

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

Murilo Cautiero Abi-Acl

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS POR MEIO DOS CURSOS OFERTADOS PELA
ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE
MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2022

Murilo Cautiero Abi-Acl

**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS POR MEIO DOS CURSOS OFERTADOS PELA
ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE
MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Marina de Almeida Cruz

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte

2022

ABI-ACL, Murilo Cautiero.

A137a

Análise do desenvolvimento de competências gerenciais por meio dos cursos ofertados pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2022.

169p.

Orientadora: Dr^a. Marina de Almeida Cruz

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Administração pública – gestão por competências - TRTMG. I. Murilo Cautiero Abi-Acl II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 355.1

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Unihorizontes
- Viviane Pereira CRB6 1663 -



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **MURILO CAUTIERO ABI-ACL**, REGISTRO Nº. 733. No dia 15 de fevereiro de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS POR MEIO DE CURSOS OFERTADOS PELA ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL DO TRABALHO DE MINAS GERAIS**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Inovação e Competitividade**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª Dr.ª Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 15 de fevereiro de 2022.


Prof.ª Dr.ª Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes


Prof.ª Dr.ª Helena Belintani Shigaki
Centro Universitário Unihorizontes


Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Caçado Lima
Universidade FUMEC

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS POR MEIO DOS CURSOS OFERTADOS PELA ESCOLA JUDICIAL DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE MINAS GERAIS**”, apresentada ao Curso Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **MURILO CAUTIERO ABI-ACL**, contendo 169 páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-11

Elementos textuais:

- Introdução: pp. 12-29
- Contextualização do Cenário: pp. 30-35
- Referencial Teórico: pp. 36-57
- Metodologia: pp. 58-68
- Análise de Dados: pp.69-129
- Considerações finais: pp.130-134

Elementos pós-textuais: pp. 135-169

ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 07 de fevereiro de 2022.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC

. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB – 2008

. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas - 2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar.

Agradeço a minha esposa, Mayra e ao meu filho, Théo, que me apoiaram nessa empreitada e participaram de todo o meu tempo de dedicação para concluir mais esta etapa da minha vida acadêmica. Vocês são minha inspiração, minha vida!!

Agradeço aos meus pais, Miguel e Cecília, por me incentivarem sempre e acreditarem no meu potencial, me ajudando a me tornar uma pessoa melhor a cada dia. Admiro vocês e tenho muito orgulho de ter pais tão sensíveis e amorosos!!

Agradeço às professoras Fernanda Versiani, Helena Belintani Shigaki, Alice Oletto e Marina de Almeida Cruz que me incentivaram e orientaram nesta dissertação e contribuíram muito, cada qual a seu modo e tempo, sempre com muito conhecimento e competência.

RESUMO

Os estudos sobre competências gerenciais têm relevância para pesquisadores e organizações, especialmente no que tange ao desempenho do gestor influir no desempenho de seus subordinados e nos resultados organizacionais. As competências gerenciais devem ser discutidas, pois trazem consigo competências técnicas e humanas que o gerente precisa ter e desenvolver para atuar nas organizações contemporâneas. A verificação da efetividade de um programa de ensino promovido por uma organização pode trazer uma contribuição para o planejamento de novos cursos. Além disso, possibilita melhorias e revisões estratégicas, bem como diretrizes futuras da própria organização. Este trabalho pesquisou se os cursos da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais têm desenvolvido e qualificado gestores quanto às competências gerenciais descritas pelo referido Tribunal em seu planejamento estratégico e sua matriz de competências. Buscou-se realizar uma pesquisa documental, além de entrevistas semiestruturadas para se alcançar os objetivos do trabalho. Inicialmente realizou-se a revisão sistemática de literatura a respeito de competências gerenciais e educação corporativa no Poder Judiciário brasileiro, tendo sido selecionados apenas quatro artigos que tratavam de gestão por competência no Poder Judiciário, sendo escassas as pesquisas neste ambiente de trabalho. As teorias que embasaram este estudo foram relacionadas às competências, competências gerenciais e educação corporativa. A pesquisa foi descritiva, de abordagem qualitativa, usando-se o método de estudo de caso, com coleta de dados por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos de pesquisa foram os gestores, Secretários de Vara do Trabalho da 1ª instância do Tribunal Regional de Trabalho de Minas Gerais e buscou-se relacionar a educação corporativa com o desenvolvimento de competências gerenciais. Este trabalho concluiu que a educação corporativa oferecida pelo referido Tribunal é apenas certificadora da conclusão de cursos, não sendo eficaz quanto ao desenvolvimento e qualificação de competências gerenciais dos gestores, o que indica, em consequência, que o modelo de Gestão de Pessoas é falho, pois é inerente a ele uma educação corporativa forte, ativa, contínua, eficiente, com metodologias ativas e capazes de realmente proporcionar a capacitação dos gestores. Este trabalho pode contribuir para a melhoria do modelo de gestão por competências, uma vez que um dos seus alicerces é a educação corporativa, a qual deve ser efetiva e possibilitar, de fato, uma qualificação e o desenvolvimento de competências e até mesmo de um senso crítico civilista nas pessoas.

Palavras-chave: Gestão por competência. Educação Corporativa. Poder Judiciário. Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais

ABSTRACT

Studies on managerial competences are relevant for researchers and organizations, especially with regard to the performance of the manager influencing the performance of his subordinates and organizational results. Managerial competences must be discussed, as they bring with them technical and human competences that the manager needs to have and develop to work in contemporary organizations. The verification of the effectiveness of a teaching program promoted by an organization can make a contribution to the planning of new courses. In addition, it enables strategic improvements and revisions, as well as future guidelines for the organization itself. This work investigated if the courses of the Judicial School of the Regional Labor Court of Minas Gerais have developed and qualified managers regarding the managerial competences described by the aforementioned Court in its strategic planning and its matrix of competences. A documental research was carried out, in addition to semi-structured interviews to achieve the objectives of the work. Initially, a systematic literature review was carried out on managerial competences and corporate education in the Brazilian Judiciary. Only four articles were selected that dealt with management by competence in the Judiciary. The theories that supported this study were related to competences, managerial competences and corporate education. The research was descriptive, with a qualitative approach, using the case study method, with data collection through documents and semi-structured interviews. The research subjects were the managers, Secretaries of Labor Court of the 1st instance of the Regional Labor Court of Minas Gerais and it was sought to relate corporate education with the development of managerial competences. This work concluded that the corporate education offered by the aforementioned Court is only certifying the completion of courses, not being effective in terms of the development and qualification of managerial skills of managers, which indicates, as a consequence, that the People Management model is flawed, because it is inherent to it a strong, active, continuous, efficient corporate education, with active methodologies and capable of really providing the training of managers. This work can contribute to the improvement of the competency-based management model, since one of its foundations is corporate education, which must be effective and enable, in fact, qualification and the development of competencies and even of civilista critic in people.

Keywords: Management by competence. Corporate Education. Judiciary. Regional Labor Court of Minas Gerais.

RESUMEM

Los estudios sobre competencias gerenciales son relevantes para los investigadores y las organizaciones, especialmente en lo que respecta al desempeño del gerente que influye en el desempeño de sus subordinados y los resultados organizacionales. Las competencias gerenciales deben ser discutidas, ya que traen consigo competencias técnicas y humanas que el gerente necesita tener y desarrollar para trabajar en las organizaciones contemporáneas. La verificación de la eficacia de un programa de enseñanza promovido por una organización puede contribuir a la planificación de nuevos cursos. Además, posibilita mejoras y revisiones estratégicas, así como directrices futuras para la propia organización. Este trabajo investigó si los cursos de la Escuela Judicial del Tribunal Regional del Trabajo de Minas Gerais han desarrollado y capacitado a los gerentes en relación con las competencias gerenciales descritas por el mencionado Tribunal en su planificación estratégica y su matriz de competencias. Se realizó una investigación documental, además de entrevistas semiestructuradas para lograr los objetivos del trabajo. Inicialmente, se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre competencias gerenciales y educación empresarial en el Poder Judicial de Brasil, seleccionando solo cuatro artículos que trataban sobre la gestión por competencias en el Poder Judicial. Las teorías que sustentaron este estudio estuvieron relacionadas con las competencias, las competencias gerenciales y la educación corporativa. La investigación fue descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso, con recolección de datos a través de documentos y entrevistas semiestructuradas. Los sujetos de la investigación fueron los gerentes, Secretarios del Tribunal del Trabajo de la 1ª instancia del Tribunal Regional del Trabajo de Minas Gerais y se buscó relacionar la educación empresarial con el desarrollo de competencias gerenciales. Este trabajo concluyó que la educación empresarial que ofrece el referido Tribunal solo está certificando la culminación de los cursos, no siendo efectiva en cuanto al desarrollo y calificación de las habilidades directivas de los gerentes, lo que indica, como consecuencia, que el modelo de Gestión de Personas está viciado. , porque le es inherente una educación empresarial fuerte, activa, continua, eficiente, con metodologías activas y capaz de propiciar realmente la formación de los directivos. Este trabajo puede contribuir a la mejora del modelo de gestión por competencias, ya que uno de sus pilares es la educación empresarial, la cual debe ser eficaz y posibilitar, en los hechos, la cualificación y el desarrollo de competencias e incluso un sentido de crítica civilista en las personas.

Palabras clave: Dirección por competencias. educación corporativa. Poder Judicial. Tribunal Regional del Trabajo de Minas Gerais.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1- Dados da revisão sistemática de literatura, com indicação dos resultados apurados e artigos selecionados pelo título	32
Tabela 2 - Artigos encontrados por área de estudo, após leitura do título	33
Tabela 3 - Artigos selecionados por base pesquisada e excluídos conforme etapa de análise.	35
Tabela 4 - Base, ano, fonte e título das publicações.....	36
Tabela 5 - Cargos de gestão	24
Tabela 6 - Fracionamento da meta	25
Tabela 7 – Quantidade de cursos por competência	79
Tabela 8 - Dados demográficos	89
Quadro 1- Critérios de exclusão.....	34
Quadro 2 - Categorias e Subcategorias temáticas.....	89
Quadro 3 – Matriz de Competências antes de 2019	68
Quadro 4- Matriz de competência após 2019.....	69
Quadro 5 - Informações sobre os cursos realizados no período de 2015 a 2019	73
Quadro 6 – <i>Workshops</i> 2020.....	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - As competências e os oito papéis de liderança	49
Figura 2 - Necessidade de desenvolvimento 2016 (ciclo anterior) X 2018 (ciclo atual)	84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho
CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho
ENAMAT- Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça do Trabalho
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
PNA - Plano Nacional de Aperfeiçoamento e de Pesquisa para Juízes Federais
PNC - Plano Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal
PNDP - Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*
SIFMT - Sistema Integrado de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho
SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*
TJMG - Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TRT/MG - Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais
TRT3 - Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (Minas Gerais)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	123
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	Justificativa.....	20
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO	23
2.1	O Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG)	23
2.2	Planejamento Estratégico do TRT/MG.....	25
2.3	Gestão por Competência do TRT/MG	26
2.4	Escola Judicial do TRT/MG	28
3	REFERENCIAL TEÓRICO	312
3.1	Revisão Sistemática de Literatura	32
3.1	Gestão por Competências	378
3.2	Gestão por Competência na Administração Pública	427
3.3	Gestão por Competência no Poder Judiciário.....	41
3.4	Competências gerenciais	48
3.5	Educação Corporativa	5463
4	METODOLOGIA	57
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	567
4.2	Sujeitos da pesquisa.....	589
4.3	Técnicas de coleta de dados	60
4.4	Estratégia de análise de dados	64
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	66
5.1	Descrição e Análise dos dados documentais.....	67
5.2	Descrição e análise dos dados das entrevistas	88
5.2.1	Dados demográficos	89
5.2.2	Gestão por Competência	90
5.2.3	Gestão por Competência no TRT/MG e competências gerenciais descritas na matriz de competências e o planejamento estratégico	96
5.3	Educação Corporativa	1044
5.3.1	Formação Inicial	104
5.3.2	Relação entre Escola Judicial e o desenvolvimento de competências gerenciais. Efetividade e prática das competências gerenciais.	1077
5.4	Comparações entre a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas.....	1154
5.5	Informações adicionais obtidas com as entrevistas semiestruturadas	1166
5.5.1	Críticas à educação corporativa promovida pela Escola Judicial	1166
5.5.2	Sugestões à educação corporativa promovida pela Escola Judicial ...	1222
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	1299

REFERÊNCIAS	1344
ANEXO I	1488
ANEXO II	1499
ANEXO III	150
ANEXO IV	1511
ANEXO V	1522
ANEXO VI.....	1533
ANEXO VII.....	1544
ANEXO VIII.....	1555
ANEXO IX.....	1566
ANEXO X.....	1599
ANEXO XI.....	16060
ANEXO XII.....	1611
ANEXO XIII.....	1622
ANEXO XV.....	1655
APÊNDICE.....	1677

1 INTRODUÇÃO

Diante das atuais e constantes mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, as organizações buscam estratégias de melhorias contínuas com vista a se adaptarem rapidamente a estes novos ambientes, objetivando formas de gestão corporativa que atendam às contingências e desafios vivenciados, com maior flexibilidade e prontidão para acompanhar o ambiente complexo e dinâmico em que vivemos (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Uma dessas formas de gestão seria a gestão por competências, um modelo com o propósito de desenvolver e integrar pessoas, tendo como pilar as estratégias, objetivos e metas organizacionais (MONTEZANO *et al.*, 2019). A gestão por competências se propõe a complementar e direcionar o trabalho individual e coletivo, especialmente quanto à gestão de pessoas, visando, assim, apresentar, criar e desenvolver competências essenciais aos objetivos organizacionais (MONTEZANO *et al.*, 2019). A gestão por competência se mostra como uma forma de identificar e impulsionar as aptidões das pessoas, relacionando as características individuais às atividades realizadas e requeridas pela organização (KNAPIK *et al.*, 2020).

A respeito das competências, as teorias das organizações as têm relacionadas a duas grandes correntes de pensamento: 1) ao nível estratégico das organizações: posto que potencializa um diferencial no desenvolvimento de competitividade, priorizando a própria gestão; 2) com as práticas da gestão de pessoas: com o propósito de mostrar que é importante buscar novas formas de como lidar com o trabalho levando em consideração toda a complexidade e mutabilidade do ambiente (FERNANDES; CABRAL, 2019).

As competências podem ser vistas sob diferentes aspectos, por exemplo, pelo nível de análise, amplitude, especificidade e temporalidade (MONTEZANO; SILVA, 2019). No que tange à especificidade, tem-se que, dentro de uma organização existem vários cargos e, cada cargo demanda certas e específicas competências, sendo que, dentre as diversas funções existentes, o gestor pode ser considerado um elo entre as diretrizes estratégicas da organização e as pessoas que a compõem (OLIVEIRA

JUNIOR; MENEZES, 2016).

Quanto ao cargo de gestor, este possui um papel estrategista, com um olhar para o presente e futuro, devendo estimular a interpessoalidade e a aprendizagem, incentivando uma gestão participativa ao permitir e apoiar a criatividade, a autonomia e a disseminação do conhecimento (SANTOS; ROCHA-PINTO; GUIMARÃES, 2015).

Desse modo, para realizarem este importante papel, os gestores precisam de qualificação e ferramentas para propiciarem um trabalho em tais moldes, o que implica a necessidade de desenvolverem competências necessárias para tanto (DEPRÁ; PEREIRA; MARCHI, 2018). Brandão (2009) aponta a importância das relações entre competências e aprendizagem, bem como a execução das competências em seu ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de competências gerenciais vai ao encontro com a efetivação do planejamento estratégico de uma organização, sobressaltando, assim, a importância do gestor e sua função central em meio aos demais empregados e à alta administração da organização (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Bittencourt (2005) apresenta uma correlação entre competências e aprendizagem, indicando que a aprendizagem organizacional possui três princípios: a abordagem coletiva, o desenvolvimento contínuo e a ênfase em ações práticas. Gimenez (2020) pontua que as organizações têm investido muitos recursos na capacitação e no desenvolvimento das pessoas que a integram por meio de métodos de aprendizagens formais.

O incentivo à aprendizagem nas organizações vai além da transmissão de conhecimento propriamente dita, posto que se almeja que o indivíduo seja propenso a aprender, se expor, refletir, compartilhar, interagir, criar soluções para inúmeros problemas (MARTÃO; DEMAJOROVIC, 2019).

A educação deixou de ser algo temporal para se tornar algo perene nas organizações por meio de uma educação corporativa, a qual se traduz em um processo contínuo de

transformação baseada na atitude; ênfase coletiva; criação e reflexão; ação – obtenção e divulgação do conhecimento (BITENCOURT, 2005; FERREIRA *et al.*, 2019).

Nesta mesma linha, tem-se que a adaptabilidade organizacional às hodiernas mutações do ambiente, como exposto acima, está intrinsecamente ligada à capacidade das pessoas de aprender a aprender, desaprender e reaprender (MORGAN, 2007; GONÇALVES *et al.*, 2012), o que impende o desenvolvimento da gestão do conhecimento aliado à gestão por competência.

Em muitas organizações, a qualificação das pessoas é promovida por meio de uma educação corporativa, a qual tem o propósito de atingir as estratégias organizacionais e gerar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e qualificação das pessoas. (DUARTE; LIMA; MACCARI, 2016).

A respeito da educação corporativa, pode-se apontar que as principais características são: a formação continuada, a ausência de currículos rígidos, diversas metodologias de ensino, convênios e parcerias com outras instituições de ensino ou centros especializados e ampliação do público-alvo, não se limitando ao ambiente interno, mas cedendo oportunidade a pessoas externas à organização (MARTÃO E DEMAJOROVIC (2019). Martão e Demajorovic (2019) ressaltam, ainda, que a educação corporativa tem como cerne a contribuição para o alcance de um objetivo maior, de integração de todas as ações educacionais da organização, visando à eficácia da estratégia organizacional.

Com referência à aprendizagem continuada, Eboli (2004b) resalta que, no Brasil, a educação corporativa é definida como “um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências” que fomenta a gestão do conhecimento organizacional, desde sua criação, passando pela absorção, difusão e prática.

Logo, a educação corporativa é um processo contínuo que atinge o recurso intelectual humano da organização com o propósito de desenvolver qualificações mais amplas

(profissionais e humanas), contribuir com inovações, fortalecer o engajamento e o elo com a organização, bem como incentivar a responsabilidade social, ambiental e a sustentabilidade (ESTEVES; MEIRIÑO, 2015). Barbosa (2007) também ressalta que a relação entre educação e trabalho permite ao indivíduo uma inclusão social, seja por meio da garantia da cidadania, seja a partir de oportunidade no mercado de trabalho.

Portanto, a gestão por competências e seu trabalho com saberes esperam que a educação corporativa cumpra seu papel primordial para efetivação dos conhecimentos (SLOMSKI *et al.*, 2018).

A gestão por competências juntamente com a educação corporativa também é presente na Administração Pública, a qual tem absorvido e aplicado algumas iniciativas do setor privado em sua dinâmica organizacional, enfatizando a proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação com o intento de preparar-se para servir melhor a sociedade (CASSUNDÉ; BARBOSA; SOUZA, 2017).

Ademais, a Administração Pública busca transformar sua aparência burocrática em uma organização empreendedora e flexível, adotando, para tanto, novos modelos de gestão, por meio da transparência e medição de resultados com o propósito de alcançar seus objetivos estratégicos. Assim sendo, a Administração Pública criou indicadores de desempenho e planos de ação para se modernizar e profissionalizar seus agentes, adotando, portanto, a gestão por competências como um modelo para esses propósitos. (FERREIRA *et al.*, 2019).

Vale aqui citar o posicionamento de Cavalcante e Oliveira (2011) de que a publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do decreto 5.707/2006, se mostra um pilar normativo para as organizações públicas, pois, tanto este Decreto, quanto o Decreto 9.991/2019 reconhecem a importância da gestão de competência e a necessidade de se promover uma capacitação contínua de aprendizagem.

Ayres e Silva (2013), em estudo relacionado ao Decreto 5.707/2006, destacam que esta norma introduz nos órgãos e entidades da Administração Pública um dever de identificar as competências, avaliá-las e validá-las em conformidade com os objetivos da instituição, bem como elevam o servidor público a um impulsionador de uma administração eficiente, devendo ser capacitado constantemente.

Segundo Bergue (2011 e 2014), a gestão por competência assume papel importante na gestão da Administração Pública no que diz respeito à modificação de modelos anteriores para se prestigiar a qualificação do servidor e, com isso, a busca pela excelência na prestação do serviço.

Nesta linha, o Poder Judiciário, por meio dos Tribunais Pátrios, tem procurado desenvolver um programa de gestão por competências e educação corporativa, tal qual o Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG), também conhecido como Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT3), que engloba, justamente, o estado de Minas Gerais. No presente trabalho o Tribunal em questão será chamado de Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais e se usará a abreviatura TRT/MG. Contudo, algumas referências documentais usam a sigla TRT3, que também remete ao referido Tribunal.

O TRT/MG possui uma Escola Judicial, a qual adota um conjunto de práticas educacionais visando desenvolver competências, a qualificação dos servidores, em âmbito profissional, pessoal e como cidadãos. A Escola Judicial tem como base educacional o planejamento estratégico do TRT/MG, a matriz de competências e o Plano Anual de Capacitação de Servidores (MINAS GERAIS, 2020) intenta em promover uma educação continuada e formativa, não se restringindo ao seu público interno, vez que abre seus cursos para servidores de outros Tribunais e até mesmo para advogados e estudantes de direito.

Todavia, pode-se discutir este tipo de qualificação pois, parte da literatura indica que se trata de uma qualificação metódica, por meio de um perfil ideal e comportamental, o que nem sempre atende aos anseios humanos e das próprias organizações (BITENCOURT, 2004).

Nem sempre o conhecimento é transmitido a ponto de se tornar uma competência, como expõem Batista *et al.* (2005) em estudo sobre a gestão do conhecimento na Administração Pública Direta e em seis empresas estatais brasileiras. Esses autores concluíram que, em que pese a existência de educações corporativas em alguns órgãos públicos, não se robustece a educação corporativa na organização, tampouco a gestão do conhecimento organizacional.

Knapik *et al.* (2020) relatam que o fato de uma pessoa ter conhecimentos, habilidades e atitudes não implica, necessariamente, que a organização se beneficiará, diretamente, vez que é importante que a pessoa atue como agente de transformação, usando da sua capacidade (conhecimentos, habilidades e atitudes) para agregar valor ao patrimônio intelectual da organização com o fito de atingir seus objetivos estratégicos.

Ferreira (2015) afirma que tão importante quanto estimular a educação corporativa, é medir se, na prática, os resultados com a qualificação profissional e humana daquela pessoa foram alcançados e se estão alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Assim, existe uma dúvida se todo e qualquer curso realizado por algum gestor lhe proporciona a competência almejada, como questionado por Silva, Laros e Mourão (2007). Na mesma linha, a respeito da relação entre o programa de desenvolvimento e as demandas organizacionais, se indaga a respeito da certificação da conclusão de um curso como garantia à pessoa de uma aptidão no exercício de determinada competência (BARBOSA, 2007). Silva *et al.* (2020) afirmam que é necessário que o setor de capacitação das organizações aplique metodologias de ensino adequadas para se alcançar competências almejadas, vez que a mera transmissão de conhecimento, sem que se volte para uma ambiência prática, não proporcionará o desenvolvimento individual e nem mesmo da organização.

Santos e Honório (2014) apontam que há um mau uso da literatura a respeito das competências gerenciais, o que acaba por criar expectativas favoráveis à criação de

situações não realísticas, não palpáveis, de desempenho no trabalho. Ainda ressaltam que obter uma competência não implica, necessariamente, fazer uso dela na prática das suas funções e, da mesma forma, a ausência de uma competência não condiciona uma pessoa como uma pessoa “incompetente” (SANTOS; HONÓRIO, 2014).

Da mesma forma, Silva, Laros e Mourão (2007) levantam indagações a respeito do efeito dos cursos de qualificação propostos aos gestores como o atendimento às demandas organizacionais, e se os programas educacionais implementados cumprem o seu propósito com o desenvolvimento de competências gerenciais necessárias à organização.

Assim, por meio de uma visão crítica, tomando como base a Escola Judicial do TRT/MG, se visou descobrir se os cursos ofertados aos gestores lhes permitiram adquirir e evoluir competências gerenciais vinculadas ao planejamento estratégico do Tribunal.

Logo, o estudo das competências gerenciais é um ponto crucial para compreender a transformação das dinâmicas organizacionais e até mesmo verificar se o TRT/MG promove um trabalho eficiente no desenvolvimento do seu gestor em paralelo ao desenvolvimento de uma educação corporativa que seja efetiva (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Assim, atentando-se ao TRT/MG e considerando os cursos promovidos pela Escola Judicial direcionados aos gestores, este estudo busca uma avaliação intrínseca e pessoal dos gestores, pautado pelo planejamento estratégico e o mapa de competências gerenciais dessa organização (COLLINS, 2002) com o intuito de descobrir se os aludidos cursos auxiliam os gestores na obtenção de tais competências.

Isso posto, a investigação da presente pesquisa foi pautada sobre o seguinte problema de pesquisa: se os cursos ofertados pela Escola Judicial do TRT/MG propiciaram aos gestores adquirirem, desenvolverem e praticarem as competências gerenciais descritas no planejamento estratégico do referido Tribunal?

1.2 Objetivos

A fim de responder o problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Verificar e analisar como os cursos oferecidos pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, nos anos de 2015 a 2020, propiciaram o desenvolvimento e a prática de competências gerenciais aos gestores do TRT/MG, tomando como base as competências descritas na matriz de competências do referido Tribunal.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a ementa dos cursos ofertados de 2015 a 2020 pela Escola Judicial e relacioná-los com a matriz de competências e as metas do planejamento estratégico do TRT/MG.
- b) Verificar o conhecimento dos gestores a respeito da matriz de competências do TRT/MG e do planejamento estratégico, bem como a estratégia de aprendizagem da Escola Judicial.
- c) Analisar a percepção dos gestores do TRT/MG a respeito dos cursos ofertados pela Escola Judicial do Tribunal como uma forma de qualificação teórica e prática das competências gerenciais.

1.3 Justificativa

O presente trabalho buscou analisar e avaliar a inter-relação entre a gestão de competência e a formação continuada de gestores do TRT/MG no que tange ao desenvolvimento de competências gerenciais destes por meio de uma educação corporativa (Escola Judicial).

Válido mencionar a notoriedade e a relevância dos assuntos relacionados às competências, gestão por competências e competências gerenciais, bem como educação corporativa, universidade corporativa e aprendizagem nas plataformas de pesquisa da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), *Scientific Electronic Library Online (Scielo)* e *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*.

Assim, realizou-se uma revisão sistemática de literatura das publicações sobre competências gerenciais e educação corporativa relacionadas aos órgãos do Poder Judiciário, com o intuito de identificar se os cursos ofertados aos gestores são suficientes para qualificá-los e desenvolver as competências necessárias aos mesmos, conforme planejamento estratégico do respectivo Tribunal. A forma de realização da referida revisão sistemática de literatura está delineada no capítulo sobre o referencial teórico.

De toda forma, vale dizer que, a pesquisa foi realizada nas bases de consulta *Spell*, *Scielo* e Anpad, quanto às publicações em ciências sociais aplicadas, mais especificamente nas extensões da administração, estratégia e afins, no Brasil. Determinaram-se critérios de inclusão e exclusão de resultados com base nas áreas de interesse do presente estudo, analisando-se o título, o resumo e o texto na íntegra, mas focando-se no Poder Judiciário brasileiro.

Constatou-se, pois, a pequena produção sobre o tema do desenvolvimento de competências gerenciais por meio da educação corporativa no Poder Judiciário, o que poderia ensejar conclusões sobre o interesse dos autores ou a falta de, ou ainda a ausência de incentivo dos Tribunais neste estudo, talvez pelo foco primordial na prestação jurisdicional, ou pela dificuldade em se estudar organizações antigas e muito conservadoras, posto que se intenta promover mudanças comportamentais por meio da gestão por competências.

Registre-se que o resultado da pesquisa corrobora o estudo realizado por Montezano *et al.* (2019), que conclui que a maioria das publicações sobre gestão de competência na Administração Pública é sobre o diagnóstico de competências e, por isso,

recomendam pesquisas sobre:

(1) estudos longitudinais, para acompanhar a evolução do processo de implantação ao longo do tempo, uma vez que se trata de um processo longo para sua efetiva adoção (SILVA; MELLO, 2011); (2) desenvolvimento de modelos de maturidade da implantação da gestão por competências na Administração Pública, para serem aplicados e avaliados; (3) identificação de resultados mensuráveis da implantação da GC nas organizações públicas; (4) investigações sobre como a GC pode contribuir efetivamente para a inovação no setor público; (5) uso de abordagens mistas e mais de uma técnica de coleta de dados para triangulação e maior consistência dos resultados das pesquisas científicas; (6) utilização de abordagens multiníveis dos efeitos das competências individuais no desempenho das equipes e da organização; (7) ampliação de pesquisas na temática, em diferentes esferas de poder e âmbito federal, estadual e municipal; (8) investigações sobre como a GC pode contribuir com a governança da gestão de pessoas e da organização como um todo; e, por fim, (9) estudos que identifiquem e descrevam experiências de boas práticas da implantação da GC na Administração Pública, de modo a compartilhar e contribuir com outras organizações (MONTEZANO *et al.*, 2019, p. 5)

O modelo de gestão por competências na Administração Pública é pouco estudado e ainda apresenta vasto campo de pesquisa, como bem indicado por Montezano *et al.* (2019), tendo realizado pesquisa sobre artigos publicados a respeito do aludido tema e identificado que:

Ao analisar os objetivos dos artigos, identificou-se que 34,1% trataram da gestão por competências de um modo geral, 57,3% abordaram apenas uma etapa da GC, 2,4% duas etapas, 2,4% três etapas, 2,4% cinco etapas e 1,2% quatro etapas. Nos casos em que não houve indicação específica da etapa da gestão por competência, apoiou-se nas etapas do modelo de Brandão e Bahry (2005) para classificação. A partir dos estudos que abordaram pelo menos uma etapa, 36,6% focaram no diagnóstico de competências, 18,3% no desenvolvimento de competências, 15,9% na captação de competências, 9,8% na avaliação por competências, 2,4% sobre recompensa por competência, e 2,4% de cargos e salários por competências. Foi identificado um estudo que realizou diagnóstico de competências para dimensionamento da força de trabalho (MONTEZANO *et al.*, 2019, p. 10).

Percebe-se, portanto, que, considerando as etapas do modelo de gestão por competência sugeridas por Montezano *et al.* (2019), tais como: “o diagnóstico de competências; a captação e desenvolvimento de competências; o acompanhamento e avaliação; e, por fim, a recompensa” e, comparando com a análise acima citada, tem-se a importância do presente estudo, face a pouca literatura a respeito da capacitação e desenvolvimento de competências.

Repisa-se que o presente estudo visa analisar o desenvolvimento de competências gerenciais por meio de uma educação corporativa em uma organização pública, logo, há lacuna teórica a respeito do tema em comento.

Não obstante as considerações acima, ressalta-se que, conforme expresso por Santos e Honório (2014), os estudos sobre competências gerenciais têm relevância para pesquisadores e organizações, especialmente no que tange ao desempenho do gestor influir no desempenho de seus subordinados e nos resultados organizacionais.

Igualmente, a verificação da efetividade de um programa de ensino promovido por uma organização pode trazer uma contribuição para o planejamento de novos cursos. Além disso, possibilita melhorias e revisões estratégicas, bem como diretrizes futuras da própria organização (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Ainda, este trabalho possui justificativa institucional, vez que o TRT/MG poderá aproveitá-lo para avaliar a conexão entre o Setor de Gestão por Competências e a Escola Judicial no intuito de verificar se os modelos de educação e aprendizagem propostos desenvolvem as competências gerenciais esperadas, alcançando, assim, os objetivos previstos no planejamento estratégico do Tribunal.

Este trabalho também poderá auxiliar ao TRT/MG na percepção de como os gestores aqui estudados assimilam os cursos a eles direcionados e se há necessidade da reformulação dos cursos e/ou do próprio planejamento estratégico quanto ao binômio hora/aula.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução que apresenta o contexto do estudo e o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. O segundo capítulo expõe a contextualização do cenário da pesquisa; o terceiro apresenta o referencial teórico, seguido da metodologia utilizada. O quinto capítulo discorre sobre a análise dos dados obtidos e, no sexto capítulo estão as considerações finais. Por fim, constam as referências e os apêndices.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO

O presente capítulo trata a respeito do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG), sobre seu planejamento estratégico, sua gestão por competência e sobre a Escola Judicial.

2.1 O Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG)

O Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG) é um órgão da Justiça do Trabalho, conforme inciso II, do artigo 111 da Constituição Federal e sua competência está descrita no artigo 114 da Carta Magna.

Atualmente, o TRT/MG é composto por 306 magistrados, sendo 157 juízes titulares de Varas do Trabalho de 1ª instância, 46 juízes substitutos e 103 desembargadores. (MINAS GERAIS, 2020a).

Quanto aos servidores, o TRT/MG possui, hoje, 3.318 servidores, dentre os quais, 3.211 compõem o quadro de servidores ativos, 82 servidores foram cedidos a outros órgãos e 25 servidores estão afastados (MINAS GERAIS, 2020b).

O TRT/MG não emitiu nenhuma portaria ou norma a respeito de quem são os gestores, especificamente, considerando como função gerencial aquela que envolve gestão de pessoas e responsabilidade direta pelos resultados das unidades administrativas, como os Secretários de Varas do Trabalho, chefes de gabinete de desembargadores, diretores de área administrativa, assessores, secretários e chefes de seção (MINAS GERAIS, 2020d).

O TRT/MG se baseia na Resolução 165 do CSJT para enquadrar algum servidor como gestor e, considera que, hoje, existem 490 gestores no Tribunal ocupando cargos gerenciais em áreas administrativas ou judiciais (CSJT, 2016):

Art. 1º Os titulares de função comissionada de natureza gerencial ou de cargo em comissão de direção ou de chefia terão substitutos previamente designados para atuarem em seus afastamentos e impedimentos legais ou regulamentares. § 1º Consideram-se funções comissionadas de natureza

gerencial aquelas em que haja vínculo de subordinação e poder de decisão especificados em regulamento de cada órgão. § 2º Consideram-se cargos em comissão de direção ou de chefia aqueles que tenham como competência planejar, estabelecer diretrizes, dirigir, acompanhar, orientar, avaliar estratégias e ações e executar as políticas traçadas pelo órgão, de acordo com cada regulamento (CSJT, 2016 p.2).

Para fins didáticos e em respeito à complexidade e importância das competências gerenciais, estudou-se as competências necessárias dos Secretários de Vara do Trabalho de 1ª Instância, pois se trata de um setor da área fim dos Tribunais, diretamente ligado à prestação do serviço jurisdicional. Atualmente, existem 158 gestores que ocupam o cargo de Secretários de Vara do Trabalho de 1ª Instância, conforme TAB. 5.

Tabela 1 - Cargos de gestão

Cargo de Gestão	Número de Gestores
Assessor da Diretoria Judiciária	1
Assessor de Análise Jurídica	1
Assessor de Cerimonial da Presidência	1
Assessor de Estrutura Organizacional	1
Assessor de Ordenação de Despesas	1
Assessor Jurídico de Pessoal	1
	...conclusão
Cargo de Gestão	Número de Gestores
Chefe de Central	1
Chefe de Central de Atendimento	1
Chefe de Escritório	2
Chefe de Gabinete de Desembargador	49
Chefe de Seção	128
Chefe de Subseção	20
Chefe do Centro Judiciário	2
Chefe do Gabinete de Apoio	34
Chefe do Núcleo	5
Chefe do Núcleo de Foro	24
Chefe do Posto Avançado	2
Coordenador de Dissídios Coletivos Individuais	1
Coordenador I	1
Coordenador II	1
Coordenador III	1
Diretor	6
Secretário	34

Secretário da Vara do Trabalho	158
Secretário de Turma	11
Secretário-Geral da Presidência	1
Total gestores	490

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

2.2 Planejamento Estratégico do TRT/MG

O Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais tem como missão “solucionar conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma efetiva e célere, contribuindo para a harmonia social” (MINAS GERAIS, 2020d, p. 4). Tal missão é disponibilizada a seus servidores por meio do *site* institucional.

O seu Plano Estratégico para o quinquênio 2015-2020, no âmbito das Perspectivas das Pessoas e Recursos, aponta os seguintes objetivos: descrição, linhas de ação, justificativa e indicadores (MINAS GERAIS, 2020d).

Os planejamentos estratégicos do TRT/MG são realizados de 5 em 5 anos e, por isso, se limitou o estudo ao período de 5 anos, de 2015 a 2020. Além disso, importa dizer que o planejamento estratégico do referido período dispunha de metas de qualificação como na tabela 6.

Tabela 2 - Fracionamento da meta

Valor de referência 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
33%	40%	50%	60%	70%	50%	60%

Fonte: Adaptado de Minas Gerais (2020d, p. 5-9).

Destaca-se a intenção de desenvolver competências gerenciais para os gestores, entendendo o TRT/MG de que a realização de, ao menos, um treinamento de no mínimo oito horas/aula por ano seria suficiente para que o gestor se capacite quanto às referidas competências. Além disso constata-se a proposta de qualificar 60% dos gestores até 2020, o que se torna um parâmetro para o presente trabalho (MINAS GERAIS, 2020d).

Ademais, no que diz respeito às linhas de ação, estas foram objeto de investigação quanto à sua efetividade, ou seja, verificou-se se na prática elas foram implementadas a ponto de se concluir o plano estratégico neste aspecto em específico.

2.3 Gestão por Competência do TRT/MG

No que tange ao Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT/MG), este começou os estudos acerca das competências em 2010, mas foi no biênio 2012/2013 que este modelo teve sua implantação, consubstanciado na Resolução 92/2012 do CSJT (CSJT, 2012).

As competências exigidas pelo TRT/MG dos seus servidores, nos mais diversos cargos já foram mapeadas e são descritas pelo Setor de Gestão por Competência por meio da matriz de competências organizacionais, matrizes de competências por equipes, matrizes de competências gerenciais gerais, matrizes de competências gerenciais específicas (MINAS GERAIS, 2021).

Vale citar a existência do projeto estratégico “Competência em Ação”, parte integrante do programa de implantação do modelo de gestão do TRT/MG que visa identificar o perfil descritivo dos postos de trabalho existentes no tribunal (MINAS GERAIS, 2021). Trata-se de um projeto interessante e bem delineado a respeito das competências de um posto de trabalho específico, haja vista que os Tribunais possuem várias áreas administrativas, além das áreas judiciárias afins.

Há também um projeto de grande relevância denominado “Banco de Talentos” que tem como objetivo “reunir informações e interesses dos servidores, a fim de subsidiar processos movimentação e provimento de cargos e funções comissionados, com base em perfis de competência” (MINAS GERAIS, 2021).

No Banco de Talentos, cada unidade do TRT/MG pode solicitar a realização de processos seletivos internos com base nas competências necessárias ao cargo a ser ocupado e os servidores cadastrados no banco de talentos podem se habilitar a participar da seleção em até três postos de trabalho do Tribunal. De acordo com o

Setor de Gestão por Competência, este modelo assegura ampla concorrência e transparência e propicia conhecimento acerca das competências técnicas e comportamentais requeridas para o cargo em disputa e que ele precisa desenvolver para alcançar a função almejada (MINAS GERAIS, 2021I).

2.4 Escola Judicial do TRT/MG

Sobre a educação corporativa nos Tribunais brasileiros, tem-se que diversas cortes possuem escolas judiciais e programas de educação corporativa, como o Ceajud criado pela Instrução Normativa 111 de 06 de abril de 2010 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (BRASIL, 2010).

Não é diferente no Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT/MG) que criou, em 18 de setembro de 1988, a Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, com o objetivo de promover a formação inicial e continuada dos magistrados e a formação continuada de servidores do Tribunal do Trabalho (MINAS GERAIS, 2021a).

A Escola Judicial do TRT/MG foi, dentre os Tribunais do Trabalho do Brasil, a primeira Escola Judicial criada e, conforme seu atual regulamento (173/2001) é um órgão do TRT/MG e possui “autonomia didático-científico-administrativa” (MINAS GERAIS, 2021a).

Desde 2006, após o surgimento da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Justiça do Trabalho (Enamat) pela Resolução 1140/2006, a Escola Judicial faz parte do Sistema Integrado de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (SIFMT), coordenado pela Escola Nacional (MINAS GERAIS, 2021b).

A Escola Judicial promove cursos de formação inicial e continuada de magistrados e servidores, além da edição da Revista do Tribunal e do acompanhamento do processo de vitaliciamento dos juízes. Também firma convênios e parcerias com Universidades, Escolas Judiciais e outras entidades nacionais e estrangeiras, bem como participa,

desde 2001, de Redes de Escolas de Magistratura ou de Formação de Agentes Públicos em nível nacional e estadual” (MINAS GERAIS, 2021a).

A Escola Judicial, em seu projeto político-pedagógico expressa definição de competência como sendo uma junção entre a teoria e a prática em diversas situações, que propicie a atitude e a articulação de conhecimentos tácitos e científicos adquiridos por experiências pessoais ou profissionais. Ainda ressalta a importância da capacidade de solucionar problemas, utilizando-se de conhecimentos de várias áreas, integrando-os para o caso concreto (MINAS GERAIS, 2021b).

Também apresenta conceitos sobre aprendizagem, como sendo relacionada com a problematização e a formulação de hipóteses por meio do aproveitamento das dúvidas, bem como propor desafios e estimular a construção de soluções com base em experiências anteriores (MINAS GERAIS, 2021b).

E, sobre ensinamento, a Escola Judicial o define como o planejamento de situações para a compreensão do abstrato para o concreto em diversas situações relacionadas ao tema a ser aprendido. Indica a importância da autonomia daquele que busca o aprendizado, a seu tempo e modo, bem como o incentivo do professor na criação de meios para que seja facilitada e mediada a aprendizagem (MINAS GERAIS, 2021b).

As concepções metodológicas da Escola Judicial visam trabalhar a interdisciplinaridade, o protagonismo do aluno, a construção de caminhos diversos por meio do método científico, o incentivo da disseminação do conhecimento e a educação continuada com a capacidade de aprimorar a formação de forma permanente (MINAS GERAIS, 2021b).

A Escola Judicial preconiza situações de aprendizagem por meio de uma prática laboral, vez que considera que o conhecimento teórico específico da área (judiciária ou administrativa) já foi demonstrado pelo servidor quando da aprovação no concurso público, devendo ser apenas aprofundado (MINAS GERAIS, 2021b).

A organização curricular da Escola Judicial contempla dois processos: o atendimento

às demandas espontâneas e ao próprio planejamento estratégico do Tribunal. No que concerne aos eixos temáticos da escola, válido pontuar a ausência expressa da gestão por competências em sentido amplo e a gestão por competências gerenciais estritamente, apesar de constar outras formas de gestão que se inter-relacionam, tais como: a gestão de processos de trabalho, estratégica, administrativa, de pessoas e do processo judicial eletrônico (MINAS GERAIS, 2021b).

Insta mencionar que a Escola Judicial realiza avaliações diagnósticas e formativas, entendendo que esta última se dá por meio de sugestões, questionários quando findo os cursos, autoavaliações dos alunos, avaliações da aprendizagem pelos docentes e membros do Conselho Consultivo das atividades ministradas e avaliação de desempenho dos servidores (MINAS GERAIS, 2021b).

A referida Escola Judicial, por meio do Plano Anual de Capacitação de Servidores (2020), oferta cursos gerais direcionados aos servidores como um todo, mas também cursos específicos voltados aos seus gestores, estes definidos no plano estratégico, intencionando o desenvolvimento de competências gerenciais gerais e específicas aos mesmos, conforme estipulado no mencionado plano estratégico.

A Escola Judicial, baseando-se na Resolução Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) nº 159, de 27 de novembro de 2015, que exige que a carga horária obrigatória de capacitação seja de no mínimo 30h/a, em um período não superior a dois anos, propôs o trabalho de duas competências por ano para o biênio 2020/2021 (CSJT, 2015). No ano de 2020, trabalhou-se em primeiro lugar a Liderança e a Gestão de Equipes e, posteriormente, a Gestão Administrativa. Já para o ano de 2021 trabalhou-se a Gestão da Informação e do Conhecimento e Visão Sistêmica (MINAS GERAIS, 2021a).

Ainda, foram promovidos três *workshops*, dividindo os gestores do TRT/MG que trabalham na 1ª instância, na 2ª instância e na área administrativa em cada um dos eventos a respeito “Desenvolvimento de Gestores do TRT-MG”. Também foram ofertados cursos referentes à: Comunicação Não Violenta; Liderança Organizacional: estilos e técnicas; Gestão de Processos; Como Fazer uma Gestão Administrativa

Eficiente.

Cabe mencionar que a Escola Judicial mantém o programa “Para saber mais – Gestores”, facultativo aos gestores do TRT/MG, com objetivo de apresentar dicas e reflexões no *site* da própria escola (MINAS GERAIS, 2021a).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, intenta-se apresentar as bases teóricas a respeito do presente trabalho, especialmente a respeito de gestão por competências na Administração Pública e no Poder Judiciário, competências gerenciais e educação corporativa.

3.1 Revisão Sistemática de Literatura

Importa enfatizar que, conforme Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática de literatura visa apresentar um resumo de descobertas relacionadas a uma estratégia específica, com métodos específicos, explícitos e sistematizados de busca, apresentação crítica e síntese daquilo que se pesquisou e selecionou. Sampaio e Mancini (2007) deixam claro que a revisão sistemática de literatura é um método criterioso e que sua aplicação deve ser clara e bem definida, desde a escolha das palavras-chave e a intervenção de interesse, passando pela identificação das bases de dados e os critérios de seleção.

As etapas para a revisão sistemática de literatura realizadas se basearam no modelo proposto por Castro e Shigaki (2020) que, por sua vez, utilizaram base de pesquisa proposta por Holmes (2010) citado por Damázio, Coutinho e Shigaki (2018, p. 3). Assim, foram adotadas todas as etapas indicadas pelos autores, com a definição de palavras e bases de dados para pesquisas. Em seguida, fez-se a seleção de artigos pelo título e, posteriormente, pela leitura do resumo e, depois pela leitura integral do artigo, utilizando-se, para tanto, critérios de inclusão e exclusão. Por fim, a análise dos dados se deu com base nos artigos selecionados.

A respeito das palavras-chave, manteve-se a fidelidade do tema estudado e, na perspectiva sobre o desenvolvimento das competências gerenciais por meio da educação corporativa em um órgão do Poder Judiciário, buscou-se pelas seguintes fórmulas de pesquisa: “competências gerenciais”; “educação corporativa” ou “universidade corporativa”. Como se pretendia limitar a pesquisa ao Poder Judiciário, também foram incluídas como palavras-chave: administração pública; tribunal (e suas variáveis como tribunais) e judiciário. Todas as palavras-chave foram pesquisadas no

idioma português, de forma isolada e em conjunto com o auxílio dos operadores booleanos.

A base de dados das fontes de pesquisa foram as plataformas *Spell*, *Scielo* e *Anpad*, focando-se em artigos de Ciências Sociais Aplicadas, especificamente de Administração. As pesquisas foram realizadas nas referidas bases em dezembro de 2020 e todos os registros que retornaram foram considerados e analisados.

A TAB.1 demonstra as bases pesquisadas, com parâmetro nas fórmulas de pesquisa acima expostas e a quantidade de publicações encontradas, selecionadas e repetidas:

Tabela 3- Dados da revisão sistemática de literatura, com indicação dos resultados apurados e artigos selecionados pelo título

Continua...

Base	Equação	Publicações	Selecionados com base no título	Frequência
Anpad	"Competências Gerenciais"	48	30	10
Spell		128	48	12
Scielo		55	9	11
Anpad	Competências AND aprendizagem AND treinamento	0	0	0
Spell		0	0	0
Scielo		40	0	5
Anpad	Educação OR universidade AND corporativa	16	5	0
Spell		47	32	3
Scielo		23	9	3
Anpad	competência* AND public* AND (adm* OR GEST*)	0	0	
Spell		0	0	
Scielo		768	29	108

Base	Equação	Publicações	Selecionados com base no título	Frequência
Anpad	"Competências gerenciais" AND tribuna*	0	0	0
Spell		0	0	0
Scielo		0	0	0
Anpad	Educação corporativa AND judiciário	0	0	0
Spell		0	0	0
Scielo		0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Relevante ressaltar que, dos 1.125 artigos encontrados e citados no TAB. 1, grande parte dos artigos, um total de 363 artigos eram voltados à saúde (relacionados à

medicina, farmácia, enfermagem, genética). Além disso, outra área de estudo que chamou a atenção foi a educacional (artigos sobre Instituições de Ensino Superior, professores gestores e os alunos) com um total de 225 artigos e sobre a Administração Pública voltada ao Poder Executivo (gestão de secretários, prefeitos, gestor público em geral) com um total de 183 artigos.

A TAB. 2 demonstra a quantidade de artigos encontrados para cada área de estudo relevante:

Tabela 4 - Artigos encontrados por área de estudo, após leitura do título

Área de Estudo	Quantidade de artigos encontrados após leitura do título
Administração Pública – Poder Executivo	183
Instituições financeiras	9
Comércio geral	35
Contabilidade	7
Educação – Instituições de Ensino Superior e Professores	225
Finanças	12
Indústria em geral	16
Saúde – médica, farmácia, enfermagem, genética	363
Tecnologia	36
Direito	19
Empreendedorismo	58
Selecionados para o tema em estudo	162

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Voltando-se aos critérios de inclusão e exclusão das fontes e demais etapas na pesquisa, obedeceu-se aos normativos expostos por Castro e Shigaki (2020) quanto à seguinte ordem: a) palavras-chave no título; b) análise do título; c) análise do resumo; leitura do artigo; d) manutenção ou não do artigo após leitura; e) extração de dados dos artigos mantidos.

Os critérios mencionados no Quadro 1 demonstram os motivos para cada ação de exclusão dos artigos, explicitando a transparência da pesquisa e a direcionando ao seu propósito sem desvios (HOLMES, 2010).

Os critérios de exclusão foram definidos com base nas palavras-chave, na pergunta que norteia a revisão e na população-alvo (SAMPAIO; MANCINI, 2007). No caso, válido esclarecer que se procurou por estudos sobre o desenvolvimento das

competências gerenciais por meio da educação corporativa em um órgão do Poder Judiciário.

Além disso, conforme Montezano e Petry (2020), as pesquisas sobre gestão de competência nas organizações públicas devem ser feitas com especificidade, respeitando, inclusive, as diferentes esferas de poder, pois cada modelo de gestão por competência seria próprio de uma organização, sendo, nas palavras dos referidos pesquisadores, “pouco provável a existência de um modelo universal de competências para o setor público”.

Assim, um dos critérios de exclusão, podendo ser o mais contundente, foram artigos direcionados ao Poder Judiciário, partindo do pressuposto da similaridade entre os tribunais pátrios, mas respeitando suas particularidades e levando em conta suas especificidades quanto a outros órgãos e entidades da Administração Pública.

Quadro 1 - Critérios de exclusão

Critério de Exclusão de Literatura	Motivo
Textos que analisavam somente estrutura teórica referente às competências gerenciais ou à educação corporativa foram excluídos.	Busca-se a interseção do desenvolvimento das competências gerenciais por meio da educação corporativa e não os temas de forma isolada.
Textos de estudos de outros países foram excluídos.	Tendo em vista que o Poder Judiciário de cada país é único e a organização do referido Poder decorre das constituições de cada nação ou de legislação especial, tem-se que não haveria como aproveitar textos estrangeiros sem que não se estudasse a composição do Poder Judiciário do país de origem do artigo.
Textos que tratavam de escalas e formas de mapeamento de competências foram excluídos.	O interesse da pesquisa é no desenvolvimento de competências gerenciais por meio da educação corporativa, não sendo necessário tratar, exclusivamente, sobre o mapeamento de competências que não direcionadas ao Poder Judiciário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ainda com relação à revisão sistemática de literatura realizada por meio da seleção dos artigos pelo título, chegou-se a 162 textos, dos quais, após a leitura dos resumos, reduziu-se a base a 14 artigos e, por fim, após leitura integral dos artigos, se encontraram quatro artigos para compor a análise final deste estudo, como explicitado

na TAB. 3.

Tabela 5 - Artigos selecionados por base pesquisada e excluídos conforme etapa de análise.

Base	Anpad	Spell	Scielo
Analisados	64	175	886
Excluídos por análise do título	29	95	839
Excluídos por análise do resumo	30	74	40
Excluídos por leitura do artigo	2	5	7
Totais por base	3	1	0
Total para análise: 4			

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Importante esclarecer que foi levado em consideração a técnica de análise de conteúdo nas etapas anteriores, pois tal procedimento permite a utilização do tema principal como referência e coerência, facultando que a análise do título e resumo possam ser de igual importância à análise do texto (BARDIN, 2009), o que valida a revisão sistemática realizada. Assim, foram identificadas as ideias centrais dos artigos selecionados e a sistematização semântica deles em relação ao objetivo proposto por este estudo, levando-se em consideração os pontos pertinentes e em comum deles e sua relação com as palavras-chave do tema aqui estudado.

Das bases pesquisadas, a *Scielo* correspondeu a 78,75% do total, seguida da *Spell*, com 15,55% e, por último, a *Anpad*, respondendo por 5,68% do total. Os resultados analisados da pesquisa se limitaram em apenas quatro publicações, das quais, a mais antiga se deu em 2009, outra em 2011, o que já indica publicações esparsas no tempo, posto que em dois anos somente ocorreram duas publicações sobre o tema. Interessante ainda que, obedecendo a ordem cronológica, a terceira publicação apenas ocorreu em 2017, ficando claro um grande lapso temporal de seis anos entre esta e a segunda publicação, ocorrida em 2011. Por fim, mais um grande intervalo de três anos, vez que a quarta publicação se deu em 2020.

Diante da parca produção encontrada, observou-se que os resultados elegíveis se dividem em dois diferentes grupos de linhas teóricas, nomeados como tipos principais e adjacentes. Tal classificação se justifica para discriminar os principais textos, quais sejam, aqueles que estavam diretamente relacionados ao objetivo da pesquisa e que direcionam este artigo, dos adjacentes, que complementam o entendimento acerca

das competências gerenciais e da educação corporativa de forma geral e até mesmo aplicadas na Administração Pública. (CASTRO; SHIGAKI, 2020).

Os quatro artigos selecionados e mencionados no TAB. 1 são detalhadamente citados no TAB. 4 abaixo, valendo destacar o intervalo temporal entre todos eles.

Tabela 6 - Base, ano, fonte e título das publicações

Base	Ano	Fonte	Título	Autores
Anpad2020		Enanpad 2020	Avaliação de Competências Gerenciais: Projeto Piloto na Diretoria-Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina	Cascais e Lemos (2020)
Spell 2017		Perspectivas em Gestão & Conhecimento	As Competências Gerenciais e o Judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano	Cassundé, Barbosa e Souza (2017).
Anpad2011		3ES 2011	Mapeamento de Competências Gerenciais no Tribunal de Justiça da Paraíba	Ferreira, Souza e Souza (2011).
Anpad2009		Engpr 2009	Gestão da Educação Corporativa e do Conhecimento Organizacional da Justiça Federal da 5ª Região	Medeiros, Oliveira e Amorim (2009)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Dois pontos comuns foram identificados nas publicações selecionadas (TAB. 4) e, de maneira geral, tratam: a) a importância das competências gerenciais para se alcançar os objetivos do plano estratégico dos Tribunais, bem como para o desenvolvimento profissional e humano das pessoas e b) a educação corporativa, contínua e formativa, como forma de qualificação dos gestores. Nos artigos estudados há clara e uníssona manifestação acerca da imperiosidade em se mapear as competências que se espera dos cargos do Tribunal, especialmente quanto aos gestores, os quais são peças-chave na articulação entre o plano estratégico da organização e sua efetividade.

Como análise crítica e comparativa dos artigos, tem-se que nenhum dos artigos selecionados promoveu um estudo acerca dos cursos ofertados pelos sistemas de educação corporativa dos Tribunais aos gestores, objetivo do presente trabalho. Tampouco indicaram as diretrizes do planejamento estratégico do Tribunal estudado, quais as competências a serem alcançadas, quais os cursos ofertados, quantos gestores realizaram os cursos e se os cursos alcançaram os objetivos propostos quanto ao desenvolvimento das competências gerenciais, na visão dos gestores, seus

superiores e subordinados.

3.2 Gestão por Competências

Com as mudanças constantes do ambiente global, especialmente com o avanço tecnológico, as organizações buscam maior competitividade por meio da utilização do conhecimento das pessoas na busca de soluções satisfatórias para seus interesses (COSTA *et al.*, 2015).

Dentro de um novo contexto organizacional, as alterações de ordem social, política, econômica, ambiental e financeira demandam uma maior flexibilidade, eficiência e qualidade das organizações, implicando uma reestruturação da gestão produtiva para que se divise o desenvolvimento individual e organizacional com base nos objetivos da organização (MONTEZANO *et al.*, 2018)

Esse desenvolvimento decorre de uma gestão que valorize o conhecimento do trabalhador, o qual passa a transitar nas diversas áreas da organização executando tarefas multidisciplinares, com autonomia e criatividade, com o fito de promover maior produtividade e competitividade. Este modelo de gestão visa oferecer e incitar o desenvolvimento do trabalhador em competências já existentes, bem como qualificá-lo em outras competências necessárias à organização. A gestão por competência tem como fundamento a associação das competências de cada pessoa que, organizadas de forma coletiva, possam alcançar os objetivos organizacionais. A gestão por competência permite que o trabalhador tenha ciência a respeito de como as competências podem contribuir para a organização e para sua vida pessoal e profissional (LIMA FILHO; BARBOSA, 2019).

Quanto à conceituação de competências, há grande diversidade de definições sobre o que seriam competências e suas classificações (LINS; ANDRADE, 2014; GHEDINE, 2015).

Para Santos e Honório (2014), competência seria a capacidade ou habilidade dentro um conjunto de comportamentos relacionados a um objetivo. Apontam os autores esta

definição com base na “Teoria da Ação e Desempenho no Trabalho” de Boyatzis e Goleman (2011), que indica que uma ação envolve o talento, as demandas do trabalho e o ambiente organizacional como requisitos imprescindíveis para se alcançar um resultado e, por meio de tais requisitos, a competência envolveria um padrão de comportamentos representativo da expectativa da organização quanto ao alcance dos resultados dos empregados.

Já Brandão (2009) aponta que muitos autores relatam que os conhecimentos, habilidades e atitudes seriam dimensões ou elementos constitutivos da competência. Estes elementos seriam fatores disposicionais da pessoa e constituiriam sua base de desenvolvimento profissional juntamente com características pessoais, o que permitiria prever a ação de um indivíduo e seu comportamento no trabalho.

Luz (2001) afirma que as competências seriam compostas por múltiplos ingredientes e não seriam alcançadas apenas pela adição de conhecimento, vez que poderiam ser definidas pela síntese do saber, saber-fazer e saber-ser, baseando-se nos ensinamentos de Le Boterf (1995). De acordo com Luz (2001), o saber seria composto por conhecimentos formais; o saber-fazer por conhecimentos práticos, procedimentos empíricos que se desenvolvem em uma profissão e, o saber-ser diz respeito ao comportamento social, interpretações e visões do mundo, raciocínios complexos e mobilização de estratégias.

Andrade e Ckagnazaroff (2018) mencionam que a noção de competências pode se dar com base no valor que as pessoas agregam à organização por meio daquilo que entregam com relação aos processos produtivos e inovadores, não se limitando, portanto, ao cumprimento de metas.

Da mesma forma, Dutra, Dutra e Dutra (2017) apontam uma nova forma de pensar a gestão por competência por meio da “complexidade” e o “espaço ocupacional”. Descrevem a complexidade como sendo a exigência sobre a pessoa, pois o desenvolvimento individual estaria atrelado aos maiores níveis de responsabilidade e atribuições. Já o espaço ocupacional se trata da relação entre o sujeito e a organização, não se limitando à função exercida, mas a importância da presença do

indivíduo com suas tarefas e responsabilidades no ambiente e a sujeição ao binômio necessidade da organização x capacidade de atendimento.

Já Knapik *et al.* (2020) apontam que o conceito de competências é abordado sob o prisma organizacional e individual. Relatam que as competências organizacionais consistem na viabilização e integração de tecnologias e habilidades aplicadas ao processo produtivo para viabilizar maior competitividade organizacional. Para os autores, as competências organizacionais são constituídas por competências profissionais, que seriam as competências individuais. Assim, as competências profissionais, para estes estudiosos, se referem ao que o indivíduo entrega para a organização, relativo ao seu trabalho e suas realizações, agregando valor econômico para a organização e social para os indivíduos.

Percebe-se uma relação intrínseca entre competências organizacionais e individuais, pois as organizações transmitem conhecimento para as pessoas com o objetivo de que estas produzam aquilo que se espera no planejamento estratégico, enquanto as pessoas, ao desempenharem suas funções também transferem conhecimentos próprios para as organizações (HÜLSE; OLIVO, 2015).

Para Galleli *et al.* (2017), as competências organizacionais são concebidas pelas múltiplas competências individuais e decorrem da interação com o ambiente externo, com a sociedade e entre as próprias pessoas, por isso, as aludidas competências organizacionais possuem um caráter coletivo e de constante atualização e aprimoramento, o que envolve, também, as competências individuais.

Delgado (2015) afirma que seria possível classificar as competências como sendo individuais (inerentes ao próprio indivíduo, resultados dos seus valores, experiências de vida, comportamentos e pensamentos), laborais (relativas ao conhecimento técnico e formal profissional) e organizacionais (demandadas pela organização e relacionadas à sua missão e valores, bem como subdivididas em cada nível organizacional).

Oportuno descrever que Garcia e Kontz (2019) apontam que as competências individuais seriam técnicas humanas para atender a todos os *stakeholders* da

organização. Atreladas às competências individuais humanas, Bradaschia e Silva (2020) ainda ressaltam a necessidade do desenvolvimento de competências socioemocionais para um desempenho eficaz no trabalho, especialmente quanto ao trato com pessoas.

Percebe-se uma incessante evolução das competências e, com isso, a organização precisa se planejar para mapear as competências apontando um cenário formal sobre quais as competências considera necessárias para se alcançar uma estratégia corporativa. Neste processo, se indicam conhecimentos e habilidades que o indivíduo precisa ter para que desenvolva um trabalho apto a alcançar os resultados almejados pela organização (FERREIRA *et al.*, 2019).

Na mesma linha de raciocínio, Montezano *et al.* (2019) afirmam que para definir as competências é importante constatar os tipos de competências que serão utilizadas na organização, classificando-as quanto ao nível (organizacional, individual ou de equipe); quanto à temporalidade (se a competência está em progresso, se está em decadência, se é estável ou se é transitória); quanto à amplitude (se individuais específicas, técnicas, humanas ou transversais ou ainda coletivas), e quanto à especificidade (se gerenciais, técnicas ou humanas).

Importa ressaltar que a gestão por competência precisa estar alinhada ao planejamento estratégico da organização considerando o tipo da organização, sua missão, visão, valores, seus processos internos, suas características e peculiaridades (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Além disso, por meio da gestão por competências há um auxílio no desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa, pois conforme se qualifica e absorve mais conhecimento sobre as suas e outras competências, assume responsabilidades mais complexas e se mostra mais qualificada em meio às necessidades da organização e da sociedade (LIMA FILHO; BARBOSA, 2019).

Percebe-se que a gestão por competência busca identificar lacunas entre as competências necessárias para se alcançar a efetividade do plano estratégico

corporativo e as reais competências existentes na organização. Desse modo, a organização pode direcionar suas políticas, planos e ações integrando a gestão de pessoas e de conhecimento em prol dos objetivos organizacionais (ALMEIDA *et al.*, 2015).

3.3 Gestão por Competência na Administração Pública

De plano há que se citar o direcionamento principiológico do *caput* do artigo 37 da Constituição Federal que expressa sobre princípios da Administração Pública como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 2006a, p.18).

Em que pese a norma constitucional em questão, a administração pública brasileira somente passou a ter a gestão de competência como um fundamento legal com a publicação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a política nacional de desenvolvimento de pessoal, tornando-se um referencial para a gestão de pessoas (CARVALHO *et al.*, 2009).

De acordo com Garcia e Kontz (2019), o Decreto 5.707/2006 visou à melhoria da qualidade dos serviços públicos por meio do desenvolvimento de competências específicas a serem obtidas por métodos de capacitação e treinamento.

Válido aqui dispor do conceito de gestão por competência do referido decreto: “Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a, p.19).

O Decreto 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto 9.991/2019 que também trata sobre gestão por competência, valendo transcrever seu artigo 1º:

Comentado [A1]: Comentário da Profa. Helena:

Verificar a correta utilização da citação direta para as falas dos entrevistados também (menos de 3 linhas, entre aspas, dentro do parágrafo e sem recuo).

Ou seja, quando a citação direta tiver 3 linhas ou menos, você não deve colocar em parágrafo recuado. Você deve inserir o texto no próprio parágrafo, e colocar “aspas” no início e no final da citação.

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019, p.1).

Do Decreto 9.991/19 também se destaca a necessidade de órgãos públicos elaborarem um plano de desenvolvimento de pessoas alinhado com as necessidades de desenvolvimento e estratégia do órgão, estabelecendo metas institucionais para o alcance do planejamento estratégico preparando os servidores para mudanças de cenários internos e externos. Também determina que sejam descritas as competências que necessitam desenvolvimento, mesmo para o exercício seguinte e o seu público-alvo, incluindo direção, chefia, coordenação e supervisão, (BRASIL, 2019).

O referido Decreto ainda expressa sobre escolas de governo para promover e elaborar ações de desenvolvimento em conjunto com os órgãos públicos fomentando competências técnicas e transversais, essas últimas também chamadas de competências humanas.

O que se percebe por meio de tal Decreto, e ainda conforme Montezano e Petry (2020), é que a Administração Pública, com base no princípio da transparência, tem trabalhado a governança para garantir que os objetivos planejados sejam atingidos, mediante uma estrutura organizacional fiscalizada, controlada e um processo de prestação de contas eficiente. Os referidos autores ainda destacam que a gestão por competência tem integrado a contratação, a avaliação e o desenvolvimento de metodologia clara a todos os servidores e à sociedade, aprimorando a comunicação e possibilitando maior valorização profissional.

Bender (2019) afirma, na mesma linha, que é crescente a exigência da qualidade dos serviços públicos e a gestão por competência se mostra um método de qualificação dos servidores públicos e alcance de uma excelência na prestação do serviço ao cidadão.

Insta destacar que os maiores fatores de adoção de uma gestão por competência na

Administração Pública são legais ou normativos, advindos de órgãos de controle (MONTEZANO; PENTRY, 2020).

O trabalho de Montezano e Petry (2020) indica não somente melhorias de gestão nas organizações públicas que adotaram a gestão por competência, mas também a deficiência na avaliação de desempenho, no reconhecimento de competências e na captação de pessoal. Cabe ressaltar que os aludidos pesquisadores constataram que muitas organizações até então pretendem realizar o mapeamento de competências, enquanto outras já estão em outro nível, trabalhando a aprendizagem e a avaliação do desempenho de competências.

Além disso, Montezano e Perry (2020) alegaram, em seu trabalho, que as organizações públicas pesquisadas por eles não realizaram ações de suporte organizacional quanto ao reconhecimento e estimação dos fatores que influenciam as competências.

De acordo com Bender (2019), as dificuldades de implantação da gestão por competência nas organizações públicas são: a observância estritamente legal quanto à possibilidade de aumento remuneração pelo desempenho; o recrutamento, seleção e lotação, que, em geral se dão por meio de concurso público inflexível; dificuldades e lentidão de processos de treinamento e desenvolvimento de competências; restrições orçamentárias; ausência de plano de carreira; pluralidade de interesses políticos; alternância da administração dos órgãos sem preservação de continuidade de programas e planejamentos.

Ainda assim, a gestão por competência apresenta inúmeras vantagens, como exposto por Garcia e Kontz (2019) ao citarem a definição dos profissionais para o desempenho de determinada função; formação de equipes mais produtivas compatibilizando perfis individuais e coletivos com as demandas da organização; investimento na qualificação do servidor para o alcance de resultados mais eficientes; avaliação de desempenho por indicadores relacionados às competências do respectivo cargo ou função; conscientização dos servidores quanto ao contínuo crescimento profissional e pessoal.

3.4 Gestão por Competência no Poder Judiciário

No que diz respeito ao Poder Judiciário, cumpre ainda citar a Resolução 192 de 08 de maio de 2014 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que, em seu artigo 12, dispõe que por meio do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (Ceajud) serão identificadas as competências funcionais (conhecimento, habilidade e atitude) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário (BRASIL, 2014).

No que tange à Justiça Federal, pode-se citar o Plano Nacional de Aperfeiçoamento e de Pesquisa para Juízes Federais (PNA) e o Plano Permanente de Capacitação dos Servidores da Justiça Federal (PNC), sendo que tanto um quanto o outro visam coordenar o conhecimento organizacional da Justiça Federal Brasileira (MEDEIROS, OLIVEIRA; AMORIM, 2009).

Já o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que exerce a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho, editou a Resolução 92/2012 estabelecendo diretrizes básicas de implantação do modelo de gestão por competência em toda a Justiça do Trabalho de 1ª e 2ª instâncias (CSJT, 2012).

Tendo em vista que o presente estudo trata de gestores, há que se destacar o artigo 5º da Resolução 92/2012 do CSJT que menciona quais as responsabilidades destes:

Art. 5º São responsabilidades do gestor:

- I - orientar e estimular a geração de conhecimentos e o desenvolvimento profissional de sua equipe;
- II - otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com as atividades desenvolvidas pela sua unidade de trabalho;
- III - garantir a manutenção de um ambiente em que as relações de trabalho se embasam na confiança, cordialidade, cooperação e respeito mútuo;
- IV - apoiar o desenvolvimento e a manutenção do bem-estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;
- V - reconhecer e celebrar com regularidade as realizações da equipe, valorizando as contribuições individuais;
- VI - estabelecer gestão transparente e participativa;
- VII - empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao

desempenho e desenvolvimento da equipe; e
VIII - ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o serviço público (CSJT, 2012 p. 3).

Em seguida, o CSJT editou o Ato 364 de 12 de dezembro de 2017 criando o anexo III à Resolução 92/2012 com o fito de auxiliar a implantação do modelo de gestão por competência (CSJT, 2017).

Aliado à implantação da gestão por competência pelo CSJT, cita-se o Relatório de Resultados do Plano Estratégico de 2015-2020 do referido Conselho, emitido em 2017 sobre diversos temas afins ao modelo de gestão aqui tratado, valendo destacar a existência de diversos índices, como de capacitação de pessoas, desenvolvimento de competências, comunicação, transparência e satisfação (CSJT, 2017).

Insta mencionar que a conclusão do estudo realizado por Virissimo, Feuerschütte e Tezza (2019) é de que a implantação do modelo de gestão por competência pelo CSJT foi imposta pela criação de regras (Resolução 92/2012) que não necessariamente refletem o ambiente social havido nos Tribunais pátrios, pois nem todos absorveram o conceito do modelo em questão e/ou não amadureceram seu processo de institucionalização.

De acordo com Virissimo, Feuerschütte e Tezza (2019), os Tribunais do Trabalho enfrentaram dificuldades, tais como falta de recursos, ausência de pessoal especializado para a implantação da gestão por competência, estrutura precária, alternância de pessoas que ocupavam cargos de gestão, ausência de informatização de sistemas, e desconhecimento da metodologia acerca da gestão de pessoas.

Ainda, Virissimo, Feuerschütte e Tezza (2019) expressam que o modelo de gestão por competências no âmbito da Justiça do Trabalho engatinha, devendo ser individualizado para cada Tribunal. Sob o prisma desses pesquisadores, cada um dos Tribunais do Trabalho possui suas particularidades, devendo eles construir uma abordagem específica, com metodologia e instrumentos operacionais que atendam seu estágio acerca da gestão por competências e seus planos estratégicos. Por fim, Virissimo, Feuerschütte e Tezza (2019) apontam que seria preciso legitimar a gestão

por competência em diversos níveis dentro de cada Tribunal, não se limitando ao estabelecimento de práticas sem o devido rigor metodológico.

Na mesma linha de raciocínio, Montezano e Silva (2019) asseveram que as competências precisam ser divulgadas e discutidas nas diversas áreas da organização, para que, desta forma, todos os funcionários, dos mais variados níveis hierárquicos, conheçam e entendam cada competência, bem como possam compreender como serão medidas e analisadas. Os aludidos pesquisadores ainda ponderam que uma organização em que todas as pessoas envolvidas, direta e indiretamente com a organização não tenham entendimento do que é o modelo de gestão por competência se deparará com grandes dificuldades de implementação e de própria gestão.

Vale citar a pesquisa de Montezano e Silva (2019) acerca da implantação do modelo de gestão por competência na Justiça Eleitoral, pois nela se constatou que cada Tribunal Eleitoral utilizou de uma fonte específica acerca dos parâmetros e tipologias das competências, ou seja, não houve uma uniformização por meio de uma resolução de órgão superior. De toda forma, Montezano e Silva (2019) também apresentam dificuldades dos Tribunais no que se refere à execução do modelo, seu acompanhamento perante o plano estratégico e o desenvolvimento e qualificação dos servidores, valorizando as competências.

Outra referência, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) que começou a construir a sua gestão por competência em 2016, mas, até o momento, não terminou sequer os estudos de mapeamento das competências que considera necessárias a seus servidores e magistrados. Este Tribunal possui apenas um plano de gestão por competências, porém incompleto, pois, até o momento não se minutou a norma reguladora da avaliação de desempenho por gestão de competência, tampouco se concluíram os estudos para planejamento da formação de gestores e servidores sobre a avaliação de desempenho por competências (MINAS GERAIS, 2021f).

3.5 Competências gerenciais

Considerando as multifaces das competências e as exigências das organizações quanto ao seu desenvolvimento, o papel dos gerentes também se altera, passando-se a se exigir dos mesmos várias capacidades, novos conhecimentos, motivação, atitudes positivas, forte comprometimento com a organização, adaptação e interpessoalidade (LUZ, 2001).

Dave e Melo (2005) argumentam que o trabalho de gerente é heterogêneo, tendo em vista os diferentes níveis de atuação e as variáveis em torno da função. Maior *et al.*, (2019) apontam que o gestor tem um papel de mentor ao se dedicar ao aperfeiçoamento de pessoas agindo com empatia na resolução de conflitos e construção de consenso, bem como possui o papel de facilitador ao estimular o espírito de equipe promovendo a participação de todos em um processo decisório criativo.

São diversas as concepções acerca das competências gerenciais e quais seriam aquelas competências que o gerente deveria desenvolver e aplicar em seu cotidiano (SANTOS; HONÓRIO, 2014). As competências gerenciais variam de acordo com o tipo de organização e o nível gerencial da pessoa, mas, de maneira geral, tomando-se como base Brandão (2009), as competências gerenciais seriam técnicas e sociais, capazes de propiciar uma gestão de sustentabilidade de uma organização.

As competências gerenciais possuem caráter individual e se relacionam com as habilidades desenvolvidas pelo gestor em diferentes situações, necessidades ou adversidades com o intuito de realizar os objetivos das estratégias da organização. Nesse sentido, as competências gerenciais seriam aquelas que conduzam os projetos do planejamento estratégico à sua efetiva prática, por isso, tais competências devem incitar conhecimentos, habilidades e atitudes humanas e técnicas para cumprir com as responsabilidades e encargos da posição de gestor (BARBOSA; PAIVA; MENDONCA, 2018).

Santos e Honório (2014) descrevem o modelo teórico de Brandão (2009) que abrange seis dimensões de competências distintas: gestão estratégica, financeira, socioambiental, de relacionamento, de processos e pessoas.

Freitas e Odélius (2018), em estudo de revisão da literatura sobre as competências gerenciais, descreveram 10 competências com maior incidência na década de 2005 a 2015:

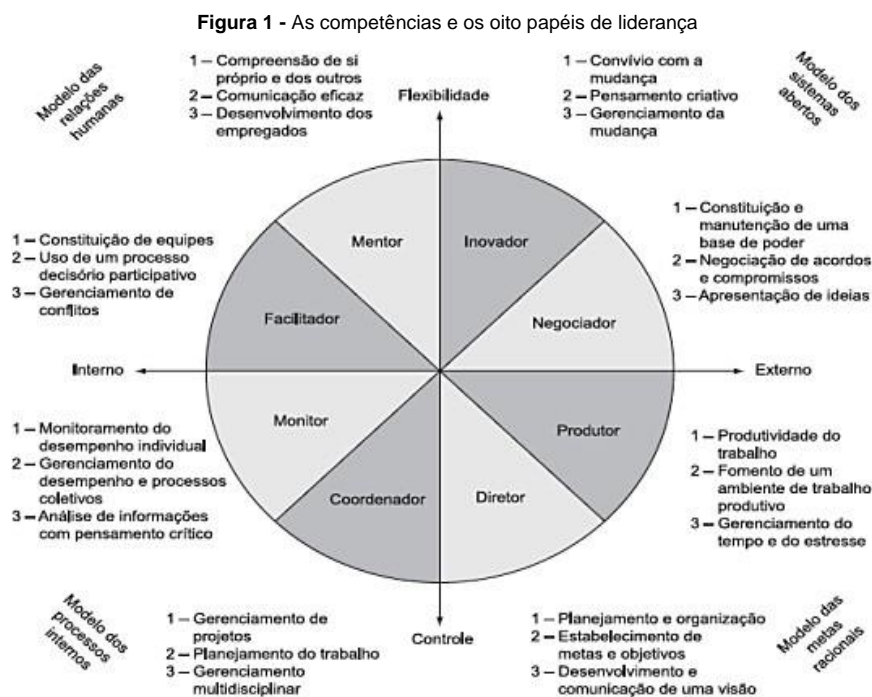
Orientação para resultados (clientes, processos, custos, mercado, produtos, projetos etc.); habilidade com pessoas e equipes (relacionamento interpessoal, cooperação etc.); liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças (inovações e capacidade de adaptação situacional); comunicação; planejamento; atitudes e valores (ética, iniciativa, comprometimento etc.); gestão do conhecimento; conhecimentos e habilidades técnicas; e organização e controle (alocação e mobilização de recursos e monitoramento) (FREITAS; ODELIUS, 2018, p. 12).

Costa, Silva e Costa (2020) aduzem que é importante que o gestor tenha relacionamento interpessoal e liderança, o que definem como competências interacionais. Também mencionam sobre competências de solução de problemas inerentes ao reconhecimento, elucidação e emprego de soluções, o que demanda a compreensão, apreciação, decisões e planejamento das organizações. Além disso, relatam sobre competências de capacitação relacionadas à flexibilidade e adaptabilidade decorrentes de mudanças do ambiente. Além dessas, entendem os autores que existem competências de apoio, como a comunicação, empatia, motivação, negociação e gestão de conflitos.

Conforme Freitas e Odélius (2018), quanto maior o nível hierárquico administrativo mais competências humanas são requeridas e quanto menor o nível hierárquico mais competências técnicas; já no nível intermediário, seriam necessárias a mesma proporção de competências técnicas e humanas.

Quinn *et al.*, (2003) apresentam uma figura com quatro modelos de gestão gerencial, relações humanas, processos internos, metas racionais e sistemas abertos que indicam oito papéis do gestor. De acordo com a FIG. 1, o eixo vertical de flexibilidade e controle divide o círculo de competências com o eixo horizontal de ambiente interno e externo. Os papéis de liderança estão agrupados dois a dois em cada modelo, quais sejam: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos processos internos e modelo das metas racionais. Além disso, se percebe que cada uma das competências possui três habilidades específicas citadas na figura, como exemplo, cita-se a competência de mentor com as seguintes habilidades: 1 –

compreensão de si próprio e dos outros; 2 – comunicação eficaz; 3 – desenvolvimento dos empregados. Importante ainda entender a figura considerando que os eixos horizontal e vertical interceptam todas as competências na centralidade do círculo. Sobre os eixos, também insta dizer que são setas contínuas, o que indica que cada característica dos eixos seja limitada do vértice ao centro da figura, conforme FIG. 1.



Maior *et al.* (2019), em estudo sobre as competências apresentadas por Quinn *et al.*, (2003), incluem ainda as competências a respeito de conhecimentos técnicos sobre o produto ou serviço: suportar e superar o erro e o fracasso; conectar a estratégia da organização com inovação tecnológica e mensurar os efeitos da inovação; saber usar os recursos disponíveis na organização.

Quanto ao gestor público, Valadão Júnior *et al.* (2017) realizaram estudo sobre as suas competências com base nos programas pedagógicos de cursos de graduação

em Administração Pública com nota cinco Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). Tal estudo apresentou uma matriz com 30 competências necessárias ao gestor público quais sejam: Planejamento; Visão Estratégica; Formular Estratégias; Visão Crítica; Criatividade; Inovação; Identificar problemas; Resolver problemas; Lidar com mudanças; Tomada de decisão; Competência Política; Negociação; Comunicação; Desenvolver e utilizar tecnologias administrativas; Cooperação (trabalho em equipe); Compreender diversidade informações; Comprometimento; Administrar conflitos; Liderança; Responsabilidade; Desenvolver capacidade técnica instrumental; Desenvolver capacidade substantivo/crítica; Desenvolver novos profissionais; Ética; Sustentabilidade; Cidadania e Democracia; Utilizar CHAs; Integrar CHAs; Transpor CHAs.

Slomski *et al.* (2018), em seu estudo sobre as competências gerenciais, indicam que se espera do gestor público diversas competências, sendo que as seguintes tiveram maior ênfase em seu trabalho: Saber ouvir; Ética e transparência; Cidadania e Democracia; Responsabilidade; Planejamento; Comprometimento; Visão estratégica; Liderança; e Negociação.

De acordo com Gomes *et al.* (2019), diante de tantas competências necessárias aos gestores públicos, estes deveriam ser nomeados em razão do seu profissionalismo associado ao modelo de gestão por competência da organização e não apenas por critérios subjetivos. E, em face de tal profissionalismo, pregam a necessidade de promover a capacitação dos gestores, pois partem deles, os próprios gestores, as iniciativas de mudanças institucionais por estarem à frente do desenvolvimento organizacional e das equipes.

Nesse sentido, quanto maior a complexidade de situações vivenciadas em uma organização, mais adaptados a administrar tal complexidade estará o profissional, o que, segundo Le Boterf (2003) citado por Pereira *et al.*, (2006), “**implica: saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se**” (PEREIRA *et al.*, 2006, p. 3).

Comentado [A2]: Idem aqui

Comentário da Profa. Helena:

Verificar a correta utilização da citação direta para as falas dos entrevistados também (menos de 3 linhas, entre aspas, dentro do parágrafo e sem recuo).

Ou seja, quando a citação direta tiver 3 linhas ou menos, você não deve colocar em parágrafo recuado. Você deve inserir o texto no próprio parágrafo, e colocar “aspas” no início e no final da citação.

Slomski *et al.* (2018) mencionam que os gestores necessitam conhecer, entender e trabalhar com questões profundas da contemporaneidade, como a globalização, diversidade, desigualdade econômica e social, governança, confiabilidade, dentre outros. Na mesma linha, Maior *et al.*, (2019) aduzem que a gestão por competência deve levar em conta o dinamismo de uma organização e seu contexto na sociedade e no tempo, por isso, as competências, influenciadas por interesses internos e externos, bem como processos de evolução tecnológicos se modificam constantemente.

3.6 Educação Corporativa

Há um entendimento de que o homem é o principal pilar de sustentação de uma organização, sendo que sua postura deve ser como agente participativo ativo, cúmplice da própria organização, capaz de aprender, desaprender e reaprender a todo momento (MORGAN, 2007).

Em face do dinamismo das mudanças da sociedade em que vivemos, as organizações, com o intuito de se adaptarem e evoluírem continuamente, têm na aprendizagem uma forma de se manterem competitivas e aptas a oferecerem a excelência que prometem em seus serviços e/ou produtos (DEPRÁ; PEREIRA; MARCHI, 2018).

Vale aqui ressaltar que, conforme Montezano e Silva (2019), a implantação de um modelo de gestão por competências tem ligação direta à educação corporativa, pois tal modelo permite e requer o desenvolvimento contínuo de competências.

Repisa-se que tanto o Decreto 5.707/2006 quanto o Decreto 9.991/19 determinam que a gestão por competência esteja aliada à gestão de conhecimento por meio de uma educação corporativa, razão pela qual se denota que estão intrinsecamente relacionadas (BRASIL, 2006b).

Destaca-se que o objetivo mais comum da educação corporativa é o desenvolvimento

dos públicos interno e externo por meio da educação corporativa continuada para alcançar estratégias dispostas no planejamento da organização, o que pode impulsionar uma superioridade competitiva, bem como uma inserção social da organização (MARTÃO; DEMAJOROVIC, 2019).

Nesse sentido, as organizações sistematizam a utilização do conhecimento como algo de seu diferencial competitivo, baseando-se nos modelos de gestão de conhecimento (DAZZI; ANGELONI, 2008). Bitencourt (2004) afirma que a aprendizagem organizacional visa o desenvolvimento contínuo e se relaciona diretamente com as competências individuais, profissionais e organizacionais almejadas. Desse modo, a organização deve propiciar condições de capacitação, desenvolvimento e qualificação de competências, criando assim, conhecimento individual e coletivo, acumulando valor intangível e gerando formas de interação e disseminação do conhecimento pelas pessoas (GONÇALVES *et al.*, 2012).

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem que, conforme Santos e Honório (2014) citando as conclusões de Pelissari, Gonzalez e Vanalle (2011) sobre a importância de mecanismos e sistemas de aprendizagem, tem-se que esses trazem elementos conceituais (criatividade, inovação e adaptação) e humanos (liderança para conduzir o negócio e buscar parcerias que a ele estejam integradas) para fins de desempenho superior no trabalho.

A aprendizagem é um processo que depende da organização, mas atinge, fundamentalmente, as pessoas que a integram, podendo se dar de maneira formal, por meio de cursos, treinamentos, seminários, programas de desenvolvimento, dentre outros ou até mesmo informal, neste caso por meio de rotinas diárias, troca de experiências entre colegas, podendo decorrer da interação das pessoas no ambiente onde atuam (DEPRÁ; PEREIRA; MARCHI, 2018).

Portanto, a aprendizagem é importante para que o conhecimento de uma pessoa se transforme e expanda. E mais, para que explore, com intensidade, as situações com as quais se defronta, permanecendo exposta, continuamente, a um ambiente de diferentes tipos de aprendizagem, pois isso proporcionará mais modificações no seu

conhecimento (PEREIRA *et al.*, 2006). Freitas e Odelius (2018) ressaltam que a aprendizagem pode gerar maior conjunto de competências dos gestores, possibilitando melhores tomadas de decisões e flexibilidade frente a diversos contextos.

Pontue-se que um grande desafio das organizações é a transmissão e perpetuação do patrimônio intelectual e, com isso, a educação corporativa se torna uma ferramenta de compartilhamento dessas informações por meio da colaboração entre indivíduos, de maneira formal e informal, através de uma aprendizagem ativa que congrega pluralidades de conhecimento, desenvolve habilidades diversificadas e atitudes criativas para a solução de problemas (LANG; MARINHO; BOFF, 2014). Portanto, a educação corporativa voltada aos gestores e funcionários visa qualificá-los, identificando as competências necessárias para atender as novas demandas, de forma inovadora e atinente ao planejamento estratégico organizacional (EBOLI, 2004a).

Conte, Ramos e Januário (2011) mencionam que a educação corporativa é estratégica, pois seus pilares são a missão, visão e valores da organização, por isso, precisam não se limitarem a ações de treinamento e ter um programa de desenvolvimento de competências e atividades educacionais ligadas ao planejamento estratégico da organização. A educação corporativa aproxima uma situação escolar de uma situação de trabalho, sendo que ambos possuem grande importância na formação de competências de um indivíduo, pois unem a teoria e a prática, voltados para a estratégia organizacional (NASCIMENTO; BIANCO, 2017).

Eboli (2004a) destaca a importância da educação corporativa e sua função estratégica, como fator de competitividade e desenvolvimento organizacional alinhada com as premissas e objetivos empresariais, capaz de formar e desenvolver, de forma contínua, competências essenciais à sustentabilidade da organização.

Ressalta-se que, conforme Montezano e Silva (2019), a implantação de um modelo de gestão por competências tem ligação direta à educação corporativa, pois tal modelo permite e requer o desenvolvimento contínuo de competências. E, nesse

contexto, Gimenez (2020) salienta que a perspectiva do aprendizado organizacional reflete em como a organização aprende, isto é, como os processos de educação continuada corporativa afetam o contexto organizacional.

Mauro *et al.* (2017) relatam que a educação corporativa deve ser um processo colaborativo, de partilha de conhecimentos e competências teóricas e práticas relacionadas à gestão organizacional e, por isso, os métodos de aprendizagem precisam estar conectados à efetiva entrega daquilo que foi aprendido.

Vale aqui citar Silva *et al.* (2020) sobre as metodologias da educação corporativa não se limitarem aos paradigmas existentes na educação tradicional, como exposição oral, testes cognitivos, discussão em grupos, leitura de textos, exposição de vídeos, dentre outras, vez que partem do pressuposto de transmissão de conhecimento e não de desenvolvimento de competências. Continuam os autores salientando que a educação corporativa se difere de programas de pedagogia, pois se trata de andragogia voltada aos interesses organizacionais.

Silva *et al.* (2020) complementam ressaltando que os cenários educacionais são mutáveis e que, atualmente, as tecnologias digitais de informação e comunicação fazem parte do nosso cotidiano possibilitando, também, novos recursos de aprendizagem por meio de metodologias colaborativas ativas.

Moran (2018, p.4) retrata as Metodologias Ativas como “[...] estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida”. Filatro e Cavalcante (2018) realçam que, por meio de metodologias ativas, o aluno assume o protagonismo do sistema de aprendizagem, trabalhando de forma autônoma, intensa e reflexiva as competências propostas, pois assume a responsabilidade pela sua aprendizagem.

E, quanto ao trabalho colaborativo, Silva *et al.* (2020) descrevem que este proporciona o desenvolvimento de competências e habilidades tais como: “(1) solução de problemas, (2) pensamento crítico, (3) curiosidade e imaginação, (4) liderança por influência, (5) agilidade e adaptabilidade, (6) iniciativa e empreendedorismo, (7)

comunicação oral e escrita eficaz, e (8) acesso a informações para análise” (SILVA *et al.*, 2020, p. 72582).

Albuquerque e Oliveira (2020) dispõem que as metodologias ativas incitam:

- 1) observação da realidade; 2) estímulo ao protagonismo do estudante; 3) ampliação das condições de aprendizagem; 4) dão significado à aprendizagem; 5) desenvolvem a autonomia; 6) utilizam a problematização como estratégia; 7) apresentam hipóteses de solução e 8) proporcionam relação dialética entre teoria e prática (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2020 p. 3).

A respeito das vantagens da educação corporativa, Silva *et al.* (2020) apontam que se cria uma cultura de aprendizagem, possibilitando uma produção colaborativa e citam métodos de ensino além das tecnologias digitais de informação e comunicação, como aprendizagem baseada em projetos e em problemas. Estas metodologias, de acordo com os mencionados pesquisadores, oportunizam reflexão sobre a realidade em que as pessoas estão inseridas, valorizam ideias, desenvolvem outras competências, trabalho colaborativo e o envolvimento de gestores na apreciação e validação dos projetos e propostas. Destacam ainda as trilhas de aprendizagem que englobam diversos métodos de ensino focados em ações de capacitação voltadas a determinado público. E, por fim, ressaltam que a educação corporativa permite a resolução de lacunas de competências ou problemas organizacionais.

Comentado [A3]: Idem.

Nesse exemplo, o texto ficará assim:

E, quanto ao trabalho colaborativo, Silva *et al.* (2020) descrevem que este proporciona o desenvolvimento de competências e habilidades tais como: “(1) solução de problemas, (2) pensamento crítico, (3) curiosidade e imaginação, (4) liderança por influência, (5) agilidade e adaptabilidade, (6) iniciativa e empreendedorismo, (7) comunicação oral e escrita eficaz, e (8) acesso a informações para análise” (SILVA *et al.*, 2020, p. 72582).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o percurso metodológico, ou seja, “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2002), escolhido para alcançar os objetivos de pesquisa, considerando: tipo, abordagem e método de pesquisa; sujeito de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

A pesquisa será descritiva, pois se pretende verificar se os cursos ofertados pela Escola Judicial aos gestores do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais desenvolvem competências gerenciais.

Registre-se que a característica fundamental de um estudo descritivo é conhecer e interpretar a realidade. Sendo assim, o pesquisador verifica e procura explicar os problemas, fatos ou fenômenos da vida real, mas sem interferir para modificá-los. (TEIXEIRA JÚNIOR, 2002).

A pesquisa descritiva visa apontar fatores que contribuirão para a ocorrência de fenômenos aprofundando o conhecimento da realidade, uma vez que intenta explicar a razão e o motivo dos eventos estudados (SILVA; ALVES, 2020)

No presente caso, se pretende uma análise mais profunda e sistemática da realidade, especificamente sobre competências gerenciais e sua relação com a educação corporativa em um órgão do Poder Judiciário Brasileiro (VERGARA, 2016). Logo, tem-se as seguintes variáveis: competências gerenciais e Escola Judicial em um modelo existente no TRT/MG, o que gera as hipóteses acima aventadas sobre o real desenvolvimento das competências previstas no referido Tribunal, pelos seus gestores, por meio dos cursos realizados pela aludida Escola.

Insta repisar que não há muitos estudos sobre as competências gerenciais no Poder Judiciário Brasileiro, podendo, assim, levar a novas descobertas quando do refinamento dos dados da pesquisa (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

A abordagem de pesquisa será qualitativa, vez que se intenta descobrir como os gestores percebem o desenvolvimento de competências gerenciais por meio da educação corporativa, sendo importante que possam se expressar quanto à tal percepção, sendo difícil a quantificação de uma percepção subjetiva (MINAYO, 2002).

O método de pesquisa será estudo de caso, o qual tem como objetivo a análise profunda de um ambiente ou de uma situação em particular, além de possuir foco de interesse os fenômenos atuais analisados dentro do contexto de vida real (GODOY, 1995). Por meio do estudo de caso, especificamente com as entrevistas semiestruturadas, se ilustrará as perspectivas dos gestores e servidores quanto à resposta dos questionários e se alcançará a resposta dos objetivos específicos do trabalho.

Tormes, Monteiro e Moura (2018) afirmam que o estudo de caso auxilia o pesquisador na compreensão da problemática relacionada a indivíduos, grupos sociais, organizações, programas, políticas, dentre outros, pois faculta a análise substancial e ampla acerca do objeto de pesquisa.

O presente estudo tem uma interface educacional ao relacionar os cursos da Escola Judicial do TRT/MG ao desenvolvimento das competências gerenciais e, neste sentido, tem-se que o estudo de caso possibilita indagações relacionadas a “como” e “porque”, as quais auxiliam a investigação sobre o alcance (ou não) de um programa educacional (TORMES; MONTEIRO; MOURA, 2018).

Vislumbra-se aprofundar na questão envolvendo as ações educativas da Escola Judicial do TRT/MG para gestores e o desenvolvimento, por estes, de competências gerenciais, delineando-as conforme plano estratégico do Tribunal (COLLINS, 2002).

No presente caso, foram investigados gestores das Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais, denominados, Secretários de Vara do Trabalho a respeito do desenvolvimento de competências gerenciais por meio da Escola Judicial do TRT/MG. O estudo de caso visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um determinado contexto da vida real, mais

especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, como no presente caso em que se busca entender se a educação corporativa promovida pelo TRT/MG proporciona o desenvolvimento de competências gerenciais. Assim, há uma situação empírica e algumas variáveis na catalogação e análise de dados visando alcançar resultados, portanto, a investigação se baseará em diversas fontes de evidências, que convergem em formato de triângulo, remetendo o desenvolvimento de três proposições, a seguir: referências teóricas, coleta de dados e análise de dados (YIN, 2001).

Ressalta-se que Collins (2002) recomenda que é preciso que as ações de desenvolvimento gerencial estejam interligadas às estratégias da organização e, para avaliar essas ações de desenvolvimento seria necessário, também, conhecer e analisar as estratégias definidas pela organização.

No caso em tela, as linhas de ação do plano estratégico do TRT/MG são claramente balizas a serem investigadas a respeito da sua efetividade, tais como os cursos ofertados pela Escola Judicial no período de 2015 a 2020.

Além disso, se pretende trazer à baila elementos a respeito da educação corporativa e a gestão por competências, problematizando o conceito acerca da competência gerencial, seu desenvolvimento e aprimoração, bem como a sua aplicação de fato no ambiente de trabalho.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são aqueles que vivenciam situações que podem contribuir de forma primordial para análise do pesquisador por meio de suas falas, conhecimentos, opiniões e declarações (ARAÚJO; OLIVEIRA; ROSSATO, 2018).

O Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região conta com cerca de 3.318 servidores ativos, sendo que desses, aproximadamente 490 servidores ocupam cargos de gestão. Os números são aproximados tomando-se como base o mês de junho do ano 2020, posto que a cada mês um contingente de servidores se aposenta e o quadro é

reduzido, valendo registrar que, atualmente, não há concurso público aberto no Tribunal, razão pela qual não estão sendo nomeados novos servidores.

O Tribunal conta com vários tipos de gestores, posto que há a área fim (judiciária) e a área meio (administrativa), bem como são considerados gestores os juízes titulares de Varas do Trabalho e os desembargadores. Assim, com o intuito de delinear melhor a pesquisa, concentrou-se a mesma quanto aos Secretários das Varas do Trabalho do Tribunal, vez que este cargo é ocupado por servidores e compreende apenas a Justiça do Trabalho de 1ª instância, sendo hoje, 158 diretores no estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2020).

Foram entrevistados 21 Secretários de Vara do Trabalho da 1ª Instância, sendo que foram aproveitadas 20 entrevistas, pois uma das entrevistas o áudio foi inaudível para que se fizesse uma transcrição adequada.

4.3 Técnicas de coleta de dados

Neste trabalho foram utilizadas duas formas de coletas de dados, uma documental e outra por meio de entrevistas semiestruturadas.

No caso em tela, os documentos foram obtidos, primordialmente, no *site* do TRT/MG, aberta ao público em geral e na página da Internet de acesso exclusivo aos servidores, vez que o autor deste trabalho é servidor do TRT/MG.

Além disso, alguns documentos foram obtidos por meio de solicitação direta ao Setor de Gestão por Competência e à Escola Judicial do TRT/MG.

A solicitação direcionada aos citados setores foi feita por *e-mail* e foi necessária, tendo em vista que no *site* público do TRT/MG existem, apenas, informações básicas acerca do seu planejamento estratégico. Vale dizer que o *site* do TRT/MG, aberto ao público em geral, visa uma exposição acerca da prestação de serviço jurisdicional, deixando relegadas as informações pormenorizadas e profundos conhecimentos e elementos sobre a área administrativa e de pessoal do Tribunal.

E, no *site* interno do TRT/MG os documentos utilizados na presente pesquisa se encontravam alocados em *links* dispersos, significando que nem sempre uma informação sobre a educação corporativa estava exposta em uma página relacionada à educação corporativa. Esta situação gerou grande dificuldade na obtenção dos documentos, o que impulsionou o envio de *e-mails* aos citados setores.

Assim, o referido Setor de Gestão por Competência e a Escola Judicial colaboraram com este trabalho ao fornecer os dados acerca dos cursos ofertados no período de 2015 a 2020, bem como sobre as competências gerenciais, a matriz de competências, os ciclos de verificação de competência, dentre outros documentos utilizados e que fazem parte desta pesquisa.

Cumprir dizer que em todos os *e-mails* enviados para os referidos setores, estes foram informados que os dados solicitados seriam utilizados para esta pesquisa acadêmica, não tendo havido qualquer objeção ao acesso e no fornecimento dos documentos.

A análise destes documentos foi importante para se compreender a relação entre o planejamento estratégico do TRT/MG e a sua matriz de competências gerenciais, bem como quais foram os cursos ofertados pela Escola Judicial no período de 2015 a 2020 e se estes cursos foram suficientes para os gestores desenvolverem competências gerenciais.

Quanto à análise documental, esta traz credibilidade, confiabilidade e representatividade à pesquisa (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009), por representar um meio de prova a respeito de algum tema em questão (CECHINEL, *et al.*, 2016).

Além disso, por meio da análise de documentos se realiza um exame analítico e científico dos escritos (CECHINEL *et al.*, 2016), vez que se vai interpretá-los sob determinado prisma, no caso, as teorias da gestão por competência e educação corporativa, com foco nos objetivos específicos dispostos neste trabalho.

Há ainda que se dizer que a análise documental é utilizável em triangulação com outros dados, bem como é estável e de baixo custo (Gil, 2008) e pode contribuir para a complementação da pesquisa, até mesmo fornecendo dados para outras fontes (CECHINEL *et al.*, 2016).

Para garantir a validação da pesquisa científica, é importante a exatidão de técnicas, métodos, modelos e teorias que subsidiem a coleta e interpretação dos dados, sendo que, no que tange às entrevistas semiestruturadas, estas foram fundamentais para se constatar a agudeza e a sensibilidade do que se propõe provar (DUARTE, 2004).

Quanto à abordagem qualitativa, optou-se por entrevistas individuais com roteiro semiestruturado, vez que elas demonstraram as experiências individuais e detalhadas dos gestores, bem como também possibilitaram a indicação de anseios, críticas e elogios no que diz respeito à educação corporativa ofertada pelo TRT/MG sobre as competências gerenciais e sua prática.

Vale dizer que as entrevistas permitiram aprofundamento do tema trabalhado, vez que se coletaram indícios da forma como cada um dos sujeitos entrevistados percebe e atua em sua realidade, bem como possibilitou o levantamento de informações consistentes que permitiram descrever e compreender a maneira como os gestores perceberam os cursos da Escola Judicial e o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias conforme planejamento estratégico do TRT/MG e sua matriz de competências (DUARTE, 2004).

Gestores foram entrevistados a respeito do desenvolvimento de competências gerenciais por meio dos cursos da Escola Judicial, através de perguntas com foco na gestão por competência, as competências gerenciais descritas nos atos normativos do TRT/MG, o planejamento estratégico do Tribunal e a educação corporativa. Visou-se, assim, obter respostas que respondessem aos objetivos específicos deste trabalho, bem como toda a sua base teórica disposta no referencial teórico.

As perguntas foram redigidas usando como base os roteiros aprovados nas teses de Luz (2001) e Brandão (2009), pois tratam do desenvolvimento de competências

gerenciais nas organizações. Cabe ressaltar que as entrevistas aprofundaram questões acerca da educação corporativa promovida pela Escola Judicial e sua relação com o modelo de gestão por competência.

A linguagem das perguntas se aproximou da naturalidade na qual o fenômeno estudado se manifesta para que os sujeitos possam se expressar de forma mais espontânea possível. Também se considerou a linguagem gestual das pessoas e até mesmo a zona muda, pois o silêncio muitas vezes representa um conflito moral ou de regramento do grupo que se convive (SILVA; FERREIRA, 2012). Para se descobrir o que está escondido e não foi dito, utilizou-se a técnica de substituição e descontextualização normativa.

A técnica de substituição baseia-se na ideia de que um sujeito poderá exprimir representações "proibidas ao seu grupo" atribuindo-as a outros, isto é, falando por outros. A primeira etapa consiste em responder em seu próprio nome, pedindo-se à pessoa que dê sua própria opinião sobre um tema; e, a seguir, pede-se que responda no lugar dos outros, isto é, imagine e diga como um outro faria quando interrogado pelo mesmo tema, reduzindo seu nível de implicação. O outro deve ser relacionado ao grupo de referência do sujeito. A técnica de descontextualização normativa consiste em manipular o receptor das respostas do sujeito, ou seja, refere-se a uma condição na qual o entrevistado pensa estar respondendo a um pesquisador que não pertence ao seu grupo de referência em relação ao objeto. Postula-se que será mais fácil ao sujeito responder expressando suas ideias desviantes, contra normativas, em face de uma pessoa menos próxima e que não partilha do mesmo sistema de referência (SILVA; FERREIRA 2012. p. 4).

No que tange à seleção dos entrevistados, primeira realizou-se contato com os gestores sobre o interesse de participar da pesquisa e depois agendou-se as entrevistas que duraram cerca de 30 minutos cada. Após a eleição de algum gestor para participar da pesquisa, o contato com os demais gestores se deu por meio de ligação telefônica com pessoas indicadas por terceiros, conforme técnica bola de neve, em que os primeiros entrevistados indicaram outros e estes, por sua vez, indicaram outros, o que permitiu ao pesquisador uma imersão no ambiente social pesquisado (SANCHEZ *et al.*, 2011). Os entrevistados foram aqueles que se enquadraram como gestores, conforme os objetos da presente pesquisa.

O roteiro de entrevista (Apêndice) contou com 15 perguntas e foram entrevistados 21 Secretários de Vara do Trabalho da 1ª instância, levando-se em conta que com tais parâmetros se encontrou o limite da saturação teórica observando as etapas

sugeridas por Nascimento *et al.* (2016).

Importa esclarecer que o número de entrevistas é relevante para se obter um resultado confiável de pesquisa e, quanto mais informações e diferentes entrevistados, mais elementos propiciarão o alcance da saturação teórica. Assim, foram entrevistados Secretários de Varas do Trabalho da 1ª Instância que estão lotados em diferentes cidades e regiões do Estado de Minas Gerais, tendo sido levado em conta sua qualificação pretérita, o tempo de atuação nessa função e a realização de cursos ofertados pela Escola Judicial.

Válido dizer que foi descartada uma entrevista, pois o áudio da entrevistada não ficou audível em diversos momentos o que dificultou a transcrição da entrevista, sendo assim, foram analisadas 20 entrevistas no total.

Cabe ainda esclarecer que todos os entrevistados expressaram verbalmente, conforme gravações das entrevistas, de livre e espontânea vontade que estavam cientes e consentiram na utilização das informações obtidas para uso neste trabalho acadêmico.

4.4 Estratégia de análise de dados

No que tange aos dados documentais, foram relacionados os cursos ofertados pela Escola Judicial no quinquênio 2015-2020, indicando as competências que se pretendia desenvolver e a comparação com o planejamento estratégico do TRT/MG e os ciclos de verificação das competências gerenciais promovidos pelo próprio TRT/MG.

Para a análise dos dados qualitativos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, observando-se os rigores da técnica, conforme trabalho de Bardin (2009). A análise de conteúdo abrange três fases: pré-análise, exploração e interpretação e inferência dos dados (SILVA; FOSSÁ, 2015). Na pré-análise fez-se uma leitura flutuante de todo o material, inclusive das entrevistas já transcritas, organizando-o, formulando hipóteses e objetivos, bem como elaborando indicadores com fulcro nos objetivos do

presente trabalho (SILVA; FOSSÁ, 2015). Na fase de exploração, passou-se à construção de códigos, eixos, categorias e temas, considerando os dados e informações coletadas recortando-os em unidades de registro (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Na fase de interpretação e inferência, foram agrupados os recortes dos dados coletados em cada categoria ou eixo criado, respaldado no referencial teórico do estudo (SILVA; FOSSÁ, 2015).

As entrevistas foram transcritas preservando a identidade dos entrevistados e foram repassadas para conferência de fidedignidade (DUARTE, 2004). Em seguida, as informações foram organizadas em três categorias: 1) Gestão por competência; 2) Gestão por competências no TRT/MG e competências gerenciais descritas na matriz de competências e o planejamento estratégico; 3) Educação corporativa. Posteriormente, construíram-se subeixos temáticos mais precisos em torno das falas dos entrevistados, coletados por meio da fragmentação das suas falas. Tais subcategorias são: 1) Ser gestor; Características de gestor.; 2) Plano estratégico, matriz de competências, Setor de Gestão por Competência e relação com Escola Judicial; Relação entre gestor e superior e subordinados; 3) Formação inicial; Relação entre Escola Judicial e o desenvolvimento das competências gerenciais; Efetividade e prática das competências gerenciais; Críticas à educação corporativa promovida pela Escola Judicial; Sugestões à educação corporativa promovida pela Escola Judicial.

Na segunda etapa, as falas dos entrevistados foram organizadas a partir da fragmentação dos discursos, cruzando-os com os conceitos teóricos trabalhados aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências, concordâncias, contradições (DUARTE, 2004).

Realizou-se a terceira etapa, de interpretação dos dados, observando-se os objetivos específicos do trabalho e o referencial teórico, recortando os discursos como modo de ilustrar a análise quantitativa realizada, destacando-se: as competências gerenciais dispostas no planejamento estratégico do TRT/MG; os cursos direcionados aos gestores do Tribunal, no caso, os Secretários das Varas do Trabalho da 1ª Instância; o desenvolvimento das competências por tais gestores, levando-se em consideração

os cursos realizados; e a prática das competências pelos gestores.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados coletados por meio dos documentos e das entrevistas semiestruturadas realizadas.

Os dados documentais foram analisados no subcapítulo 5.1 denominado Descrição e Análise dos dados documentais. Neste subcapítulo visou-se responder o objetivo específico da alínea a), qual seja: descrever a ementa dos cursos ofertados de 2015 a 2020, pela Escola Judicial e relacioná-los com as competências da matriz de competências e as metas do planejamento estratégico do TRT/MG.

Quanto aos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, optou-se por distribuí-los em itens conforme as categorias e subcategorias indicadas no Quadro 2. Dessa forma, o subcapítulo 5.2 denominado Descrição e Análise dos dados das entrevistas abrange: os dados demográficos dos entrevistados; a gestão por competência; a percepção dos gestores quanto à gestão por competência no TRT e as competências gerenciais descritas na matriz de competência, bem como sua relação com o planejamento estratégico, abordando, assim, o objetivo específico da alínea b), qual seja: identificar se os gestores conhecem a matriz de competências do TRT/MG e o planejamento estratégico, bem como a estratégia de aprendizagem da Escola Judicial.

No subcapítulo 5.3 abordou-se a educação corporativa e optou-se por subdividi-lo para melhor clareza e compreensão das informações apuradas. O item 5.3.1 trata sobre a formação inicial dos gestores e o item 5.3.2 se refere à relação entre a Escola Judicial e o desenvolvimento de competências gerenciais, bem como a efetividade e prática destas, o que se relaciona com o objetivo específico de alínea c), qual seja: analisar se os gestores do TRT/MG percebem os cursos ofertados pela Escola Judicial do Tribunal como uma forma de qualificação teórica e prática das competências gerenciais.

O subcapítulo 5.4 traz uma comparação entre a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas, e o subcapítulo 5.5 apresenta as críticas e as sugestões acerca da

educação corporativa proporcionada pelo TRT/MG, informações adicionais que foram obtidas por meio das entrevistas realizadas.

5.1 Descrição e Análise dos dados documentais

No presente subcapítulo são apresentadas as análises dos documentos e planilhas a respeito dos cursos, palestras e *workshops* oferecidos aos gestores do Tribunal no quinquênio 2015 a 2020. O material em questão faz parte dos anexos deste trabalho e, importa esclarecer que o TRT/MG, para promoção de seus cursos, considera todos como gestores, seja da área administrativa como da área judiciária. Tais cursos são também direcionados aos Secretários de Vara do Trabalho da 1ª Instância, sujeitos de pesquisa neste trabalho.

Alguns dos cursos, palestras e oficinas destinados aos servidores, no caso específico, gestores, foram promovidos por outras entidades que não o TRT/MG, mas contaram com o apoio da Escola Judicial. Como a educação corporativa não se limita ao ambiente interno, convênios com universidades e outras escolas podem ser feitos para a realização de cursos. Levando-se em conta que tais cursos são considerados, pelo TRT/MG, como forma de qualificação, entendeu-se como válida a descrição e a consideração da forma de aprendizado em questão como meio de desenvolvimento de competências gerenciais.

Em 2017, 2018 e 2019, adotou-se a mesma divisão de competências de 2015/2016 para a promoção dos cursos pela Escola Judicial, sendo que as competências gerenciais gerais avaliadas foram: a) Gestão de Pessoas; b) Delegação; c) Gestão de Desempenho de Equipe; d) Gestão Administrativa; e) Gestão Estratégica; e f) Gestão de Resultados. Cada uma das competências possui dois comportamentos de evidência, conforme demonstra o Quadro 3:

Quadro 2 – Matriz de Competências antes de 2019

Competência	Comportamento de Evidência
Gestão de Pessoas	Demonstro habilidade no relacionamento interpessoal com minha equipe e meus pares, atuando de forma integradora, respeitosa e cordial.
	Identifico as competências e limitações de cada colaborador, direcionando-o para atividades onde possa obter o melhor desempenho possível.
Delegação	Capacito minha equipe para assumir a responsabilidade por minhas atividades, mantendo a eficácia de atuação, mesmo na minha ausência.
	Delego atribuições e responsabilidades proporcionais ao conhecimento e habilidade dos servidores, demonstrando confiança na minha equipe.
Gestão do Desempenho da Equipe	Acompanho o desempenho da minha equipe, fornecendo feedback oportunos e positivos.
	Estimulo o desenvolvimento de uma equipe de alta performance, aliando os resultados pretendidos pela instituição à qualidade de vida e satisfação dos colaboradores.
Gestão Administrativa	Demonstro conhecimento técnico capaz de garantir as condições necessárias para coordenar as atividades da minha Unidade.
	Demonstro capacidade de distribuir adequadamente as atividades para minha equipe, orientando os executores no sentido de cumpri-las da melhor maneira, com menor esforço e tempo.
Gestão Estratégica	Direciono os esforços individuais e da equipe para o entendimento da estratégia da instituição e a viabilização da execução das ações propostas.
	Demonstro capacidade para fazer a leitura do cenário organizacional e administrar situações complexas que dele se originam, com foco na integração dos esforços.

Fonte: Minas Gerais (2016).

Porém, como em 2019, foi revista a matriz de competências gerenciais gerais (ANEXO III), e o ano de 2020 já teve como base esta nova matriz quanto aos cursos ofertados aos gestores.

As competências gerenciais gerais foram alteradas para: Gestão Administrativa, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão da Inovação, Gestão da Mudança Organizacional, Gestão Participativa, Governança e Tomada de Decisão e Visão Sistêmica.

Repare-se que cada uma das competências (gestões) possui descrição dos comportamentos em evidência, seguindo a mesma metodologia aplicada em 2016.

Quadro 3- Matriz de competência após 2019

Continua...

Competência	Comportamento de evidência
Gestão administrativa	Define objetivos e estabelece prioridades a fim de gerir o tempo de forma eficaz.
	Identifica erros e falhas na condução e na realização das atividades, tomando as providências necessárias para minimizá-los e para evitar sua reincidência.
	Planeja e organiza os recursos necessários para atingir os objetivos vida unidade e propõe ações de melhoria quando necessário.
	Planeja e conduz e participa de reuniões com eficácia e eficiência.
	Implementa metodologia de acompanhamento e controle da estratégia propondo medidas corretivas pertinentes.
	Organiza os processos de trabalho da unidade priorizando adequadamente as demandas e orientando os integrantes da equipe para cumpri-las da melhor maneira possível.
Gestão da Informação e do Conhecimento	Transmite aos integrantes da equipe os objetivos e as informações organizacionais (metas, resultados, mudanças de estrutura e demais aspectos relevantes) engajando-os para o alcance dos resultados.
	Valoriza o ambiente de aprendizagem criando espaços que estimulem a cultura da gestão da informação e do conhecimento.
	Compartilha, acessa e distribui as informações e documentos de forma a recuperá-los quando necessário.
	Estabelece padrões para organizar e sistematizar informações e documentos de forma a recuperá-los quando necessário.
	Recebe e/ou procura obter informações que lhe permita entender o contexto da organização.
Gestão da Inovação	Seleciona, filtra e monitora as informações obtidas promovendo a troca de conhecimento.
	Transmite aos integrantes da equipe os objetivos e as informações organizacionais (metas, resultados, mudanças de estrutura e demais aspectos relevantes) engajando-os para o
	É receptivo aos processos emergentes que fornecem significados para as pessoas.
	Implementa novas ideias ou métodos de gestão com resultados práticos ao uso produtivo.
	Utiliza seus conhecimentos e experiências para o desenvolvimento do seu trabalho e de novas práticas.
	Propõe ideias aplicáveis para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e/ou serviços. Valoriza a cultura de inovação, criando espaços que estimulem a proposição de ideias e aplicação de boas práticas nas situações de trabalho.

...continua

Competência	Comportamento de evidência
Gestão da Mudança Organizacional	Analisa problemas a fim de descobrir as causas fundamentais e encontrar soluções que previnam seu reaparecimento
	Participa ativamente da implantação de mudanças institucionais promovendo-as em sua unidade de trabalho.
	Coordena as resistências que advém dos processos de mudança.
	Incentiva a participação dos servidores nos processos de mudança da unidade ou institucional.
	Coordena as mudanças institucionais de maneira estruturada, comunicando todas suas fases aos integrantes da equipe.
	Prepara, conduz e auxilia a equipe durante os processos de mudanças.
Gestão participativa	Negocia, em conjunto com os integrantes da equipe, objetivos, processos de trabalho, metas e prazos para se alcançar os resultados esperados da unidade.
	Planeja, de forma participativa, o desdobramento da estratégia do Tribunal, estabelecendo objetivos, ações, metas e prazos.
	Estimula a participação dos integrantes da equipe na busca de soluções e nos procedimentos a serem adotados e na tomada de decisão, valorizando as contribuições oferecidas.
	Reconhece e respeita opiniões divergentes, mediante argumentações consistentes, evidenciando flexibilidade.
	Incentiva a participação dos integrantes projetos, comissões ou eventos da Instituição.
Governança e Tomada de decisão	Estabelecer objetivos claros e factíveis com acompanhamento de resultados.
	Avalia os riscos operacionais e oportunidades de melhoria, nos processos de gestão e fluxos de trabalho, à luz das melhores metodologias existentes.
	Incentiva a modernização das atividades visando agilidade e eficiência dos processos para tomada de decisão.
	Adota boas práticas de governança, estabelecendo mecanismos de controle em consonância com a cadeia de valor institucional, macroprocessos e processos internos, de forma a assegurar alinhamento dos trabalhos com a missão institucional.
	Transmite os motivos das decisões tomadas, para que haja transparência e compreensão pelos integrantes da equipe.
	Toma decisões, de acordo com seu nível de responsabilidade, pautadas em fatos e dados, buscando informações com os integrantes da equipe, outras unidades ou documentos relevantes, levando em consideração os possíveis impactos sobre a unidade, a equipe e as demais áreas do Tribunal.

...conclusão

Competência	Comportamento de evidência
Visão Sistêmica	Mantém relacionamento profissional com diversos membros do Tribunal, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais.
	Reconhece as relações entre os processos de trabalho da unidade e as demais áreas do Tribunal.
	Identifica ameaças e oportunidades a partir do ambiente, mobilizando esforços para as soluções necessárias.
	Implementa na unidade de trabalho ações alinhadas à estratégia institucional.

Fonte: Minas Gerais (2019).

Com base nas competências descritas no Quadro 4 (competências antes de 2019), a Escola Judicial promoveu cursos e formas de aprendizagem no período de 2015 a 2019. Percebe-se uma diversidade de cursos, eventos e formas de aprendizagem neste interregno e, as informações coletadas por meio dos documentos recebidos pela Escola Judicial é variada e não segue um padrão.

De maneira mais explícita, tem-se que em 2015/2016, a Escola Judicial trabalhou com um programa de desenvolvimento de gestores único, tendo promovido algumas palestras, oficinas e cursos em conjunto com a empresa Soluções RH (ANEXO V).

O conteúdo programático de 2015/2016 (ANEXO V) revela a intenção do trabalho de práticas de *feedback*, gestão de conflitos, organização do trabalho e diversidade/conflito de gerações. Nas trilhas de aprendizagem propostas para os anos de 2015/2016 indicou-se, ainda, a intenção de trabalho de autoconhecimento (ANEXO VI). Tanto na trilha de aprendizagem como no conteúdo programático de 2015 há especificações sobre as habilidades a serem desenvolvidas pelos gerentes, vislumbrando-se alcançar as competências destacadas.

Nas planilhas sobre as ações realizadas em 2015/2016 (ANEXO VII) constam as seguintes competências: Gestão de Pessoas, Gestão de Resultados, Gestão de Desempenho da Equipe, Gestão Administrativa, Delegação e Gestão Estratégica, que vão ao encontro das competências descritas no 3º ciclo de competências conforme citado no Quadro 4 no subcapítulo sobre o Setor de Gestão por Competências do TRT/MG.

Já as planilhas das ações de qualificação e a trilha de aprendizagem de 2017 compõem os Anexos VIII e XI, respectivamente. Em 2017, foram indicados filmes e livros como sugestões de aprimorar o conhecimento acerca das competências (ANEXO IX), mas não consta nenhuma ação avaliativa acerca de tais iniciativas.

Repare-se que as planilhas de ações realizadas de 2015/2016 e 2017 sobre os cursos ofertados são diferentes, sem um padrão único, e sem a mesma consistência de dados. Pontue-se que em 2015/2016 se informou o número de pessoas que participaram de cada ação, o que não ocorreu em 2017. Mas, em 2017, foram indicadas as habilidades a serem desenvolvidas em cada curso e oficina, o que não foi descrito em 2015/2016. Em 2017 também houve a indicação de estudos de casos e material complementar a partir de filmes e livros.

Em 2018, o TRT/MG voltou a contratar os serviços externos para a realização de treinamentos que compõem a Trilhas de Desenvolvimento Gerencial 2018, por meio da UNIÃO BRASILEIRA PARA A QUALIDADE, detalhados em proposta específica (ANEXO X).

Em 2018, novamente não se manteve qualquer padrão quanto à formulação das planilhas das ações realizadas, vez que o número de participantes de cada ação não foi citado, apenas o número de vagas, tampouco as habilidades que seriam desenvolvidas (ANEXO XI). Também é perceptível o enfoque maior na Gestão de Pessoas do que nas outras competências e, assim como em 2017, utilizou-se de filmes para tratar das competências. Em 2018, considerou-se como carga horária o fato de assistir ao filme, ao passo que, em 2017, o filme tratava de material complementar.

No ano de 2019, a Escola Judicial não apresentou planilha, apenas as trilhas de aprendizagem sobre cada curso, suas especificações, competências abordadas, habilidades que seriam desenvolvidas e carga horária (ANEXO XII).

Diante da diversidade de dados, o Quadro 5 sintetiza as informações dispostas nos anexos deste trabalho sobre os cursos realizados no período de 2015 a 2019, com

base na matriz de competência existente à época.

Quadro 4 - Informações sobre os cursos realizados no período de 2015 a 2019

.... Continua

Ano	Competência	Título	Modalidade	Carga Horária
2015	Gestão de Pessoas	O papel da liderança na retenção de talentos	Palestra	2 horas
2015	Gestão de Pessoas	Conhece-te a ti mesmo	Seminário <i>on-line</i>	12 horas
2015	Gestão de Pessoas	Diversidade de Gerações	Oficina	8 horas
2015	Gestão de Pessoas	Os desafios da Gestão de Conflitos nas Organizações	Oficina	8 horas
2015	Gestão de Pessoas	Motivação e Liderança	Curso semipresencial	20 horas
2015	Gestão de Pessoas	Doença e saúde mental? Do que se trata?	Curso a distância	10 horas
2015	Gestão de Resultados	Resiliência Organizacional	Palestra	2 horas
2015	Gestão de Resultados	Governança do Estado, Governança Corporativa e Administração Estratégica	Workshop	4 horas
2015	Gestão de Resultados	Governança e Estratégia Institucional atual	Workshop	4 horas
2015	Gestão de Resultados	Estruturando o ambiente de Governança Corporativa no TRT MG	Mesa Redonda	4 horas
2015	Gestão de Resultados	Estruturando o processo estratégico no TRT MG	Mesa Redonda	4 horas
2015	Gestão do Desempenho da Equipe	Liderança e Formação de Equipes / Competências Gerenciais	Curso a distância	38 horas
2015	Gestão do Desempenho da Equipe	Feedback: abordagens e aplicações	Oficina	8 horas
2015	Gestão Administrativa	Planejamento e organização do trabalho	Oficina	8 horas
2015	Delegação	Delegação	Curso a distância	8 horas
2016	Gestão de Pessoas	Conhece-te a ti mesmo	Seminário <i>on-line</i>	12 horas
2016	Gestão de Pessoas	Diversidade de Gerações	Oficina	8 horas
2016	Gestão de Resultados	Diagrama "espinha de peixe", Elaboração de metas	Oficina	8 horas
2016	Gestão de Resultados	Elaboração de metas	Oficina	20 horas
2016	Gestão de Resultados	Gestão de Resultados: monitoramento, avaliação e definição de estratégias para melhoria do desempenho das unidades	Oficina	16 horas
2016	Gestão do Desempenho da Equipe	Palestra com juiz do TRT sobre Assédio Moral	Palestra	2 horas

...Continuação

Ano	Competência	Título	Modalidade	Carga Horária
2016	Gestão Administrativa	Planejamento e organização do trabalho	Oficina	20 horas
2016	Gestão Estratégica	Gestão Estratégica: a Estratégia e seu desdobramento	Oficina	20 horas
2017	Gestão de Pessoas	Conceitos atuais de liderança aplicados à Gestão de Pessoas: a teoria na prática	Curso presencial	8 horas
2017	Gestão de Pessoas	Relações Interpessoais no Trabalho: 4 Pontos essenciais para o desenvolvimento do gestor	Curso a distância	35 horas
2017	Gestão de Pessoas	Estudo de Caso – inclusão social	Estudo de Caso	4 horas
2017	Gestão de Pessoas	Filme "O último samurai"	Filme	X
2017	Gestão de Pessoas	Filme "Ender's Game - O jogo do Exterminador"	Filme	X
2017	Gestão de Pessoas	Livro: Como Ouvir Pessoas Autor: Ian MacKay	Livro	X
2017	Gestão de Resultados	Analista de negócios	Curso presencial	16 horas
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e Feedback; Gestão por Metas (SMART); Motivação e Ferramenta Gestão de Desempenho (Prática)	Curso a distância	30 horas
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e Feedback; Estudo de Casos	Oficina	8 horas
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Estudo de Caso – Produtividade	Estudo de Caso	4 horas
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Estudo de Caso – Relacionamento Interpessoal	Estudo de Caso	4 horas
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Livro: TRABALHO EM EQUIPE. Autor: Alison Hardingham	Livro	X
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Filme: "Mr. Holland - Adorável Professor"	Filme	X
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	Filme: "Mudança de Hábito I"	Filme	X
2017	Gestão do Desempenho da Equipe	COMO MOTIVAR SUA EQUIPE: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante - Coleção Desenvolvimento Profissional - Você S/A - Vol. 2 Autor: Anne Bruce	Livro	X

.... Continuação

Ano	Competência	Título	Modalidade	Carga Horária
2017	Gestão Administrativa	Como se tornar mais organizado e produtivo: 24 lições para estabelecer metas, definir prioridades e gerenciar seu tempo - Coleção Desenvolvimento Profissional -	Livro	X
2017	Gestão Administrativa e Gestão de Resultados	Curso Sistemas de Gestão: gerenciando a rotina com foco em resultados	Curso a distância	35 horas
2017	Delegação	Como delegar com sucesso	Curso a distância	20 horas
2017	Gestão Estratégica	Gestão da equipe e tomada de decisões na execução da estratégia institucional	Curso presencial	16 horas
2017	Delegação e Gestão Administrativa	Oficina Tomada de Decisão e delegação como estratégia do líder	Oficina	16 horas
2018	Gestão de Pessoas	Conversas difíceis	Roda de conversa	16 horas
2018	Gestão de Pessoas	Relações Interpessoais: Quatro pontos para o desenvolvimento do gestor	Curso a distância	35 horas
2018	Gestão de Pessoas	Liderança: A Administração do sentido - Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes	Curso a distância	8 horas
2018	Gestão de Pessoas	A Motivação De Servidores Públicos, Uma Discussão Sob Perspectivas Teóricas	Curso a distância	8 horas
2018	Gestão de Pessoas	Filme: "Hancock"	Filme	6 horas
2018	Gestão de Pessoas	Filme: "Decisões Extremas"	Filme	6 horas
2018	Gestão de Resultado	Como tomar decisões assertivas	Curso presencial	16 horas
2018	Gestão do Desempenho da Equipe	Filme: O jogo da imitação	Filme	6 horas
2018	Gestão Administrativa	Como fazer uma gestão administrativa efetiva	Curso Semipresencial	35 horas
2018	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Reflexões sobre princípios de Liderança	Oficina	16 horas
2018	Gestão Administrativa e Gestão de Pessoas	Liderança e Gestão da Mudança	Fórum mediado e a distância	6 horas
2018	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Filme "A Fuga das Galinhas"	Filme	6 horas
2018	Gestão Estratégica e Gestão Administrativa	A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência	Curso a distância	12 horas

...Conclusão

Ano	Competência	Título	Modalidade	Carga Horária
2019	Gestão de Pessoas	Inteligência Emocional aplicada ao ambiente de trabalho	Curso Presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Liderança de equipes e otimização de resultados	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Superação de desafios para formação de equipes com de alto desempenho	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Neurociência – potencializando a gestão com pessoas e para as pessoas	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	Relações Interpessoais no Trabalho: Quatro Pontos Essenciais para o Desenvolvimento do Gestor	Curso a distância	35 horas
2019	Gestão Estratégica e Gestão de Resultados	Como ser líder no mundo VUCA	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas, Delegação e Gestão do Desempenho da Equipe	Competência Interpessoal no Exercício da Liderança Organizacional	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas, Delegação e Gestão do Desempenho da Equipe	Comunicação para Gestores: o Feedback na prática	Curso presencial	16 horas
2019	Gestão de Pessoas, Delegação e Gestão do Desempenho da Equipe	Delegação: Um Componente Fundamental da Liderança	Curso a distância	24 horas
2019	Gestão do Desempenho da Equipe, Gestão de Pessoas, Gestão de Resultados, Gestão Estratégica	Design Thinking – Foco no Ser Humano para Soluções de Problemas e Enfrentamento de Desafios	Curso presencial	16 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base no Quadro 5, percebe-se que, em 2015, foram disponibilizadas diversas formas de aprendizagem, como curso a distância, curso semipresencial, palestra, seminário, seminário *on-line*, *workshop*, oficina e mesa redonda. Além disso, neste ano de 2015, a maior das modalidades de aprendizagem foi voltada para a competência de Gestão de Pessoas, com um total de seis eventos. Gestão de Resultados teve cinco eventos de educação corporativa, Gestão de Desempenho de Equipe dois eventos e Delegação um evento somente. O total de 14 eventos de educação corporativa foi promovido em todo o ano de 2015 para os gestores do TRT/MG. Neste ano, não houve curso algum ou qualquer evento de formação educacional voltado para a gestão administrativa e estratégica. A carga horária dos cursos a distância era maior do que os outros cursos ou eventos educacionais, sendo

que um dos cursos a distância era de 38 horas, enquanto os eventos presenciais tiveram carga horária variando de quatro a oito horas.

Ressalva-se que consta da planilha relativa aos cursos de 2015/2016 (Anexo VII) um curso sobre “Noções Básicas sobre Assédio Moral no trabalho” que seria realizado a distância, com carga horária de 20 horas, mas não há indicativo se foi realizado, pois no campo destinado à data, constou “data ainda a definir”.

Quanto à gestão estratégica, foi oferecido um curso a distância denominado “Nossa Estratégia”, mas não há indicação de sua carga horária, apenas que foi realizado em 2015.

Em 2016, o total de eventos educativos ofertados foi menor do que em 2015, vez que foram promovidos apenas oito eventos educacionais, quais sejam: seminários *on-line*, oficinas e palestra. No que tange as áreas abrangidas, Gestão de Resultados alcançou três eventos, Gestão de Pessoas dois eventos, Gestão de Desempenho de Equipe, Gestão Administrativa e Gestão Estratégica um evento cada. Observa-se que algumas oficinas tiveram carga horária de oito horas enquanto outras de 20 horas. Não houve curso algum ou evento direcionado para a competência de Delegação neste ano.

Há no anexo VII a programação de um encontro para debater sobre “Gerenciamento da Rotina de uma Vara do Trabalho” por oito horas em 2016, mas existe uma ressalva nesta ação, pois constou a expressão “pendências” na data de realização.

No ano de 2017, foram ofertadas 20 formas de aprendizagem, como cursos a distância, cursos presenciais, estudos de caso, filmes, livros e oficinas. A competência que teve maior incentivo neste ano foi de Gestão de Desempenho de Equipe com oito métodos de educação, Gestão de Pessoas também foi bastante incentivada com seis eventos educacionais. Gestão de Resultados e Gestão Administrativa tiveram três eventos, Delegação dois eventos e Gestão Estratégica somente um evento educacional. Neste ano, um curso a distância abrangeu duas competências simultaneamente, quais seja, Gestão Administrativa e Gestão de Resultados e, além

dele, uma oficina também abordou duas competências, a competência de Delegação e de Gestão Administrativa. Não foram informadas todas as cargas horárias dos cursos e eventos ofertados no ano de 2017, e por meio das informações obtidas se percebe cursos com quatro horas e outros com 35 horas.

Ressalta-se que, em 2017, foram indicados filmes e livros como sugestões de aprimorar o conhecimento acerca das competências (ANEXO IX), mas não consta nenhuma ação avaliativa acerca de tais iniciativas.

Em 2018, a Escola Judicial promoveu 13 formas de aprendizagem, sendo que o foco maior foi em Gestão de Pessoas que teve nove eventos educacionais, enquanto Gestão Administrativa e Gestão de Desempenho tiveram três eventos educacionais e Gestão de Resultado e Gestão Estratégica somente um evento cada. Válido pontuar que, naquele ano, houve uma oficina que abordou as competências de Gestão de Pessoas e Gestão de Desempenho de Equipe, um fórum mediado que englobou as competências de Gestão Administrativa e Gestão de Pessoas, um filme sobre Gestão de Pessoas e Gestão de Desempenho de Equipe e um curso a distância sobre Gestão Estratégica e Gestão Administrativa. Não houve evento educacional algum sobre Delegação e a carga horária variou entre seis a 35 horas, distribuída entre cursos a distância, cursos semipresenciais, filmes, oficinas e fórum mediado.

No ano de 2019, A Escola Judicial ofertou 10 cursos, sendo que nove deles abrangeram mais de uma competência. A competência mais trabalhada foi Gestão de Pessoas, presente em nove cursos, depois Gestão de Desempenho de Equipe com oito cursos, Delegação foi tema em três cursos e Gestão Estratégica e Gestão de Resultado em dois cursos cada. Os cursos foram presenciais e a distância, com carga horária de 16 a 35 horas. Nenhum curso abrangeu a competência de Gestão Estratégica.

A TAB. 7 a seguir demonstra a quantidade de cursos e formas de aprendizagem de cada competência no período de 2015 a 2019:

Tabela 7 – Quantidade de cursos por competência

Competência	Quantidade de cursos de 2015 a 2019
Gestão de Pessoas	32
Gestão de Desempenho de Equipe	23
Gestão de Resultado	13
Gestão Administrativa	7
Delegação	6
Gestão de Estratégia	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme TAB. 7, verifica-se que a competência Gestão de Pessoas foi a mais trabalhada, seguida por Gestão de Desempenho de Equipe, com 32 e 23 cursos e formas de aprendizagem respectivamente. Denota-se, ainda, uma menor concentração e esforço nas demais competências, haja vista o número de formas de aprendizagem proporcionadas a cada uma delas, como em Gestão Administrativa com sete eventos educacionais, Delegação com cinco eventos e Gestão de Estratégia com cinco, em um período de quatro anos.

Em 2020, em razão da mudança da matriz de competências gerenciais gerais ocorrida em 2019, conforme exposto na TAB. 7, no subcapítulo sobre gestão por competência do TRT/MG, o enfoque dos cursos promovidos pela Escola Judicial também sofreu alteração.

Vale aqui repisar que as competências, de acordo com a nova matriz seriam: Gestão Administrativa, Gestão da Informação e do Conhecimento, Gestão da Inovação, Gestão da Mudança Organizacional, Gestão Participativa, Governança e Tomada de Decisão e Visão Sistêmica.

De acordo com o Programa de Desenvolvimento Gerencial 2020 (ANEXO XIII), se propôs o trabalho de duas competências por ano, levando-se em conta as diretrizes propostas pelo Setor de Gestão por Competência e a capacitação obrigatória de 30 horas por ano (CSJT, 2015). Dessa forma, no ano de 2020, foram trabalhadas apenas as competências: Liderança e Gestão de Equipes e Gestão Administrativa e já se previu que, em 2021 seriam trabalhadas as competências: Gestão da Informação e do Conhecimento e Visão Sistêmica.

As ações de qualificação propostas em 2020 sofreram grande mudança com a promoção de *workshops* que seriam realizados em dois dias, sendo um dia direcionado para Liderança e Gestão de Equipes e outro para Gestão Administrativa (ANEXO XIV). Porém, em razão da pandemia do COVID-19, tais *workshops* foram cancelados e, no ano de 2020, somente foram ofertados apenas cursos a distância (ANEXO XV) que abordavam as competências priorizadas para este ano.

Quadro 5 – Workshops 2020

Ano	Competência	Título	Modalidade	Carga horária
2020	Liderança e Gestão de Equipes	Comunicação não violenta	Curso a distância	30 horas
2020	Liderança e Gestão de Equipes	Liderança Organizacional: Estilos e Técnicas	Curso a distância	10 horas
2020	Gestão Administrativa	Gestão de Processos	Curso a distância	20 horas
2020	Gestão Administrativa	Como fazer uma gestão administrativa efetiva	Curso a distância	24 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme pode ser visto no Quadro 6, em 2020 foram ofertados apenas quatro cursos, todos a distância, sendo dois sobre Liderança e Gestão de Equipes e dois sobre Gestão Administrativa. A carga horária variou de 10 a 30 horas para cada curso.

Perceptível que, considerando o mínimo de 30 horas para cada dois anos, previsto na Resolução 159/2015 do CSJT, no ano de 2020, os gestores do TRT/MG deveriam que fazer quase todos os cursos à distância propostos pela Escola Judicial, posto que a quantidade de ações foi diminuta (CSJT, 2015).

A respeito dos cursos ofertados pela Escola Judicial no quinquênio de 2015 a 2020, percebe-se grande diferença dos planejamentos educacionais voltados às competências gerenciais, talvez em razão do próprio processo de implantação da gestão por competência no TRT/MG que foi amadurecendo com o tempo, bem como em face da mudança da matriz de competências gerenciais em 2019.

Constata-se que houve uma intenção de continuidade na formação do gestor, haja

vista, por exemplo, que o tema Gestão de Pessoas foi muito estudado, com 32 cursos no período de 2015 a 2019 e, por exemplo, o tema Liderança foi objeto de estudo reiteradamente, conforme Quadros 5 e 6. Porém, importa lembrar que os cursos não são obrigatórios, foram distribuídos em cinco anos (no período aqui estudado), e muitas vezes ofertados somente uma vez ao ano.

Quanto ao planejamento estratégico em si, citado alhures, os seus indicadores pretendem apontar o percentual de gestores capacitados em competências gerenciais, o que os ciclos de verificação indicam.

A justificativa do planejamento estratégico é a valorização do capital humano por meio do desenvolvimento de competências gerenciais gerais e específicas medindo o percentual de gestores qualificados. E, a averiguação a respeito dos percentuais mencionados no planejamento estratégico se dá por meio dos ciclos de verificação das competências gerenciais, os quais apresentam as competências gerenciais trabalhadas e aquelas que precisam ser melhor desenvolvidas pelos gestores, destacando-se os 3º, 4º e 5º ciclos que abrangem o período aqui pesquisado (2015/2020) e compõem este trabalho nos Anexos I, II e IV.

A respeito de tais ciclos de verificação, estes são realizados pelo Setor de Gestão por Competência, a cada dois anos, com foco nas competências gerenciais dos gestores do TRT/MG e, com objetivo de identificar quais competências precisam de aperfeiçoamento e desenvolvimento. Por meio dos ciclos se consegue planejar as ações de capacitação por meio do Programa de Desenvolvimento Gerencial da Secretaria da Escola Judicial do Tribunal.

Utilizando-se de uma avaliação anual, denominada Plano de Desenvolvimento Individual, o Setor de Gestão por Competência espera que cada gestor indique quais ações formativas pretende realizar para sua capacitação. Assim, por meio de tal avaliação, cada gestor recebe seu perfil de competências devendo indicar pontos a serem desenvolvidos e pontos de excelência. Ressalta-se que o perfil de competência é formado pela média da avaliação de desempenho do magistrado ou gestor imediato e pela autoavaliação, o que, aos olhos do Setor de Gestão por Competência,

proporciona “um rico *feedback* para orientar o desenvolvimento de suas competências” (MINAS GERAIS, 2021, p. 8).

Ressalta-se que o plano de capacitação dos servidores é anual, conforme Resolução 159 de 27 de novembro de 2015 do CSJT que dispõe em seu artigo 8º, § 2º, que “será exigida a carga horária mínima de 30 horas de aula, em período não superior a dois anos, para os ocupantes de cargos ou funções de natureza gerenciais” (CSJT, 2015, p.4).

Cinge dizer que tais ciclos de verificação atendem a Resolução CSJT nº 92/2012, revista pela Resolução CSJT nº 156/2015 e, a partir do 3º ciclo de verificação, realizado em 2016, no período de 16/05/2016 a 30/06/2016, utilizou-se o Plano de Desenvolvimento Individual anual para que os gestores participem do processo de qualificação, apontando quais as atividades pretendem realizar para suprir alguma lacuna ou qual competência deseja aprimorar.

O 3º ciclo de verificação, realizado no ano de 2016, foi o primeiro elaborado pelo TRT/MG sem a ajuda de uma consultoria externa, com o propósito de compor a trilha de aprendizagem organizacional para o ano de 2017. Neste 3º ciclo de verificação (ANEXO I – 3º Ciclo de verificação das competências gerenciais gerais-2016), foram avaliadas apenas competências gerais dos gestores nos anos de 2014/2015.

Registre-se que no 3º ciclo de verificação das competências gerenciais gerais, de um total de 547 gestores, participaram da pesquisa 422 gestores, e 78 (18,48%) destes, não apresentaram lacunas quanto às competências. A avaliação de 2016 constatou a necessidade de aperfeiçoamento das seguintes competências (quanto maior o percentual, mais a competência deveria ser trabalhada no plano estratégico de 2017): Gestão do Desempenho da Equipe (50,24%), Gestão Estratégica (48,82%) e com menores lacunas foram as competências Gestão de Pessoas (34,12%) e Gestão de Resultados (30,45%). Quanto à Gestão de Resultados, se constatou grande lacuna em “Monitorar a evolução dos resultados alcançados, em conjunto com a minha equipe, adotando ações de correção de rumo necessárias”.

O Setor de Gestão por Competência analisou os resultados indicando competências com baixa, média, alta e alguma necessidade de capacitação e sugeriu que a capacitação dos gestores fosse mais efetiva estabelecendo-se parâmetros de carga horária mínima e máxima ou quantidade de ações de capacitação por competência, de acordo com o nível da lacuna. Também propôs que o Plano de Desenvolvimento Individual fosse preenchido pelo gestor com base nas lacunas das competências que precisa melhorar e a Escola Judicial priorizasse ações de capacitação com base em tais lacunas do referido Plano de Desenvolvimento Individual.

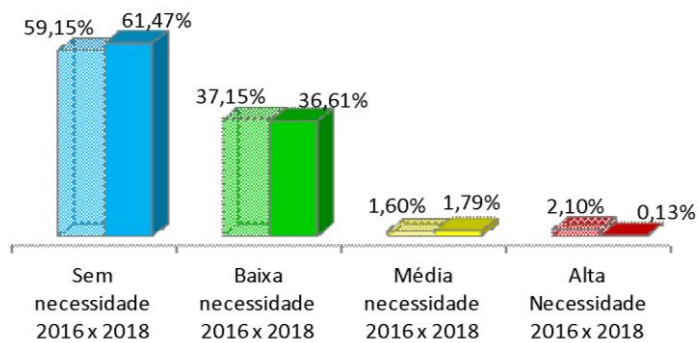
O 4º ciclo de verificação (ANEXO II – 4º Ciclo de verificação das competências gerenciais gerais – 2018) estudou os anos de 2016/2017. Este ciclo pretendeu indicar competências a serem estudadas e aprimoradas no biênio 2019 e 2020 e, o Setor de Gestão por Competência utilizou o mesmo quadro de competências do 3º ciclo de verificação de competências gerenciais gerais de 2016.

Neste 4º ciclo, de um total de 569 gestores, foram pesquisados 382 gestores e 87 (22,77%), deles não apresentaram lacunas de competências. Sobre as competências com mais lacunas foram Gestão Estratégica (46,73%) e Gestão do Desempenho da Equipe (44,24%), e com menores lacunas foram Gestão de Resultados (29,84%) e Gestão de Pessoas (34,29%), respectivamente.

Comparando-se os resultados dos 3º e 4º ciclos de verificação se percebeu pouca mudança do panorama antes existente, podendo ser destacado que a competência de Gestão do Desempenho de Equipe teve uma redução do percentual de 6%, como algo mais substancial, mas em um período de dois anos. A pouca mudança também se constata no gráfico intitulado como: “Gráfico comparativo das necessidades de desenvolvimento” existente no 4º ciclo (Anexo II – 4º Ciclo de verificação das competências gerenciais gerais – 2018).

A FIG. 2 se infere ao gráfico similaridade entre os 3º e 4º ciclos de verificação quanto às competências sem necessidade de desenvolvimento, com baixa necessidade, média e alta necessidade.

Figura 2 - Necessidade de desenvolvimento 2016 (ciclo anterior) X 2018 (ciclo atual)



Fonte: Anexo II – 4º Ciclo de verificação das competências gerenciais gerais – 2018

A pouca ou ínfima alteração entre os dois ciclos levou a crer que as bases educacionais aplicadas no período analisado pelo 3º e 4º ciclos foram insuficientes. E mais, se observado o Quadro 6, a respeito da quantidade de cursos ofertados para cada competência no período de 2015 a 2019, percebeu-se que, mesmo com os 3º e 4º ciclos de verificação indicando a necessidade de se trabalhar Gestão de Desempenho de Equipe e Gestão de Estratégia, a forma de atuação da educação corporativa do TRT/MG foi ineficaz.

Verificou-se que Gestão de Estratégia teve apenas cinco eventos educacionais de 2015 a 2019, o que impede dizer que a pouca atenção dada a esta competência pode ser uma causa da sua necessidade de desenvolvimento e aprimoramento pelos gestores.

Quanto à Gestão de Desempenho de Equipes, ainda que tenha tido 23 eventos educacionais, permaneceu em destaque nos 3º e 4º ciclos de verificação como uma competência a ser desenvolvida, o que permite concluir que a competência não foi assimilada e o conhecimento não foi absorvido pelos gestores por meio dos cursos e eventos educacionais. Assim, há que se questionar a metodologia e o formato da educação corporativa, vez que ineficiente.

Repare-se ainda a falta de aplicabilidade dos ciclos de verificação à educação

corporativa promovida pela Escola Judicial, não só pelo exposto acima, como também pelo fato de que Gestão de Pessoas sempre ter sido uma competência com menos lacunas, mas, em contrapartida, foi a competência com mais eventos educacionais no interregno de 2015 a 2019.

Há que se criticar, do mesmo modo, a ausência de planejamento da educação corporativa promovida pelo TRT/MG, pois a quantidade, qualidade, formato e temas dos eventos educacionais promovidos não apresentam coerência, como por exemplo, a utilização de filmes e livros como formas de qualificação, mas sem ações avaliativas. E ainda, a grande alternância do total de cursos e formas de qualificação oferecidos de um ano para o outro. Por fim, há que se reiterar o pouco interesse em desenvolver competências como Delegação, Gestão Estratégia e Gestão Administrativa.

Talvez este cenário quase estático tenha provocado a revisão das competências gerenciais gerais em 2019 (ANEXO III).

Com lastro na matriz de competência de 2019, o 5º ciclo de avaliação das competências gerenciais gerais (ANEXO IV) foi realizado. Diferentemente dos ciclos anteriores e devido à mudança da matriz de competências, este ciclo ocorreu em 2019, um ano após o 4º ciclo realizado em 2018.

O 5º ciclo visou elaborar a trilha de aprendizagem para os anos de 2020 e 2021. Nesta ocasião, identificaram-se 484 gestores, mas somente 327 responderam à pesquisa e, com base nas competências revisadas, nenhum gestor sem lacunas foi identificado, ou seja, pelo menos uma competência deveria ser trabalhada e desenvolvida.

As competências com mais lacunas foram Liderança e Gestão de Equipes (54%), seguida por Gestão da Informação e do Conhecimento (48%) e com menores lacunas foram Gestão Participativa (7%) e Gestão da Inovação (9%), respectivamente. A análise de resultados seguiu o mesmo padrão dos anos anteriores, mas as recomendações foram para os gestores participarem das trilhas de desenvolvimento promovidas pela Escola Judicial, devendo observarem o seu Plano de Desenvolvimento Individual. Enfatizou-se que o artigo 8º inciso VII § 2º da Resolução

159/2015 do CSJT determina que a carga horária mínima exigida é de 30 horas/aula em período não superior a dois anos para os ocupantes de funções de natureza gerencial (CSJT, 2015).

Nota-se que, as lacunas de competências desde o 3º ciclo permanecem no 5º ciclo, vez que com a leitura do comportamento de evidências (Quadro 4 – matriz de competências após 2019) das competências Liderança e Gestão de Equipes e Gestão da Informação e do Conhecimento, pode-se comparar com o comportamento de evidências das competências de Gestão Estratégica e Gestão do Desempenho da Equipe e seus comportamentos de evidência (Quadro 3 – matriz de competências antes de 2019).

Assim, emerge a constatação de que o processo de educação corporativa não provocou os efeitos necessários nos gestores até 2019, posto que suas deficiências continuam as mesmas.

A respeito dos ciclos de verificação, importante esclarecer que a participação dos gestores é voluntária, sendo que no 3º ciclo não há indicativo de quantos Secretários de Vara do Trabalho participaram. Já nos 4º e 5º ciclos, o quadro quantitativo de participação por Cargo/Função Gerencial retrata que 108 e 111 Secretários de Vara do Trabalho se autoavaliaram respectivamente em cada um dos referidos ciclos.

Sobre a avaliação, essa se dá de maneira voluntária para o gestor e para seu superior, em outras palavras, o gestor pode ou não preencher o Plano de Desenvolvimento Individual, bem como pode ou não ser avaliado por seu superior, que no caso dos Secretários de Vara do Trabalho é o Juiz Titular da Vara do Trabalho.

Há que se dizer que o Setor de Gestão por Competência possui a avaliação do gestor por múltiplas fontes, também nomeada de avaliação 270º, realizada pelo gestor, por seu superior, por seus pares e por seus subordinados. Entretanto, esta forma de verificação das competências gerenciais somente se dá a pedido do gestor, caso este queira melhorar e estimular o desenvolvimento das suas competências. (MINAS GERAIS, 2021m).

Registre-se que o site interno do TRT/MG, especificamente no setor de gestão por competências, quanto a avaliação por múltiplas fontes, indica que esta seria uma avaliação de 270º, contudo, acredita-se que houve um erro material, posto que, se trata, na verdade, de avaliação de 360º.

Os ciclos de verificação das competências gerenciais contribuem para que o TRT/MG entenda melhor como os seus gestores se autoavaliam e como deve ser a educação corporativa promovida pela Escola Judicial para os próximos anos. Contudo, a avaliação realizada pelo próprio gestor e pelo seu superior, de forma voluntária é restrita. Além disso, são muitos os gestores no TRT/MG, cada qual com sua especificidade e competências a serem aprimoradas e desenvolvidas, porém os ciclos de verificação tratam os gestores como uma única massa uniforme, algo diverso da realidade.

Outro ponto crítico aos ciclos é a ausência da verificação da realização, pelos gestores, dos cursos promovidos pela Escola Judicial nos anos pretéritos como cumprimento de competências a serem trabalhadas conforme indicação do ciclo anterior. E ainda, a análise a respeito da suposta concretização da absorção da competência estudada pelo gestor que realizou o curso específico.

Há ainda uma incongruência entre o planejamento estratégico do TRT/MG que tem como meta que os gestores façam, no mínimo oito horas/aula de cursos por ano e a Resolução CSJT nº 159/2015, que dispõe em seu artigo 8º inciso VII § 2º “Será exigida a carga horária mínima de 30 horas de aula, em período não superior a dois anos, para os ocupantes de cargos ou funções de natureza gerenciais”. Válido destacar que o TRT/MG segue Resolução CSJT nº 159/2015, por isso a incoerência, vez que deveria ter como meta as 30 horas a cada dois anos.

Levando-se em conta a TAB. 6 deste trabalho sobre o fracionamento da meta de desenvolvimento de competências gerenciais do planejamento estratégico do TRT/MG, tem-se que os ciclos de verificação não citam o percentual de gestores que realizou algum curso com duração mínima de oito horas para que se alcance os

percentuais nela indicados.

Repare-se que tal tabela cita a meta de ter, em 2020, 60% dos gestores capacitados, com pelo menos uma ação de treinamento com duração mínima de oito horas/aula diretamente promovida pela Escola Judicial. Não há informação acerca do cumprimento desta meta, nem de qualquer outro percentual no quinquênio 2015-2020.

Oportuno salientar a ausência de elo entre o planejamento estratégico e a matriz de competências, pois aquele se limita a citar um parâmetro bem tímido de realização de oito horas/aula para a caracterização de capacitação de um servidor. Lado outro, a matriz de competências descreve várias competências necessárias aos gestores, sendo que, com o passar dos anos, não foram observadas grandes mudanças das lacunas e das competências desenvolvidas, provavelmente em razão do exíguo tempo de estudo exigido pelo aludido planejamento estratégico.

Também não se constatou conexão entre o planejamento estratégico com os ciclos de verificação das competências gerais, pois não foram citados quais os cursos cada um dos gestores realizou, o que seria fundamental para se vislumbrar a obtenção das metas descritas no planejamento do TRT/MG.

De toda forma, e por um prisma positivo, percebeu-se uma relação entre os cursos ofertados pela Escola Judicial no período de 2015 a 2020 e as competências descritas nas matrizes de competências utilizadas como base para elaboração da educação corporativa empregada no TRT/MG.

5.2 Descrição e análise dos dados das entrevistas

Neste subcapítulo estão descritos os dados demográficos dos entrevistados, a gestão por competência e, especificamente a gestão por competência no TRT/MG e competências gerenciais descritas na matriz de competências e o planejamento estratégico.

A análise dos dados advindos das entrevistas semiestruturadas foi realizada por meio

de análise de conteúdo, como explicado no capítulo acerca da estratégia de análise de dados e tabela a seguir que traz, de maneira mais sintetizada, as categorias e as subcategorias temáticas em que foram inseridos os dados coletados.

Quadro 6 - Categorias e Subcategorias temáticas

Categorias	Subcategorias
1) Gestão por competências	<ul style="list-style-type: none"> • Ser gestor; • Características de gestor.
2) Gestão por competências no TRT/MG e competências gerenciais descritas na matriz de competências e o planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico, matriz de competências, Setor de Gestão por Competência e relação com Escola Judicial; • Relação entre gestor e superior e subordinados.
3) Educação Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formação inicial; • Relação entre Escola Judicial e o desenvolvimento das competências gerenciais; Efetividade e prática das competências gerenciais; • Críticas à educação corporativa promovida pela Escola Judicial • Sugestões à educação corporativa promovida pela Escola Judicial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Este quadro será seguido nos subcapítulos a seguir quando a análise das categorias nele dispostas.

Esclarece-se que se realizou uma leitura preliminar das entrevistas e a compilação dos dados fornecidos pelo entrevistado a cada agrupamento do quadro temático acima (quadro 6), após, se constatou a saturação dos dados, posto que, as entrevistas não traziam mais informações novas a respeito das categorias em voga, seguindo, assim, as disposições acerca da saturação de dados no estudo de Nascimento *et. al* (2018).

5.2.1 Dados demográficos

Os dados demográficos dos vinte entrevistados estão apresentados na TAB. 8.

Tabela 8 - Dados demográficos

Entrevistado	Sexo	Tempo como gestor em anos	Formação
---------------------	-------------	----------------------------------	-----------------

E1	Masculino	1	Direito
E2	Masculino	2	Direito
E3	Masculino	9	Direito
E4	Masculino	12	Direito
E5	Feminino	4	Direito e Letras
E6	Masculino	6	Direito e Economia
E7	Masculino	16	Direito e Gestão Pública
E8	Masculino	9	Direito e Ciência da computação
E9	Masculino	9	Direito
E10	Feminino	1	Direito
E11	Masculino	15	Direito
E12	Feminino	5	Direito e Letras
E13	Feminino	13	Direito e Estudos Sociais
E14	Feminino	14	Direito e Administração
E15	Masculino	11	Técnico em administração, bacharel em Ciências Contábeis e Direito
E16	Masculino	6	Direito e Engenharia
E17	Feminino	1	Direito
E18	Feminino	7	Direito
E19	Feminino	3	Direito
E20	Masculino	5	Direito

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Com base na TAB. 8 acima se percebe que mais da metade dos Secretários de Vara são do sexo masculino. A média de tempo neste cargo é de sete anos, considerando a soma de tempo em anos de todos os entrevistados e dividindo-se por 20 (total de entrevistados), bem como descontando-se a fração de meses.

Além disso, dos 20 gestores entrevistados, nove deles, ou seja, quase metade, possuem outra formação além do Direito, algo que pode se traduzir no porquê dessas pessoas estarem ocupando cargos gerenciais.

5.2.2 Gestão por Competência

Iniciando a análise de dados da categoria “Gestão por competência” tem-se duas subcategorias: “ser gestor” e características de gestor”.

Ao serem perguntados sobre o que é ser gestor, grande parte dos entrevistados já havia respondido à pergunta indicando características de um gestor, fazendo uso da

colocação de adjetivos e descrevendo o exercício da atividade de Secretário de Vara do Trabalho da 1ª Instância. Nesse sentido, a pergunta a respeito das características de um gestor acabava por ser respondida em conjunto com aquela primeira e mais, grande parte dos entrevistados, ao descreverem as características de um gestor, acabavam por confirmar que seriam os seus próprios atributos.

A maioria dos entrevistados apontou como características dos gestores: a) liderança, b) empatia, c) delegação de tarefas, d) relacionamento interpessoal aqui entendido como a capacidade de lidar com pessoas, trabalho em equipe, resolução de conflitos e comunicação, e) o conhecimento técnico exigido para o cargo em questão, f) cumprimento de metas e apresentação de resultados e, g) organização e controle.

Diante das 10 competências de destaque de Freitas e Odélius (2018) expostas em subcapítulo precedente, tem-se a ausência da menção, pelos entrevistados, de maneira geral, das seguintes competências: motivação da equipe; adaptabilidade com as mudanças e inovações; planejamento; gestão do conhecimento e distribuição do conhecimento entre a equipe; ética e valores individuais e organizacionais.

E, com base no estudo de Valadão Junior *et al.* (2017) e sua matriz de 30 competências necessárias ao gestor público, percebe-se a ausência da citação das seguintes competências: planejamento, visão estratégica; formular estratégias; visão crítica; criatividade; inovação; lidar com mudanças; competência política; comprometimento; desenvolver capacidade técnica instrumental; desenvolver capacidade substantivo/crítica; desenvolver novos profissionais; ética; sustentabilidade; cidadania e democracia; utilizar CHAs; integrar CHAs; Transpor CHAs. Válido dizer que CHAs significa Competências, Habilidades e Atitudes.

Os entrevistados, em geral, não citaram o planejamento estratégico ou a matriz de competências do TRT/MG para embasamento das suas respostas, mas sim a sua vivência prática como gestores. Tais resultados podem indicar um afastamento de tais gestores às diretrizes propostas pelo Tribunal às competências gerenciais. Desta forma, e com base no estudo de Hülse e Olivo (2015), não parece se constatar uma relação próxima e integrada entre as competências organizacionais e individuais para

os gestores entrevistados, vez que se assim fosse, aduziriam aquilo que o planejamento estratégico e a matriz de competência esperam deles.

Repisa-se que, com base nas entrevistas, se percebeu uma aproximação da descrição de Garcia e Kontz (2019) a respeito das competências individuais como sendo técnicas e humanas, entretanto, há a ausência da indicação de competências organizacionais voltadas ao planejamento estratégico ou à matriz de competências do TRT/MG, o que distancia a concepção de gestor, para os entrevistados, do conceito apresentado por Galleli *et al.* (2017).

Vale aqui ressaltar que a relação humana foi um dos destaques das competências descritas pelos gestores, indo ao encontro do que Bradaschia e Silva (2020) mencionam como competências emocionais para melhor atuação nos afazeres e na lida com o ser humano.

No que tange à empatia, os entrevistados, em geral, indicaram a necessidade de entender o que cada servidor apresenta de demanda e se colocar no seu lugar como ser humano a fim de entender melhor o problema e buscar uma solução adequada. A resolução desses problemas e até de conflitos internos é um dos papéis do gestor, como bem apontado por Maior *et al.* (2019) que caracteriza a postura do gestor como um pacificador.

Para ilustrar a empatia citada como competência gerencial, vale transcrever parte dos dizeres do entrevistado 15:

Para a parte jurídica, o curso jurídico bastaria, mantendo-se as constantes atualizações, que o direito, dia a dia, ele está alterando, então, mantendo-se atualizado, seria perfeitamente. Agora, na parte de gestão de pessoas, é procurar compreender, todos os dias, as dores de cada um, porque, cada servidor; cada colaborador; cada jurisdicionado; cada advogado é diferente. Cada um tem uma expectativa diferente de você. Então, você tem que compreender que a forma com que eles veem o gestor é diferente, dentro disto, se adequar a cada uma destas situações. (E15)

Evidencia-se, pela fala acima, a necessidade de se colocar no lugar dos outros, sendo que o gestor, trata com diversos *stakeholders*, como servidores, juízes, advogados, partes, jurisdicionais, colaboradores, entre outros, o que aumenta o grau de

dificuldade da empatia.

Também foi mencionada a empatia, como forma de relação interpessoal no trato com os subordinados, entendendo os gestores que a relação humana é primordial para que o trabalho seja bem executado, de modo harmônico e eficaz. De forma comum, os gestores sustentaram que é demasiadamente importante ser empático e entender as razões individuais de cada pessoa, o que leva a ser um bom ouvinte e, conseqüentemente, facilita a tomada de decisão.

Sobre relacionamento interpessoal, muitos entrevistados mencionaram que os cursos realizados trouxeram novas perspectivas quanto à comunicação, mas também citaram dificuldades acerca da prática de diálogos compreensivos em uma linguagem não violenta.

O trabalho em equipe e a boa aceitação de todos quanto às diretrizes praticadas pelos gestores foi outro ponto levado a destaque quando perguntados sobre as competências de um gestor.

A liderança foi outra competência muito citada, bem como foi apresentada de diversos aspectos, seja como uma autoridade formal, maior e hierárquica dentro da Vara do Trabalho ou como maneira de influenciar e direcionar os trabalhos, bem como a posição de mediador de conflitos e ainda uma espécie de ponte, ou conexão entre o juiz, superior máximo da Vara do Trabalho e os servidores.

Os gestores entrevistados ressaltaram ainda a importância da descentralização e planejamento do trabalho e a ciência de que a definição exata das tarefas de cada servidor subordinado é importante para que todos saibam a importância do que está sendo executado. Relataram a importância do seu trabalho e a grande responsabilidade em gerenciar pessoas, processos, estatísticas e ainda cumprir metas e organizar o fluxo da prestação de serviço jurisdicional com efetividade e rapidez.

Vale citar parte da fala da Entrevistada 14 a respeito das competências necessárias ao gestor, vez que além de enfatizar a liderança, abordou outros pontos instigantes.

Cumpramos ressaltar que esta entrevistada tem formação em Direito e Administração, o que a diferenciou dos demais entrevistados:

Para mim, o gestor é aquele que está na frente das atividades de... ou empresa, no meu caso é o órgão público, o gestor é aquele que lidera pelo exemplo, você tem que dar o exemplo do trabalho, você tem que sentar e trabalhar, não é só delegar, não é só mandar, a pessoa que está na frente de qualquer órgão como gestor, ele tem que dar o exemplo, além disso, ele tem que dirigir, ele tem que planejar, ele tem que controlar, que é aquele tal do PDCA, planejar, controlar, dirigir, e você tem que corrigir depois a tarefa, dar o feedback, e ajustar, ajustar a tarefa quando ela não está de acordo, eu falo que as avaliações de desempenho do tribunal não me servem muito não, porque eu corrijo na hora, eu sento com a pessoa e corrijo na hora, não é depois sentar e fazer uma avaliação: "Que você estava ruim, você estava isso, você estava aquilo", passou. Essa semana mesmo eu me sentei com uma servidora, falei assim: "Olha, dessa forma que você está fazendo não é muito bacana, por isso, por isso e por aquilo, eu quero que você entenda o que eu estou falando, e você vai entender, porque é a realidade, não estou pegando no seu pé", porque em época de pandemia o povo fica meio folgado. (E14).

Talvez pela formação em Administração, esta entrevistada tenha outra percepção da gestão, tendo indicado também atributos como:

Agora, o gestor, para mim, as características que ele tem que ter, ele tem que saber motivar as pessoas, ele tem que inspirar as pessoas, tem que ser responsável, tem que ser resiliente, aguentar chumbo grosso, tomar decisões criativas, estratégicas, ter uma boa comunicação, você tem que ser proativo, não ficar aguardando as coisas acontecer, você está vendo a situação, você está vivenciando a situação, já toma a decisão logo, você tem que ter determinação, confiança, saber trabalhar em equipe, isso é extremamente importante, trabalhar com as pessoas, delegar funções, fazer com que a pessoa tenha confiança em fazer aquele tipo de serviço, ter sempre disposição para aprender, nunca achar que já sabe, ainda mais no mundo de hoje, tudo muda muito rápido, como eu te disse, ter a mentalidade aberta, principalmente em relação a tecnologia, hoje a gente está tudo eletrônico, e cabeça aberta para mudança mais ainda, a gente não sabe nem o que vem de tecnologia e de avanço pela frente, a pandemia mostrou isso. Então a gente tem que ter flexibilidade para adequar as situações que vão aparecendo, sem que aquilo vire sofrimento para você e sua equipe, levar de uma forma mais leve. Automotivação, você tem que saber delegar tarefas, delegação é muito importante, você não pode ser um líder centralizados, porque senão, quando você sai por algum motivo tudo para, e também dar e receber feedback, saber receber o *feedback*, porque às vezes você também não está muito legal, e alguém chega perto de você, saber ouvir aquilo ali (E14).

Somente esta entrevistada citou competências humanas com mais detalhes, o que leva a crer que seu conhecimento advém da formação adicional em Administração, como relatado por ela.

Curioso o entendimento do Entrevistado 15, o qual possui formação técnica em Administração, além de bacharelado em Ciências Contábeis e Direito, acerca do papel do gestor, tendo-o definido como um elo de ligação na organização, tal qual apresentado por Barbosa, Paiva e Mendonça (2018):

Olha, é uma pergunta complicada, principalmente nos dias de hoje. Mas, na minha modesta visão, acho que a principal função do gestor é não atrapalhar que as coisas aconteçam. Ele tem que simplificar, ser um elo de ligação - no nosso caso aqui, na de Minas, (o DID) [00:06:38] - entre o jurisdicionado, servidores, juízes e administração do Tribunal, tem que fazer com que as coisas aconteçam, quanto menos o gestor precisar atuar, acho que melhor é o trabalho dele. Ele tem que ser simples, objetivo, para que as coisas aconteçam, sem atrapalhar (E15).

No que tange ao contato com o público externo, alguns gestores levantaram tal questão, valendo citar parte do relato da Entrevistada 19, a qual descreveu que o gestor tem uma função importante perante esse público, quais sejam: os advogados e os interessados no processo judicial trabalhista, como autor e réu:

Meta, servidor, e...e a moça tarefa principal, né, que é atendimento ao público, que a gente presta o serviço ao público (E 19).

...
É. O que eu falo muito com... com... com a minha equipe, eu falo: Gente, nós tamo aqui, a gente presta um serviço público, a gente recebe bem, graças a Deus, pra isso, né – e todos recebemos muito bem –, e a gente tem que desenvolver isso da melhor forma, porque a gente tá lidando... A... O nosso serviço é pra eles. São pessoas que tão... que tão no litígio. São pessoas que precisam de salário pra sobreviver. Eu sempre, né... – quando eu entrei, né, a minha diretora falava isso comigo – a gente tem que visar sempre atendimento ao público em sala de audiência, porque ali é o nosso contato com o público externo. E a gente, estando na unidade judiciária de primeiro grau, a gente tem muito mais esse contato que qualquer outra unidade, né, dentro do Tribunal, tanto administrativa quanto o segundo grau – segundo grau, só tem com o advogado, né... (E 19).

...
Ou então a empresa, também, que a gente também não pode ficar só, né, do lado do re – da... da... da parte trabalhadora. Nós que temo esse contato com ele. Então, a gente tem que desempenhar da melhor forma. E, aí, é o que eu falo: esse momento, tenha empatia, se coloque no lugar dele, pensa nele, né, na... naquela pessoa que tá ali procurando ajuda no judiciário (E 19).

A fala supracitada demonstra a preocupação do gestor com todos os *stakeholders* da organização, fazendo uso das suas competências para cumprir um papel social, como apontam Garcia e Kontz (2019).

Percebe-se, portanto, nas falas dos gestores entrevistados, como um todo, a preocupação destes em cumprir metas e objetivos organizacionais, bem como lidar com pessoas, ser um líder e saber delegar tarefas, o que se apresenta como um grande desafio.

5.2.3 Gestão por competência no TRT/MG e competências gerenciais descritas na matriz de competências e o planejamento estratégico

A relação do gestor com o TRT/MG advém de atos normativos e regulamentos deste Tribunal e de outros Tribunais superiores. Logo, o gestor, regra geral, está restrito ao exposto na Lei, ou seja, como trabalha em um órgão público deve realizar tudo aquilo que lhe for expressamente determinado, não havendo espaço para criações à margem das normas imperativas que o cercam.

Neste sentido, o TRT/MG dispõe de um planejamento estratégico e uma matriz de competências gerenciais para regularem as questões atinentes à gestão por competência e a educação corporativa, sendo que destas normas emerge a subcategoria aqui tratada e denominada: “Plano estratégico, matriz de competências, Setor de Gestão por Competência e relação com Escola Judicial”.

Os entrevistados, ao serem indagados sobre as competências gerenciais descritas no planejamento estratégico e na matriz de competências, responderam, em geral, que desconheciam quais eram as referidas competências. Na verdade, a resposta preponderante foi de que sabiam que o aludido planejamento descreve as competências gerenciais, mas que não tiveram tempo de conhecê-las, nem de lê-las, não as entendendo por completo, como exposto pela Entrevistada 18: “Olha, eu conheço em passant, porque já me foi apresentado em reuniões, mas assim, eu não peguei para ler, (corre o olho assim) [00:32:32] e passa, para te ser sincera, por isso. É isso aí” (E18).

Nem mesmo a Entrevistada 14 que possui formação em Administração conhecia o planejamento estratégico do TRT/MG, tendo relatado dificuldade em localizar essa informação no *site* do Tribunal. Da mesma forma, o Entrevistado 15, que também

Comentado [A4]: Idem sobre o primeiro comentário da Profa. Helena.

Verificar a correta utilização da citação direta para as falas dos entrevistados também (menos de 3 linhas, entre aspas, dentro do parágrafo e sem recuo).

possui formação técnica em Administração mencionou que conhecia o planejamento estratégico, mas não o havia estudado, não sendo um conhecedor profundo:

Eu conheço, sei que existe uma secretaria de planejamento estratégico específica para cuidar da questão estratégica do Tribunal, macro estratégica do Tribunal. Sei que existe, mas não o conheço profundo, não sou um profundo estudioso, teórico das funções, mas sei que tem (E15).

Alguns entrevistados confundiram o planejamento estratégico com missão, visão e valores da organização, como os entrevistados 11, 13 e 20, valendo citar parte da entrevista do Entrevistado 11:

(...) . Foi feito uma série de reuniões, eu participei delas, de alguns grupos. Eu me lembro de ter participado. Tinha aquela questão da missão, aquela frase que seria montada com o objetivo da instituição. Eu tenho uma ideia do que é e da importância que tem o planejamento estratégico, mas eu confesso que talvez motivado pelo trabalho que a gente tem que dar conta dessa parte judicial, a gente costuma deixar mais isso de lado e não aprofunda nessas questões. Eu tenho uma noção mais superficial, não aprofundada (E11).

No mesmo sentido foram as respostas sobre a política de aprendizagem baseadas nessas competências e a matriz de competências gerenciais do TRT/MG, ou seja, os gestores desconheciam tanto a referida política de aprendizagem quanto a matriz de competências.

Alguns entrevistados alegaram que a política de aprendizagem tem ligação com as competências gerenciais, como se estas balizassem aquelas, porém, indagados sobre a estratégia de aprendizagem da Escola Judicial se limitaram a dizer sobre a carga horária, como no caso da Entrevistada 19, não tendo mencionado sobre a promoção de cursos com base na matriz de competências:

Eu conheço. Conheço pelo... pelo fato de eu estar no cargo de gestora, né? Eu... aí, eu tenho mais contato com isso. Principalmente por causa do... daquela carga horária que a gente tem que cumprir. Então, a gente acaba fazendo curso, se especializando, conhecendo, né? Então, a gente se inteira mais nessa... nessa parte.

Entrevistador: E a matriz de competência gerencial do TRT?

Entrevistada: Não, não conheço, Murilo (E19).

Outros entrevistados, como a Entrevistada 13 afirmou conhecer a estratégia de

aprendizagem, mas não soube explicá-la, e citou um curso a respeito do tema realizado em 2014, logo, não há como entender que realmente conhecesse a referida estratégia.

Alguns entrevistados confundiram a política de aprendizagem da Escola Judicial às respostas do Plano de Desenvolvimento Individual, entregue anualmente, de forma facultativa, ao Setor de Gestão por Competência, como exposto pelo Entrevistado 6:

(Ah...) Incentiva, sim. Dentro do... do... – Eu tenho percebido isso... esses... esses programas de... de... de gestão, aí, que eles fazem, inclusive faz os... questionário (eh...) todo ano com a gente pra definir as nossas (eh...) deficiências, as nossas... (eh...) o que que a gente, né... O que falta (eh...) pra cada um dos... dos gestores, e inclusive direciona os cursos pra gente baseado nessas... (eh...) vamos dizer assim, nessas (eh...) (E6).

Da mesma forma, o Entrevistado 15 também entende que a política de aprendizagem se dá com base no Plano de Desenvolvimento Individual:

Sei que o Tribunal incentiva, muito. Todos os anos ele faz o estudo das lacunas dos gestores, das lacunas que existem em todos os setores e oferece cursos para desenvolver isso, e, no caso dos gestores, tem que preencher o PDI, de acordo com o PDI eles dão opção de cursos (E15).

Vale mencionar a posição das Entrevistadas 17 e 18 que afirmaram que o TRT/MG não incentiva uma política de aprendizagem:

Eu acho que não Murilo, eu não sinto, eu acho que até pode ter intenção de fazer isso, mas eu não sinto não (E17).

A fala acima é bem peculiar e de grande relevância, vez que a Entrevistada 17 aduziu que o TRT/MG tem a intenção de incentivar uma política de aprendizagem, mas não o faz, pois a seu ver se trata de uma educação corporativa aleatória, como relatado pela Entrevistada 17:

Eu acho que é mais aleatório (E17).

Já a Entrevistada 18 expôs assim seu pensamento:

Olha, eu acho que nem tanto. Porque falta muita coisa. Então, assim, aí tem uma defasagem, mesmo que ele exija que a gente faça alguns cursos, e aí, são obrigatórios, aí é diferente da abordagem, não é formativo, é

cumprimento de meta. Eu gostaria de fazer muito mais cursos. Eu adoro estudar. Adoro aprender. Eu fico encantada. Porém, a gente, o TRT está mais voltado para cumprir meta processual, meta de secretaria. E meta de secretaria não dá tempo de você fazer avaliação, conversar com servidor. Aí, são outros quinhentos. E, quando ele faz, eu não sei se a gente vai chegar lá, nisso, ou se vou adiantar (E18).

A percepção da Entrevistada 18 vai ao encontro do questionamento acerca da certificação da realização de um curso como cumprimento de uma meta em contrapartida à real qualificação do gestor, um dos questionamentos centrais deste trabalho.

Na verdade, a política de aprendizagem da Escola Judicial tem como parâmetro a matriz de competência do TRT/MG e o Programa de Desenvolvimento Gerencial, valendo citar aquele desenvolvido em 2020 (Anexo XIII). O Plano de Desenvolvimento Individual permite ao gestor indicar qual curso pretende fazer no próximo ano, ou seja, já existe uma programação educacional pronta e o gestor assinalará qual a trilha de cursos que almeja fazer.

Assim, o Plano de Desenvolvimento Individual não direciona a criação e oferta de cursos, apenas indica quais serão as escolhas dos gestores dos cursos pré-existentes, considerando sua própria opinião a respeito de suas deficiências e necessidades de aprimoramento.

Os poucos entrevistados que responderam que conheciam o planejamento estratégico, a política de aprendizagem baseadas em tais competências e a matriz de competências do TRT/MG não demonstraram convicção em tal resposta. Esta dedução se dá pelo fato que não souberam esclarecer, de forma mais específica, os termos relacionados a essas perguntas.

Vide por exemplo o Entrevistado 4 que afirmou ter participado da elaboração do planejamento estratégico, mas não se recordava em qual ano, nem apresentou conhecimento mais profundo a respeito:

Quanto ao primeiro tópico, né, eu participei da... da... da... do planejamento estratégico, da elaboração do planejamento em dois mil e... sei lá, dois mil e tanto, aí, né? Dois mil e pouco aí, né? (risos) Eu fui eu dos... eu tava na...

na... nas primeiras turmas, né, do Tribunal, assim, (eh...) de... fez esse planejamento, né, da... da... planejamento estratégico, né, e eu participei da... Um dos cursos, eu tava... eu era... eu era, participei dele (E4).

Este mesmo entrevistado, ao ser perguntado sobre a matriz de competências do TRT/MG respondeu que a conhecia, mas relatou algo sobre a execução de trabalho em cada Vara e os resultados almejados, algo diverso da referida matriz:

Também tenho conhecimento, também, né. Que... (eh...) vamo falar assim, ela faz parte do nosso dia a dia, né? Né? Que, assim, eu vou falar assim, as varas todas têm que estar alinhadas com o mesmo propósito, que não adianta uma vara X andar num caminho e a vara Y andar num caminho diferente, né, porque o... o resultado tem que ser o mesmo (E4).

Por fim, tal entrevistado ainda ressaltou que não se lembra dos termos da matriz de competências após sua alteração, o que leva a crer que não a conhece apesar de afirmação em sentido contrário: Ele declara que:

É, teve, sim. Eu não me lembro exatamente os termos, mas sei que teve (E4).

De toda forma, muitos entrevistados perceberam que a partir de 2019 houve uma mudança acerca dos cursos ofertados, provavelmente em face da alteração da matriz de competências gerenciais do TRT/MG, como relatado pelo Entrevistado 9.

Além disso, quando indagados sobre quais seriam as competências necessárias para um gestor, os entrevistados não citaram qualquer desses atos normativos do TRT/MG, nem se basearam neles para responder à pergunta. Ressalta-se que poucos entrevistados mencionaram, de forma espontânea, que houve uma mudança da matriz de competências do TRT/MG em 2019, algo fundamental e preponderante para o estudo das competências no Tribunal.

Portanto, a resposta afirmativa sobre o conhecimento das normas e regulamentos internos deve ser vista com demasiada cautela. Ademais, boa parte dos entrevistados atribuiu seu conhecimento a esses atos normativos em razão da elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual que podem apresentar anualmente o Setor de Gestão por Competência do TRT/MG, sendo que, como esclarecido acima, são documentos diferentes.

De toda forma, repisa-se que a resposta majoritária foi de desconhecimento a respeito de tais temas relacionados a gestão por competência do TRT/MG, como a apresentada pelo Entrevistado 2:

Mas eu... eu conheço por alto o planejamento estratégico, né (E2).

Eu tenho... eu tenho conhecimento, apesar de não conhecer a fundo. (E2).

Não, especificamente, assim (eh...) nesses projetos... não sei se são projetos, né? Mas, enfim, essa... essa nomenclatura "estratégia de aprendizagem das competências gerenciais" eu desconheço, se é algum projeto específico. "Matriz de competência" eu também desconheço, se é um projeto específico (E2).

Cabe aqui salientar a pesquisa realizada por Montezano e Petry (2020) a respeito da importância de aplicação do princípio constitucional da transparência por meio de uma governança que possibilite o alcance dos objetivos estratégicos planejados, algo imperceptível no caso em estudo, visto que os gestores, em geral, desconhecem as normas que servem de pilar à tal governança e ao modelo de gestão por competência.

Montezano e Petry (2020) apontaram ainda, em seu estudo, que algumas organizações públicas não realizaram suporte organizacional para que os servidores reconhecessem e estimassem motivos que influenciariam as competências organizacionais, o que também parece ser o presente caso.

Quanto à pergunta e subcategoria sobre a relação entre o Setor de Gestão por Competência e a Escola Judicial, a maior parte dos entrevistados afirmou que acredita existir alguma vinculação entre eles, porém, os entrevistados não souberam nada além disso, tendo apenas vinculado os cursos da Escola Judicial ao Plano de Desenvolvimento Individual e não ao Setor de Gestão por Competências como um todo.

Em que pese tal desconhecimento, o Setor de Gestão por Competência do TRT/MG possui diversos projetos e trabalhos neste aspecto, como citado em subcapítulo específico acima. Este setor atua em consonância com identificação de profissionais mais aptos a realizarem determinada função, formação de equipes mais produtivas

alicerçado em competências individuais e coletivas e as demandas da organização (GARCIA; KONTZ, 2019).

Lado outro, nas análises documentais e até mesmo por meio das entrevistas semiestruturadas, não se percebeu a atuação do Setor de Gestão por Competência na qualificação dos servidores e na avaliação de desempenho destes, bem como não se constatou que este setor incentive a conscientização dos servidores quanto à importância do contínuo crescimento profissional e pessoal (GARCIA; KONTZ, 2019).

Há que se considerar que os órgãos públicos, como o TRT/MG, possuem limitações de atuação, sejam normativas, sejam relacionadas à falta de recursos financeiros, ausência de pessoal especializado, estrutura precária, alternância de pessoas nos altos cargos de gestão, falta de informatização e até o desconhecimento da metodologia acerca da gestão de pessoas e por competências em todo o seu pessoal (VIRÍSSIMO; FEUERSCHUTTE; TEZZA, 2019).

No que tange à subcategoria inerente a possível dificuldade de aplicação de alguma teoria ou prática aprendida nos cursos ofertados pela Escola Judicial, a maior parte dos entrevistados asseverou a ausência de qualquer barreira ou dificuldade de implantação perante o seu superior, que no caso é o juiz titular da Vara ou seus subordinados, os demais servidores.

Foi preponderante a resposta de que a equipe é coesa e unida e entende as inovações de gestão advindas dos cursos sobre competências gerenciais. Contudo, há que se destacar a resposta de alguns entrevistados sobre certas dificuldades como a resistência à mudança, a acomodação ao estado pré-existente de trabalho, ausência de motivação em face das limitações legais do cargo do servidor público, como incremento salarial, bônus, avanço na carreira. Como ilustração cita-se parte do relato da Entrevistada 19:

Procurarem a se atualizar, né? E ter paciência também, né, Murilo? Porque é todo dia a mesma pergunta, a gente manda, atualiza, faz uma pasta, salva no Google Drive... "olha, aqui... aqui tão todas as normas, pa-pá", mas ninguém lê, ninguém procura, né, a correr atrás. Assim, a gente tenta aplicar, mas é um entrave. É o que eu te falo. No setor público, é muito difícil, porque você

tem aquele pessoal pra trabalhar. E não vai mudar aquilo. O Tribunal não vai te dar outra opção, não vai te dar outros servidores com aptidões pra aquilo. Cê vai ter que desenvolver com aquilo. Com aqueles servidores. Aí, tá na hora do Tribunal puxar orelha e falar "não, (ó,) os servidores tais, tais, tais que fazem tais vão ter que fazer curso tal. Servidores que desenvolvem tal, tal vai ter que fazer curso tal". Pra eles também tentarem melhorar, quem sabe, assim, né? Eles vê que é melhor pra eles, eles vão desempenhar aquela atividade (eh...) de uma forma melhor, mais rápida, né? Isso... isso, realmente. Eu... Cê disse tudo (E19).

O Entrevistado 6 também salientou as dificuldades de se trabalhar como gestor de servidores públicos, tendo enfatizado que a estabilidade, por mais importante que seja, pode gerar acomodação e questionamentos sobre mudanças:

A não ser (eh...) um pouco diferente (eh...) a gestão de pessoal. (Eh...) Trabalhar com... com... com servidor concursado é mais difícil um pouco, entendeu? A gente tem muita... tem mais resistência, (eh...) a questão da... (Ah) cara, eu não sei (E19).

...
Dificuldade, questionamento em função de tá lá com estabilidade, essa coisa toda. E é sempre mais... é sempre mais (eh...) melindroso essa... essa coisa (E19).

...
Muito, muito. É. E o pessoal fica muito... (ah), rapaz, fica muito resistente à mudança. Os cara não quer mudar, rapaz. "Não, tá aqui... tá bom assim, vou ficar"... Acho que esse é um problema muito grande de... do... do... do servidor público, que não quer desenvolver...(E19).

Por fim, mais exemplos da dificuldade de se aplicar as teorias e as práticas percebidas nos cursos da Escola Judicial foi apresentada pelo Entrevistado 7, o qual enfatizou que muitos juízes, como gestores e superiores hierárquicos em uma Vara do Trabalho, podem ou não querer realizar mudanças, vez que muitos deles são tão conservadores quanto a própria organização, o TRT/MG.

Conforme Montezano e Silva (2019), é importante que todas as pessoas da organização se vejam envolvidas, direta ou indiretamente, no modelo de gestão por competências, vez que este modelo de gestão interfere em todos os ambientes de trabalho da organização e, por isso, todos deveriam se envolver com ele, o que não se averigua no TRT/MG.

Diante do exposto acima, é válido mencionar os artigos selecionados na revisão sistemática de literatura, pois, nenhum deles abordou, de forma mais profunda, a relação entre a educação corporativa e a gestão por competência, como o presente

estudo.

Ressalta-se o artigo intitulado “Gestão da Educação Corporativa e do Conhecimento Organizacional da Justiça Federal da 5ª Região” que discorre sobre a criação de um modelo de gestão de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região, mas não o alinha com a gestão por competências e, como se trata da educação corporativa como inovação, naquele Tribunal, não tem pesquisa a respeito de cursos ofertados e se estes atingem seus propósitos.

Os demais artigos destacaram a importância do modelo de gestão por competência e de gestão de conhecimento, mas não trabalharam os cursos em si, como seu direcionamento a alguma competência, se o curso alcançou seu propósito e se estava alinhado com o planejamento estratégico do Tribunal, algo realizado pelo presente estudo.

Portanto, este trabalho avançou os estudos acerca da gestão por competência e a educação corporativa no Poder Judiciário, especialmente com as críticas sobre o modelo de aprendizagem proposto e os ensinamentos realmente assimilados pelos gestores.

5.3 Educação Corporativa

A respeito desta categoria, para melhor leitura do trabalho, optou-se por apresentá-la em subcapítulos relacionados com cada uma de suas subcategorias.

5.3.1 Formação Inicial

Um dos requisitos para assumir o cargo de gestor como Secretário de Vara do Trabalho da 1ª Instância é ser formado em Direito, requisito este, portanto, inerente a todos os entrevistados.

Alguns entrevistados disseram ter cursos de pós-graduação, todas voltados à área jurídica e, de forma bastante curiosa, dos 20 entrevistados, nove possuem formação

acadêmica além do Direito, conforme TAB. 8 Cada entrevistado justificou a formação em outra área de uma forma, mas foi preponderante a assertiva de que esta outra qualificação ajudou bastante no cargo de gestor.

Quase todos os entrevistados afirmaram que a formação inicial foi suficiente para assumir o cargo de gestor, pois, em sua maioria, passaram por diversos ou todos os outros cargos existentes dentro de uma Vara do Trabalho de 1ª Instância e, com isso, julgam conhecer todo o serviço praticado naquele local. Ademais, tiveram contato com muitas pessoas no local de trabalho e afirmaram conhecer bem as demandas de trabalho.

Entretanto, o Entrevistado 16 foi categórico ao dizer que a sua formação inicial foi insuficiente, vez que, por mais experiência que se tenha em outros cargos dentro de uma Vara e com o próprio curso de Direito, em nenhum deles há formação educacional para ser um gestor. Ressalta-se que este entrevistado tem formação em Engenharia além de Direito e pontuou que o curso de Engenharia foi fundamental para se tornar gestor.

O Entrevistado 20 apresentou posição bem semelhante, tendo afirmado que, por mais que tenha passado por diversos cargos dentro da Vara e aprendido a manusear sistemas administrativos, a questão do relacionamento humano foi uma grande dificuldade.

Além do curso de Direito, a Entrevistada 14 possui formação em Administração, tendo afirmado ser importante a qualificação neste último curso para se ter inteligência emocional e saber lidar com pessoas e não ficar atrelado apenas em um conhecimento técnico jurídico advindo do curso de Direito.

Vale pontuar que as respostas se basearam, em grande parte, em competências técnicas e profissionais somente, não tendo os entrevistados, em geral e quando perguntados sobre a formação inicial, vislumbrado a existência de competências humanas exigíveis para o cargo de gestor. Alguns até alegaram possuir um bom relacionamento com os colegas, como exposto pelo Entrevistado 2, o que poderia se

entender como algo inerente ao relacionamento interpessoal:

(Eh...) Foi suficiente, sim. Eu tenho uma boa relação com todos os colegas da vara, não só com os colegas da vara, mas todos os colegas (eh...) de Fabriciano, da secretária, das demais secretarias, né? Onde eu passo, também tenho uma boa relação com todos. Então, isso facilitou bastante. (Eh...) Esse bom relacionamento, essa fácil convivência que eu tenho com as pessoas. Não fiz curso de gestão, ainda não tenho nenhum curso de... de capacitação. (Eh...) E o que fez eu ser Secretário foi, mesmo, a... a boa desenvoltura com os processos e com o pessoal, também, né? Então, o... o juiz à época viu esse potencial e me nomeou secretário (E2).

Poucos entrevistados disseram que a formação inicial foi insuficiente, pois não sabiam lidar com o aspecto emocional de cada pessoa enquanto gestor e indicaram a influência dos cursos promovidos pela Escola Judicial como forma de entenderem e praticarem ações relacionadas a tal aspecto. Como exemplo, tem-se parte da entrevista do Entrevistado 7:

(Eh...) Na realidade, quando eu me tornei gestor, (eh...) hoje, eu entendo que eu não estava preparado. Tecnicamente, sim. Vamos dizer assim, (eh... eh...) eu já era formado em Direito, já tinha mais de dez anos de experiência de secretaria como assistente de juiz, como assistente de diretor, como calculista, como alternador... Então, eu conhecia de secretaria. Mas (eh...), com o tempo, eu fui fazendo o curso mais ligado à questão de... vamos dizer, mais de gestão de pessoas – liderança, desenvolvimento... Nessas áreas, nessas áreas (E7).

A colocação do Entrevistado 7 corrobora o entendimento de que o conhecimento técnico, em geral, existe quando uma pessoa assume o cargo de gestor, mas as competências humanas, nem sempre. Assim, pode-se afirmar que o servidor indicado ao cargo do gestor não possui as competências gerenciais necessárias para tanto.

A Entrevistada 5 possui formação em Letras e afirmou que lecionou por muito tempo e, por isso, teve mais contato com pessoas. Assim, sua atuação como professora em uma sala de aula lhe ajudou a entender melhor a relação interpessoal, o que evidencia que o conhecimento prévio de relações humanas contribui para o exercício do cargo.

Da mesma forma, a Entrevistada 14 afirmou que sua formação em Administração a ajudou a ter outra visão a respeito da gestão, não se limitando às questões técnicas, devendo se voltar ao aspecto humano também.

Há que se considerar que, além da formação em Direito, a indicação para o cargo de Secretário da Vara do Trabalho de 1ª Instância depende do juiz titular da Vara, logo, se trata de uma nomeação para cargo de confiança que não exige cursos específicos sobre competências gerenciais, administração ou alguma formação complementar para o exercício deste cargo de gestão.

Assim, muitos gestores assumiram este cargo por serem pessoas em que os magistrados depositaram confiança, o que nem sempre significa maior aptidão a tal função, tampouco conhecimento e prática das competências necessárias para exercício do cargo.

Ao exercer um cargo de gestão, será exigida desta pessoa mais competências humanas, sendo necessária a verificação das habilidades desta pessoa para cumprir a função com a inclinação exigida (FREITAS; ODELIUS, 2018). Algo que não é necessariamente verificado e auferido antes da nomeação para Secretário de Vara do Trabalho da 1ª Instância.

Logo, o distanciamento entre a nomeação do cargo de Secretário de Vara e a averiguação dos conhecimentos e das habilidades para se tornar um gestor não acrescenta benefícios ao modelo de gestão por competências.

Nos dizeres de Santos, Rocha-Pinto e Guimarães (2015), o cargo de gestor é um cargo estratégico e, portanto, deve apoiar a criatividade, a gestão participativa, a autonomia, disseminar conhecimento, algo que sequer foi levado em consideração pelos entrevistados acerca da sua preparação anterior para assumir o cargo de Secretário de Vara.

5.3.2 Relação entre Escola Judicial e o desenvolvimento de competências gerenciais. Efetividade e prática das competências gerenciais.

Perguntados sobre o desenvolvimento de competências gerenciais por meio dos cursos da Escola Judicial, foi praticamente uníssona a resposta afirmativa.

Boa parte dos entrevistados aduziu que os cursos são fundamentais ao desenvolvimento de competências gerenciais, tendo enfatizado as competências humanas como grande chamariz e benefício dos referidos cursos.

Ressalta-se a fala da Entrevistada 17 ao afirmar que os cursos da Escola Judicial não desenvolvem competências gerenciais porque os gestores fazem os cursos como cumprimento de mera formalidade, um requisito a se cumprir por determinação do Tribunal e isso seria algo cultural.

Percebe-se que parte preponderante dos entrevistados considerou sua formação inicial como suficiente para exercer o cargo de gestor, sendo que as respostas focaram em parâmetros técnicos e não humanos. E, perguntados sobre o desenvolvimento de competências gerenciais, poucos foram aqueles que ressaltaram cursos voltados à área jurídica ou dos processos em que o Secretário de Vara está envolvido. A maior parte dos entrevistados relacionou o desenvolvimento de competências gerenciais aos cursos voltados aos aspectos emocionais, de comunicação e de relação interpessoal.

Novamente, sobressaiu o desconhecimento das pessoas entrevistadas acerca de todas as competências gerenciais que compõem a matriz de competências gerenciais gerais do TRT/MG. Também se constatou a necessidade das pessoas em trabalharem o lado humano e as competências gerenciais ligadas a ele, como também ficou ressaltado que tais pessoas se consideram bastante capacitados no que toca ao lado jurídico e dos processos executados pelo Secretário de Vara.

O que se atestou, em verdade, foi a avidez dos entrevistados por cursos relacionados às competências gerenciais humanas e o quanto esses cursos foram importantes para se qualificarem e entenderem mais sobre relação entre as pessoas, formas de comunicação, dentre outros temas, como indicado pela Entrevistada 14 ao mencionar cursos com temas como inteligência emocional e neurociência.

Contudo, esses estudos, por si só, são incapazes de levar à incorporação de uma competência, pois se trata de uma educação corporativa falha e inconsistente

(BATISTA *et al.*, 2005). Não se sabe, sequer, se os gestores aqui estudados são agentes de transformação usando sua capacidade intelectual (conhecimentos, habilidades e atitudes) para acrescer ao patrimônio intelectual da organização (KNAPIK *et al.*, 2020).

Merece ainda o destaque a afirmação de grande parte dos entrevistados de que estes realizaram cursos voltados às competências gerenciais no quinquênio de 2015 a 2020. Entretanto, essa mesma maioria não soube dizer, espontaneamente, quais foram os cursos realizados. Alguns entrevistados consultaram a base de dados do TRT/MG, em seu próprio arquivo pessoal, para lerem quais foram os cursos realizados, como os Entrevistados 8, 13, 14, 15 e 20, o que gera desconfiança sobre a afirmação de que os cursos realmente desenvolveram as competências a que se propuseram. Segue, para exemplificar, a fala do Entrevistado 4 a respeito dos cursos realizados por ele:

(Ah,) De nome, assim, eu não lembro, que são... os nomes são muito... muito técnicos, às vezes, né, mas, assim, eu fiz vários cursos de dois mil e quinze até... até esse ano, né? Fiz vários cursos de... nessa área (E4).

Isto porque as competências são algo enraizado, um padrão de comportamento, seriam constituídas pelos elementos: conhecimento, habilidade e atitude (BRANDÃO, 2009; SANTOS; HONOÓRIO, 2014) e, é inevitável indagar se as competências foram realmente desenvolvidas por meio dos cursos, vez que os entrevistados, em geral, não souberam nem elencar, de maneira natural, os cursos que fizeram.

Ademais, os entrevistados, preponderantemente, não souberam citar as competências técnicas e humanas necessárias a um gestor, nem mesmo aquelas competências que são a base da própria matriz de competências do TRT/MG, o que gera dúvida sobre a assimilação dos cursos como um todo a ponto de se afirmar, categoricamente, de que competências foram realmente desenvolvidas.

Se os entrevistados tivessem realmente adquirido e desenvolvido competências gerenciais estudadas por meio dos aludidos cursos, teriam, inevitavelmente, as descrito e apontado tão logo fossem questionados a respeito delas.

É possível alegar que os cursos são válidos e ajudam a qualificar as pessoas, mas não que ao término deles a pessoa estaria plenamente e totalmente capacitada, com uma competência estudada, adquirida e absorvida, como deveria ser o aprendizado organizacional, na visão de Martão e Demajorovic (2019).

Desse modo, vale citar a resposta do Entrevistado 6 a respeito dos cursos realizados:

Não vou lembrar o nome dos cursos, não. Mas eu sei que é um que era muito focado nessa coisa de liderança aí, de... dessa divisão aí, que eu questionei pra você, que chefe por líder e tal... esse negócio foi uma coisa que me... (eh...), apesar de eu ter trabalho(...) (E6).

Percebe-se que o curso foi importante e teve um impacto sensível para este entrevistado, mas ao descrevê-lo mencionou liderança sem explicá-la de maneira clara, ou seja, o que seria ser líder e como aplicou esses conhecimentos na sua vida profissional.

Repisa-se que os cursos, por mais repetitivos que sejam, não são ofertados mensalmente ou em períodos de curto espaço de tempo, nem são realizados pelas mesmas pessoas sempre, o que implica estudos aleatórios e desatados.

Também é crucial mencionar que os gestores devem realizar, no mínimo 30 horas/aula a cada dois anos, conforme Resolução 159/2015, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, número bastante reduzido para se poder confirmar que uma pessoa tenha adquirido e desenvolvido uma competência gerencial com tão pouco estudo. Este requisito mínimo ainda contribui para o descrédito da educação corporativa, vez que dificulta a manutenção de seu caráter continuado, pois muitos servidores somente farão o mínimo para cumprir a determinação normativa.

De acordo com a Entrevistada 19, o tempo de 30 horas/aula a cada dois anos seria pouco e apenas um indicativo mínimo do TRT/MG, tendo opinado que o Secretário de Vara precisaria de mais tempo de estudo. O Entrevistado 16 também enfatizou que este tempo de 30 horas/aula a cada dois anos ser pouco e, apesar do grande volume de trabalho do gestor, entende que deveria ser exigida essa carga horária por

semestre. No mesmo sentido também se manifestaram os Entrevistados 15, 17, 18 e 20.

Merece destaque a fala do Entrevistado 15 que conjugou as mudanças constantes do mundo e da sociedade com a necessidade de estudo e aprimoramento, o que o fez concluir que a carga horária de 30 horas/aula a cada dois anos seria insuficiente:

A previsão legal é sempre o mínimo. Então, se pensar 15 horas por ano ou 30 horas a cada dois anos, é o mínimo. Então, é melhor do que nada. Mas é insuficiente. Acho que o quanto mais melhor, ou quanto mais qualificação que o gestor fizer, ela é melhor para ele, porque, principalmente nos dias atuais, que a mudança que a gente está tendo nos últimos tempos com o PJe, com o teletrabalho, com muitos servidores saindo, cada vez a cobrança maior, metas; isso exige cada vez mais a qualificação nossa (E15).

Por outro lado, outros entrevistados, como a própria Entrevistada 19, apontaram a carga horária de 30 horas/aula ser suficiente, pois os cursos seriam interligados. Contudo, não se percebe tal interligação, posto que os cursos são facultativos, sendo exigidas apenas 30 horas/aula a cada dois anos, logo, em um período de 24 meses, e se um gestor fizer três cursos de 10 horas cada, é questionável que realmente tenha havido interligação entre todos eles a ponto de se adquirir e desenvolver uma competência.

A Entrevistada 19 pontuou que muitas vezes os servidores fazem apenas os requisitos mínimos exigidos nas normas, não se interessando em buscar mais conhecimento pois, na verdade, querem tão somente cumprir uma imposição normativa.

Né... Cumprir o mínimo. (eh...) Cumprir o... a carga horária. Entendeu? E, assim... e isso que é o grande problema que eu acho (E19).

Portanto, cumpridas as 30 horas /aula em dois anos, apenas, seria como perfazer uma formalidade e não almejar um aprimoramento. Além disso, a educação corporativa deve ser constante, ininterrupta para que realmente se alcance uma transformação almejada (BITENCOURT, 2005; FERREIRA *et al.*, 2019).

É questionável se, diante de um mundo tão mutável, os servidores do TRT/MG estão sendo capacitados, por meio da sua educação corporativa, a atingir competências

necessárias para cumprir seu trabalho e ainda se manterem como cidadãos ativos e participantes na sociedade (KOLO *et al.*, 2013; ESTEVES; MEIRIÑO, 2015; BARBOSA, 2007).

A efetivação e a prática de competências gerenciais estudadas é outro tema que merece cautela, posto que por mais que os entrevistados tenham afirmado que boa parte do ensinamento era aplicada nas Varas do Trabalho, impede questionar a realidade dessa afirmação (FERREIRA, 2015).

Considerando que muitos entrevistados não conhecem as competências gerenciais gerais mapeadas pelo TRT/MG; não souberam dizer quais seriam as competências gerenciais essenciais a um gestor; não souberam indicar, de forma natural e franca quais os cursos de competências gerenciais que realizaram; não adquiriram e não desenvolveram competências gerenciais estudadas; se torna controversa a afirmação de que praticam as competências gerenciais em seu ambiente de trabalho.

Ademais, não há no TRT/MG uma forma de avaliação da aplicação prática do curso, vez que inexistente controle ou fiscalização a respeito, tampouco a avaliação de desempenho que abranja esse ponto, como bem citado pela Entrevistada 19:

Murilo, é igual eu te falei, são cursos *onlines*, né? Então, assim, cê sabe que se cê sai desenvolvendo ou não, depende da pessoa, do que você vai absorver daquilo e você vai aplicar na prática. Então, isso vai de cada gestor. Muitos, então, vão cumprir só a meta... o... a meta, lá, o horário, né, estabelecido pra cumprir as horas. Agora, cê tá aplicando aquilo? Cê tá (eh...) repassando aquilo na sua unidade judiciária? Aí vai de cada um, infelizmente, porque não há um controle disso da administração, pra avaliar isso (E19).

Saber se um aprendizado foi assimilado por uma pessoa é crucial para que realmente haja um desenvolvimento intelectual, caso contrário os cursos servirão para certificação de sua conclusão, tal qual exposto por Barbosa (2007).

A educação corporativa ajuda o desenvolvimento de competências, sejam profissionais ou humanas (ESTEVES; MERIÑO, 2015). E mais, o modelo de gestão por competências demanda a existência de uma educação corporativa com conceitos que propiciem a transformação e a expansão do conhecimento de uma pessoa

(PEREIRA *et al.*, 2006; DEPRÁ; PEREIRA; MACHI, 2018; MONTEZANO; SILVA, 2019). Vale ainda citar Silva *et al.* (2020), a respeito da vantagem da educação corporativa em criar uma cultura de aprendizagem e permitir o preenchimento de lacunas de competências e a resolução de problemas organizacionais.

Todavia, o formato da educação corporativa promovida pelo TRT/MG não evidencia que as competências gerenciais foram desenvolvidas e trabalhadas a ponto dos gestores as absorverem. O modelo de gestão por competência para funcionar depende de uma educação continuada e formativa incessante, capaz de levar conhecimento aos gestores e estes, se transformarem em agentes da própria gestão por competência.

Sobreleva mencionar a fala do Entrevistado 15 acerca da continuidade do aprendizado, tal qual citado acima:

Então, o gestor, acho que a gente nunca está preparado para ser. Acho que não existe uma formação completa para ele, não é? Existe o pré-requisito jurídico, que é o bacharel em Direito - que isso te qualifica - mas, na gestão de pessoas, é um constante aprendizado. Na época, eu considerava que não estava preparado, com ainda eu acho que não estou, porque é um desenvolvimento constante, um aprendizado constante (E15).

O pensamento do Entrevistado 15 acerca do desenvolvimento contínuo e aprendizado constante é exatamente o ponto crucial de aplicação do modelo de gestão por competência, vez que intrinsecamente ligado à uma educação corporativa eficaz, principalmente diante de um mundo tão mutável.

Os questionamentos acima apontados são dúvidas que levam a indagações sobre o modelo de educação corporativa, sua metodologia, sua efetividade, seus ensinamentos, como também propicia indagações quanto à real função de um gestor, tendo a gestão como principal tarefa e a execução de atividades como algo secundário, o que não se vislumbrou no caso estudado.

A Entrevistada 12 faz menção a esta situação e relata que é utópico imaginar que o gestor ficaria a cargo somente da gestão, delegando, por completo a operacionalização de atos:

Deixa eu te falar uma coisa que o Tribunal sempre fala quando vem pessoas dessa área administrativa. Eu fiz um curso em que o instrutor falou isso, eu não sei nem se isso tem muito a ver com o assunto que você está, o objetivo que você quer na sua pesquisa. Mas, é uma coisa que eu sempre ouvia falar e eu tive oportunidade de vivenciar isso em um curso que eu fiz. Para quem atua nessa área gerencial, eu acho que eles pensam que o Secretário de vara está ali para gerenciar a vara e o que precisa ser feito dentro dela, não para pegar no serviço braçal. Serviço braçal, quando eu quero dizer, é fazer despacho, é fazer intimação, é fazer alvará, não seria esse a função do Secretário de vara. Não sei se na sua é assim. Aqui em Cataguases nunca foi, e estou para te dizer que todas as vezes que outros Secretários de Vara, que eu tenho relacionamento, ouviram falar isso, ficaram assustados, porque não é essa a realidade. A gente vive em uma realidade com um quadro diminuto, muito serviço. (...) (E12).

Desta feita, de acordo com o recorte acima transcrito, tem-se que é muito difícil para o gestor atuar e se dedicar à gestão, vez que é imprescindível que faça tarefas executórias e operacionais.

Pondere-se que o TRT/MG está à frente de vários Tribunais pátrios quanto à implementação da gestão por competência e educação corporativa, mas diante da análise em questão percebe-se que ainda necessita de muitas melhorias e implementações, algo natural, diante da recente implantação do referido modelo de gestão.

Insta aqui distinguir este estudo dos quatro artigos selecionados na revisão sistemática de literatura, vez que nenhum deles trabalhou a educação corporativa dos gestores como pilar do modelo de gestão por competência, se limitando a afirmar que os cursos e, na verdade, a própria gestão de conhecimento seria um pilar do modelo de gestão por competência.

Ressalta-se que o artigo intitulado “Gestão da Educação Corporativa e do Conhecimento Organizacional da Justiça Federal da 5ª Região” aborda a criação de um modelo de gestão de conhecimento na Justiça Federal da 5ª Região, mas não o alinha com a gestão por competências e, como se trata de instituir a educação corporativa naquele Tribunal, não se tem pesquisa a respeito de cursos ofertados e se estes atingem seus propósitos.

Enfim, os aludidos artigos destacaram a importância do modelo de gestão por competência e de gestão de conhecimento, mas não trabalharam os cursos em si, como seu direcionamento a alguma competência; se o curso alcançou seu propósito e se estava alinhado com o planejamento estratégico do Tribunal, aspectos abordados pelo presente estudo.

5.4 Comparações entre a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas

No caso em tela, foram utilizadas duas fontes de dados: a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas. Assim, visando dar maior confiabilidade e credibilidade à pesquisa, se torna importante a triangulação dos dados obtidos, considerando a complexidade do estudo e a possibilidade de minimizar eventuais distorções subjetivas (SANTOS *et. al.*, 2020)

A análise documental realizada demonstrou que os cursos ofertados pela Escola Judicial não foram capazes de mudar um panorama existente a respeito das competências gerenciais, posto que as deficiências continuaram as mesmas, a distribuição dos cursos e formas de aprendizagem se mostrou desigual de uma para outra competência, quanto à quantidade de horas/aula e de número de cursos em si.

A ausência de ligação entre o planejamento estratégico, matriz de competência, ciclos de verificação de competências e a educação corporativa, como constatado na análise documental também foi evidenciada nas entrevistas dos gestores, pois estes pouco conhecem a respeito dos citados temas e atos normativos.

Também há nexos entre a ausência de cursos e formas de aprendizagem eficientes para desenvolverem as competências gerenciais como indicado nos documentos analisados e a falta de conhecimento dos gestores sobre quais são as competências gerenciais.

Oportuno ainda dizer que os gestores não desenvolveram competências gerenciais por meio da educação corporativa oferecida pela Escola Judicial, como constatado

tanto por meio das entrevistas, vez que desconhecem os cursos realizados, as competências desenvolvidas, confundem a estratégia de aprendizagem com o Plano de Desenvolvimento Individual, quanto por meio dos documentos e percentuais de competências com lacunas que se mantiveram quase que inalterados por cerca de cinco anos.

Portanto, as duas fontes de dados, documental e as entrevistas semiestruturadas apontam e reforçam a conclusão de que a Escola Judicial do TRT/MG não desenvolveu as competências gerenciais indicadas na matriz de competência do Tribunal.

5.5 Informações adicionais obtidas com as entrevistas semiestruturadas

As informações adicionais obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas serão expostas a seguir em forma de críticas e sugestões à educação corporativa promovida pela Escola Judicial.

5.5.1 Críticas à educação corporativa promovida pela Escola Judicial

Diversos entrevistados apresentaram críticas à forma de educação corporativa praticada pela Escola Judicial, sendo que as principais foram:

- a) Falta de tempo para fazer os cursos;
- b) Cursos a distância não promovem aprendizado e interação entre pessoas;
- c) Cursos voltados às questões práticas;
- d) Frequência dos cursos;
- e) Dependência de normas e regulamentos;
- f) Falta de motivação;
- g) Limite orçamentário;
- h) Divulgação.

Primeiramente, deve-se levar em conta que os Secretários de Vara entrevistados afirmaram que, além da função de gestão, também são planejadores e executores de diversas tarefas, bem como devem apresentar inúmeros dados, metas, planilhas,

manusear várias ferramentas tecnológicas e programas exigidos pelo TRT/MG. Além disso, lidam com os servidores subordinados, o juiz como gestor superior e o público externo, como autor e réu de um processo trabalhista e seus advogados.

Conforme exposto pelo Entrevistado 1, o gestor não se dedica apenas à gestão, tendo que executar operações que o levam a ter uma sobrecarga de trabalho. Na mesma linha de raciocínio tem-se a fala do Entrevistado 20 que destacou que o gestor faz tantas tarefas de operação e execução que acaba por fazer um curso “atropelado”.

A menção acerca de um trabalho árduo, extenuante, complexo, com muitas cobranças e metas a serem cumpridas, bem como de grande responsabilidade, foi quase uníssona. Mas também se mencionou se tratar de uma função dinâmica, administrativa, organizacional, que envolve o trabalho técnico e jurídico, bem como a relação entre pessoas e o trabalho em equipe, o que fascina e motiva os gestores aqui estudados.

Tendo em vista essas considerações, a principal crítica foi com base na falta de tempo para fazer os cursos, vez que a demanda de atividades é muito grande e, além delas ainda existem os problemas e questões pessoais e familiares que tomam tempo e esforço, o que dificulta muito a realização dos cursos. Alguns entrevistados informaram que fizeram os cursos nos finais de semana e outros após a jornada de trabalho, além disso, outros disseram que não fizeram mais cursos do que o necessário por não possuírem disponibilidade para tanto.

Além disso, muitos entrevistados aduziram que os cursos presenciais eram melhores do que os cursos *on-line*, pois conseguiam trocar experiências, conhecer melhor cada um dos gestores e as particularidades de cada Vara, bem como as estratégias utilizadas na solução de determinados problemas. Os entrevistados, em sua maioria, não gostam do modelo de aprendizagem virtual, a distância, pois não conseguem ter interação e não absorvem o conteúdo do curso da mesma maneira que os cursos presenciais.

Ainda que os gestores aqui estudados mantenham um grupo de conversas em

aplicativos de redes sociais, entendem, em sua maioria, não ser suficiente para a troca de informações.

Insta destacar que a aprendizagem organizacional não se dá apenas de maneira formal, sendo que o aprendizado informal é importante e vital para que as informações e conhecimentos sejam interligados e distribuídos entre diversas pessoas, o que contribui para o enriquecimento acerca de todo o processo produtivo. Além disso, o contato entre as pessoas permite que as diferenças individuais e a experiência pessoal e profissional de cada um, favoreça o crescimento do grupo (DEPRÁ; PEREIRA; MARCHI, 2018).

Outra crítica se deu em razão dos cursos serem muitos teóricos e não demonstrarem, na prática, como poderiam os gestores praticar e efetivar as competências gerenciais estudadas, como descrito pelos Entrevistados 20 e 19:

Eu acho teórico, eu acho que tinha que ter aplicação prática mesmo, gestor está passando por determinada situação, no curso tinha até essas opções de fazer, você responde, mas não é naquele calor do momento, desenvolver na hora, porque no dia a dia você tem que decidir na hora (E20).

Exatamente. Teóricos e poucos práticos. É o... e, aí, eu repito: tinha que ser curso presencial. Trocar prática. E, outra coisa, constar lá não é... não é gente (eh...) professores contratados pelo Tribunal, não, né? Professores de autoajuda que chegam lá, não. Tinha que participar diretoria judiciária, administração tem que participar também, sabe? A gente tinha que ser ouvido. Os assistentes tinham que fazer curso também. A segunda instância tinha que ser interligada com a primeira instância, porque as decisões que elas... elas proferem lá influenciam o que a gente faz aqui. Mas eles, lá, não conhecem a realidade aqui, sabe? Então, tinha que ser um curso, tinham que ser cursos, né, com mais... com o pessoal, não só gestores, servidores de várias as áreas misturados também, né, pra cada um ver a realidade (E19).

...
Não, cê falou tudo. Cê falou exatamente isso. A gente quer aprender é como lidar na prática, né, com o nosso cotidiano. Eu não quero saber o que que é liderança na visão de não sei quem, na visão de não sei quem, como era a chefia antigamente. Não, não quero saber isso (E19).

As falas acima citadas remetem à falta de interligação entre os diversos setores do TRT/MG, o que ajudaria mais a interação entre os setores, os gestores, a Escola Judicial e o Setor de Gestão por Competência. Faltaria, portanto, um trabalho em conjunto, cursos com várias pessoas de diversas áreas e segmentos do Tribunal para que exista colaboração em todo o processo da gestão por competência e da educação

corporativa.

A Entrevistada 19 ainda apresentou pontos relevantes a respeito de tal interação:

Exatamente. Quer um curso de liderança, né, vamos passar, assim, as características pro... pra ser um bom líder? Então vamos lá, vão participar gestores; vão participar servidores, que são subordinados; vão participar a... o pessoal da diretoria judiciária, que é quem aplica, né, de fato, que é quem passa pra gente a... a organização, né, como tem que ser feita as tarefas; então, vão participar todo mundo (E19).

A Entrevistada 19 citou, por exemplo, o projeto de Banco de Talentos do Setor de Gestão por Competência do TRT/MG, vez que, na sua visão, falta uma visão prática deste projeto, que teria embasamento apenas teórico, voltado à qualificação formal da pessoa que busca uma recolocação dentro do Tribunal:

Trabalhando na prática a equipe. É. Aí, quando vem com um banco de talentos e... e oferecem cursos, né, pra esses bancos de talento... fala: (ah,) não, a pessoa está preparada, a pessoa quer isso. Mas... será? Não escutam a gente. Não escutam o gestor, nesse sentido. E a gente que tá ali vivenciando e, assim, conhece de perto a aptidão de cada servidor (E19).

Na mesma linha, o Entrevistado 1 mencionou que deveriam ser realizadas reuniões anuais a respeito das metas dispostas no planejamento estratégico a respeito das competências gerenciais, como forma de melhor compreensão pelos gestores a respeito da sua função, podendo, juntos, traçarem diretrizes para se alcançarem objetivos organizacionais.

Os cursos também encontram adversidade quanto à sua frequência, duração e repetição, o que dificulta o aprendizado, já que uma pessoa faz um curso em um mês, com algumas horas de duração e a partir daí já se considera como adquirida a competência se atingida o número mínimo de horas/aula. O ponto é que alguns entrevistados afirmaram que os cursos poderiam ser mais completos, envolvendo mais competências gerenciais e trabalhados por mais tempo, bem como serem repetidos mais vezes. Veja como exemplo o exposto pela Entrevistada 19:

Exatamente. Concordo plenamente com o que você falou. Eu acho que tinha que ser... – é igual eu te falei, pra mim, no final, os cursos são todos iguais, que eu já fiz vários módulos e você não pode repetir os módulos, mas sempre

parece que é o mesmo módulo. Tanto que as mesmas perguntas são as... são muito parecidas, as perguntas. Se cê for responder um... um módulo, cê vai ver que é praticamente igual ao outro, entendeu? Eu acho que se fosse um curso bem feito que abrangesse tudo, todas as matérias, e mais vezes... e, assim, com mais oportunidades... vamos supor, (ó,) vai ter de dois em dois meses. E, aí, cê teria mais oportunidade, cê teria uma chance, né? (Ah,) Esse mês, eu não posso, mas no outro, eu vou poder fazer. Porque, aí, por exemplo, o módulo... – É, aí, ele não... ele não vai ser repetitivo agora. Ele vai ser repetido só em agosto. Mas, em agosto, talvez cê também não consiga, né? Talvez, se fizesse uns cursos, assim, que demorassem mais, né, que tivessem mais módulos e, assim, cê pudesse (eh...) aproveitar melhor ele, tirar, né, (eh...) melhor dele por mais tempo, com certeza seria melhor. Que que adianta cê fazer um curso de inteligência emocional no... em janeiro, aí fazer um outro em agosto de liderança e, aí, só ano que vem fazer outro? Por que que não engloba isso tudo num só, né? (E19).

Esta crítica também foi apresentada pelo Entrevistado 20, o qual citou que o curso é interessante, mas muito curto e rápido, servindo apenas para se ter uma ideia de algum assunto, ou como um reforço de algum tema específico:

O curso de Liderança Sistêmica que eu fiz recentemente, eu vou usar ele de exemplo que é o mais recente que eu fiz, eu achei ele bacana para reforçar algumas coisas, algumas coisas que eu já tinha em mente, as vezes eu não tinha tão dentro da cabeça tão organizado, então reforça certas coisas de como se atuar para tentar ser um líder, como agir, tentar aplicar isso dentro da gestão, mas é muito curto, muito rápido, é dentro daquele cenário que eu já falei...(E20).

Das falas em destaque, tem-se que os gestores possuem interesse nos cursos, mas o formato que a educação corporativa se apresenta, o tempo dos cursos e sua frequência, bem como sua metodologia, são fatores que dificultam o aprendizado em si.

A Entrevistada 17 enfatizou que a metodologia dos cursos parece algo ultrapassada e obsoleta:

Eu acho, eu acho que a metodologia não se adequou aos novos tempos, aquele fórum de discussão, eu nunca participei daqui, tenho a maior preguiça, eu nunca participei de fórum de discussão na internet, então eu acho que... não sei se as pessoas nem vão lá, mas acho que (inint) [00:45:33] "Vamos participar do fórum essa semana", eu acho muito antigo, acho que o tribunal não mudou em nada a metodologia de dar aula, e a gente hoje tem tanta ferramentas, então eu acho que a metodologia é um pouco obsoleta, eu acho que essa coisa do ser durante o expediente, eu sei que é um respeito ao tempo do servidor, de não querer que ele... mas na prática não funciona, essa coisa da aula ser durante o expediente (E17).

Acrescente-se que a própria Entrevistada 17 ressaltou a existência de muitas ferramentas hábeis a proporcionar um curso mais moderno e ainda mencionou que a realização do curso durante a jornada de trabalho seria uma dificuldade.

Mais uma crítica foi em razão da ausência de motivação para fazer os cursos, pois, muitas vezes um órgão público depende de normatização para que seja imperativa a realização de um curso, com ganho financeiro ou de carreira, como narrado pelo Entrevistado 6:

Acomoda... ou talvez essa falta de incentivo, não? Porque, às vezes, com... é claro que a gente trabalha num órgão público e precisa de depende de muitas normatizações pra isso, mas, talvez, o incentivo (eh...), não... não sei se só financeiro ou de evolução do cargo, mas, talvez, seja necessário, também (E6).

Conforme a fala do Entrevistado 8, corroborando o trecho acima, o serviço público tem sido precarizado ao longo de muitos anos, em todo o país, com aumento de mais tarefas e cobranças, sem reajustes financeiros e incentivos da organização para que haja uma dedicação ao estudo contínuo. A Entrevistada 18 também citou que há pessoas interessadas na qualificação, mas alguns servidores não possuem qualquer interesse em se qualificar, mudar, desenvolver nada além de um trabalho mecânico e repetitivo. Com isso, de acordo com a Entrevistada 18, os gestores, sempre muito cobrados, também não se sentem dispostos a convencer servidores a fazerem cursos e acabam na mesma monotonia.

O TRT/MG possui incentivos financeiros para os servidores que completem até 360 horas/aulas em três anos, bem como exige um tempo mínimo de cursos anuais para a evolução no plano de cargos e salários. Contudo, há tetos para os adicionais financeiros, bem como no Plano de Cargos e Salários, o que demandaria criar mais incentivos além destes ou outras formas para impulsionar o gestor a fazer mais cursos.

O Entrevistado 8 assinalou que as mudanças na Administração Pública são lentas, pois dependem muito de normas e regras específicas e, com isso, um planejamento já surge defasado:

Pra você conseguir fazer uma mudança, o negócio é demorado, mas aí já tem tráfego burocrático mesmo, de legislação, essa coisa toda que, às vezes, emperra muito. Cê tem um gestor, um cara que quer fazer mudança, mas, infelizmente, ele encontra toda essa... essa legislação toda, que amarra... e realmente o negócio é demorado, né? Quando você consegue implantar uma coisa, já tá precisando de um passo mais à frente, né? (E8).

Esse planejamento talvez esbarre em outra crítica que seria o limite orçamentário da Escola Judicial e do próprio TRT/MG, como explicado pelos Entrevistados 6 e 9 no que concerne à contratação de professores externos ao TRT/MG.

A divulgação foi outro tema sujeito a crítica, pois os servidores não verificam, habitualmente, os *e-mails* institucionais, os *sites* do TRT/MG e da Escola Judicial especificamente, como apontado pelo Entrevistado 16. Com isso, muitas pessoas não tomam conhecimento dos cursos e quando os descobrem, os mesmos já estão com suas turmas completas.

5.5.2 Sugestões à educação corporativa promovida pela Escola Judicial

Algumas das críticas apresentadas no subcapítulo precedente vieram acompanhadas de sugestões de melhorias, como as seguintes:

- a) Calendário com cursos pré-definido;
- b) Abertura de mais vagas para os cursos possibilitando a todos fazerem, sejam do público-alvo ou não;
- c) Suspensão de prazos judiciais durante os cursos;
- d) Cursos ministrados por pessoas do próprio TRT/MG e do Setor de Psicologia do Tribunal;
- e) Cursos regionais;
- f) Escola itinerante;
- g) Alteração de carga horária de aprendizagem;
- h) Avaliação de desempenho periódica e regular;
- i) Mudança da metodologia dos cursos.

Quanto ao calendário pré-definido, alguns entrevistados apontaram que a existência de datas prévias e fixas durante todo o ano para a realização de cursos facilitaria o planejamento dos gestores. Atualmente, os cursos são ofertados de forma aleatória e

isso prejudica a organização do trabalho e a realização do próprio curso.

Em defesa a esta ideia, cita-se parte do relato da Entrevistada 14, a qual estava fazendo um curso virtual que exigia a sua presença em uma reunião *on-line*, contudo, o horário coincidia com um momento de audiências e grande movimentação na Vara, o que atrapalhou a realização do curso.

O Entrevistado 16 é um defensor das datas fixas para a realização dos cursos, assim como a Entrevistada 19, que assim falou sobre este tema:

Sim, melhoraria muito. Não, a gente acabou de receber... vou dar um exemplo. Acabamos de receber um curso de um SIF pro dia vinte e seis. Hoje é dia onze. Uma convocação. Como é que cê se planeja? Cê tem pessoa com férias, né, a gente já tá... a gente já... é pré-planejado, isso. Não pode ser uma coisa em cima da hora. Sendo que a gente tem um ofício pra cumprir, pra responder lá, pela... por uma determinação de uns alvarás pendentes até o dia dezenove... até o dia dezesseis, desculpa. Manda hoje pra mandar dia dezesseis. Como é que cê se planeja, né, pra fazer bem o caso? É complicado. E a cada mudança de sistema, já tinha que ser... o Tribunal já tinha que fazer um pré... uma... um... um projeto, né, de curso (E16).

...
Um planejamento, é. É planejar "(ó,) vai ser isso? Daqui... mês que vem, vai ser... implantado..." – vou dar exemplo – "um áudio? Então, vamo... vou botar todos os secretários pra fazer um curso agora", né? Os secretários de audiência. "(Ó,) vai... vai mudar o... o GPREC do precatório? Então, todos os servidores de secretaria que mexem com isso vão ter que fazer". E tem... e tem, também, curso, Murilo, que tem vaga limitada (E16).

Com datas pré-fixadas e cursos de maior duração, o Secretário de Vara poderia planejar melhor a organização do trabalho em sua unidade, bem como direcionar servidores para fazerem alguma tarefa específica enquanto estiver no curso. Esta ideia poderia proporcionar uma cultura educacional, inclusive, afastando pensamentos de que ao se realizar um curso, um gestor não estaria contribuindo para o trabalho em si, como mencionado pela Entrevistada 18. Além disso, o juiz titular da Vara já saberia, de antemão, que o Secretário de Vara sairá em tais dias para fazer o curso.

O Entrevistado 20 sugeriu que, além de datas pré-fixadas, os cursos fossem mais extensos, o que possibilitaria um estudo regular acerca das competências:

Sim, creio que sim. Você poderia, por exemplo, fazer um curso longo, não precisa fazer um curso de 30 horas, faz um curso maior, do ano inteiro, dá

material, e resolver tudo em questão prática, por exemplo, vai encontrar uma semana, para tudo, os juízes fazem assim, (inint) [00:24:48] parou uma semana, por que o gestor não pode parar uma semana para fazer (inint) [00:24:53]? Uma coisa assim (E20).

Alterar o formato do curso poderia ensejar uma mudança grande na forma de aprendizagem e na avaliação em si, trazendo novos parâmetros como a taxonomia de Bloom (BLOOM, 1973) e a aprendizagem baseada em projetos (BENDER, 2014) e a avaliação de desempenho por competências. A Entrevistada 17 indicou que os cursos poderiam ser de extensão, o que poderia possibilitar sua realização com mais motivação e o aprendizado seria mais incisivo.

No que tange às vagas limitadas, aspecto ressaltado pela Entrevistada 19, tem-se que os cursos, muitas vezes, são ofertados em poucos momentos no ano e com vagas bastante restritas e até mesmo direcionadas a algum cargo específico. Isto poderia ser alterado, propiciando a repetição de cursos, com mais vagas e aberto, também, a todos os servidores que não ocupem cargo de gestão.

Esta implementação ajudaria a integração entre os servidores de diversas áreas, bem como possibilitaria o estudo de competências diversas, como por exemplo um servidor que atua como assistente de juiz aprender sobre competências gerenciais. Este aprendizado aumentaria a gama intelectual do TRT/MG, qualificaria mais servidores e auxiliaria o projeto de Banco de Talentos do Setor de Gestão por Competência.

Como mencionado alhures, a rotina de trabalho do Secretário de Vara é muito atribulada e, ao se ausentar dos seus afazeres para realizar os cursos, muitas obrigações ficam deixadas de lado, assim, outra sugestão foi a suspensão de prazos durante o período do curso. Este ponto é mais complexo, pois afeta o jurisdicionado. Contudo, se poderia aventar do Secretário de Vara se ausentar durante as semanas da conciliação, período em que a Vara está focada na possibilidade dos processos trabalhistas serem resolvidos mediante acordos.

Válido dizer que os juízes possuem encontros regulares e anuais em congressos e seminários, ficando as Varas do Trabalho desde já cientes de quando acontecerão estes eventos. Diante de tal previsão, julga-se que poderia se aplicar a mesma ideia

para os Secretários de Vara do Trabalho de 1ª Instância.

Por outro lado, em um cenário em que todos os servidores conheçam e saibam realizar todas as tarefas de uma Vara, o Secretário poderia se ausentar com mais tranquilidade, vez que saberia que todas as obrigações estariam sendo cumpridas a tempo e de modo adequados.

A respeito dos professores dos cursos, alguns entrevistados aduziram que o ideal é serem ministrados por servidores do TRT/MG que conhecem a realidade prática do Tribunal e não por pessoas externas, por mais qualificadas que sejam, pois estas apresentam teorias que nem sempre se aplicam ao referido Tribunal, como narrado pela Entrevistada 5. Nesse sentido, também se destaca a fala do Entrevistado 7 quanto à presença de pessoas de outros setores, como o Setor de Psicologia:

Exatamente. Isso. Que esses cursos de... de... de competências gerenciais gerais, que tivesse participação do pessoal da... da... do setor psicológico TRT. Eu acho que, ali, nós temos pessoas fantásticas que têm conhecimento das angústias, das necessidades, das carências dos servidores e tudo. Eu acho que essas pessoas poderiam contribuir (eh... eh...) de uma forma muito positiva (E7),

...

Exatamente. Então, (eh...) eu acho que seria mais ou menos por aí. Eu não tô, vamo dizer assim, dizendo que as... que os formadores não tenham competência. Eles têm competência demais. Eu tô dizendo que, talvez, (eh... eh...) falássemos a mesma língua se fossem servidores do TRT. E, vamos dizer assim, uma questão que eu, nos últimos cursos que eu fiz que foram EAD, é aquela questão que eu eu ainda continuo, sou da velha guarda, e eu continuo achando que o presencial, ele tem um plus que é aquela questão da aprendizagem lateral. A gente... eu... eu ainda não consegui desenvolver isso num... numa videoconferência (E7).

Corroborando o exposto acima, o Entrevistado 16 cita também a importância do acompanhamento dos cursos por pessoas dos setores de Psicologia, ergonomia e gestão de pessoas, pois podem partilhar seus conhecimentos e aprender em conjunto com os gestores.

Tomando como base os ensinamentos de Eboli (2004a), se nota a reverência à parte prática da educação corporativa, vital para que sejam aplicados conhecimentos teóricos dentro de uma organização. Logo, qualificar e incentivar os servidores para que sejam formadores, professores, contribui para o engrandecimento do patrimônio

intelectual do TRT/MG.

Mais uma recomendação foi a criação de encontros regionais entre os gestores, haja vista que o Estado de Minas Gerais é muito grande e nem sempre se consegue reunir todos os Secretários de Vara em um curso presencial, como elencado pelos Entrevistados 8, 11, 14, 15, valendo descrever a fala do Entrevistado 8:

Então, assim, (eh...) eu acho que ficou tudo muito... (eh...) paralisou tudo, né, desde o começo do ano passado, né. Paralisou, que eu digo, assim, a gente não tem mais aqueles cursos presenciais. A sugestão, talvez, seria voltar a promover cursos gerenciais, né. Inclusive, (eh...) regionais, que eu acho que talvez fosse mais efetivo, né. Em vez de fazer só curso em Belo Horizonte pra nós, que tamos aqui no triângulo, são... são muitas varas, são... é muita gente... às vezes, (eh...) isso é... desestimula, né, porque é longa a viagem. E, se o estado tem várias regiões, assim, né... O norte também, o pessoal, né, enfrenta muitas horas, né, de... pra chegar em BH (E8).

Com isso, encontros periódicos de Secretários de determinadas regiões, como a região da Capital e Região Metropolitana, a região da Zona da Mata, Triângulo Mineiro, Vale do Jequitinhonha, dentre outras, permitiria a troca de experiências entre os gestores, sem grande ônus para eles, já que não precisariam viajar até Belo Horizonte.

Esta ideia também manteria conversas entre pessoas de uma mesma região que, possivelmente, vivem uma realidade diferente de outros gestores, por exemplo, as cidades do sul de Minas Gerais são muito diferentes daquelas cidades do norte de Minas Gerais.

Nada impediria que, em algumas datas do ano, de forma predefinida, todos os Secretários de Vara se encontrem presencialmente em algum curso ou debate sobre competências gerenciais e formas de gestão.

Proveitoso ainda mencionar a sugestão da Entrevistada 10 de que a Escola Judicial criasse um projeto de intervenção, observação e atuação nas Varas para observar e orientar gestores em uma melhor atuação. Cumpre mencionar que o Entrevistado 11 relatou que, ao assumir o cargo de gestor, foi convidado pela Administração do TRT/MG para conhecer outras Varas do Trabalho, o que lhe proporcionou bastante

conhecimento. Este tipo de intercâmbio pode ser benéfico e ajudar bastante a transmissão do conhecimento.

Repisa-se que o Setor de Gestão por Competência possui a forma de avaliação do gestor por múltiplas fontes, procedimento facultativo, mas que pode enriquecer o conhecimento deste a respeito da prática das competências gerenciais e onde estão suas lacunas.

Poderia ser enriquecedor se a Escola Judicial também criasse uma maneira de ir até uma Vara específica, desde que chamada para tanto, para ministrar cursos voltados a alguma demanda especial, uma espécie de escola itinerante.

Outro ponto de mudança sugerida foi a qualificação inicial para se chegar ao cargo de gestor, o que implicaria possibilitar a todos os servidores aprenderem sobre as competências gerenciais. Assim, ao assumir um cargo de gestor, o servidor já teria algum conhecimento a respeito das aludidas competências. Ato contínuo, ao ser nomeado como gestor, este deveria cumprir uma capacitação de horas/aula maior e essa quantidade de tempo de estudo ser reduzida com o tempo de permanência no cargo, aliado à realização de cursos. Com isso, se alcançaria, após determinado período, uma certa estabilidade, permitindo que o gestor faça cursos com horas/aula mínimas para se manter atualizado e em constante contato com o aprendizado.

Ainda que não tenha sido citada por nenhum dos entrevistados, ao realizar este trabalho se percebeu que, para a implementação de um modelo de gestão por competência com uma efetiva educação corporativa, também se faz necessário que a avaliação de desempenho seja feita em outros moldes.

Tendo como parâmetro a avaliação de desempenho proposta por Cascais e Lemos (2020), os servidores seriam avaliados, no mínimo semestralmente ou em períodos menores, levando-se em conta a possibilidade de implementações de ações de melhoria a partir do *feedback* recebido anteriormente. Outra ideia seria a avaliação dos gestores pelos subordinados, com a possibilidade de identificação destes ou não, visando sempre a melhor aferição. Além disso, indicam que a junção entre a avaliação

de desempenho, a educação corporativa, a gestão por competência e o planejamento estratégico seria fundamental para melhor implementação de todo o modelo de gestão e avaliação com base em competências.

Nesse sentido, uma sugestão seria alterar a forma de avaliação de desempenho, tornando-a regular, durante todo o ano, o que poderia impulsionar a motivação dos gestores e demais servidores em realizarem mais cursos, vez que os *feedbacks* constantes podem ajudar a construir novos perfis humanos e profissionais, auxiliando o modelo de gestão por competência.

Por fim, sugere-se que as metodologias dos cursos sejam repensadas, levando-se em consideração a andragogia e a valorização do aprendizado prático pelo adulto estudante, bem como a centralização do aluno no processo de aprendizagem. A utilização do aprendizado baseado em projetos (BENDER, 2014), tendo como pilar a taxonomia de Bloom (BLOOM, 1973) e de uma avaliação formativa podem servir como meios educacionais inovadores capazes de provocarem uma mudança do atual paradigma da Escola Judicial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como norte os objetivos, geral e específicos, que foram devidamente alcançados por meio da pesquisa de campo realizada.

Quanto ao primeiro objetivo, descrever a ementa dos cursos ofertados de 2015 a 2020 pela Escola Judicial e relacioná-los com as competências da matriz de competências e as metas do planejamento estratégico do TRT/MG, procurou-se alcançá-lo por meio do Capítulo 5 Descrição e Análise dos dados e seus subcapítulos, particularmente 5.1, 5.2.2, 5.2.3.

Tais subcapítulos demonstraram a ausência de ligação entre o planejamento estratégico e a matriz de competência do TRT/MG, bem como entre o planejamento estratégico e os ciclos de verificação das competências gerais. De toda forma, os cursos ofertados pela Escola Judicial tiveram como base as competências descritas nas matrizes de competências do TRT/MG, antes e depois da sua alteração em 2019.

O segundo objetivo específico era verificar o conhecimento dos gestores a respeito da matriz de competências do TRT/MG e do planejamento estratégico, bem como a estratégia de aprendizagem da Escola Judicial, também foi alcançado e evidenciado no subcapítulo 5.2.2, 5.2.3 da análise de dados que os gestores não conhecem a matriz de competências, o planejamento estratégico e tampouco a forma como a Escola Judicial monta sua estratégia de aprendizagens, conforme exposto no item 5.3.2. Constatou-se que os Secretários de Vara baseiam seu conhecimento a respeito desses pontos na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual, o qual, na verdade, é um formulário, de preenchimento voluntário, para que o TRT/MG saiba em quais as competências os gestores se consideram qualificados e em quais precisam de qualificação, bem como indiquem quais os cursos que pretendem realizar no decorrer do próximo ano.

Assim, falta aos gestores conhecimento acerca das competências gerenciais descritas na matriz de competências do TRT/MG, as metas expostas no planejamento estratégico e ainda como a Escola Judicial elabora seus cursos e os oferta aos

servidores e gestores do Tribunal.

Quanto ao terceiro objetivo específico, qual seja, analisar se os gestores do TRT/MG percebem os cursos ofertados pela Escola Judicial do Tribunal como uma forma de qualificação teórica e prática das competências gerenciais, também foi alcançado por meio das descrições e análises apresentadas no subcapítulo 5.3 deste trabalho.

Em que pese a maioria dos gestores terem afirmado que os cursos ofertados desenvolvem competências teóricas e auxiliam a prática de competências gerenciais, de acordo com a análise do item 5.3.2, este posicionamento deve ser visto com cuidado pelo desconhecimento dos gestores acerca das competências gerenciais expressas na matriz de competências do TRT/MG e dos próprios cursos por eles realizados. Além disso, o tempo de dedicação aos cursos é muito reduzido (30 horas/aula a cada dois anos), não há continuidade na formação educacional, tampouco no conteúdo dos cursos ofertados.

O que se constatou foi a vontade dos gestores em aprenderem mais sobre competências humanas e os cursos realizados cumprem o papel de informá-los, de forma rasa, sobre esses assuntos, vez que não conseguem, da forma como são ofertados e praticados, desenvolverem competências gerenciais que serão enraizadas no trabalho do gestor.

Dessa forma, ao retomar o objetivo geral desse trabalho, que foi o de “verificar e analisar se os cursos oferecidos pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, nos anos de 2015 a 2020, propiciaram o desenvolvimento e a prática de competências gerenciais aos gestores do TRT/MG, tomando como base as competências descritas na matriz de competências do referido Tribunal”, tem-se que este estudo alcançou o objetivo. Por meio dos dados coletados e analisados se concluiu que a resposta pode ser considerada negativa, pois tanto os índices dos ciclos de verificação de competências analisados de forma documental demonstram que os gestores não se qualificaram e desenvolveram competências que eram consideradas como lacunas, quanto as entrevistas indicaram que os gestores não conhecem as competências gerenciais, a matriz de competência e sentem falta de

mudanças de metodologia dos cursos da Escola Judicial para melhor prática efetiva dos aprendizados.

Nesse sentido, os cursos não foram eficientes e não alcançaram seus propósitos de qualificação de fato, pois os gestores, por mais ávidos que sejam para aprenderem e fazerem cursos, enfrentam obstáculos de aprendizagem, como excesso de serviço, falta de tempo e de planejamento educacional, bem como criticam os cursos por serem muito teóricos; o diminuto tempo de dedicação para a educação; a falta de motivação, dentre outros pontos indicados no subcapítulo 5.5.1.

Tendo como base os artigos elencados na revisão sistemática de literatura realizada, este trabalho trouxe avanços ao estudo das competências gerenciais por ter sido realizado em um órgão do Poder Judiciário, vez que relacionou o desenvolvimento dessas competências aos cursos ofertados por meio de um modelo de educação corporativa. Além disso, detectou-se que o modelo de gestão por competências, descrito e indicado pelos quatro artigos em referência, necessita de uma educação corporativa efetiva e que realmente proporcione condições de qualificação das competências exigidas pela organização. Tais achados não tinham sido evidenciados na literatura revisada.

Além disso, este trabalho demonstrou que o modelo de gestão por competência demanda a integração entre os setores da organização para que todos eles e, especialmente, todas as pessoas, entendam e absorvam as bases inerentes a tal modelo. Assim, auxiliando os estudos sobre a gestão por competência no Poder Judiciário, este trabalho apresentou uma pesquisa fática a respeito da falta de alinhamento entre as bases normativas de um Tribunal e a realidade vivenciada pelos seus gestores.

Gestores esses que apresentaram grande interesse em conhecer mais sobre a gestão por competências e a educação corporativa, mas principalmente expuseram sua vontade de participar de todo esse processo, apontando críticas e fazendo sugestões de mudanças e melhorias no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa contribuiu para o modelo teórico da gestão por competências apresentado pelos artigos selecionados na revisão sistemática de literatura, ao levantar a bandeira de que tais modelos precisam de uma educação corporativa forte, capacitada, adaptável e criativa para promover a efetiva qualificação e o desenvolvimento de competências.

Quanto à parte prática, há que se destacar a ausência de conhecimento dos gestores do modelo de gestão por competências e dos atos normativos que o cercam como a matriz de competências, o planejamento estratégico, os ciclos de verificação e o Plano de Desenvolvimento Individual. Ainda restou demonstrada imperiosidade de ligação entre todos estes atos normativos e a criação de mecanismos de avaliação real e formativa do desenvolvimento de competências.

As próprias críticas e sugestões acerca do formato da educação corporativa geram possibilidades práticas de estudo, avanço e mudança do atual paradigma.

Por outro lado, este trabalho foi limitado ao não ter pesquisado a percepção dos subordinados dos Secretários de Vara a respeito da prática, por estes, das competências gerenciais. Esta pesquisa não foi realizada por limitação de tempo hábil, tendo em vista o prazo de conclusão do mestrado acadêmico. Portanto, sugere-se que futuras pesquisas sejam feitas nesse aspecto, ou que a metodologia de pesquisa seja alterada para uma observação de campo, dentro de uma Vara do Trabalho, onde se conseguirá captar melhor a realidade vivida por todos os servidores e pelo gestor e se este consegue, de fato, aplicar as competências gerenciais estudadas por meio de cursos da Escola Judicial.

Ressalta-se aqui a ausência de estudo do modelo de avaliação de desempenho em conjunto com a educação corporativa e a gestão por competências, posto que bastante conexos, ser outra limitação da presente pesquisa.

Cumprir ainda citar, também, como limitação do estudo, a entrevista realizada apenas com 20 Secretários de Vara do Trabalho da 1ª Instância em um grupo de 158 Secretários e ainda o aprofundamento acerca dos objetivos de cada curso oferecido

pela Escola Judicial e não somente a ementa, como aqui executado. Conhecer os cursos com mais profundidade poderá facilitar as críticas às metodologias e criar propostas de mudanças.

A pandemia do COVID-19 também dificultou a pesquisa, haja vista a impossibilidade de realizar as entrevistas pessoalmente, tendo estas sido feitas por meio de videoconferência em ambientes virtuais.

A educação corporativa é uma importante engrenagem da gestão por competência e, por isso, precisa de maior atenção não podendo se deixar levar como mera certificadora de cursos e se apresentar como uma qualificadora de pessoas. A educação pode melhorar as condições humanas e técnicas das pessoas, fazê-las se sentirem inseridas em um contexto organizacional e social, permitindo assumir papel de um cidadão crítico e protagonista.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. V.; OLIVEIRA, E. S. G. Metodologias ativas na educação: caminhos para aprendizagens significativas. *In: CIAED - CONGRESSO INTERNACIONAL ABED DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA*. Associação Brasileira de educação à distância. 2020. **Anais....** Abed, 2020. Disponível em: <<http://www.abed.org.br/congresso2020/anais/trabalhos/62452.pdf>> Acesso jul. 2021.
- ALMEIDA, L. F.; CATTO, F.; ROSA, E. A.; MONTEIRO, R. D. C. R. V.; HASSMANN, S. N. J. C. Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. **Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional**, v. 11, n. 1, 2015.
- ANDRADE, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B., Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 469-485, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0034-7612169702>> Acesso: 15 abr. 2021.
- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Aletheia**, v. 26, p. 146-167, 2007.
- ARAÚJO, C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. L.; ROSSATO, M. O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, 2018.
- ARAÚJO-JÚNIOR, J. A.; MARTINS, I. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto-Lei 5.707/2006. **Revista GESTÃO.Org**, v. 12, n. 2, p.153-162, 2014.
- AYRES, S. M. P. M.; SILVA, A. B. da. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e a prática da gestão por competências no âmbito das IFES. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD*, 2013. **Anais...** Brasília/DF: EnGPR, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR2013.pdf> Acesso: 15 abr. 2021.
- BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social-experiências setoriais no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 57-70, 2007.
- BARBOSA, M. A. C.; PAIVA, K. C. M; MENDONCA, J. R. C. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 100-121, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9240846>> Acesso em: 24 de abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BENDER, S. E. **Administrando pessoas: a gestão por competências aplicada na administração pública**, 2019, 45f. Monografia (Especialista em Gestão) Pública. Escola de Administração Programa De Pós-Graduação Em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/202286>> Acesso em: 27 de jul. 2021.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos: educação diferenciada para o século XXI**. Porto Alegre: Penso, 2014.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul/RS: EDUCS, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista Administração Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100004>.> Acesso em: 23 de abr. 2021.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BLOOM, B. S. **Taxonomia de objetivos educacionais**; compêndio primeiro: domínio cognitivo. Porto Alegre: Editora Globo, 1973.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D. **Emotional and social competency inventory (ESCI): A user guide for accredited practitioners**. Los Angeles: Hay Group, 2011. Disponível em: <http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf> Acesso 25 de abr. 2021.

BRADASCHIA, J. S.; SILVA, A. B. Estratégias de desenvolvimento de competências socioemocionais de estudantes de um curso de administração. *In: XXIII SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO. Anais...*São Paulo: SEMEAD, 2020.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**, 2009, 345f. Tese (Doutorado em Psicologia). Brasília, Universidade de Brasília (UnB), 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8322/1/2009_HugoPenaBrandao.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por Competência**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/formacao-e-capacitacao/gestao-por-competencias/>> Acesso em 10 de janeiro de 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 111 de 06 de abril de 2010**. Brasília, 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_111_06042010_11102012174743.pdf> Acesso em 10 de janeiro de 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional Nº 45**, de 30 de dezembro de 2004. Brasília, 2004. Disponível em: <planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm> Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Capítulo VII - Da Administração Pública, Art. 37**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 100 de 26 de junho de 2019. Brasília/DF, 2006a. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/CON1988.pdf> Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 5.707/2006**. Brasília, 23 de fevereiro de 2006. 2006b. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 26 jul. 2021.

BRASIL. **Decreto 9.991/2019**. Brasília, 2019. Disponível em <http://www.progep.ufu.br/sites/proreh.ufu.br/files/conteudo/legislacao/leg_d9991.pdf> Acesso em: 26 jul. 2021.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3, ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2009.

CARVALHO, A. I.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S. C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2009. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>> Acesso em: 23 de abr. 2021.

CASCAIS, B. F. A.; LEMOS, D. C. Avaliação de Competências Gerenciais: Projeto Piloto na Diretoria-Geral Administrativa do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2020. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0ODg=>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

CASSUNDÉ, F. R. S. A.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017.

CASTRO, W. G, SHIGAKI, H. B. Empreendedorismo cultural e teatro de grupo na economia criativa: uma revisão sistemática de literatura. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** São paulo: Semead XXIII, 2020. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/2090.pdf?>>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. Capacitação, para que te quero? Um Estudo sobre a Carreira dos Servidores Técnico-administrativos e sua Contribuição para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. XXXV ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: Anpad, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR195.pdf>> Acesso em: 23 abr. 2021.

CECHINEL, S. A. P. F.; DELLA, A. S. P.; PRADO, S. S. Estudo/análise documental: uma revisão teórica e metodológica. **Revista Criar Educação**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/mcaut/Downloads/2446-7427-1-SM.pdf>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

COLLINS, D. B. **The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta analysis of studies from 1982-2001**. 2002. 209 f. Tese (Doutorado de Filosofia) Baton Rouge/LA: Louisiana State University, 2002. Disponível em: <https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3460&context=gradschol_dissertations> Acesso em: 24 de abr. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. Resolução n. 92/CSJT, de 29 de fevereiro de 2012. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: **Caderno Jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 936, p. 1-4, 2012. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/20716/2012_res0092_csjt_rep02_atualizado.pdf?sequence=10&isAllowed=y> Acesso em: 7 jul. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. Resolução 159 de 27 de novembro de 2015. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1868, 3 dez. 2015. **Caderno Administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho**, p. 3-5, 2015. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/75331/2015_res0159_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 7 jul. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. Resolução n. 165/CSJT, de 18 de março de 2016. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: **Caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho**, Brasília, DF, n. 1959, p. 5-7, 18 abr. 2016. Disponível em: <<https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/83793>> Acesso em: 7 jul. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. Ato 364 de 12 de dezembro de 2017. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2372, 12 dez. 2017a. **Caderno Administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho**, p. 1-2, 2017. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/121609/2017_ato0364_csjt.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 7 jul. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DE JUSTIÇA DO TRABALHO - CSJT. **Relatório de resultados do plano estratégico 2015-2020**. Brasília/DF, 2017b. Disponível em <http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=3e9bf050-f844-4484-8998-cb1c3e926f82&groupId=5625802> Acesso em: 7 jul. 2021.

CONTE, A. C. C.; RAMOS, F.; JANUÁRIO, S. S. Universidade corporativa: uma nova "roupagem" para a área de treinamento de desenvolvimento? **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 1, p. 56-65, 2011.

COSTA, D. S.; REIS, S.; COSTA, C. E. F.; ENCARNAÇÃO, O. P. A importância da gestão de competências dentro das organizações. **Pesquisa & Educação A Distância**, 2015. Disponível em: <<http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=2326&path%5B%5D=1424>> Acesso em: 7 jul. 2021.

COSTA, J. T.; DA SILVA, J. L.; COSTA, A. F. Comunicação efetiva e competências gerenciais no processo administrativo: alguns apontamentos. 3º CONGRESSO DE GESTÃO NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORM. J. AÇÃO – 2020. **Anais... CONGENTI**. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/13541>> Acesso em: 7 jul. 2021

DA HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

DAMÁZIO, L. F.; REZENDE, L. B. O.; SHIGAKI, H. B. Comportamento do Consumidor em Relação a Produtos Sustentáveis: uma Revisão sistemática de literatura. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA). **Anais... Porto Alegre: Anpad**, 2018.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento - um estudo de caso. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 1, n. 1, p. 18-31, 2008.

DELGADO, S. S. **Gestão por competência na Administração Pública Direta**. Monografia. Brasília/DF: Universidade Candido Mendes. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/49964.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2021.

DEPRÁ, V. M., PEREIRA, D. G., MARCHI, A. A Contribuição da Aprendizagem Organizacional Informal para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

DUARTE, A. L. M.; LIMA, R. J. C.; MACCARI, E. A. Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Estudo em uma Rede de Concessionárias do

Setor Automotivo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 738-755, 2016.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004a.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: da prática à teoria. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais...* Curitiba, Anpad, 2004b.

ESTEVES, L. P.; MEIRIÑO, M. J. A educação corporativa e a gestão de conhecimento. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Anais...* Rio de Janeiro: CNEG, 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2021.

FERNANDES, F. S.; CABRAL, A. C. de A. Competências gerenciais: o perfil do gestor público federal. *In: SEMINARIO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais...* São Paulo: SEMEAD XXII, 2019.

FERREIRA, D. A. F.; SOUZA, F. J. M.; SOUZA, S. M. A. Mapeamento de competências gerenciais no tribunal de justiça da Paraíba. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Anais...* Porto Alegre/RS: 3Es, v. 5, 2011.

FERREIRA, E. L. **A contribuição da Universidade corporativa para o desenvolvimento de competências dos funcionários**, 2015, 70f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro Universitário FEI. São Paulo: FEI, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/mcaut/Downloads/fulltext.pdf>> Acesso em 24 de abr. 2021.

FERREIRA, J. O.; ALBUQUERQUE, J. L.; SILVA, I. M. M.; QUEVEDO, A. P. F.; LINS, R. R.; VELOSO, G. M. B.; SOUZA, E. R. DE SOUZA; C. E. D. D. A percepção de gestores públicos sobre a educação a distância na educação corporativa: a Ead na formação de competências. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 11, p. 26907-26924, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.34117/bjdv5n11-311>> Acesso em 24 de abr. 2021.

FILATRO, A.; CAVALCANTI, C. **Metodologias Inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos Ebape.Br**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.

GARCIA, S. M. S; KONTZ, L. B. Gestão por competências no setor público municipal de Caçador-SC. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n.1 2019. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/setor-publico->

municipal.html> Acesso em 24 de abr. 2021.

GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; MUNCK, L.; CORRÊA, H. L. Uma proposta para a gestão de competências humanas para a sustentabilidade. **Anais...Rio de Janeiro: ANPAD**, 2017

GHEDINE, T. Abordagem Gestão por Competências na Construção da Estratégia Organizacional. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 278-297, 2015.

GIMENEZ, A. B. Estratégias de aprendizagem no trabalho: Uma prática exigida pela atualidade. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 37, p. 3306-3337, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, A. K. P.; BARBOSA, M. A. C.; CASSUNDÉ, F. R. Gestão de pessoas por competências e escolha de gestores para cargos de confiança: um estudo no instituto federal do sertão pernambucano. *In: XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA UFSC*, 2019. **Anais...Florianópolis/SC: UFSC**.

Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201923/103_00133.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 24 de abr. 2021.

GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; CARVALHO, R. B.; NEVES, J. T. R. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 235-259, 2012.

HOCHMAN, B.; NAHAS, F. X.; OLIVEIRA FILHO, R. S. FERREIRA, L. M. Desenhos de pesquisa. **Acta Cir. Bras.**, v. 20, 2, p. 2-9, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-86502005000800002>> Acesso em: 24 de abr. 2021

HOLMES, S. **Firm innovations from voluntary dyadic engagement with nonprofit organisations: an exploratory UK study**, 2010, 291f. Tese (Doutorado Management), School of Management, Cranfield University. London: United Kingdom, 2010. Disponível em:

<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/5573/Sara_Holmes_Thesis_2010.pdf?sequence=1> Acesso em: 24 de abr. 2021.

HÜLSE, W. H.; OLIVO, L. C. C. **Gestão por competência e ambiente de trabalho** – Documento eletrônico. Florianópolis/SC: Academia Judicial, Centro de Estudos Jurídicos, 2015. Disponível em: <[tese TJSC.pdf](#)> Acesso em: 24 de abr. 2021.

KOLO, P.; STRACK, R.; CAVAT P.; TORRES, R; BHALLA, V. **Corporate Universities: an engine for human capital**. Boston: Boston Consulting Group, 2013.

- KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de Gestão por Competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 20, n. 3, p. 1122-1131, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>> Acessos em: 26 abr. 2021.
- LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v. 15, n.1, p. 67-83, 2014.
- LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'Organization, 1995.
- LE BOTERF, G., **Desenvolvendo competência dos profissionais**. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- LIMA FILHO, N. C.; BARBOSA, M. A. C. Gestão por competências e indústria 4.0 em uma empresa alagoana. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 2, p. 56-69, 2019.
- LINS, M. P. B. E.; ANDRADE, J. E. B. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, 2014, v. 19, n. 3, p. 159-168. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>> Acesso em: 26 jul. 2021.
- LUZ, T. R. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença**, 2001, 307f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- MAIOR, R. A. M. S.; CORRÊA, M. I. S.; DE SOUZA, A. C. R.; MORAES, I. C. Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.13, n.2, p. 60-84, 2019.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- MARTÃO, M. A. S.; DEMAJOROVIC, J. Universidades Corporativas e o Ensino para a Sustentabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 3, p. 1-25, 2019.
- MAURO, M. H.; GASPARI, M. A.; OHASHI, F. K.; MAGALHÃES, F. L. F. D.; CARDOSO, M. V. Contribuição do sistema de gestão de aprendizagem (lms) para a gestão do conhecimento corporativo. **Revista Ibero-americana de Educación**, v. 74, n.1, p 99-118, 2017.
- MEDEIROS, M. H.; OLIVEIRA, R. R.; AMORIM, T. N. G. F. A gestão de educação corporativa e do conhecimento organizacional da Justiça Federal da 5ª Região. *In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOA E RELAÇÃO DE TRABALHO - ENGPR. Anais...* ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR388.pdf>> Acesso em: 24 de abr. 2021.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis:

Vozes, 2002.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região Gestão por competência – **3º Ciclo De Verificação Das Competências Gerenciais Gerais – 2016** – TRT/MG Setor de Gestão por Competência. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região -TRT/MG. Gestão por competência. **Revisão de Competências Gerenciais Gerais – 2019**. Setor de Gestão por Competência Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região -TRT/MG . **Quantitativo de Magistrados**. Belo Horizonte, 2020a. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/transparencia/pessoal/cargos/quantitativo-de-magistrados-1/anexo-iv-e-cargos-de-magistrados-do-quadro/6-2021.pdf/@@cached-display-file/file/anexo-iv-e-cargos-de-magistrados-do-quadro_6-2021_20210713144058.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2021

MINAS GERAIS Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região- TRT/MG. **Quantitativo de Servidores**. Belo Horizonte, 2020b.
MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região. **Histórico da Justiça do Trabalho**. Belo Horizonte, 2020c. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/escola/institucional/centro-de-memoria/justica-do-trabalho/historico-da-justica-do-trabalh>>. Acesso em: 24 de abr. 2021

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região TRT/MG . **Plano Estratégico do TRT/ MG 2015 - 2020**. Belo Horizonte, 2020d. Disponível em: < https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/download/0-plano-estrategico-2015-2020_jul-2020.pdf> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG .Escola Judicial. **História**. Belo Horizonte, 2021a. Disponível em: < <https://portal.trt3.jus.br/escola/cursos/avisos-de-curso/formacao-administrativa-dos-servidores/2019/programa-de-desenvolvimento-gerencial-2020> > Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região- TRT/MG. Escola Judicial. **Projeto Político-Pedagógico**. Belo Horizonte, 2021b. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/escola/institucional/historia>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região- TRT/MG. Escola Judicial. **Plano Anual de Capacitação** Belo Horizonte, 2021c. Disponível em: < <https://portal.trt3.jus.br/escola/artigos/plano-anual-de-capacitacao>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Escola Judicial. **Formação Administrativa dos Servidores**. Belo Horizonte, 2021d. Disponível em <<https://portal.trt3.jus.br/escola/institucional/formacao-de-servidores/formacao-administrativa-de-servidores>> Acesso em: 10 de janeiro de 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Escola Judicial. **Gestão de competências**. Belo Horizonte, 2021e. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/informacoes-gerais/historico-da-gestao-por-competencias-no-trt3>> Acesso em: 10 de janeiro de 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça de Minas Gerais - TJMG. **Programa de Gestão por Competências**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/hotsites/relatorio-de-gestao-2-vice/programa-de-gestao-por-competencias.htm#>> Acesso 26 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Justiça do Trabalho. Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas – SEDP. **Matrizes de Competências**. Belo Horizonte, 2021g. Disponíveis em:
https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/downloads/gestao-por-competencias/matriz-de-competencias-organizacionais_revisada-2018-2019.pdf
https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/matriz-de-competencias-especificas-dos-servidores-final_pos-homologacao-2o-quadrimestre-2020_-14-05-2021.pdf
<https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/downloads/gestao-por-competencias/competencias-gerenciais-gerais-2019.pdf>
https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/downloads/matriz-de-competencias-gerenciais-especificas_atualizada-14-05-2021.pdf> Acesso em: 10 jan. de 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. **Gestão por Competências** – avaliação de competências gerenciais. Belo Horizonte, 2021h. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/avaliacao-das-competencias-gerenciais>> Acesso em: 10 jan. de 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Justiça do Trabalho. Escola Judicial. Programa de Desenvolvimento de Gestores 2015/2016. Belo Horizontes, 2021i. Disponível em: <[Proposta Solucoes 090215.docx.pdf](#)> Acesso em: 10 jan. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Escola Judicial. **Projeto Estratégico Competência em Ação**. Belo Horizonte, 2021j. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/projeto-competencia-em-acao/projeto-competencia-em-acao>> Acesso em: 10 de janeiro de 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. Gestão por competência – **Banco de Talentos**. Belo Horizonte, 2021. Disponível em: <<https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/banco-de-talentos-1>> Acesso em: 24 de abr. 2021.

MINAS GERAIS. Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - TRT/MG. **Gestão por Competências** – avaliação por múltiplas fontes. Belo Horizonte, 2021m. Disponível em: < <https://portal.trt3.jus.br/intranet/desenvolvimento-de-pessoas/gestao-por-competencias/avaliacao-por-multiplas-fontes>> Acesso em: 10 jan. de 2021.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTEZANO, L.; BALBINO, N. S., MARQUES, N., B., FILHO, F., A., I. Aspectos determinantes da implantação da gestão por competências em institutos federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 12, n. 3, p.21-44, 2019.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; ISIDRO-FILHO, A.; PETRY, I. S. Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira (2008 a 2018). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 2, p. 280-298, 2019.

MONTEZANO, L.; MEDEIROS, B. N.; PINHEIRO, A. O.; OLIVEIRA, C. A. A. M. DE. Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 34, 2018.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. **Revista de Administração Faces Journal**, v.9, n. 3, p. 47-66, 2020.

MONTEZANO, L.; SILVA, B.M. Gestão por Competência na Justiça Eleitoral: implantação, benefícios e dificuldades do modelo. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 2, p. 184-201, 2019.

MORAN, J. Metodologias Ativas para uma aprendizagem mais profunda. *In*: BACICH, L.; MORAN, J. (Org.). **Metodologias Ativas para uma educação inovadora**. Porto Alegre: Penso, 2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, P. O.; BIANCO, M. F. Universidade Corporativa Desenvolve Competências para o Trabalho? O Ponto de Vista dos Profissionais. **Revista Pretexto**, v. 18, n. 2, p. 11-29, 2017.

NASCIMENTO, L. D. C. N.; SOUZA, T. V. D.; OLIVEIRA, I. C. D. S.; MORAES, J. R. M. M. D.; AGUIAR, R. C. B. D.; SILVA, L. F. D. Theoretical saturation in qualitative

research: an experience report in interview with schoolchildren. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 71, p. 228-233, 2018.

NEVES, N. A. S.; RODRIGUES, E. S. P. Educação corporativa no serviço público: Um estudo de caso com enfoque na aprendizagem dialógica. *Educação*, v. 44, n. 1, p. e32875, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.32875>> Acesso em: 5 jul. 2021.

OLIVEIRA JUNIOR, N. J. O.; MENEZES, N. O. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 2, p. 346-360, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3520>> Acesso em 24 de abr. 2021.

PEREIRA, C. E.; BOSQUETTI, M.; ABILIO, PAULA, P. P. P. G.; EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências: um estudo de caso no setor de auditoria. *In: 30º ENCONTRO DO ANPAD. Anais...* Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=NTgyNg==> Acesso em: 24 de abr. 2021.

PELLISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, v. 7, p. 11-27, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. *In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (Org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; MCGRATH, M. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D., GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Rev. Bras. de História & Ciências Sociais**. n. 1, p. 1-15, jul., 2009.

SAMPAIO, R.F; MANCINI M. C. Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia para Síntese Crítica de Evidência Científica. **Rev. brasileira. fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANCHEZ, Z. V. D. M.; OLIVEIRA, L. G. D.; RIBEIRO, L. A.; NAPPO, S. A. O papel da informação como medida preventiva ao uso de drogas entre jovens em situação de risco. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 16, n. 1, p. 1257-1266, 2011. Disponível

em: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232011000700058>> Acesso em: jul. 2011.

SANTOS, E. P. D.; HONÓRIO, L. C. Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, p. 650-673, 2014.

SANTOS, M. R. D.; ROCHA-PINTO, S. R.; GUIMARÃES, M. I. P. Centros de serviços compartilhados: um estudo de caso sobre fatores intervenientes na formação de competências gerenciais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 505-536, 2015.

SANTOS, K. D. S.; RIBEIRO, M. C.; QUEIROGA, D. E. U. D., SILVA, I. A. P. D.; FERREIRA, S. M. S. O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 655-664, 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, I. C. N.; ALVES, A. C. J. Identificação das tecnologias assistivas no esporte paralímpico: contribuições e barreiras1. **Caderno Brasileiro Terapia Ocupacional**, v. 28, n. 3, p. 917-930, 2020.

SILVA, R. M. F.; FILIPPIM, E. S.; ROMAN, D. J. Aprendizagem para a sustentabilidade: o caso da universidade corporativa caixa. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 8, n. 3, p. 90-105, 2018. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/1408>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SILVA, R. C.; FERREIRA, M. A. Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para que. **Escola Anna Nery**, v. 16, n. 3, p. 607-612, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-81452012000300026>> Acesso em: 26 jul. 2021.

SILVA, V. D. O.; PACHECO, M. W. F.; COSTA, R. S.; SANTOS, L. N.; SANTOS, J. S. Implementação de Metodologias Ativas em Processos de Educação Corporativa na UFRA. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p.72576-72590, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.34117/bjdv6n9-635>> Acesso 26 jul. 2020.

SILVA, W.; LAROS J. A.; MOURÃO L. Como atuam os gerentes? o desenvolvimento de uma medida. *In*: ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro, Enanpad, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GPR-A3041.pdf> Acesso em: 24 de abr. 20121.

SLOMSKI, V. G.; NASCIMENTO, T. S. C.; SLOMSKI, V.; MELLO, G. R. Uma análise das percepções sobre competências gerenciais observadas e esperadas do gestor Público, por concluintes de ciências contábeis de 2018, em IES da região metropolitana de Belém-PA. *In*: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. **Anais...**São Paulo: EAC/FEA/USP, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/002952438>> Acesso em: 26 jul. 2021.

- TEIXEIRA JUNIOR, F. Análise dos métodos de pesquisa utilizados em artigos de administração da informação: levantamento dos artigos publicados nos ENANPAD de 1999 a 2002. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Anais...* São Paulo, ANPAD, v. 26, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-adi-1454.pdf>> Acesso em: 24 de abr. 2021.
- TORMES, J. R.; MONTEIRO, L.; MOURA, L. C. S. G. A. Estudo de caso: uma metodologia para pesquisas educacionais. **Ensaios Pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 18-25, 2018.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M.; BUZATTO, T. R. B.; MEDEIROS, C. R. O.; HEINZMANN, L. M. Formação de competências do gestor público. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2017.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VIRÌSSIMO, T., FEUERSCHÜTTE, S. G., TEZZA, R., A Relação “Porte Do Tribunal” E “Implantação Da Gestão Por Competências”: Um Panorama Da Institucionalização Do Modelo Na Justiça Do Trabalho. *In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD. Anais...* São Paulo: ANPAD, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjYxNDg=> Acesso em: 24 de abr. 2021.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6 ed. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

ANEXO I

3º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS – 2016



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas

3º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS

Introdução

Visando a atender ao disposto na Resolução CSJT nº 92/2012, revista pela Resolução CSJT nº 156/2015, o TRT 3ª Região realizou o 3º Ciclo de Verificação das Competências Gerenciais no período de 16/05 a 30/06/16. Neste ano, o primeiro realizado sem o suporte de consultoria, foram objeto de avaliação apenas as Competências Gerenciais Gerais, isto é, aquelas que são comuns a todos os gestores e que servem de base para elaboração da Trilha de Desenvolvimento Gerencial.

A partir deste ciclo avaliativo, as Trilhas de Desenvolvimento Gerencial e os Planos de Desenvolvimento Individual serão disponibilizadas anualmente pela Secretaria da Escola Judicial, para que os gestores que participaram da etapa de verificação possam indicar quais são as atividades que pretendem realizar para sanar eventuais lacunas ou reciclar conhecimentos que já se encontrem em nível satisfatório.

Dessa forma, o presente relatório traz a análise das lacunas dos gestores do Tribunal em competências gerenciais gerais e pretende ser um dos instrumentos para subsidiar a escolha das ações de capacitação que irão compor a Trilha de Desenvolvimento Gerencial para o ano de 2017.

Texto completo 3º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS – 2015/2016, disponível em:
<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO II

4º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS - 2018



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas

4º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS

Introdução

A Avaliação das Competências Gerenciais Gerais acontece bianualmente e tem como objetivo verificar o nível de competências apresentadas pelos gestores do Tribunal. Tal mensuração tem como finalidade destacar os pontos de excelência e as necessidades de desenvolvimento, bem como oferecer condições de atender a essas necessidades por meio do direcionamento das ações de capacitação disponibilizadas na Trilha de Desenvolvimento Gerencial. Todos os servidores ocupantes de cargo ou função gerencial do Tribunal foram convidados a participar dessa Avaliação uma vez que essas competências são necessárias a estes gestores independentemente da área de atuação ou nível hierárquico.

Dessa forma, o presente relatório traz a análise das lacunas dos gestores do Tribunal em Competências Gerenciais Gerais e pretende ser um dos instrumentos para subsidiar a escolha, pela Secretaria da Escola Judicial, das ações de aprendizagem que irão compor a Trilha de Desenvolvimento Gerencial para o ano de 2019 e 2020. Assim, os gestores que participaram do 4º Ciclo Avaliativo poderão indicar quais as atividades que pretendem realizar para sanar eventuais lacunas ou reciclar conhecimentos que já se encontrem em nível satisfatório.

Texto completo, 4º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS – 2018, disponível em:
<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO III

REVISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS 2019



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas

REVISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS

1.Introdução

A implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no TRT-MG atende às diretrizes estabelecidas pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho na Resolução n.º 92/2012. Uma das metas definidas pelo CSJT dispunha sobre o mapeamento das competências gerenciais.


Competências Gerenciais referem-se ao conjunto de Conhecimentos (saber / conhecimento teórico), Habilidades (saber fazer / conhecimento prático) e Atitudes (querer fazer) necessários para o exercício das atribuições relacionadas à função gerencial.

No TRT3 essas competências subdividem-se em dois grupos:

Competências Gerenciais Gerais que são aquelas que todo gestor do TRT precisa possuir e dominar, independentemente de sua área de atuação. São, portanto, competências comuns aos gestores de todos os níveis hierárquicos.

Texto completo, REVISÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS 2019, disponível em: <https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO IV
5º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS –
2019



TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO
Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas

5º CICLO DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS

Introdução

A Avaliação das Competências Gerenciais Gerais ocorreu entre os meses de agosto e setembro de 2019 com o objetivo verificar o nível de competências apresentadas pelos gestores do Tribunal. Tal mensuração tem como finalidade destacar os pontos de excelência e as necessidades de desenvolvimento, bem como oferecer condições de atender a essas necessidades por meio do direcionamento das ações de capacitação disponibilizadas na Trilha de Desenvolvimento Gerencial. Todos os servidores ocupantes de cargo ou função gerencial do Tribunal foram convidados a participar dessa Avaliação uma vez que essas competências são necessárias a estes gestores independentemente da área de atuação ou nível hierárquico.

Dessa forma, o presente relatório traz a análise das lacunas dos gestores do Tribunal em Competências Gerenciais Gerais e pretende ser um dos instrumentos para subsidiar a escolha, pela Secretaria da Escola Judicial, das ações de aprendizagem que irão compor a Trilha de Desenvolvimento Gerencial para o ano de 2020 e 2021. Assim, os gestores que participaram do 5º Ciclo Avaliativo poderão indicar quais as atividades pretendem realizar para sanar eventuais lacunas ou reciclar conhecimentos que já se encontrem em nível satisfatório.

Texto completo, 5º CICLO DE VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS – 2019, disponível em:
<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO V

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT FORMULADO PELA SOLUÇÕES RH – 2015/2016



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT



Texto completo, PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT FORMULADO PELA SOLUÇÕES RH – 2015/2016 disponível em:
<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO VI

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – TRILHAS DE APRENDIZAGEM 2015/2016

TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2015/2016 TRT 3ª REGIÃO - MG											
Competência relacionada	Ação de Aprendizagem	Título	Carga Horária	Modalidade (presencial, distância, etc)	Tipo: externo, interno	1º Semestre 2015	2º Semestre 2015	1º Semestre 2016	Total de Inscritos (até 08/01)	Número de turmas: Possibilidade	Datas
GESTÃO DE PESSOAS	Palestra com transmissão online (Não seria bem trilha, mas CHAVE)	O papel da liderança na retenção de talentos	2	Presencial e transmissão online	externo	79			79	1	11 de setembro de 2015 (horário: 10h a 11h30)
GESTÃO DE RESULTADOS	Palestra com transmissão online (Não seria bem trilha, mas CHAVE)	Resiliência Organizacional	2	Presencial e transmissão online	externo		103		103	1	16/10/2015
GESTÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE	Palestra com transmissão online (Não seria bem trilha, mas CHAVE)	Palestra com Juiz do TRT sobre Assédio Moral	2	Presencial	interno		82		82	1	2016 (data ainda a confirmar)
GESTÃO DE PESSOAS	Seminário Online	"Conheça-te a ti mesmo" *verificar viabilidade com Geraldo e ACS	12	Online	externo		92		92	3	16 a 25/11/2015 19 a 27/10/2015 Primeiro semestre de 2016
GESTÃO DE PESSOAS	Oficina	Diversidade de Gerações	8	Presencial	externo	32		31	63	2	18/06/2015 14/04/2016
GESTÃO DE PESSOAS	Oficina	Os desafios da Gestão de Conflitos nas Organizações	8	Presencial	externo	45	25		70	3	31/08/2015 14/09/2015 08/10/2015 (6 às 17h)

ANEXO VII
PLANILHAS DAS AÇÕES REALIZADAS EM 2015/2016



Mês	Sugestão de data	Tipo	Modalidade	Formação
Abr	06 a 15/04/2016	In company	EAD	Trilhas
Abr	01/04/2016	In company	Presencial	Trilhas
Mai	12/05/2016	In company	Presencial	Trilhas
Mai	03/06/2016	In company	Presencial	Trilhas
Jun	29/06/2016	In company	Presencial	Trilhas
Jun	15 a 24/06/2016	In company	Presencial	Trilhas

ANEXO VIII

PLANILHAS DAS AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO REALIZADAS EM 2017

Trilhas de Desenvolvimento Gerencial – 2017						
Formação Gerencial Básica: CURSOS E OFICINAS						
Nome do evento	Competência Relacionada	Conteúdo do Curso / Oficina	Modalidade (presencial / EAD)	Tipo	Carga horária	Período previsto (turmas diferentes com conteúdo igual)
Curso Gestão de Desempenho	Gestão de Desempenho	Curso: Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e Feedback; Gestão por Metas (SMART); Motivação e Ferramenta Gestão de Desempenho (Prática).	EAD com tutoria	interno	30h	1ª turma: 29/05 a 23/06/2017 2ª Turma: 05/09 a 03/10/2017
Oficina Líder sua Equipe e Gerencie o Desempenho	Gestão de Desempenho e Gestão de Pessoas	Liderança Situacional; Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e Feedback; Estudo de Casos	PRESENCIAL	interno	8h	1ª turma: 28 de agosto de 2017 2ª turma: 23 de outubro de 2017
Curso Gestão da equipe e tomada de decisões na execução da estratégia institucional	Gestão Estratégica	Competências de Gestão; Direção da Equipe para Consecução da Estratégia Institucional Análise e Gerenciamento de Situações Complexas com Base no Esforço Integrado e Cooperado A Tomada de Decisão diante de Situações Complexas Planejamento Estratégico Visão Sistêmica Inteligência Competitiva Trabalho em Equipe	PRESENCIAL	externo	16	1ª turma: 06 e 07/07/2017 2ª Turma: 30/11 e 01/12
Conceitos atuais de liderança aplicados à Gestão de Pessoas: a teoria na prática	Gestão de Pessoas	Gestão com Pessoas Habilidades de um Líder Situacional Como Funciona a Liderança Situacional	PRESENCIAL	externo	08h	1ª turma: 04/08/2017 2ª Turma: 09/10/2017

Texto completo, PLANILHAS DAS AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO REALIZADAS EM 2017, disponível em:

<https://1drv.ms/u/s!AjCKNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO IX
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – TRILHAS DE APRENDIZAGEM DE 2017 E
MATERIAL COMPLEMENTAR

Trilhas de Desenvolvimento Gerencial – 2017						
Formação Gerencial Básica: CURSOS E OFICINAS						
Nome do evento	Competência Relacionada	Conteúdo do Curso / Oficina	Modalidade (presencial / EAD)	Tipo	Carga hor	Período previsto (turmas diferentes com conteúdo igual)
Curso Gestão de Desempenho	Gestão de Desempenho	Curso: Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e <i>Feedback</i> ; Gestão por Metas (SMART); Motivação e Ferramenta Gestão de Desempenho (Prática).	EAD com tutoria	interno	30h	1ª turma: 29/05 a 23/06/2017 2ª Turma: 05/09 a 03/10/2017
Oficina Lidere sua Equipe e Gerencie o Desempenho	Gestão de Desempenho e Gestão de Pessoas	Liderança Situacional; Gestão de Desempenho das Equipes; Comunicação Interpessoal e <i>Feedback</i> ; Estudo de Casos	Presencial	interno	8h	1ª turma: 28 de agosto de 2017 2ª turma: 23 de outubro de 2017
Curso Gestão da equipe e tomada de decisões na execução da estratégia institucional	Gestão Estratégica	Competências de Gestão; Direção da Equipe para Consecução da Estratégia Institucional Análise e Gerenciamento de Situações Complexas com Base no Esforço Integrado e Cooperado A Tomada de Decisão diante de Situações Complexas Planejamento Estratégico Visão Sistêmica Inteligência Competitiva Trabalho em Equipe	Presencial	externo	16	1ª turma: 06 e 07/07/2017 2ª Turma: 30/11 e 01/12
Conceitos atuais de liderança aplicados à Gestão de Pessoas: a teoria na prática	Gestão de Pessoas	Gestão com Pessoas Habilidades de um Líder Situacional Como Funciona a Liderança Situacional	Presencial	externo	08h	1ª turma: 04/08/2017 2ª Turma: 09/10/2017
Delegação: um componente Fundamental da Liderança	Delegação	Objetivos e implicações da delegação; Principais dificuldades na hora de delegar; Passos importantes a serem seguidos; Diferenças entre Delegar e Delargar; Identificação de quais tarefas são exclusivas do gestor; Indícios da não-delegação; Principais erros e acertos da delegação gerencial.	Ead	interno	20	02 a 27/10/2017
Oficina Tomada de Decisão e delegação como estratégia do líder	Delegação e Gestão Administrativa	Tomada de Decisão Delegação	Presencial	externo	16h	1ª turma: 22 e 23/06/2017 2ª Turma: 09 e 10/11/2017

Formação complementar						
Estudos de caso						
Estudo de caso 1 - Relacionamento Interpessoal	Gestão do Desempenho da Equipe	Os gestores deverão assistir ao vídeo e ler o estudo de caso proposto (material de apoio). Em seguida, devem responder às perguntas do caso e aguardar o retorno da equipe da Seção de Ação Social/SDP.	Ead	interno	4 horas	02/27/10/2017
Formação complementar						
Filmes						
Mudança de Hábito I	Gestão do Desempenho da Equipe	Em Reno, Nevada, Deloris Van Cartier (Whoopi Goldberg) é uma cantora que acidentalmente testemunha um brutal assassinato cometido pelo seu namorado, Vince La Rocca (Harvey Keitel), um gângster. Enquanto tentam capturar Vince, um detetive, Eddie Souther (Bill Nunn), é encarregado de protegê-la. Deloris é colocada no programa de proteção às testemunhas e é mandada para um convento em São Francisco disfarçada de freira, usando o nome de irmã Mary Clarence. Mas seu jeito extrovertido, que não é aprovado pela Madre Superiora (Maggie Smith), acaba fazendo ela dar uma nova vida ao coral, chamando a atenção das pessoas e de Vince.	Ead	interno	6 horas	20/11 a 01/12/2017
COMO MOTIVAR SUA EQUIPE: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante - Coleção Desenvolvimento Profissional - Você S/A - Vol. 2	Gestão do Desempenho da Equipe	Os gestores bem-sucedidos percebem que o bom desempenho da instituição depende da eficiência e comprometimento de sua equipe. O livro Como Motivar Sua Equipe apresenta exemplos inspiradores de estratégias orientadas para resultados, adotadas por empresas como Disney, Levi's e Dell Computer. A ideia é estimular você a colocar em prática os ensinamentos dessas corporações para extrair as melhores qualidades e habilidades das pessoas. Está provado que essas duas características agregam valor tanto para a empresa quanto para a carreira dos executivos ou gestores que lideram o processo. Trata-se de um livro conciso, mas de grande valia, que mostra como estimular o comprometimento e a paixão pelo trabalho.	Ead	interno	12 horas	16 a 27/10
COMO SE TORNAR MAIS ORGANIZADO E PRODUTIVO : 24 lições para estabelecer metas, definir prioridades e gerenciar seu tempo - Coleção Desenvolvimento Profissional - Você S/A - Vol. 7	Gestão Administrativa	Quem não quer ser mais eficiente - fazer mais com o mesmo tempo e os mesmos recursos disponíveis? Todo mundo, é claro. Como se Tornar mais Organizado e Produtivo apresenta uma série de ferramentas, ideias e dicas para você planejar seu cotidiano de maneira inteligente. Ensina também a desenvolver um planejamento diário e semanal que irá reduzir a pressão dos prazos e ajudá-lo a manter uma rotina produtiva. Aplicando as 24 lições sugeridas neste livro, você vai aprender se dedicar ao que é mais importante e a gerenciar sua vida - pessoal e profissional - de forma mais adequada.	Ead	interno	12 horas	29/11 a 13/12

Atividades já realizadas						
Estudo de caso 3 - Produtividade	Gestão do Desempenho da Equipe	Os gestores deverão assistir ao vídeo e ler o estudo de caso proposto (material de apoio). Em seguida, devem responder às perguntas do caso e aguardar o retorno da equipe da Seção de Ação Social/SDP.	Ead	interno	4 horas	22/03 a 27/04/2017
Filme O Último Samurai	Gestão de Pessoas	Em 1870 é enviado ao Japão o capitão Nathan Algren (Tom Cruise), um conceituado militar norte-americano. A missão de Algren é treinar as tropas do imperador Meiji (Shichinosuke Nakamura), para que elas possam eliminar os últimos samurais que ainda vivem na região. Porém, após ser capturado pelo inimigo, Algren aprende com Katsumoto (Ken Watanabe) o código de honra dos samurais e passa a ficar em dúvida sobre que lado apoiar.	Ead	interno	4 horas	13 a 24/02/2017
Filme Ender's Game - O jogo do Exterminador	Gestão de Pessoas	O filme narra a trajetória do garoto Ender Wiggin no treinamento para tornar-se o comandante de todos os Terráqueos na quase certa guerra contra os Formics, 50 anos depois de estes alienígenas terem sido derrotados e expulsos de volta ao seu planeta pelas forças terráqueas lideradas pelo lendário herói Mazer Hackam.	Ead	interno	4 horas	15 a 26/05/2017
Livro Trabalho em equipe	Gestão de Desempenho	Este livro considera o trabalho em equipe a partir dela mesma. Ele contém valiosas orientações para você, a fim de que as contribuições se tornem crescentes, quer como membros, quer como líder de uma equipe. Traz orientações sobre como agir pelos mesmos motivos, como conviver com erros e acertos, como contar com as habilidades de um líder .	Ead	interno	12 horas	08 a 31/03/2017
Relações Interpessoais no Trabalho: 04 Pontos para o desenvolvimento do gestor	Gestão de Pessoas	Comunicação Liderança Equipes Inteligência Emocional	Ead	interno	35 h	07/06 a 07/07/2017
Estudo de caso 2 - Inclusão Social	Gestão de Pessoas	Os gestores deverão assistir ao vídeo e ler o estudo de caso proposto (material de apoio). Em seguida, devem responder às perguntas do caso e aguardar o retorno da equipe da Seção de Ação Social/SDP.	Ead	interno	4 horas	05 a 30/06/2017
Mr. Holland - Adorável Professor	Gestão do Desempenho da Equipe	Em 1964 um músico (Richard Dreyfuss) decide começar a lecionar, para ter mais dinheiro e assim se dedicar a compôr uma sinfonia. Inicialmente ele sente grande dificuldade em fazer com que seus alunos se interessem pela música e as coisas se complicam ainda mais quando sua mulher (Glenn Headly) dá luz a um filho, que o casal vem a descobrir mais tarde que é surdo. Para poder financiar os estudos especiais e o tratamento do filho, ele se envolve cada vez mais com a escola e seus alunos, deixando de lado seu sonho de tornar-se um grande compositor. Passados trinta anos lecionando no mesmo colégio, após todo este tempo uma grande decepção o aguarda.	Ead	interno	6 horas	agosto de 2017
COMO OUVIR PESSOAS	Gestão de Pessoas	Neste livro, Ian MacKay apresenta técnicas e atividades para aprimorar habilidades, deixando claro porque ouvir com atenção é uma qualidade gerencial das mais importantes.	Ead	interno	12 horas	03 a 14/07/2017

ANEXO X

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT FORMULADO PELA UNIÃO BRASILEIRA PARA QUALIDADE – 2018



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT



Texto completo, PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES TRT FORMULADO PELA UNIÃO BRASILEIRA PARA QUALIDADE – 2018, disponível em: <https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO XI

PLANILHAS DAS AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO REALIZADAS EM 2018

Trilhas de Desenvolvimento Gerencial - 2018								
Formação Gerencial com Aprendizagem Formal: CURSOS E OFICINAS								
Nome do evento	Competência Relacionada	Conteúdo do Curso / Oficina	Modalidade (presencial / EAD)	Nível de aprendizagem	Vagas	Carga horária	Período previsto (turmas diferentes)	Coordenador/Facilitador
Oficina Reflexões sobre princípios de Liderança	Gestão de Pessoas e Gestão do Desempenho da Equipe	1.A importância da visão dos valores pessoais para enfrentar e superar dilemas éticos, no exercício da liderança 2.Estratégias para auxiliar seus liderados a conhecer e desenvolver suas competências 3.O significado do trabalho, a importância da utilização do tempo e seus impactos no desempenho das equipes 4.A importância dos fatores de inteligência emocional no desempenho da liderança 5.Conduzindo a equipe para decisões em consenso, com autonomia, responsabilidade e alto desempenho	Presencial	básico	25	16	01 turma: destinada para somente aqueles gestores que não participaram de capacitação gerencial em 2016/2017 Data: 05 e 06/04	Isa
Roda de Conversa sobre "Conversas difíceis":	Gestão de pessoas	1. A escolha do diálogo: dos sentimentos, da identidade, de o que aconteceu 2. O problema nas situações de trabalho 3. Voltando-se para a postura de aprendizado 3.Quando levantar a questão e quando desistir dela 4.Ouvindo de dentro para fora	Presencial	Intermediário	20	16	1ª Turma: 07 e 08/06 2ª Turma: 20 e 21/09	Ana Elisa

Texto completo, PLANILHAS DAS AÇÕES DE QUALIFICAÇÃO REALIZADAS EM 2018, disponível em:

<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO XII**CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – TRILHAS DE APRENDIZAGEM DE
2019**

Texto completo, CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – TRILHAS DE APRENDIZAGEM DE 2019, disponível em:
<https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO XIII

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2020



Programa de Desenvolvimento Gerencial 2020

A Escola Judicial do TRT da 3ª Região apresenta o novo modelo de Programa de Desenvolvimento Gerencial para o ano de 2020. A proposta é de que, a partir do ano seguinte, sejam trabalhadas duas competências por ano, considerando-se as competências prioritárias e a necessidade de capacitação por competência, apresentadas por meio de relatórios elaborados pela Seção de Gestão por Competências / Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas. Dessa forma, no biênio, cuja capacitação obrigatória é de 30h/a, serão abordadas quatro competências, sendo que, para o ano de 2020, serão trabalhadas as seguintes competências gerenciais gerais:

Liderança e Gestão de Equipes

- Delega adequadamente as tarefas entre os integrantes da equipe/ de acordo com as capacidades e aptidões de cada um
- Identifica as dificuldades e as potencialidades de cada integrante da equipe/ orientando a equipe quanto aos padrões de desempenho esperados para a realização das atividades

Texto completo, PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL 2020 disponível em: <https://1drv.ms/u/s!AjCkNjY5MSI_gc8kPiaGvy333PU3MQ?e=pJfSpa> Acesso em: 28 jul. 2021.

ANEXO XIV
WORKSHOPS 2020



Workshop “Desenvolvimento de Gestores do TRT da 3ª Região – 1ª Edição”				
COMPETÊNCIA GERENCIAL LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES				
Dia	Horário	Local	Atividade Pedagógica	
1º dia	8h às 8h30	Auditório Plenário I	Credenciamento	
	8h30 às 9h		Solenidade de abertura	
	9h às 10h30		Exposição 1 - Atribuições e papéis do líder/gestor na condução de equipes	
	Intervalo para café			
	11h às 12h30	Auditório Plenário I	Exposição 2 - Gestão humanizada, comportamento gerencial e as relações interpessoais no trabalho para alcance de resultados	
	Intervalo para almoço			
	Oficinas simultâneas (escolha prévia pelos participantes em seu PDI)			
	13h30 às 17h30 (15h às 15h15 – Intervalo para café)	Sala de Oficina 1	Oficina 1: Como delegar tarefas entre os integrantes da equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um	
		Sala de Oficina 2	Oficina 2: Como identificar as dificuldades e as potencialidades de cada integrante da equipe e os passos seguintes a partir da identificação	
		Sala de Oficina 3	Oficina 3: O papel do gestor na promoção, integração, qualidade de vida e no bom relacionamento entre os integrantes da equipe	
Sala de Oficina 4		Oficina 4: Como estabelecer, com sucesso e em conjunto com a equipe, os objetivos e metas a serem cumpridos e os prazos adequados para alcançá-los		
COMPETÊNCIA GERENCIAL GESTÃO ADMINISTRATIVA				
Dia	Horário	Local	Atividade Pedagógica	
2º dia	08h30 às 10h	Auditório Plenário I	Exposição 3 - Gerenciamento da Rotina de trabalho: Organização dos processos de trabalho da unidade e priorização adequada de demandas	
	Intervalo para café			
	10h30 às 12h	Auditório Plenário I	Exposição 4 - Panorama do TRT3 e Ferramentas para Gestão – unidades administrativa, judiciária 1º grau ou judiciária 2º grau, a depender do público-alvo do evento	
Intervalo para almoço				



13h às 13h30	Auditório Plenário I	Divisão dos grupos de trabalho – Oficinas Simultâneas
13h30 às 15h30	Sala de Oficina 1	* Oficina 1: Gestão Administrativa Grupo de discussão: "Rede Colaborativa – Boas Referências"
	Sala de Oficina 2	* Oficina 2: Gestão Administrativa Grupo de discussão: "Rede Colaborativa – Boas Referências"
	Sala de Oficina 3	* Oficina 3: Gestão Administrativa Grupo de discussão: "Rede Colaborativa – Boas Referências"
	Sala de Oficina 4	* Oficina 4: Gestão Administrativa Grupo de discussão: "Rede Colaborativa – Boas Referências"
Intervalo para café		
16h às 17h	Auditório Plenário I	Apresentação das considerações de cada grupo (15' para cada)
17h às 17h30	Auditório Plenário I	Encerramento

* "Rede Colaborativa– Boas Referências": Os gestores inscritos serão orientados a trazerem para as oficinas do segundo dia alguma prática de gestão já implementada em sua unidade de trabalho que permitiu uma maior eficiência operacional/administrativa ou que tenha alcançado um resultado satisfatório com a sua implementação. Serão, então, abordados temas relevantes para o grupo, a fim de criar espaço para que a inteligência coletiva possa emergir

ANEXO XV

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO – CURSOS À DISTÂNCIA 2020

Comunicação não-violenta

Carga Horária: 30 horas/aula
 Unidade 1 - O que é a CNV e por que adotá-la
 O conceito
 Por que adotar a CNV
 O que é empatia e como reconhecer essa capacidade humana
 A tal da empatia
 A comunicação não verbal e a linguagem do corpo
 Muito além das palavras
 Ação e reação
 Aceita o desafio da CNV?
 Unidade 2 - Observar a situação
 Por que é importante o esforço para não julgar?
 Traduzir o que sente
 Expressar a sua necessidade
 Fazer o seu pedido
 Unidade 3- A responsabilidade pelo que sentimos
 Aceite o que você sente
 A violência contra nós mesmos
 A vulnerabilidade como meio de conexão
 A escuta radical
 A discordância empática
 Primeiro compreender, depois ser compreendido
 Unidade 4- A CNV em nossa rotina diária
 Lidando com pessoas difíceis
 Relacionamentos pessoais
 A diferença entre pedir e exigir
 Por que aplicar a CNV no ambiente de trabalho
 Lembretes práticos para aplicar a CNV em nosso dia a dia

• Liderança Organizacional: Estilos e Técnicas

- Carga Horária: 10 horas/aula
 ▪ Conteúdo programático
 Unidade 1 – Conceitos básicos de liderança
 • Conceito e aplicação de liderança organizacional
 • Desafios da liderança no século XXI
 • Liderança no setor público
 Unidade 2 – Teorias da liderança
 • Teorias comportamentais de liderança
 • Abordagem transacional versus transformacional
 Unidade 3 – Estilos de liderança
 • Liderança autocrática
 • Liderança democrática

- Liderança *laissez-faire*
 - Comparativo entre os estilos de liderança
- Unidade 4 – Ferramentas e técnicas para o exercício da liderança
- Ferramentas
 - Técnicas
 -

Gestão de Processos

- Carga Horária: 20 horas/aula
- Conteúdo Programático:
Unidade 1 -Introdução e conceitos básicos
Unidade 2 - Como gerir e melhorar processos;
Unidade 3- Definir e planejar indicadores estratégicos;
Unidade 4- Ferramentas para gestão de processos.

Como fazer uma gestão administrativa efetiva"

- Carga horária: 24
Conteúdo Programático:
UNIDADE 1 - A MELHORIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA
UNIDADE 2 - A ESTRATÉGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
UNIDADE 3 - GESTÃO DAS DEMANDAS E FLUXOS
UNIDADE 4 - SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
UNIDADE 5 - BENCHMARKING E BOAS PRÁTICAS
UNIDADE 6 - PLANO DE AÇÃO

APÊNDICE

Roteiro de Entrevistas:

- 1) Fale sobre você, qual seu nome completo, idade, estado civil, formação acadêmica e história no TRT/MG e qual seu cargo atual.
- 2) Como, quando e porque se tornou Secretário (a) de Vara do Trabalho?
- 3) Sua formação inicial foi suficiente para se tornar gestor ou precisou fazer outros cursos? Quais? De onde?
- 4) O que é ser gestor? Quais as características que um gestor precisa ter?
- 5) Que competências técnicas e gerenciais (teóricas e práticas) você possui que considera essenciais para ocupar o presente cargo? Onde você as adquiriu?
- 6) Você conhece o planejamento estratégico do TRT/MG e as competências nele descritas para o cargo de gestor/Secretário da Vara do Trabalho da 1ª instância? Sabe se o TRT/MG incentiva política de aprendizagem com base nas competências gerenciais indicadas no planejamento estratégico?
- 7) Você conhece a estratégia de aprendizagem das competências gerenciais propostas pela Escola Judicial? E a matriz de competências gerenciais do TRT/MG?
- 8) Como você vê a relação entre o Setor de Gestão por Competência e a Escola Judicial?
- 9) Qual a sua percepção dos cursos ofertados como meios de desenvolvimento das competências gerenciais?
- 10) Você fez algum curso sobre competências gerenciais da Escola Judicial no período de 2015 a 2020? Saberia dizer qual?
- 11) Este curso mudou sua forma de gestão teórica e prática? Como?
- 12) Além dos cursos ofertados pela Escola Judicial do TRT/MG, você procurou outras formas de qualificação formal? Quais?
- 13) Você vê alguma barreira para a aprendizagem organizacional proposta pela Escola Judicial, pelo Setor de Gestão por Competência e pelo próprio TRT/MG? Se sim, qual? Se não, por quê?
- 14) Os seus supervisores e/ou subordinados são entrave para a aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos cursos da Escola Judicial? Por quê?

15) Você possui alguma sugestão sobre o processo de desenvolvimento de competências gerenciais por meio da Escola Judicial?