sem...’será que deu alguma coisa, alguém leu, alguém avaliou o que eu escrevi?’ (F2AO)

Três servidores (FNAG, M2AA, M2AG), por outro lado, reconheceram que o acesso a treinamentos ou informações atualizadas sobre o PGC é, atualmente, destinado somente a gestores. O servidor M2AA, inclusive, salientou que seu contato com o Plano ocorreu somente anos atrás, quando exercia funções gerenciais.

Nesse sentido, remarca-se que uma das servidoras gestoras (F2JG) entrevistadas mostrou-se bem informada com as ferramentas do PGC já adotadas pelo TJMG, mencionando sua aplicabilidade no seu setor e benefícios já alcançados. Alerta-se, porém, que a servidora em questão foi a única entre os 16 entrevistados que exigiu conhecer o roteiro da entrevista antecipadamente.

Por fim, os servidores foram perguntados quais eram os principais problemas que eles encontravam para uma boa execução de seu trabalho. A tabela 14 mostra o resumo das respostas dadas, na qual se alinhou cada uma das respostas a elementos das competências profissionais. Assim, enfatizam dificuldades relacionadas às dimensões funcional e política, bem como ao contexto de trabalho.

Tabela 14 – Dificuldades no trabalho e elementos das competências profissionais, segundo os entrevistados

Elementos	Respostas	Entrevistados	Total
Dimensão Funcional	Novos processos ou novos fluxos de trabalho propostos pela Alta Administração acabam por gerar problemas e ineficiência.	FOJS, M2JO, M2AA, M2AG, FSJO	5
	Sistemas informatizados ineficientes	FMJO, FSJO, F2AO, FTJO	4
	Pressão, cobranças, trabalho feito apenas para resolver urgências	FNAG, F2AO, M2AA, M2IT	4
	Má divisão de tarefas/distribuição de tarefas	F2AE, FSJO, M2IT	3
	Interação deficitária entre gestores e servidores para melhorias e alinhamentos	F2AE, FTJO	2
	Mudanças repentinas de procedimentos/falta de padrões	F2FO, MCJJ	2
	Condições inadequadas do local de trabalho	FMJO, M2JO	2
	Insegurança no trabalho de rua	FOJS, MCJJ	2
	Burocracia impedindo soluções rápidas	M2IT	1
	Distribuição de orçamento desigual entre Capital e interior	FMJO	1
	Estrutura logística precária para o trabalho em rua	FOJS	1
	Retrabalho	F2FO	1

Dimensão Cognitiva	Ausência de conhecimento técnico para execução das tarefas	F2AE, M2AA, MCJJ	3
	Falta de treinamentos ofertados pela instituição	FSJO, FZJG	2
	Falta de referência técnica para tirar dúvidas sobre o trabalho <i>in loco</i>	MCJJ	1
	Servidores buscam fazer cursos apenas com a intenção de subir na carreira	M2AG	1
Dimensão Política	Instabilidade de diretrizes/descontinuidade do trabalho da Administração	F2JG, FMJO, M2AG, M2JO	4
	Instabilidade de direitos, dificuldade de abordagens de pautas dos servidores junto à Alta Direção	F2JO, M2JO	2
	Contexto político institucional dificulta desenvolvimento de certos temas.	M2AG	1
	Escolha do chefe de Secretaria por meio de indicação	FTJO	1
	Falta de alinhamento entre grandes áreas da Alta Direção	M2AG	1
	Servidor é visto como um peso.	M2JO	1
Contexto do trabalho	Déficit de pessoas	F2AO, FMJO, FNAG, FOJS, FSJO, F2IO	6
	Grande demanda/excesso de trabalho/volume de trabalho	F2AO, FMJO, FNAG, FOJS, FSJO	5
	Terceirização/estagiariização (excessiva rotatividade e falta de comprometimento desses profissionais)	FMJO, FSJO, M2IT	3
	Magistrados gestores desconhecem processos específicos da área que o servidor trabalha.	FOJS	1
Motivação	Falta de contrapartida em relação às entregas	F2JG	1
	Subutilização da capacidade dos servidores	M2AA	1
Personalidade	Uso de celular no expediente	F2JO	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quanto ao contexto de trabalho, os relatos mais relevantes estão associados à falta de contingente de servidores para suprir as demandas crescentes e volumosas dos respectivos setores de trabalho. Não por acaso cinco dos seis servidores que mencionaram tal problema,

colocaram também a sobrecarga de trabalho em conjunto, sendo um causa e consequência do outro (F2AO, FMJO, FNAG, FOJS, FSJO).

“Acúmulo de serviço tá em primeiro lugar, né, falta de de pessoal em segundo lugar, porque um depende do outro. A falta de pessoal traz o acúmulo de serviço e isso dificulta a gestão da forma correta.” (FNAG)

“No meu setor atual, a nossa maior dificuldade eh, eh, de trabalho tem sido o déficit de servidores... é muita demanda, muita demanda... a GERSAT (Gerência de Saúde no Trabalho) vai ter que vir aqui.” (F2AO)

“Você acha que cinco funcionários numa Vara dá (sic) conta do volume de serviço que a gente tem?” (FMJO)

Pode-se fazer uma conexão imediata com as respostas dadas por quatro servidores (FNAG, F2AO, M2AA, M2IT) que se classificaram aqui como relativas às competências funcionais, em relação à pressão e/ou cobrança sentida para solucionar situações, muitas vezes classificadas como urgentes.

“A gente fala, e, e muitas vezes, aquela melhoria, era cinco para trabalhar com melhoria aí desviaram, às vezes, três para passar, para, para apagar incêndio.” (M2IT)

Outros problemas observados com frequência pelos servidores referem-se a decisões para melhorias de processos de trabalho ou correlatos, provenientes da Alta Administração do TJMG que, ainda com a intenção de procurar aperfeiçoamento, acabam surtindo efeitos indesejáveis, prejudiciais. Nesse aspecto, cinco entrevistados relataram sua preocupação (FOJS, M2JO, M2AA, M2AG, FSJO):

“Então levo tudo no mesmo território, né, mesmo, bairros próximos, né, bairros vizinhos, entendeu, para ganhar tempo. Meu tempo é curto, meu tempo, né, para fazer a visita. Então tudo isso a gente olha, né, a gente procura olhar. Então eu saio e vou. Aí, agora, não posso levar quatro processos por causa do SEI-Frota (sistema utilizado para gerenciamento de transporte). Tá vendo como que às vezes a coisa digital também emperra? Porque antes eu saía se eu não encontrava eu ia no quarto agora não posso ir.. Tá vendo como que às vezes a coisa digital também emperra? Porque antes eu saía se eu não encontrava, eu ia no quarto agora não posso ir mais eu tenho que ir naqueles que eu, que eu coloquei, que eu alimentei o sistema, entendeu?” (FOJS)

“Por exemplo, eh, eu não sou contra eh, o movimento de racionalização no uso de materiais. Isso é necessário, eh, sustentabilidade. Sou plenamente de acordo com isso.

Só que eu acho que a valoração disso e na instituição que a gente vive, e, entre aspas, ‘sempre correndo atrás do prejuízo’, porque, muitas vezes, a gente tá perdendo o jogo, digo, perdendo o jogo: eu tô julgando menos processo do que eu recebo por mês.” (M2AG)

“(…) [no teletrabalho] aí você fica bastante afastado do ambiente de trabalho, né, que eu acho que é uma questão assim: o servidor adora teletrabalho integral, né, mas ele acaba que, ele, ele, atrapalha bastante nessa questão, né, do relacionamento interpessoal com os colegas, relacionamento com a chefia e tudo, né? (M2AA)

Relevante destacar, por fim, que aspectos relacionados à competência política, bem presente no âmbito do TJMG, foram descritos por 4 entrevistados (F2JG, FMJO, M2AG, M2JO) como geradores de problemas no melhor desempenho de suas funções, conforme indicam os relatos a seguir:

“Entra uma administração, é aquilo que fez no passado, alguns tópicos que fez, as outras administrações fez, corta tudo e coloca outra... eh, muda o foco completamente (...). Por exemplo, em uma Administração (...) anterior, aí tá numa linha do teletrabalho, assim, tá, eh para colocar no teletrabalho como ‘top’, né? ‘Não, nós vamos, eh, todo mundo no teletrabalho, vai virtualizar tudo, então é novo modelo, novo pensamento’. Aí entrou essa Administração, deu uma freada e tá, tá tratando teletrabalho como algo, assim, algo, eh, negativo.” (M2JO)

“(…) as diretrizes do Tribunal, porque elas não podem mudar de dois em dois anos, né? A gente muda a gestão de dois em dois anos...se eu quebrar toda a linha de, de direcionamento administrativo, eu vou à falência completa. Então, essa, essa, essa coerência, essa continuidade, né, a maneira como, como isso é exercido e como isso é apresentado a toda a instituição, de uma maneira geral, eu acho muito importante para que as pessoas possam se alinhar e, efetivamente, se posicionar de uma maneira, eh, responsável, contributiva. (M2AG)

5 – ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise documental, observa-se que o TJMG não proporciona acesso intuitivo dentro da página eletrônica relativa ao Programa de Gestão por Competências, às partes interessadas, o que pode sugerir a necessidade de melhoria da comunicação interna para que a implementação do PGC seja bem-sucedida. Não se observou, ao mesmo tempo, nenhum outro meio de acesso às informações disponibilizado na instituição para servidores, quanto às questões relacionadas ao Programa. Nesse sentido, ressalta-se o que Montezano et al. (2019) afirmaram em estudo semelhante a este, sobre percepções de servidores sobre a implementação do Plano de Gestão por Competências, em outro órgão público, sobre a necessidade de se fazer um bom processo de comunicação para que a adoção do modelo de competências seja efetivo.

Quanto ao andamento do PGC no TJMG, comparando-se o que já foi realizado por esse órgão no processo de implementação da gestão por competências com os achados de pesquisa conduzida por Montezano e Silva (2019) em 22 tribunais eleitorais, pode-se concluir que a instituição pesquisada neste trabalho encontra-se razoavelmente dentro da média do que já foi realizado por essas instituições da Justiça Eleitoral, as quais, em sua maioria, somente implementaram ações relativas aos projetos de Treinamento e Desenvolvimento (15) e Avaliação por Desempenho (9).

Em outro aspecto, observa-se uma descontinuidade da implementação da ferramenta no âmbito do TJMG, possivelmente associada às prioridades estabelecidas em cada gestão cuja troca ocorre a cada dois anos. Tal situação coincide com o achado da pesquisa de Krieger *et al.* (2018) que concluiu que a descontinuidade na gestão de órgãos públicos é um dos fatores que geram entraves para obtenção dos benefícios decorrentes.

Quanto aos dados obtidos a partir das entrevistas, percebe-se, inicialmente que a quantidade de razões por ter escolhido a carreira pública e, especialmente, trabalhar no Poder Judiciário mineiro teve relação com aspectos profissionais, mas fortemente também com razões pessoais. Indica-se também que os servidores entrevistados escolheram o TJMG não pela instituição especificamente, mas para inserir-se em uma carreira pública. Por fim, nesse quesito, as poucas menções de aspectos sociais como influenciadores da escolha pelo TJMG, deixa margens para dúvidas sobre a efetiva compreensão e desejo por atuar como servidor público em uma instituição dessa natureza.

Observa-se também que as respostas de alguns dos entrevistados sobre se tinham conhecimento das atividades que exerceriam a partir de seu ingresso no TJMG refletem o que Cheetham e Chivers (2001; 2005) também encontraram em suas pesquisas, nas quais os profissionais adquirem muitas de suas competências e as mantêm por meio de experiências vivenciadas no próprio cotidiano do trabalho. Assim, as aprendizagens requeridas para se tornar um profissional competente vão além daquelas adquiridas via educação ou treinamento formal. Isso certamente se dá por meio daquilo que Schön (2000) chamava de reflexão sobre e na ação, ou seja, Cheetham e Chivers (2005) entendem que os profissionais, além de refletirem sobre a ação passada depois de sua ocorrência, refletem, também, durante o curso da atividade (reflexão-em-ação). A reflexão (sobre a ação passada ou em andamento) pode, então, conduzir a modificações do comportamento desejáveis para melhoria ou aperfeiçoamento da competência no *locus* de trabalho, o que também foi apontado em questionamentos analisados adiante. Outros relatos em relação a essas expectativas já

apontaram a existência de degraus entre competências ideais e reais, principalmente no que tange à dimensão cognitiva, voltada para conhecimentos específicos do Direito.

Outro aspecto relevante extraído dos dados foram as menções sobre uma visão deteriorada de parte da sociedade brasileira sobre o serviço público, o que traz à baila a questão levantada por Cheetham e Chievers (1998) na revisão do seu modelo original de 1996, em que reconhecem a importância do contexto de trabalho e ambiente de trabalho nas competências dos trabalhadores. Esses autores definem o ambiente de trabalho como as condições físicas, culturais e sociais que cercam um indivíduo em sua atividade. Nesse sentido, por exemplo, afirmaram que mudanças em níveis sociais podem ter impacto importante na confiança, autoestima e competências das pessoas, o que pode ser percebido nos relatos.

Por outro lado, boa parte dos servidores entrevistados ressaltou que ganharam em qualidade de vida por trabalharem na carreira pública, o que faz realçar a importância da motivação trazida no modelo revisado de Cheetham e Chievers (1998), a partir desse sentimento de qualidade de vida e possibilidade de equilíbrio de vida pessoal e profissional, que permeia a formação e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Em alguns relatos, inclusive, identificou-se que o vínculo afetivo com o TJMG seria confundido como uma competência, o que faz também emergir a condição motivação como um elemento fundamental no modelo de competências, porém não uma dimensão em si.

As competências de valores e ética presentes no modelo de Cheetham e Chievers (1996; 1998; 2000) indubitavelmente necessárias aos servidores públicos, na medida em que estes devem se preocupar com as necessidades e os valores de outras pessoas para a boa prestação jurisdicional, no caso do produto específico do TJMG, foram evidenciadas na pesquisa, sobretudo quando boa parte dos servidores entrevistados mencionaram que sentem sua importância quanto à contribuição para a sociedade, para a população, para o cidadão à medida da necessidade de se procurar seus direitos

Outro elemento do modelo que emerge são as chamadas metacompetências, quando os entrevistados foram solicitados a discorrer sobre as competências ideais dos servidores. As metacompetências foram invariavelmente citadas o que exhibe a preocupação dos servidores em ter competências relacionadas ao seu comportamento dentro da instituição, assim como aplicadas no seu cotidiano de trabalho, como refletem os elementos das dimensões funcionais.

Além disso, quando foram confrontados os depoimentos sobre as competências ideais e as reais dos entrevistados pôde-se inferir que as dimensões e os elementos relativos às competências profissionais ideais que os servidores pesquisados consideram são semelhantes ao que eles acreditam ter realmente; no entanto, guardam diferenças ao que consideram um servidor competente de modo geral, o que leva a crer que o TJMG possui particularidades em termos de contexto e ambiente de trabalho que merece ser mais bem investigado em pesquisas futuras. Esses dados podem ser extremamente úteis quando se vislumbram possibilidades em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas, sob a égide da gestão de competências.

Outra inferência relevante foi obtida quando os entrevistados se manifestaram relativamente ao uso de suas competências pela Instituição. A perspectiva de carreira mostrou-se bem diferenciada entre os entrevistados, sendo que parte entende esse avanço como um processo que envolve reciprocidade em termos de desenvolvimento de competências, e outra parte não pretende sequer avançar. No primeiro grupo, fica mais clara a possibilidade de desenvolver estratégias e absorver incentivos neste rumo.

A partir das questões sobre a forma dos retornos (*feedbacks*) e seus impactos, identificou-se que a maioria das respostas dos servidores foram ligadas às dimensões funcionais do modelo, ou seja, têm conexão direta com o trabalho que se realiza na instituição. Nesse aspecto, realça-se a dimensão política das competências profissionais do modelo de Paiva e Melo (2008), indicando lacunas que comprometem as entregas realizadas pelos servidores, sua própria motivação e os possíveis degraus que os meios formais de *feedback* possuem quando se considera o escopo da gestão de competências. Nessa égide, os retornos observados pelo próprio trabalhador, bem como por seus pares, são fundamentais para sua reflexão a respeito de sua própria ação, inclusive quando ela está em curso. Já ter “passado dessa fase”, como relatou a entrevistada FTJO, indica um amadurecimento em termos de competências, em especial da dimensão política, que pode desembocar em resultados bem distintos: o ir além e se superar, ou o desistir e perder seu ímpeto. Em ambos os casos, o que se externaliza em termos das metacompetências, pode sofrer modificações, de forma positiva ou negativa, respectivamente.

Os dados obtidos também apontam um desconhecimento do Plano de Gestão por competências adotado pelo TJMG por parte da grande maioria dos entrevistados, resultado semelhante ao da pesquisa realizada por Montezano et al. (2019) em uma organização pública federal, em que foi identificado que 1/3 dos entrevistados já havia feito algum treinamento anterior sobre a temática de gestão por competências, 1/5 já havia tido

alguma experiência prática com gestão por competência e 4/5 não tiveram qualquer contato com a temática. Segundo os autores, uma possível explicação para o problema é a falta do uso de estratégias de comunicação efetivas sobre as ações realizadas sob a égide da gestão por competências, implicando trabalhadores não cientes dos benefícios para a organização e eles próprios. Talvez este seja um degrau que também ocorra no TJMG, a ser mais bem investigado em pesquisas futuras. Ainda quanto a este aspecto, os dados obtidos indicaram que servidores lotados em setores de Primeira Instância do TJMG possuíam níveis de conhecimento diferenciados quanto aos de Segunda Instância, o que pode indicar características peculiares em relação aos de Segunda Instância.

Além disso, o fato de que parte dos entrevistados ter apontado a falta de acesso dos treinamentos relativos à gestão por competência aos servidores sem cargo gerencial alinha-se aos resultados dos estudos de Kriiger et al. (2018) que concluíram, a respeito da implementação da gestão por competências em um órgão público federal, que um dos entraves mais relevantes para uma experiência bem-sucedida nessa direção, na administração pública, é a falta da sensibilização de todo o quadro de pessoal, além da administração superior para tornar o processo de gestão de pessoas por competência uma construção coletiva.

Identifica-se, ainda, em relatos dos entrevistados que aspectos relacionados à competência política, bem presente no âmbito do TJMG, foram apontados como geradores de problemas no melhor desempenho de suas funções. Provavelmente, as eleições e as trocas de cargos da Alta Administração do TJMG a cada dois anos, observadas pelos referidos entrevistados, acabam causando mudanças de diretrizes consideráveis, o que prejudica a manutenção dos planos em desenvolvimento e em vigor, como é o caso do PGC do TJMG.

Por fim, podem-se apontar outros achados relevantes extraídos dos dados: em grande parte, os servidores se consideram bons para trabalhar em equipe, a indicação da qualidade de adesão aos objetivos da instituição, e um alinhamento à motivação necessária para o desenvolvimento das competências profissionais, de modo mais amplo.

5.1 - Conclusões

Quanto ao objetivo específico “a”, em relação às políticas e ações do TJMG quanto à administração de competências profissionais na Instituição, observou-se que, apesar dos

esforços já envidados pela Instituição para implementação e manutenção do PGC, há clara descontinuidade do processo ao longo dos anos, o que pode ser considerado um entrave típico encontrado em outros órgãos públicos para que o plano possa ser bem-sucedido. No entanto, em termos comparativos com outras instituições do Poder Judiciário brasileiro pesquisadas em outros trabalhos, o desenvolvimento do PGC do TJMG, nos últimos anos, pode ser considerado como dentro da média.

O objetivo específico “b” foi cumprido no item 4.2 da presente pesquisa.

Quanto ao objetivo específico “c”, ao serem abordados os motivos, expectativas e percepções sobre ser servidor no TJMG, observou-se que vários servidores citaram suas experiências anteriores em contato com a própria instituição, antes de sua inserção como servidor efetivo na mesma, o que pode ser considerado positivo para a condução de modificações desejáveis no sentido da melhoria e aperfeiçoamento das competências, segundo o modelo adotado pela pesquisa. Outro ponto favorável, nesse sentido, foi a indicação da existência do fator motivacional relacionado a aspectos pessoais por parte dos servidores devido ao fato de estarem ocupando um espaço conquistado com esforço, havendo um sentimento de orgulho por pertencer à instituição e o reconhecimento de que, no TJMG, conseguem manter um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal. Por outro lado, foi frequentemente mencionado, por parte dos pesquisados, a dificuldade que sentem em relação à visão social negativa da sociedade no que concerne ao serviço público em geral, levando-se a concluir, conforme o modelo de competências, que esse contexto pode constituir uma barreira considerável ao efetivo desenvolvimento de uma cultura de competências no TJMG, dado que tal situação têm influência na confiança, segurança e autoestima dos seus servidores.

Já em relação ao objetivo específico “d”, esta pesquisa conseguiu comparar a percepção das competências reais e ideais por parte dos seus servidores. Identificou-se que, ao contrário do que a literatura poderia sugerir, a dimensão cognitiva, ou seja, o conhecimento adquirido através de treinamentos conteudistas, em sala de aula, não é considerada prioridade na visão dos servidores do TJMG como elemento ideal de suas competências, tendo sido fortemente valorizados os aspectos comportamentais presentes no modelo, como, por exemplo, o trabalho em equipe, o bom relacionamento interpessoal e o compromisso pessoal de entregar um trabalho com qualidade. Ao mesmo tempo, as competências que os servidores entrevistados efetivamente disseram possuir apresentam viés

comportamental na mesma proporção. Há de se ressaltar que, apesar de julgarem que as competências ideais dos servidores são, sobretudo, ligadas a aspectos comportamentais, os servidores declararam nas entrevistas que buscam competências majoritariamente referentes a aspectos objetivos, ou seja, dentro dos elementos funcionais, sendo que tal fato está mais relacionado com sua automotivação do que por incentivo da instituição.

Pode-se inferir, a partir desses dados, que o cenário apontado é o de que os servidores não buscam competências para suprir a existência de degraus entre o que idealizam e o que efetivamente faz parte de seu repertório diário, mas por acharem que precisam se aperfeiçoar tecnicamente, talvez por sentirem dificuldades no dia a dia do trabalho, ou até por um senso comum de que há necessidades de acúmulo de informações técnicas, ou simplesmente porque precisam receber certificados para conseguir evoluir na carreira.

Não há, pelo visto, na percepção dos servidores, um encaminhamento institucional consolidado para que esteja claro o que se deseja por parte do TJMG em relação à obtenção, ao desenvolvimento e aproveitamento de competências profissionais para um efetivo ganho organizacional, ainda que já tenha sido feito, registrado e utilizado um mapeamento de competências de servidores, sobretudo para fins de avaliação de desempenho. Tal fato pode ser considerado sintomático, considerando-se as opiniões de boa parte dos entrevistados de que o mecanismo da avaliação de desempenho por competências adotado na instituição não inclui um diálogo franco e produtivo com os mesmos sobre as competências, servindo tão somente para o cumprimento de uma mera formalidade. Nesse mesmo sentido, a pesquisa expôs lacunas relacionadas à dimensão política do modelo de competências adotado, as quais podem afetar as entregas dos servidores e os degraus que os meios formais de *feedback* possuem quando é considerada a abrangência da Gestão por Competências.

Quanto à percepção sobre a gestão por competências no âmbito do TJMG, por parte dos servidores, ficou nítido o desconhecimento das intenções da instituição em relação aos objetivos do PGC e até mesmo de sua existência. Observou-se, inclusive, que até mesmo em relação ao instrumento mais visível desse Plano, concretizado na Avaliação de Desempenho por Competências, alguns servidores — entre os quais um gestor — declararam desconhecê-lo. Importante afirmar que, no momento da realização da pesquisa documental, verificou-se a existência de uma página eletrônica no portal eletrônico do TJMG de acesso não intuitivo que, em princípio, foi construída para uma situação pontual e não acompanhou as atualizações ocorridas posteriormente. Além disso, não se considera ser uma página dedicada

ao conhecimento e à importância da implementação do PGC como frente significativa para busca de uma melhor gestão de pessoas dentro da instituição, com demonstração de ganhos para o indivíduo e para a organização.

Como agravante a essa situação, verificou-se que há diferenças notáveis de conhecimento e expectativas do PGC entre servidores lotados em comarcas de Primeira Instância em relação aos de Segunda Instância. A diferenciação das estratégias de comunicação entre categorias de servidores quanto ao PGC também foi relatada por alguns dos servidores entrevistados ao manifestarem que o acesso às informações respectivas é destinado somente a gestores. De fato, identificou-se que os servidores ocupantes de cargo de gestão entrevistados demonstraram que tinham, no mínimo, conhecimento sobre os termos “competências” e “gestão por competências”.

Para o cumprimento do objetivo específico “e”, por fim, ressalta-se que, entre as dificuldades para realização do seu trabalho apontadas pelos servidores, consideraram-se relevantes aspectos relacionados à competência política, sobretudo referentes às trocas bianuais de cargos da Alta Administração, o que leva a alterações de diretrizes com o risco iminente, a cada troca do corpo diretivo do TJMG, de se mudar a priorização e o respaldo necessário para que um PGC seja bem-sucedido.

Entretanto, o déficit de servidores e a consequente sobrecarga de trabalho apresentaram-se como principais dificultadores, na visão dos entrevistados, para que suas entregas pudessem ser realizadas de forma mais efetiva e, portanto, suas competências sejam mais bem aproveitadas e desenvolvidas pela instituição. Fica nítida, assim, a importância do fator “contexto de trabalho” constante no modelo de competências utilizado por esta pesquisa.

Verifica-se, portanto, que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado através da utilização do modelo teórico-conceitual de Paiva e Melo (2008), a partir do qual foi possível identificar as percepções de servidores efetivos do TJMG quanto às competências profissionais e sua gestão dentro da instituição. A forma como os entrevistados foram selecionados permitiu que as percepções relatadas e tabuladas neste trabalho fossem originadas de perfis diferentes de servidores que a instituição possui, com a intenção de dar um caráter mais consistente e abrangente. Foram, inclusive, identificadas nuances importantes entre as percepções de cada um dos perfis, ainda que não tenham sido debatidas profundamente neste trabalho essas diferenças, já que se concentrou no foco delineado pelos

objetivos. Pôde-se verificar, nesse sentido, tanto visões positivas quanto negativas em relação às competências internas que o corpo funcional do TJMG possui, aquelas que são desejadas pelos próprios servidores, bem como ações de gestão por competências realizadas pela instituição, até então.

A partir dos dados obtidos na presente pesquisa bem como suas respectivas análises, adaptou-se o modelo de competências profissionais de Paiva e Melo (2008) à realidade do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, elaborando-se a figura a seguir:

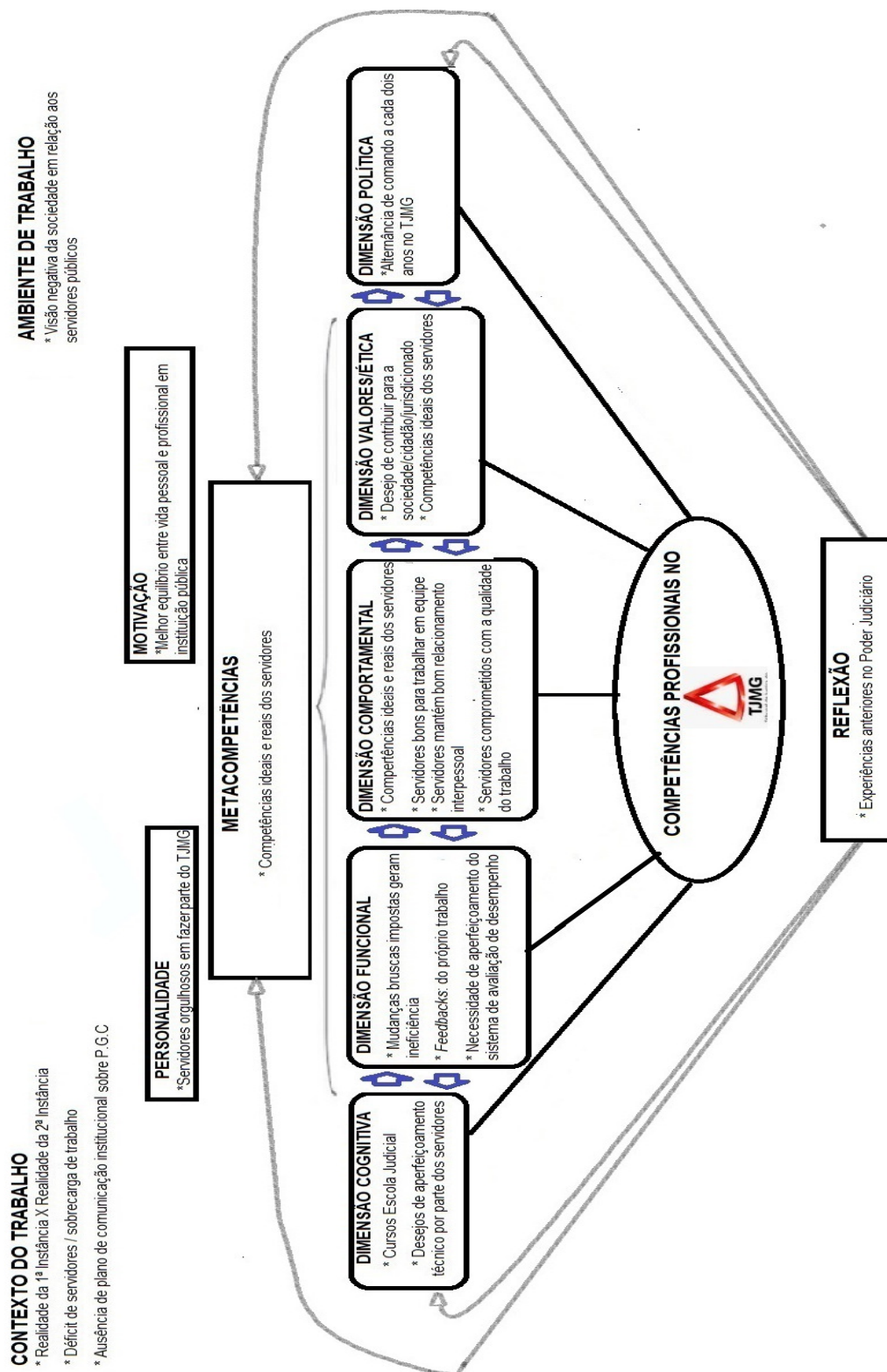


Figura 6 - Modelo de competências profissionais no TJMG, adaptado do modelo de Paiva e Melo (2008)

Fonte: Elaboração própria

Diante desses dados e conclusões, alinham-se as seguintes considerações finais.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever como as competências profissionais e seu gerenciamento são percebidos por servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Para isso, foi inicialmente realizada uma revisão na literatura em relação ao tema, seguindo os seguintes tópicos: a evolução da administração pública, no mundo, no Brasil e na gestão de pessoas, com o intuito de visualizar como ocorreram as mudanças de paradigmas gerenciais no contexto da administração pública ao longo do tempo, a partir do modelo patrimonialista, passando pelo burocrático, chegando ao “*New Public Management*”; competências e gestão por competências, em que se procurou visualizar a evolução conceitual do tema “competências”, suas diversas classificações, bem como as formas de abordagem de sua gestão nas diversas organizações; as competências e a gestão por competências no setor público brasileiro, em que se procurou identificar estudos sobre experiências de implementação realizadas nos sistemas de gestão de organizações públicas brasileiras, seus marcos legais, com ênfase nas experiências de sua introdução em órgãos do Poder Judiciário.

Finalizou-se a primeira seção do trabalho com a apresentação do modelo de competências profissionais de Paiva e Melo (2008) que foi o modelo teórico de competências profissionais adotado neste trabalho. Esse modelo é derivado do modelo inglês de Cheetham e Chievers (1996; 1998; 2000) que, frente aos demais modelos de competência, tem uma abordagem mais holística incluindo as dimensões cognitivas, comportamentais, funcionais e a ética das competências profissionais. Acrescidas a essas dimensões da competência, foram também introduzidas, no modelo, outras variáveis influenciadoras, quais sejam, o contexto e ambiente de trabalho, a personalidade do profissional, suas motivações, a existência das metacompetências/transcompetências e a autopercepção dos resultados.. Segundo o modelo, as dimensões de competência e as demais variáveis interagem entre si, produzindo os resultados profissionais desejados. Já o modelo de Paiva e Melo (2008) acrescenta a dimensão “política” no escopo de elementos da competência, o que foi considerado um acréscimo valioso dada a natureza da instituição pesquisada e, como salientam as autoras, características culturais brasileiras.

Para a consecução do objetivo geral, foi escolhido um estudo de caso de abordagem qualitativa, de natureza descritiva, contando com a utilização de dados primários e dados secundários, tendo como unidade de análise as percepções dos servidores quanto às competências profissionais e em relação à gestão delas dentro da instituição.

Para a coleta dos dados primários e secundários, foi necessária a obtenção formal de autorização prévia da Alta Direção do Tribunal de Justiça. A partir daí, foi feita pesquisa documental guiada pela Gerência de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreira de Servidores (GEDAC), setor subordinado à Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas (DIRDEP), responsável direto pela condução das ações do TJMG relacionada à Gestão por Competências. A partir dos dados levantados, conseguiu-se estabelecer o histórico de ações realizadas desde 2010 pelo TJMG quanto à implementação do Plano de Gestão por Competências até os dias de hoje. A mesma Gerência foi responsável pela escolha dos servidores que atendiam aos perfis desejados para a realização da entrevista semiestruturada. Nesse sentido, foi solicitado que se selecionassem servidores que pudessem representar a heterogeneidade de perfis encontrados na instituição, dado que o TJMG compreende 298 comarcas, localizadas no extenso território do estado de Minas Gerais, atuando em Primeira Instância, e a Secretaria do TJMG, que cuida da administração do TJMG, bem como das Secretarias de Segunda Instância, para atuação em processos em grau de recurso. Outrossim, solicitou-se que os servidores selecionados representassem a maior parte das especialidades de cargos constantes no Plano de Carreiras (Resolução nº 863/2021).

Foram indicados e entrevistados, assim, 16 servidores, sendo 7 lotados na estrutura de Primeira Instância, em comarcas de diversas regiões do estado (Capital, região metropolitana de BH, norte, oeste, sul, Zona da Mata e Triângulo Mineiro) e 9 servidores lotados na estrutura de Segunda Instância de setores diferentes, entre áreas judiciárias e administrativas. Ao mesmo tempo, há, entre esses, servidores das especialidades de Oficial Judiciário (com escolaridade mínima de nível médio), Analista Judiciário (Bacharéis em Direito), Oficial de Justiça, Engenheiro Eletricista, Assistente-Técnico de Sistemas, Assistente Social/Psicólogo que não exercem cargo gerencial e outros que exercem cargos gerenciais, tanto na Primeira quanto na Segunda Instância.

Os dados obtidos nas entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, após realizadas as transcrições das entrevistas, tendo sido tabulados e categorizados de acordo com os elementos do modelo de competências adotado na pesquisa.

Com relação às contribuições teórico-conceituais, entende-se que a pesquisa realizada utilizando-se o modelo de Paiva e Melo (2008), adaptado do modelo de Cheetham e Chievers (1996; 1998; 2000), pode trazer à literatura sobre competências e gestão por competências no serviço público, especialmente, no Poder Judiciário brasileiro, aspectos ainda não muito explorados em estudos semelhantes como a dimensão política, os elementos motivacionais, de personalidade, contexto de trabalho, as metacompetências e a postura do profissional reflexivo. Espera-se, assim, que este estudo possa incentivar estudos futuros sobre o tema a ter um olhar holístico sobre o constructo “competências”.

No aspecto pragmático-organizacional, espera-se contribuir para a melhoria das ações de Gestão de Pessoas por Competências no próprio TJMG e em outras organizações públicas, já que se considera a utilização dessa ferramenta gerencial como um avanço nas políticas de gestão de pessoas. Passa-se de uma visão muito voltada para o pragmatismo tradicional, em que se preocupa, muitas vezes, em resolver lacunas de desempenho através de treinamentos técnicos, para uma que investe no ser humano de forma integral, visualizando a melhoria das suas entregas dentro da organização a partir não só de seu conhecimento técnico, mas também de seu comportamento, sua experiência, suas habilidades, suas motivações e seus valores. Espera-se, nesse sentido, que os gestores públicos possam visualizar a necessidade de criar uma rede de comunicação eficaz em que os objetivos e resultados esperados a todas as partes envolvidas da organização sejam compartilhados visando o envolvimento de todos, promovendo sentimento de pertença, preocupação em buscar as melhorias desejadas para um desenvolvimento de competências profissionais sustentáveis e abrindo reais possibilidades de serem melhor alocados com base em seus talentos e, assim, devidamente reconhecidos por isso, inclusive com indicações para assumir cargos em comissão.

Esta pesquisa, ao mesmo tempo, apresenta limitações por ter realizado um estudo de caso único, cujas conclusões não poderão, necessariamente, ser transportadas para outras organizações públicas, mesmo as do Poder Judiciário no Brasil. Além disso, apesar de se ter tido o cuidado de se obter um recorte representativo dos servidores do TJMG, trata-se “apenas” das percepções de um dos servidores com aquelas características. Em outro sentido, mesmo considerando que as entrevistas foram remotas, a dificuldade de acessar uma quantidade mais expressiva de servidores lotados nas diversas comarcas do extenso estado de Minas Gerais, sendo que, conforme descrito nesta pesquisa, o percentual de servidores ativos na Primeira Instância é cerca de seis vezes superior aos lotados na Segunda Instância, coloca em dúvida se as percepções médias dos servidores do TJMG foram suficientemente bem

identificadas. Por outro lado, deixam expostas brechas para pesquisas futuras, no que tange a ampliar a base de dados e informações que possam ser úteis à gestão de pessoas, tanto no campo pragmático-organizacional quanto no teórico-conceitual.

Sugere-se, finalmente, que, diante das contribuições e limitações da pesquisa apresentada, novas investigações sobre a Gestão por Competências no Poder Judiciário em outros estados da Federação possam ser realizadas visando identificar similaridades e diferenciações, uma maior abrangência dos objetivos traçados pelo CNJ, no sentido de melhorar a governança pública no Poder Judiciário e avançar com vistas à melhoria contínua do serviço prestado aos jurisdicionados.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRANCO, R. R.; HELAL, D. H. Competências Profissionais e Estágio em Direito: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Regional da União em Recife – PE. **Sinergia**, v. 24, n. 1, p. 9-22, 2020.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, 2001

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira - **Estudos de Psicologia** 2007, 12(2), 149-158

BRANDÃO, Hugo Pena; BARHY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194 Abr/Jun 2005

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 5.707**, de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamento dispositivos da Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. A Nova política de recursos humanos / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado: Brasília: MARE, 1997. 52 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 11)

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n.º 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 n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019

BRASIL. Lei nº 13.709 de 14/08/2018, publicada no Diário Oficial da União (D.O.U.). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm
Acesso em: 05/03/2024. » http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm

BRAVO, C. B.; MORAES, M. L. C.; NOBRE, A. P. S. D. S.; PITOMBEIRA, S. S. R.; PAIVA, L. E. B. Estudos sobre competências: uma análise dos artigos publicados nos Enanpads . **Reuna**, v. 27, n. 1, p. 84-103, 2022

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **RSP: Revista do Serviço Público**. v. 50, n. 4, p. 5-29, out.-dez. 1999.

BRINKMAN, S. Qualitative interviewing. New York, NY: Oxford University Press, 2013

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de pessoas no governo federal**: análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. - Brasília: Enap, 2016. (Cadernos, 45)

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e do conhecimento**. 3. Ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P. **Emergência e performance do capital humano: um estudo de caso em banco de varejo** (tese de doutorado). Brasília: Universidade Católica de Brasília. 2012. 220p.

CARIA, T. H. Notas introdutórias ao conceito de competência: uma perspectiva sociocognitiva. Caderno de textos didáticos de apoio às aulas para cursos de Introdução ao Saber Profissional (parte 1). Vila Real, Universidade de Trás-osMontes e Alto Douro (UTADPortugal): edição do autor, 2020.

CASCAIS, B. F. A.; LEMOS, D. C. Avaliação de competências gerenciais: projeto piloto na Diretoria Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 73-90, 2023.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model of professional competence**. Journal of European Industrial Training, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **The reflective (and competent) practitioner**. Journal of European Industrial Training, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **A new look at competent professional practice**. Journal of European Industrial Training, v. 24, n. 7, p. 374-383, 2000.

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M.; SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual - **Gestão & Regionalidade** - Vol. 24 - Nº 69 - jan-abr/2008

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Resolução 192**, de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação** / Coordenação: Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD) - Brasília: CNJ, 2016

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ - **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências** / Conselho Nacional de Justiça. – Vol. 2 (jan./ jun. 2018).- Brasília: 2018

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches - **Information Management & Computer Security** v. 14 n. 1, 2006 p. 51-64

DURANT, T. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion**. Paris: Hermes, 2000, p. 84-102

DUTRA, Joel Souza - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna – 1 ed. - São Paulo. Atlas, 2008.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A, M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000

DUTRA, J. S. estão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Gente, 2001

FALCÃO, J. A. O Judiciário segundo os brasileiros. In: GUERRA, S. (Org.). *Transformações do Estado e do Direito: novos rumos para o Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 13-29, 2009.

FERNANDES, B. H. R. - *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competência* - 1ª .ed - Rio de Janeiro. Elsevier, 2013

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Curitiba: **Rev. adm. Contemp.** v. 5, n. esp. 2001.

FRANÇA, V. da R. Eficiência administrativa na Constituição Federal. **Revista De Direito Administrativo**, 220, 165–177, 2000.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018.

FREITAS, Wesley R. S; JABBOUR, Charbel J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**. Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995

GONÇALVES, W. A.; ANDRADE, W. M.; CORRÊA, D. A.; RIBEIRO, G. G. Confrontando o Conceito de Competências pela sua Diversidade e Aplicação: Um Olhar entre a Teoria e a Prática . **Revista Pretexto**, v. 18, n. 4, p. 114-128, 2017.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 124-40, maio/jun. 2000.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de Gestão por Competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, v .57, n. 2, Abr./Jun. 2006.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S.; LUZ, T. R. da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 44, p. 10–21, 2004.

KLERING, L. R.;PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. *Análise*, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan/jun. 2010.

KOCHANSKI, Jim. Competency-based management. **Training & Development**. Vol. 51, Issue 10 - Publisher: Association for Talent Development (ATD), 1997

KRIIGER, C.C. P.; ANDRADE, E.P.; SILVA, A. M.; MOURÃO, C.O.;PIZZOL, R.A.; LIMA, S.T.P.. Desafios à implementação de modelos de gestão por competências em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público – RSP** - v. 69, n. 3, p. 184-216, Jul. 2018.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, Guy. Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar. **Reflexão RH**, jun.2006, p. 60-63

LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? Human Resource Development International, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LIMA, C.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P.C.; ARAÚJO, A.J.S. A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 2015, v.35, n.4, p. 1223-1238

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017

McLAGAN, P. Competencies: the next generation. Training & Development, 51, 40-47, 1997

MELO, C. J. M.; COSTA, C. M. A.; OLIVEIRA, D. A.; GORAYEB, G. B.; SANTOS, J. C. S.. O Programa de Gestão por Competências no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia: desafios e perspectivas. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências** / Conselho Nacional de Justiça. – Vol. 2 (jan./ jun. 2018)- Brasília: 2018, p.37-62

MONTEZANO, L.; SILVA, B. M. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: Implantação, Benefícios e Dificuldades do Modelo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019

MONTEZANO, L., MEDEIROS, B. N., PINHEIRO, A. O., & OLIVEIRA, C. A. A. M.. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, 13(34), 2766-2792, 2019

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da Implantação da Gestão por Competências na Administração Pública Federal. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 19, n. 3, p. 47-66, 2020.

MUNCK, L.; MUNCK, M.G.M; SOUZA, R.B. Gestão por Pessoas por Competências: Análise de Repercussões dez anos pós-implantação. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 1. São Paulo – SP, jan/fev. 2011

MURARI, J. M. F.; HELAL, D. H. **O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 10, n. 2, p. 262-280, jul./dez., 2009.

NOGUEIRA, J. M. M.; OLIVEIRA, K. M. M.; VASCONCELOS, A. P.; OLIVEIRA, L. G. L. Estudo exploratório da eficiência dos Tribunais de Justiça estaduais brasileiros usando a

Análise Envoltória de Dados (DEA). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1317-1340, 2012.

OCDE, Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – **Relatório da OCDE: Brasil: Governo Federal (Portuguese version)**, OECD Publishing, Paris, 2010

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o Setor Público. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PAIVA, K. C. M. Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. Os princípios mais relevantes do direito administrativo. *Revista da Emerj*, Rio de Janeiro, v. 11, n. 42, 2008

PIRES, A. K ... [et al.]. Gestão por competências em organizações de governo . – Brasília: ENAP, 2005. 100p.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/Jun. 1990

RICARDO, W.R.S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, p. 7-22, 2011

RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Orgs.) Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R.; SILVA, F.; BECKER, G.; COMINI, G. Competências coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras, **Encontro da Anpad**. n XXXVII. Rio de Janeiro, 7 a 11 de set. 2013.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Rer. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, dez. 2013

SHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, M. J.; SOUZA, M.

R.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, p. 9-29, 2010.

SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K.; AYRES, S. M. P. **Desenvolvimento de carreiras por competências**. Brasília: ENAP. 2019. 105p.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SOUZA, S.; SOUZA, I. M. A Implantação da Gestão por Competência nos Termos do Decreto N.º 5.707/2006 na Universidade Federal de Santa Catarina . **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 79-107, 2018.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.73, n.3, jul./set. 2022

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Resolução 638 (revogada pela Resolução 774/2014)**, de 28 de maio de 2010, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégicos, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: TJMG. 2010.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Portaria-Conjunta 829**, de 10 de abril de 2019, que regulamenta a Avaliação de Desempenho por Competências dos servidores dos quadros de pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeira Instância do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: TJMG. 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Resolução 952**, de 27 de novembro de 2020, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégicos, no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais para os anos de 2021 a 2026. Belo Horizonte: TJMG. 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Resolução 953**, de 12 de abril de 2020, que estabelece normas e procedimentos para o desenvolvimento dos servidores nas carreiras dos cargos de provimento efetivo do Quadro de Pessoal dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte: TJMG. 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Portaria-Conjunta 1.513**, de 14 de dezembro de 2023, que institui o Projeto-Piloto de Sucessão de Gestores por Competências no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG. Belo Horizonte: TJMG. 2023.

VIEIRA, A.; LUZ, T.R. - DO SABER AOS SABERES: COMPARANDO AS NOÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E DE COMPETÊNCIA. **O&S** - v.12 - n.33 - Abril/Junho - 2005

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamentos e métodos - 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P – Objetivo competência: por uma nova lógica - 1 ed. - 3. reimpr - São Paulo/Atlas 2008

APÊNDICES

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NO TJMG



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Rua Guajajaras, Nº 40 - Bairro Centro - CEP 30180-100 - Belo Horizonte - MG - www.tjmg.jus.br
Andar: 19

PROCESSO : 0497845-27.2023.8.13.0000
INTERESSADO : @interessados_quebra_linha_maiusculas@
ASSUNTO :

DESPACHO TJMG/JUIZ AUX 2ª VICE - EJEF Nº 15774517 / 2023

À GEDAC/COMOV:
(ciência ao servidor Gabriel Teófilo Paixão)

Senhoras Gerente e Coordenadora,

Registro ciência da Decisão 18348 (ID: 15438181), a qual adiro, e a encaminho para conhecimento do deferimento da solicitação feita pelo servidor Gabriel Teófilo Paixão, de autorização para realizar pesquisa, no âmbito da Secretaria do TJMG, inicialmente intitulada como "*As Percepções de Servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais sobre a Implementação do Plano de Gestão por Competências*", como parte do programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG (ID: 14150578).

Ressalto que foi autorizado o compartilhamento de dados pessoais "[...] desde que restrito aos dados pessoais gerais e limitados ao necessário para a finalidade acadêmica específica, mediante assinatura do Termo de Responsabilidade e com a oportuna elaboração de Relatório de Impacto à Proteção de Dados e da respectiva Avaliação do Legítimo Interesse pelo CEGINP."

Carlos Márcio de Souza Macedo

Juiz Auxiliar da 2ª Vice-Presidência do TJMG e Superintendência da

EJEF



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Márcio de Souza Macedo, Juiz(a) Auxiliar da 2ª Vice-Presidência**, em 11/08/2023, às 14:55, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjmg.jus.br/autenticidade> informando o código verificador **15774517** e o código CRC **2D547BE7**.

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA CITAR O NOME DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS NA PESQUISA



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Avenida Afonso Pena, Nº 4001 - Bairro Serra - CEP 30130-911 - Belo Horizonte - MG - www.tjmg.jus.br
Andar: 12

PROCESSO : 0497845-27.2023.8.13.0000
INTERESSADO : @interessados_quebra_linha_maiusculas@
ASSUNTO :

DESPACHO PRESIDÊNCIA Nº 17547030 / 2024

Vistos.

Acolho a sugestão contida na Manifestação 17442977, encaminhada pela SEGOVE.

Defiro o pedido complementar formulado pelo servidor Gabriel Teófilo Paixão, de ajustar o título da pesquisa do programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração para "***As Percepções de Servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais sobre Competências e sobre a Implementação do Plano de Gestão por Competências***" e também de mencionar expressamente que se trata de pesquisa realizada no âmbito deste Tribunal de Justiça.

Dê-se ciência ao requerente.



Documento assinado eletronicamente por **Desembargador José Arthur de Carvalho Pereira Filho, Presidente**, em 24/01/2024, às 12:24, conforme art. 1º, § 2º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.tjmg.jus.br/autenticidade> informando o código verificador **17547030** e o código CRC **71C6C7B3**.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista

Prezado(a) Servidor (a),

Esta entrevista visa subsidiar pesquisa realizada na Universidade Federal de Minas Gerais.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto e seus fins são estritamente acadêmicos.

Após ler e concordar formalmente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, começaremos as perguntas sobre você e seu trabalho.

Muito obrigado por sua colaboração!

Cordialmente,

Gabriel Teófilo Paixão
(Mestrando CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa Dra Kely C M Paiva
(Orientadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Perguntas

- 1- Como é ser servidor público no Brasil?
- 2- Como se sente em ser servidor do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, nesse contexto?
- 3- Como você resolveu fazer o concurso do TJMG?
- 4 - Após aprovado e nomeado, quais eram suas expectativas no trabalho que você passaria a executar?
- (se gestor) 4 .1 - Após assumir o cargo de gestão, quais eram suas expectativas no trabalho que você passaria a executar?
- 5 - Cite os principais valores que você possui.
- 6 - Qual o sentido do trabalho para você?
- 7 - O que é ser um servidor competente?
- 8 - O que é ser um gestor competente?
- 9 - Quais competências você possui?
- 10 - O que você mais deseja em termos das suas competências?
- 11 - Como você promove o desenvolvimento de suas competências? Dê exemplos.
- 12 - Quem mais contribui para este desenvolvimento?
- 13 - Na sua atual lotação, quem te dá retorno sobre seu desempenho? Dê exemplos.
- 14 – O que você sabe sobre o plano de gestão de competências do Tribunal de Justiça?
- 15 - Quais são as suas maiores dificuldades na sua atividade atual dentro do Tribunal de Justiça?
- 16 - Diante das minhas perguntas, você gostaria de acrescentar algo?

Muito obrigado pela atenção e participação!

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Servidor (a),

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) da pesquisa: “As percepções de servidores de um órgão do Poder Judiciário Brasileiro sobre a implementação do plano de Gestão por Competências”, desenvolvida na Universidade Federal de Minas Gerais, como parte integrante de um projeto de pesquisa com mesmo título. Pedimos a sua autorização para a coleta de dados referente à realização de uma entrevista. Nesta pesquisa, pretendemos analisar como a implementação da gestão por competências é percebida por servidores do TJMG.

A sua participação se dará por meio de um encontro virtual, em ambiente não presencial, para uma entrevista online, através do link que será enviado após sua concordância com este termo. Essa entrevista contém perguntas abertas para que você possa responder como bem entender e, usualmente, demora cerca de 45 minutos. A pesquisa envolve riscos físicos ou mentais minimamente possíveis de ocorrerem aos participantes, mas, ainda assim, se percebido algum tipo de constrangimento ou mal-estar durante a realização, é garantido ao participante o direito de recusa e a suspensão da entrevista ou retirada do questionário. Em caso de dano proveniente da pesquisa, o participante poderá buscar indenização nos termos da Resolução nº 466 do Conselho Nacional de Saúde (CNS-MS, 2012). Quanto aos seus benefícios o pesquisador disponibilizará um relatório final e a apresentar os dados aos envolvidos, diretamente ou por meio de relatórios acadêmicos ou artigos científicos.

Sua participação não é obrigatória, sendo certo, ainda que a qualquer momento você poderá desistir do voluntariado, retirando o seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem, de qualquer ordem, inclusive financeira. Os resultados obtidos pela pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.

Os instrumentos de coleta utilizados na pesquisa e os dados gerados, ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 (cinco) anos na sala do NECOP-UFMG, e após esse tempo serão destruídos. Sua identidade será tratada com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resoluções nº 466/2012 e 510/2016, Conselho Nacional de Saúde), utilizado as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Após a devida leitura deste documento e esclarecidas possíveis dúvidas, assinale sua concordância no espaço abaixo.

Muito obrigada!

Kely César Martins de Paiva (pesquisadora responsável)

Nome completo da pesquisadora responsável: Kely César Martins de Paiva

Assinatura:

Nome completo do (a) pesquisador (a) assistente: Gabriel Teófilo Paixão

Assinatura:

Endereço: Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4054, Pampulha, Belo Horizonte, MG, CEP 31270-901

Telefone: (31) 3409-7045

E-mail: kelypaiva@face.ufmg.br

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa você poderá consultar:

Comitê de Ética em Pesquisas da UFMG – COEP/UFMG

Endereço: Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, sala 2005, Campus Pampulha, Belo Horizonte, MG, CEP 31270-901

Telefone: (31) 3409-4592

E-mail: coep@prpq.ufmg.br

Você concorda em participar desta pesquisa?

(☐) sim, eu _____, portador (a) do documento _____, fui informado () dos objetivos, métodos e benefícios da pesquisa **“As percepções de servidores do Tribunal de Justiça de Minas Gerais sobre a implementação do plano de Gestão por Competências”**, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através da entrevista online, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar a minha decisão de participar se assim o desejar. Deste modo, concordo com os termos descritos neste Termo de Consentimento e informo meu e-mail para envio de uma via deste documento e agendamento de entrevista, conforme minha disponibilidade:

(☐) não, discordo dos termos acima descritos e não vou participar da pesquisa

Obrigado (a)! Kely Paiva e Gabriel Teófilo Paixão