

# GUIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

PARA A ÁREA DE AQUISIÇÕES

COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES-CHAVE VINCULADAS  
À SECRETARIA DE RECURSOS MATERIAIS

**VOL.1**

SUGIP  
Subsecretaria de Gestão  
Integrada de Pessoas

SERH  
Secretaria  
de Recursos Humanos

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO DISTRITO FEDERAL  
E DOS TERRITÓRIOS

TJDFT

# GUIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

## PARA A ÁREA DE AQUISIÇÕES

NOVEMBRO/2017

**VOL.1** COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES-CHAVE VINCULADAS À SECRETARIA DE RECURSOS MATERIAIS

## ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DO TJDF

Desembargador Mário Machado | **Presidente**

Desembargador Humberto Adjuto Ulhôa | **Primeiro Vice-Presidente**

Desembargador J.J. Costa Carvalho | **Segundo Vice-Presidente**

Desembargador Cruz Macedo | **Corregedor**

## SECRETARIA GERAL

Celso de Oliveira e Sousa Neto | **Secretário-Geral**

Rafael Arcanjo Reis | **Secretário-Geral Substituto**

## SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

Regina Coeli Costa Oliveira | **Secretária de Recursos Humanos**

Gabriela Amaral Silva Morelli | **Secretária Substituta de Recursos Humanos**

## SUBSECRETARIA DE GESTÃO INTEGRADA DE PESSOAS

Luciana Essinger Toledo Varella | **Subsecretária de Gestão Integrada de Pessoas**

Fernanda Martins de Vasconcelos Cirino | **Subsecretária Substituta de Gestão Integrada de Pessoas**

Beatriz Medeiros Martins | **Gestora do Projeto**

## EQUIPE TÉCNICA

Alessandra Loyola dos Santos

Aline Gonçalves Costa Henrique

Beatriz Medeiros Martins

Cíntia Giordano Carrão Rocha

Eliana Lourenço Marques de Castilho

Hélia Maria Palácio de Andrade Gomes

Renata de Paula Oliveira Caçador Carvalho

## PROJETO GRÁFICO

Coordenadoria de Digitalização e Serviços Gráficos | **CODIG**

Núcleo de Design Gráfico, Editoração e Controle de Qualidade | **NUDEC**

# SUMÁRIO

- 5** APRESENTAÇÃO
- 7** EM QUE ESTE GUIA VAI ME AJUDAR?
- 8** MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO TJDFT
- 9** MODELO DE COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE AQUISIÇÕES
- 11** COMPETÊNCIA DOS GESTORES DA ÁREA DE AQUISIÇÕES
  - 12** *Competência Gestão de Pessoas*
  - 14** *Competência Gestão de Processos de Trabalho*
  - 16** *Competência Gestão da Informação e do Conhecimento*
  - 17** *Competência Gestão Estratégica*
  - 19** *Competência Gestão de Riscos*
  - 20** *Orientações e dicas para gerir por competências*
- 24** COMPETÊNCIA DOS SERVIDORES DA ÁREA DE AQUISIÇÕES
  - 25** *Competência Postura Profissional*
  - 27** *Competência Execução do Trabalho*
  - 29** *Competência Manejo da Informação e do Conhecimento*
  - 30** *Competência Redução de Riscos*
  - 31** *Orientações para atuar por competências*
- 33** CONSIDERAÇÕES FINAIS
- 35** ANEXO: QUADRO COMPLETO DAS COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES-CHAVE DA ÁREA DE AQUISIÇÕES - SEMA

# APRESENTAÇÃO

*O modelo de gestão de pessoas por competências impacta positivamente na consecução dos objetivos individuais e organizacionais, permitindo uma análise mais tangível da atuação de gestores e de servidores do TJDFT.*

A Administração do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios recebeu as recomendações do Acórdão TCU 2.743/2015 como oportunidade de aperfeiçoar a Gestão das Aquisições na Casa.

Diante do momento de restrições orçamentárias e financeiras pelo qual passa a Administração Pública, é necessário adotar medidas que reforcem a transparência, o planejamento de ações e a gestão eficiente dos recursos públicos, de forma a melhorar o desempenho das unidades que demandam e executam projetos de obras, bens e serviços, e, conseqüentemente, têm impacto na prestação jurisdicional.

A Governança na área de aquisições tem como um dos pilares a gestão pautada nos princípios da equidade, da prestação de contas, da transparência e da sustentabilidade corporativa. Isso exige mudança de cultura e envolvimento de todos os participantes dos processos de aquisições.

Nesse sentido, a estruturação de um modelo de competências para a área de aquisições é fundamental para a consolidação da governança. Isso permite a mudança de um sistema de gestão que privilegia normas e procedimentos para uma **gestão baseada em resultados**, que leva em consideração a **qualidade do serviço** prestado e a **qualificação do seu corpo funcional**.

O modelo de gestão de pessoas por competências impacta positivamente na consecução dos objetivos individuais e organizacionais, permitindo uma análise mais tangível da atuação de gestores e de servidores do TJDFT. A gestão por competências propicia o alinhamento entre o que é executado pelas unidades do TJDFT e a estratégia organizacional.

As recomendações do TCU, no que se refere a competências, vão ao encontro de algo já existente na Casa, pois desde 2009, o TJDFT adota um modelo de gestão por competências. O acórdão do TCU apontou a necessidade de especificar as competências das funções-chave da área de aquisições, o que resultou no detalhamento feito neste trabalho e, ainda, no aprimoramento do modelo vigente.

Os impactos deste trabalho representarão um ganho significativo, não apenas para a área de aquisições, mas para o Tribunal como um todo.

***Celso de Oliveira e Sousa Neto***

**SECRETÁRIO-GERAL**

# EM QUE ESTE GUIA VAI ME AJUDAR?

Este guia foi pensado como uma ferramenta para facilitar a utilização das competências da área de aquisições pelos gestores e servidores no seu dia a dia. E também para mostrar que as competências nada mais são do que a matéria-prima que favorece que o trabalho seja bem feito. Portanto, você, gestor ou servidor, já lida com as competências diariamente, gerenciando-as constantemente, mesmo não tendo ainda tanta consciência ou conhecimento técnico sobre o assunto.

Quem melhor conhece o trabalho e o que é necessário para executá-lo são os gestores e servidores que o vivenciam. Por isso, as competências foram levantadas a partir da realidade do trabalho desenvolvido na área, identificando-se conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu bom desempenho.

As competências descritas permitem que gestores e servidores identifiquem os comportamentos esperados no contexto de trabalho, o que facilita a percepção de quais são seus pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados. Com base nisso, as pessoas são reconhecidas e valorizadas, bem como buscam seu aprimoramento, tudo isso ancorado em critérios claros.

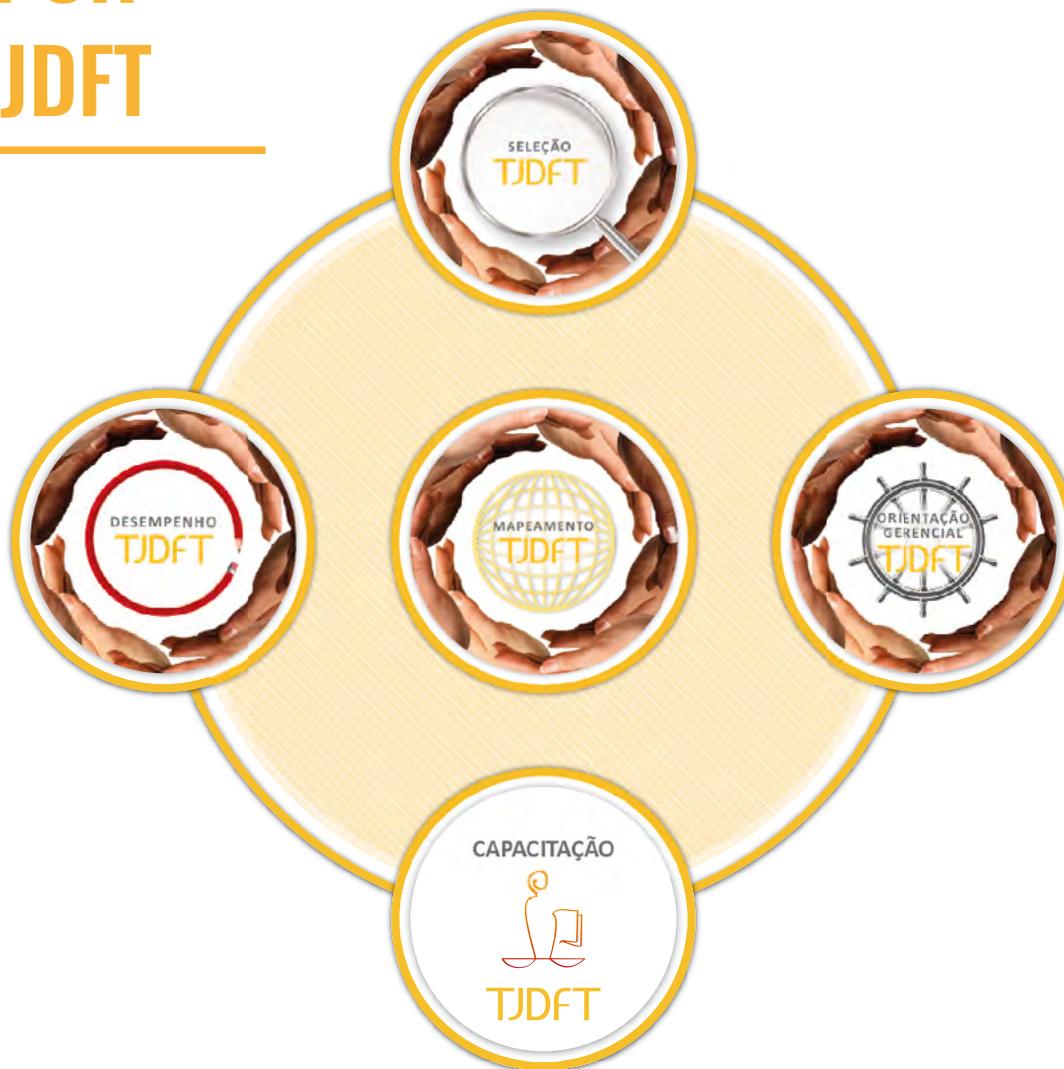
A competência não existe por si só, apenas na medida em que é revelada por meio de ações expressas no contexto de trabalho e percebida pelos outros como algo que contribui para o alcance de resultados.

Você conhecerá aqui exemplos e situações práticas que ilustram a forma como as competências podem ser observadas e utilizadas no cotidiano.

Esperamos que este guia seja útil e torne a Gestão por Competências mais próxima e fácil de ser aplicada no seu trabalho.

# MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO TJDFT

- *O modelo de competências utiliza o mapeamento realizado como insumo para a proposição de ações de capacitação, desenvolvimento, seleção e gestão do desempenho.*



# MODELO DE COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE AQUISIÇÕES

No TJDF, a implementação do modelo de gestão por competências foi iniciada em 2009, resultando na integração das avaliações de competências e de desempenho em 2014. Em 2016, para atender às recomendações do **Acórdão TCU 2.743/2015**, foi realizada atualização do mapeamento, com foco específico na descrição das competências das funções-chave da área de aquisições, o que resultou em um aprimoramento do modelo de gestão por competências do Tribunal.

No modelo vigente, adota-se a definição de *competência* da **Resolução CNJ 192/2014**: “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário”.

Com o aprimoramento decorrente deste trabalho, o modelo de gestão por competências da área de aquisições do TJDF está estruturado com competências dos gestores e servidores relacionadas às dimensões: pessoas; processos de trabalho; estratégia; informação e conhecimento; e riscos.

Para os gestores, foram mapeadas cinco competências, com a descrição dos respectivos comportamentos que as evidenciam.

No caso das competências dos servidores, o mapeamento permitiu relacionar quatro competências, também acompanhadas das respectivas descrições dos comportamentos a serem apresentados no ambiente de trabalho.

	 PESSOAS	 PROCESSOS DE TRABALHO	 ESTRATÉGIA	 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	 RISCOS
GESTORES	<i>Gestão de Pessoas</i>	<i>Gestão de Processos de Trabalho</i>	<i>Gestão Estratégica</i>	<i>Gestão da Informação e do Conhecimento</i>	<i>Gestão de Riscos</i>
SERVIDORES	<i>Postura Profissional</i>	<i>Execução do Trabalho</i>	<i>Atuação Estratégica</i>	<i>Manejo da Informação e do Conhecimento</i>	<i>Redução de Riscos</i>

Neste guia, visando à praticidade de consulta no dia a dia, as competências dos gestores e servidores foram apresentadas em seções separadas, mas é fundamental que você, gestor ou servidor, tenha conhecimento do todo e do aspecto de complementaridade entre elas.

Observe que as competências dos gestores e dos servidores concorrem conjuntamente para a melhoria de resultados da unidade. Sendo assim, o aspecto relacionado à dimensão pessoas, por exemplo, demanda que o gestor apresente a competência “gestão de pessoas” e o servidor, a competência “postura profissional”.

Na dimensão estratégia, no levantamento realizado, não foram identificados comportamentos observáveis que possam ilustrar a atuação estratégica dos servidores da área.



*COMPETÊNCIAS  
DOS GESTORES  
DA ÁREA DE AQUISIÇÕES*

# COMPETÊNCIA GESTÃO DE PESSOAS

A competência **Gestão de Pessoas** envolve os seguintes aspectos centrais: exercício da liderança; comunicação; motivação; necessidade de o gestor conhecer as pessoas da equipe; valorização; clima de trabalho; gestão de conflitos; estabelecimento de relações de confiança; e orientação para resultados.

## **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO**

Gerir pessoas é atribuição essencial de todo gestor, independente do seu nível hierárquico. Para que os resultados sejam alcançados, o público seja bem atendido e as pessoas da equipe estejam engajadas, é preciso um gestor que invista e saiba fazer gestão de pessoas.

É a competência **Gestão de Pessoas** que dá condições para que as demais competências sejam exercidas e aprimoradas.

Como competência essencial, veremos que o rol de comportamentos descritos é comum, em sua maioria, aos três perfis gerenciais da área de aquisições (gestores da SEMA, da COMP e da CPL), conforme observamos a seguir.

PERFIL	GESTÃO DE PESSOAS
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Fornece e recebe feedback, com base em comportamentos e circunstâncias ocorridos no ambiente de trabalho.</i>
	<i>Age nas situações de adversidade, demonstrando controle emocional e foco, resguardando o alcance dos resultados esperados.</i>
	<i>Mobiliza esforços individuais e da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais.</i>
	<i>Promove ações que contribuem para um clima motivador no ambiente de trabalho.</i>
	<i>Oferece oportunidades para a participação dos servidores nas discussões referentes à unidade, considerando as opiniões pertinentes ao trabalho.</i>
	<i>Demonstra coerência entre o discurso e a prática, inspirando confiança na equipe.</i>
	<i>Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.</i>
	<i>Orienta a equipe de forma a viabilizar a execução ágil e eficaz das atividades da unidade.</i>
	<i>Adota medidas para garantir o atendimento imparcial às partes interessadas e envolvidas no processo de aquisições.</i>
GESTORES COMP, CPL	<i>Fomenta a formação de sucessores, valorizando o desempenho apresentado.</i>
	<i>Atribui responsabilidades aos subordinados, com clareza e objetividade, considerando as capacidades individuais e os resultados esperados.</i>

# COMPETÊNCIA GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO

São elementos ligados à competência **Gestão de Processos de Trabalho** identificados neste mapeamento: foco em resultados; coordenação das atividades; delegação de responsabilidades; promoção de melhorias constantes e práticas inovadoras no trabalho; avaliação de resultados; e definição de diretrizes quanto ao atendimento ao público.

## **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO**

Embora todos os gestores precisem fazer **Gestão de Processos de Trabalho**, a depender do nível hierárquico do gestor, essa gestão é feita de forma diferenciada. Vejamos como isso se dá nas unidades retratadas neste guia.

Espera-se do gestor da SEMA, por exemplo, que está em nível estratégico, alinhamento entre as áreas, definição de diretrizes e garantia da execução das ações constantes dos planos institucionais afetos à área.

Já dos gestores da COMP e da CPL, espera-se uma orientação mais direta às equipes subordinadas, visando ao alcance dos resultados da unidade.

Perceba as diferenças mencionadas, observando os comportamentos descritos a seguir.

PERFIL	GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO
GESTOR SEMA	<i>Delega responsabilidades, com clareza e objetividade, considerando o alinhamento de ações na área e os resultados esperados.</i>
	<i>Define diretrizes para o atendimento realizado pela área, com orientações quanto à compreensão das demandas e à utilização de comunicação clara e objetiva.</i>
	<i>Coordena as ações relacionadas ao planejamento de contratações de bens e serviços do TJDFT, atuando conforme princípios e valores éticos.</i>
	<i>Realiza a gestão do plano anual de contratações do TJDFT, primando pelo uso eficiente dos recursos públicos.</i>
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Coordena as atividades com foco no alcance dos resultados da unidade, observando os cenários administrativo e orçamentário do TJDFT.</i>
	<i>Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.</i>
	<i>Implementa, com a participação da equipe, as soluções para os problemas identificados no ambiente de trabalho.</i>
GESTORES COMP, CPL	<i>Orienta a equipe quanto ao atendimento realizado pela unidade, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva.</i>
	<i>Emite parecer sobre aspectos pertinentes ao trabalho, com domínio técnico e de forma atualizada.</i>
	<i>Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela precisão e qualidade.</i>

# COMPETÊNCIA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Na competência **Gestão da Informação e do Conhecimento**, o mapeamento realizado evidenciou como aspectos centrais para a área: o compartilhamento de informações e conhecimentos para a realização eficiente do trabalho e, principalmente, como subsídio à tomada de decisão.

## COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO

A competência **Gestão da Informação e do Conhecimento** é um pilar importante para a gestão. Ressalta-se apenas a peculiaridade relativa ao gestor da SEMA, que, por estar em nível estratégico, é chamado mais frequentemente à interlocução com atores externos ao Tribunal.

Os comportamentos relacionados a essa competência estão destacados no quadro ao lado:

PERFIL	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
GESTOR SEMA	<i>Compartilha os temas da sua Secretaria com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.</i>
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Assegura o compartilhamento de informações, métodos e técnicas necessários ao desempenho das unidades, viabilizando a interdependência das áreas.</i>
	<i>Repassa à equipe, tempestivamente, as informações internas e externas necessárias ao desenvolvimento das atividades.</i>

# COMPETÊNCIA GESTÃO ESTRATÉGICA

O mapeamento ressaltou como temas centrais para a competência **Gestão Estratégica**: planejamento estratégico; tomada de decisões; gestão da mudança; e monitoramento das frentes de trabalho.

## **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO**

A competência **Gestão Estratégica** é observada em diferentes gradações, conforme o nível hierárquico ocupado pelo gestor na instituição.

O gestor da SEMA participa mais ativamente da estratégia do Tribunal, além de fazer a gestão estratégica de sua unidade.

Os gestores da COMP e da CPL atuam estrategicamente no âmbito de suas unidades e de forma alinhada à SEMA.

Perceba as diferenças mencionadas, observando os comportamentos a seguir.

PERFIL	GESTÃO ESTRATÉGICA
GESTOR SEMA	<i>Participa do planejamento estratégico institucional, contribuindo para o aprimoramento da gestão estratégica do TJDFT.</i>
	<i>Realiza o planejamento setorial de acordo com o planejamento estratégico institucional, promovendo o alinhamento das ações da área com os parceiros internos.</i>
	<i>Emite posicionamentos nas reuniões deliberativas, representando a área com segurança em relação aos aspectos técnicos e legais, primando pelo interesse público.</i>
	<i>Monitora o andamento das frentes de trabalho da área, aplicando ferramentas de gestão.</i>
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Mobiliza esforços para obter recursos necessários ao desenvolvimento da área, adotando critérios objetivos, em conformidade com a estratégia organizacional.</i>
	<i>Toma decisões com proatividade, fundamentadas na análise do contexto organizacional, avaliando os impactos decorrentes.</i>
	<i>Mobiliza as pessoas nos processos de mudança, gerenciando resistências em prol da efetividade do trabalho.</i>
	<i>Coordena a equipe para agir em conformidade com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do TJDFT.</i>
	<i>Orienta a equipe sobre o papel e a contribuição da unidade para o alcance das metas estratégicas do TJDFT.</i>

# COMPETÊNCIA GESTÃO DE RISCOS

O mapeamento da área de aquisições permitiu descrever a competência **Gestão de Riscos**, categoria até então não contemplada pelo modelo de competências atual. Foram destacados como aspectos centrais dessa competência: monitoramento da aplicação dos instrumentos de gestão de riscos e disseminação da cultura de gestão de riscos.

## COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO

A competência **Gestão de Riscos** é primordial a todos os gestores. Assim, o rol de comportamentos mapeados para esta competência é comum aos três perfis gerenciais da área de aquisições, conforme quadro a seguir:

PERFIL	GESTÃO DE RISCOS
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Monitora a aplicação dos instrumentos de gestão de riscos, assegurando a efetividade dos controles da área.</i>
	<i>Dissemina a cultura de gestão de riscos, comprometendo-se com o alcance dos resultados institucionais.</i>

# ORIENTAÇÕES E DICAS PARA GERIR POR COMPETÊNCIAS

No dia a dia do trabalho, atividades aparentemente simples pressupõem uma série de comportamentos relacionados às competências.

Geralmente, pensamos no trabalho nos ocupando sobre o que devemos fazer, mas para você realizar uma boa gestão, é preciso ir além: como fazer e que competências preciso ter ou desenvolver para alcançar melhores resultados?

Observe que usamos uma mesma competência para realizar várias atividades e também usamos várias competências para realizar uma mesma atividade.

Você verá agora exemplos de atividades realizadas pelos gestores da área de aquisições, identificadas a partir do mapeamento, e sua correlação com as competências. As correlações aqui propostas são apenas ilustrativas. Lembramos que o modelo de competências é uma ferramenta gerencial, cabendo ao gestor da unidade relacionar as competências às atividades.

A atividade “distribuir o trabalho de acordo com os perfis individuais dos servidores”, relacionada à competência **Gestão de Pessoas**, é realizada por você, gestor da área de aquisições, em sua rotina, concorda?

Mas como fazer bem essa atividade? Lembre-se que os comportamentos descritos no modelo de competências nada mais são que o esperado em relação à atuação do gestor. São eles que traduzem, neste caso, como essa distribuição do trabalho deve ser feita.

Vamos, então, recorrer às nossas competências, observando o que favorecerá uma boa distribuição do trabalho: orientar a equipe; atribuir responsabilidades de acordo com as capacidades individuais; inspirar confiança nas pessoas; fornecer e receber *feedback*; e favorecer um clima motivador.

Outra atividade do gestor da área de aquisições relacionada à competência **Gestão de Pessoas** é “fomentar a capacitação contínua dos servidores da área”. Os comportamentos a seguir são alguns exemplos que podem contribuir para a realização dessa atividade: mobilizar esforços individuais e da equipe; fornecer e receber *feedback*; e demonstrar coerência entre o discurso e a prática.

Relacionada à competência **Gestão de Processos de Trabalho**, um exemplo de atividade do gestor da área de aquisições é “dar encaminhamento às demandas conforme fluxo de contratações”. Essa atividade requer, para sua realização, alguns dos seguintes comportamentos: orientar a equipe quanto ao atendimento realizado pela unidade; e coordenar as atividades com foco nos resultados.

Outra atividade relacionada à competência **Gestão de Processos de Trabalho** é “padronizar e otimizar as atividades, fluxos e rotinas da área”. Para essa atividade, diversos comportamentos são importantes, especialmente os seguintes: promover ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras; e avaliar os resultados das atividades.

Em relação à competência **Gestão da Informação e do Conhecimento**, temos como exemplo a atividade “conhecer e disseminar os normativos internos e externos ligados às matérias da área”. Observe que esta única atividade requer a utilização de todos os comportamentos evidenciados por esta competência: compartilhar temas, informações, métodos e técnicas; e repassar à equipe as informações necessárias ao trabalho.

No tocante à competência **Gestão Estratégica**, é uma das atividades do gestor da área de aquisições: “alinhar as ações e os entendimentos da área com a Administração e os parceiros internos”. Os comportamentos a seguir são alguns exemplos que podem contribuir para a realização dessa atividade: promover o alinhamento das ações da área com os parceiros internos; coordenar a equipe para agir em conformidade à estratégia do Tribunal; e orientar a equipe para o alcance das metas estratégicas.

Em relação à competência **Gestão de Riscos**, temos como exemplo a atividade “avaliar riscos na gestão de aquisições e de materiais”. Para a realização desta atividade, os dois comportamentos relacionados à competência Gestão de Riscos são importantes: monitorar a aplicação dos instrumentos de gestão de riscos; e disseminar a cultura de gestão de riscos.

## **INTER-RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS**

A categorização das competências é um recurso didático para auxiliar a compreensão do modelo de competências. É importante ressaltar que as competências são inter-relacionadas constantemente. A realização de um trabalho é algo complexo e requer uma série de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes para que ele seja bem feito, considerando tanto o resultado em si da atividade quanto os aspectos relacionados às pessoas (sentido do trabalho, motivação, cooperação etc.).

Um exemplo claro dessa correlação pode ser observado nos comportamentos: “implementa, com a participação da equipe, as soluções para os problemas identificados no ambiente de trabalho” (Gestão de Processos de Trabalho) e “oferece oportunidades para a participação dos servidores nas discussões referentes à unidade, considerando as opiniões pertinentes ao trabalho” (Gestão de Pessoas).

Embora pareçam muito próximos, os dois comportamentos traduzem perspectivas diferentes relacionadas ao mesmo tema, que é “ouvir e estimular a participação das pessoas da sua equipe”. As duas perspectivas se complementam e são igualmente importantes para uma boa gestão.

Observe que é fundamental estimular a participação e considerar a opinião das pessoas da equipe, e isso terá impacto positivo em diversos aspectos: na valorização das pessoas, no favorecimento ao senso de equipe e na motivação. Por outro lado, implementar soluções para problemas identificados no ambiente de trabalho, com a participação das pessoas, revela um foco que recai sobre a melhoria nos processos de trabalho.

Outra forma de visualizar a inter-relação entre as competências é pensar nos comportamentos necessários para se realizar uma atividade, como podemos observar no quadro a seguir.

**ATIVIDADE: “DISTRIBUIR O TRABALHO DE ACORDO COM OS PERFIS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES”.**

**COMPORTAMENTOS RELACIONADOS**

*Atribui responsabilidades aos subordinados, com clareza e objetividade, considerando as capacidades individuais e os resultados esperados. (Gestão de Pessoas)*

*Orienta a equipe quanto ao atendimento realizado pela unidade, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva. (Gestão de Processos de Trabalho)*

*Assegura o compartilhamento de informações, métodos e técnicas necessários ao desempenho das unidades, viabilizando a interdependência das áreas. (Gestão da Informação e do Conhecimento)*

*Toma decisões com proatividade, fundamentadas na análise do contexto organizacional, avaliando os impactos decorrentes. (Gestão Estratégica)*

*Dissemina a cultura de gestão de riscos, comprometendo-se com o alcance dos resultados institucionais (Gestão de Riscos)*



**COMPETÊNCIAS  
DOS SERVIDORES  
DA ÁREA DE AQUISIÇÕES**

# COMPETÊNCIA POSTURA PROFISSIONAL

A competência **Postura Profissional** evidenciou os seguintes aspectos: cooperação; atendimento com presteza; foco e regularidade no trabalho; proatividade; e ética.

De você, servidor público, é esperada uma conduta ética, eficiente, respeitosa, célere, íntegra, cooperativa, proativa e transparente, com vistas a garantir uma prestação eficaz e efetiva de serviços.

## **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO**

A competência **Postura Profissional** é essencial a todo servidor público, servindo como orientador do comportamento a ser adotado no exercício das atividades. Você verá que os comportamentos mapeados para esta competência são, em sua maior parte, comuns aos servidores da COMP e da CPL (Presidente, Membro de Comissão e Pregoeiro), conforme observado a seguir.

PERFIL	POSTURA PROFISSIONAL
SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Fornece e recebe feedback, com base em comportamentos e circunstâncias ocorridos no ambiente de trabalho.</i>
	<i>Age nas situações de adversidade, demonstrando controle emocional e foco, resguardando o alcance dos resultados esperados.</i>
	<i>Coopera com a equipe na realização das atividades, valorizando a experiência adquirida pela atuação na área.</i>
	<i>Relaciona-se com as pessoas nas situações de trabalho, expressando suas opiniões com clareza e respeito pelo outro.</i>
	<i>Age com prontidão para a resolução de situações pertinentes às atividades que desempenha.</i>
	<i>Mantém foco no trabalho, desenvolvendo com regularidade e concentração suas atividades durante a jornada de trabalho.</i>
	<i>Comunica à chefia imediata, em tempo hábil, sobre a ocorrência de atrasos ou ausências.</i>
	<i>Realiza suas atividades com probidade e transparência, atuando conforme princípios e valores éticos.</i>
	<i>Trata de forma imparcial as partes interessadas e envolvidas no processo de aquisições.</i>
PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Atende com presteza às orientações de sua chefia imediata ou de autoridades às quais está subordinado, nas situações de trabalho.</i>
SERVIDORES COMP	<i>Atende com presteza às orientações de sua chefia imediata nas situações de trabalho.</i>

# COMPETÊNCIA EXECUÇÃO DO TRABALHO

O mapeamento realizado destacou, na competência **Execução do Trabalho**, os seguintes aspectos: observância de legislação, rotinas e prazos; utilização de comunicação clara e objetiva no atendimento; firmeza e probidade na execução de procedimentos licitatórios; organização e precisão nos trabalhos realizados.

## **COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO**

Todos os servidores, no seu dia a dia, lidam com diferentes processos de trabalho. Embora **Execução do Trabalho** seja uma competência comum a todo servidor, há diferenças na forma de execução, conforme o perfil profissional ocupado.

Assim, você irá observar que há algumas diferenças de comportamentos para Membro de Comissão e Pregoeiro, por exemplo. Há outros comportamentos que são específicos do Presidente de Comissão ou dos servidores da COMP. Outros, porém, são comuns a todos os perfis.

Conheça essas semelhanças e diferenças no quadro a seguir.

PERFIL	EXECUÇÃO DO TRABALHO
PRESIDENTE DE COMISSÃO	<i>Preside os procedimentos licitatórios com firmeza e probidade, garantindo a implementação das decisões tomadas.</i>
PREGOEIRO	<i>Conduz os procedimentos licitatórios com firmeza e probidade, garantindo a implementação das decisões tomadas.</i>
PRESIDENTE E PREGOEIRO	<i>Identifica os problemas na realização dos procedimentos licitatórios, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.</i>
SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Propõe melhorias no trabalho executado, adquirindo conhecimentos e habilidades proativamente.</i>
	<i>Realiza os trabalhos sob sua responsabilidade dentro dos prazos pré-estabelecidos, de forma organizada e precisa.</i>
	<i>Insere ou consulta dados em ferramentas informatizadas pertinentes à sua área de atuação, de forma correta e tempestiva.</i>
MEMBRO DE COMISSÃO	<i>Assessora tecnicamente a realização das licitações, primando pela excelência no trabalho desenvolvido.</i>
PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada sobre os aspectos pertinentes ao trabalho, primando pela clareza na comunicação.</i>
	<i>Realiza o atendimento, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva.</i>
SERVIDORES COMP	<i>Identifica pendências e inconformidades em processos administrativos relativos a contratações e convênios, solucionando aquelas correlacionadas às suas atribuições.</i>
	<i>Aplica as ferramentas adequadas para realizar pesquisa de preço, com análise crítica dos valores levantados, visando à defesa dos recursos públicos.</i>
	<i>Emite posicionamento técnico, fundamentado em análise minuciosa do procedimento administrativo de aquisições, em conformidade com a legislação e com o fluxo de contratações.</i>
	<i>Realiza o atendimento ao público interno e externo, subsidiado por conhecimento técnico, objetivando a adesão dos demandantes às orientações prestadas.</i>

# COMPETÊNCIA MANEJO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Na competência **Manejo da Informação e do Conhecimento**, foram destacados os seguintes aspectos: compartilhamento de informações e conhecimentos necessários à realização do trabalho; e prestação de informações segundo as normas institucionais e os meios de comunicação adequados.

## COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO

A competência **Manejo da Informação e do Conhecimento** é requerida de todos os profissionais. No modelo de competências vigente, ela já se apresentava como necessária a todos os servidores do TJDFT e, no mapeamento realizado, isso foi confirmado para a área de aquisições. Assim, observa-se que os comportamentos descritos são comuns aos servidores da COMP e da CPL, conforme quadro a seguir:

PERFIL	MANEJO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Compartilha informações e conhecimentos, com disponibilidade para aprender e ensinar.</i>
	<i>Presta informações relacionadas ao trabalho executado, de acordo com as normas institucionais, utilizando adequadamente os meios de comunicação disponíveis.</i>

# COMPETÊNCIA REDUÇÃO DE RISCOS

A competência **Redução de Riscos** foi descrita com enfoque nas seguintes questões: aplicação de pontos de controle na execução das atividades; identificação de riscos; e avaliação de probabilidade e impacto de riscos.

## COMPORTEMENTOS OBSERVÁVEIS NO DIA A DIA DO TRABALHO

Na área de aquisições, evidenciou-se que o controle de riscos já é uma prática adotada na execução do trabalho, apesar de a sistematização desse tema pelo Tribunal ser recente. A instituição de uma Política de Gestão de Riscos pelo TJDFT favoreceu a identificação de comportamentos relacionados à competência **Redução de Riscos**. Assim, o rol de comportamentos mapeados para esta competência é comum a todos os perfis de servidores da área de aquisições, conforme se observa a seguir:

PERFIL	REDUÇÃO DE RISCOS
SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Aplica os pontos de controle instituídos pela gestão de riscos na execução das atividades, de forma contínua e minuciosa.</i>
	<i>Identifica, contínua e tempestivamente, os eventos de risco para o alcance dos resultados da unidade, reportando-os ao gestor imediato.</i>
	<i>Avalia a probabilidade e o impacto dos eventos de risco relativos ao trabalho executado, quando demandado pelo gestor de risco.</i>

# ORIENTAÇÕES PARA ATUAR POR COMPETÊNCIAS

É importante ter em mente que as competências são insumos fundamentais para as entregas no trabalho. Dito de outra forma: a pessoa pode até ter determinada competência, mas, se ela não a converte em resultados para a organização, essa competência será inócua.

Assim, não se trata apenas de possuir uma competência, mas de aplicá-la no contexto de trabalho, transformando-a em resultados para a unidade e, em última instância, para o Tribunal. Então, a competência precisa ser expressa em desempenho e este deve ser percebido e reconhecido pelos outros (gestor, colegas de trabalho, público etc.).

Vejamos isso na realidade do trabalho: observemos uma característica bastante valorizada atualmente, a proatividade. É certo que as organizações precisam de pessoas proativas em seus quadros, mas essa proatividade precisa ser apresentada de acordo com alguns critérios e condições. No modelo de competências, o que irá revelar esses aspectos são as próprias descrições dos comportamentos. Por exemplo, na área de aquisições, a proatividade está relacionada ao aprimoramento profissional que favoreça melhorias no trabalho e à capacidade de identificação e resolução de problemas por parte do servidor, dentro de suas atribuições.

No dia a dia de trabalho, mesmo sem perceber, você aplica várias competências na realização de suas atividades. Para que o seu trabalho seja bem feito e para que saiba exatamente o que é esperado de você, olhe para as competências da sua área, que serão norteadoras para sua atuação. Pense da seguinte maneira: que competências já disponho atualmente e transponho para o meu trabalho e quais preciso aprimorar para alcançar melhores resultados?

Vejamos isso na prática: a realização de atendimentos, seja ao público interno ou externo, é uma atribuição comum ao servidor da área de aquisições. A forma como esse atendimento deve ser realizado é o que mostra o diferencial de desempenho esperado na área e permite voltar a olhar para as competências. O desempenho esperado, o como atender, poderá ser percebido a partir das competências.

Observe alguns comportamentos relacionados ao atendimento ao público na área de aquisições:

*Age nas situações de adversidade, demonstrando controle emocional e foco, resguardando o alcance dos resultados esperados. (Postura Profissional)*

*Realiza suas atividades com probidade e transparência, atuando conforme princípios e valores éticos. (Postura Profissional)*

*Realiza o atendimento, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva. (Execução do Trabalho – Servidores da CPL)*

*Realiza o atendimento ao público interno e externo, subsidiado por conhecimento técnico, objetivando a adesão dos demandantes às orientações prestadas. Execução do Trabalho – Servidores da COMP)*

*Presta informações relacionadas ao trabalho executado, de acordo com as normas institucionais, utilizando adequadamente os meios de comunicação disponíveis. (Manejo da Informação e do Conhecimento)*

*Identifica, contínua e tempestivamente, os eventos de risco para o alcance dos resultados da unidade, reportando-os ao gestor imediato. (Redução de Riscos)*

O modelo de competências consiste em um mapa geral de atuação. O gestor tem o importante papel de apontar ao servidor os comportamentos esperados para o desempenho em determinado período. E, a você, servidor, cabe identificar suas lacunas de desempenho e buscar o seu constante autodesenvolvimento.

Sendo assim, um modelo de gestão por competências nos indica a necessidade de aprendizagem constante. Para tanto, você pode, dentre outras maneiras, buscar cursos, ler normativos ou artigos científicos, ou ainda, observar um colega mais experiente.

Com a atitude de busca contínua de aprimoramento das competências descritas para a área, combinada à atuação do gestor e ao apoio institucional oferecido, você contribuirá para o alcance dos resultados esperados.



# *CONSIDERAÇÕES FINAIS*

O Modelo de Competências, conforme já referenciado neste guia, parte das competências mapeadas para planejar e executar ações de gestão de pessoas que propiciem a melhoria de resultados, quer sejam das pessoas, da unidade ou da instituição.

O mapeamento das competências das funções-chave vinculadas à SEMA, para atender ao Acórdão TCU 2.743/2015, resultou no aprimoramento de alguns aspectos do modelo vigente, como a categorização das competências de gestores e servidores visualizadas por dimensões no trabalho, conforme apresentadas neste guia.

No TJDF, as competências são disponibilizadas como insumo para a área de capacitação, para a oferta de ações educacionais para gestores e servidores. E, desde 2014, são utilizadas como base para a avaliação de desempenho.

A gestão de desempenho por competências representa um avanço no nosso modelo de Gestão por Competências, inclusive reconhecido por outros órgãos públicos. Essa experiência tem mostrado a necessidade de aprimorar a gestão de desempenho no intuito de facilitar a sua aplicação. Além disso, faz-se necessário conscientizar gestores e servidores sobre os benefícios de realizar a gestão de desempenho, com uma avaliação criteriosa e fundamentada nas competências.

Para o aprimoramento da gestão de desempenho na área de aquisições, está em análise a integração das novas competências mapeadas, com suas respectivas categorias, ao modelo de avaliação do Programa de Gestão do Desempenho por Competências – PGDCOMP.

Para a proposição do modelo de competências da área de aquisições, finalizaremos o mapeamento com o levantamento das competências dos gestores e fiscais de contrato, em 2018. Com todas as funções-chave mapeadas, será oportunizado que o Tribunal planeje as ações de gestão de pessoas a partir das competências.

# ANEXO: QUADRO COMPLETO DAS COMPETÊNCIAS DAS FUNÇÕES-CHAVE DA ÁREA DE AQUISIÇÕES - SEMA

## DIMENSÃO PESSOAS

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO DE PESSOAS	PERFIL	POSTURA PROFISSIONAL
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Fornece e recebe feedback, com base em comportamentos e circunstâncias ocorridos no ambiente de trabalho.</i>	SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Fornece e recebe feedback, com base em comportamentos e circunstâncias ocorridos no ambiente de trabalho.</i>
	<i>Age nas situações de adversidade, demonstrando controle emocional e foco, resguardando o alcance dos resultados esperados.</i>		<i>Age nas situações de adversidade, demonstrando controle emocional e foco, resguardando o alcance dos resultados esperados.</i>
	<i>Mobiliza esforços individuais e da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais.</i>		<i>Coopera com a equipe na realização das atividades, valorizando a experiência adquirida pela atuação na área.</i>
	<i>Promove ações que contribuem para um clima motivador no ambiente de trabalho.</i>		<i>Relaciona-se com as pessoas nas situações de trabalho, expressando suas opiniões com clareza e respeito pelo outro.</i>

## DIMENSÃO PESSOAS

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO DE PESSOAS	PERFIL	POSTURA PROFISSIONAL
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Oferece oportunidades para a participação dos servidores nas discussões referentes à unidade, considerando as opiniões pertinentes ao trabalho.</i>	SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Age com prontidão para a resolução de situações pertinentes às atividades que desempenha.</i>
	<i>Demonstra coerência entre o discurso e a prática, inspirando confiança na equipe.</i>		<i>Mantém foco no trabalho, desenvolvendo com regularidade e concentração suas atividades durante a jornada de trabalho.</i>
	<i>Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.</i>		<i>Comunica à chefia imediata, em tempo hábil, sobre a ocorrência de atrasos ou ausências.</i>
	<i>Orienta a equipe de forma a viabilizar a execução ágil e eficaz das atividades da unidade.</i>		<i>Realiza suas atividades com probidade e transparência, atuando conforme princípios e valores éticos.</i>
	<i>Adota medidas para garantir o atendimento imparcial às partes interessadas e envolvidas no processo de aquisições.</i>		<i>Trata de forma imparcial as partes interessadas e envolvidas no processo de aquisições.</i>
GESTORES COMP, CPL	<i>Fomenta a formação de sucessores, valorizando o desempenho apresentado.</i>	PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Atende com presteza às orientações de sua chefia imediata ou de autoridades às quais está subordinado, nas situações de trabalho.</i>
	<i>Atribui responsabilidades aos subordinados, com clareza e objetividade, considerando as capacidades individuais e os resultados esperados.</i>	SERVIDORES COMP	<i>Atende com presteza às orientações de sua chefia imediata nas situações de trabalho.</i>

## DIMENSÃO PROCESSOS DE TRABALHO

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	PERFIL	EXECUÇÃO DO TRABALHO
GESTOR SEMA	<i>Delega responsabilidades, com clareza e objetividade, considerando o alinhamento de ações na área e os resultados esperados.</i>	SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Propõe melhorias no trabalho executado, adquirindo conhecimentos e habilidades proativamente.</i>
	<i>Define diretrizes para o atendimento realizado pela área, com orientações quanto à compreensão das demandas e à utilização de comunicação clara e objetiva.</i>		<i>Realiza os trabalhos sob sua responsabilidade dentro dos prazos pré-estabelecidos, de forma organizada e precisa.</i>
	<i>Coordena as ações relacionadas ao planejamento de contratações de bens e serviços do TJDFT, atuando conforme princípios e valores éticos.</i>		<i>Insere ou consulta dados em ferramentas informatizadas pertinentes à sua área de atuação, de forma correta e tempestiva.</i>
	<i>Realiza a gestão do plano anual de contratações do TJDFT, primando pelo uso eficiente dos recursos públicos.</i>	PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada sobre os aspectos pertinentes ao trabalho, primando pela clareza na comunicação.</i>
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Coordena as atividades com foco no alcance dos resultados da unidade, observando os cenários administrativo e orçamentário do TJDFT.</i>	PRESIDENTE E PREGOEIRO	<i>Realiza o atendimento, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva</i>
	<i>Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.</i>		<i>Identifica os problemas na realização dos procedimentos licitatórios, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.</i>
	<i>Implementa, com a participação da equipe, as soluções para os problemas identificados no ambiente de trabalho.</i>	PRESIDENTE DE COMISSÃO	<i>Preside os procedimentos licitatórios com firmeza e probidade, garantindo a implementação das decisões tomadas.</i>

## DIMENSÃO PROCESSOS DE TRABALHO

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES		
PERFIL	GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	PERFIL	EXECUÇÃO DO TRABALHO	
GESTORES COMP, CPL	Orienta a equipe quanto ao atendimento realizado pela unidade, primando pela compreensão das demandas e pela utilização de comunicação clara e objetiva.	PREGOEIRO	Conduz os procedimentos licitatórios com firmeza e probidade, garantindo a implementação das decisões tomadas.	
		MEMBRO DE COMISSÃO	Assessora tecnicamente a realização das licitações, primando pela excelência no trabalho desenvolvido.	
	SERVIDORES COMP	Emite parecer sobre aspectos pertinentes ao trabalho, com domínio técnico e de forma atualizada.		Identifica pendências e inconformidades em processos administrativos relativos a contratações e convênios, solucionando aquelas correlacionadas às suas atribuições.
				Aplica as ferramentas adequadas para realizar pesquisa de preço, com análise crítica dos valores levantados, visando à defesa dos recursos públicos.
			Emite posicionamento técnico, fundamentado em análise minuciosa do procedimento administrativo de aquisições, em conformidade com a legislação e com o fluxo de contratações.	
			Realiza o atendimento ao público interno e externo, subsidiado por conhecimento técnico, objetivando a adesão dos demandantes às orientações prestadas.	

## DIMENSÃO INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	PERFIL	MANEJO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO
<b>GESTOR SEMA</b>	<i>Compartilha os temas da sua Secretaria com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.</i>	<b>SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO</b>	<i>Compartilha informações e conhecimentos, com disponibilidade para aprender e ensinar.</i>
<b>GESTORES SEMA, COMP, CPL</b>	<i>Assegura o compartilhamento de informações, métodos e técnicas necessários ao desempenho das unidades, viabilizando a interdependência das áreas.</i>		<i>Presta informações relacionadas ao trabalho executado, de acordo com as normas institucionais, utilizando adequadamente os meios de comunicação disponíveis.</i>
	<i>Repassa à equipe, tempestivamente, as informações internas e externas necessárias ao desenvolvimento das atividades.</i>		

## DIMENSÃO ESTRATÉGIA

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO ESTRATÉGICA	PERFIL	ATUAÇÃO ESTRATÉGICA
GESTOR SEMA	<i>Participa do planejamento estratégico institucional, contribuindo para o aprimoramento da gestão estratégica do TJDFT.</i>		
	<i>Realiza o planejamento setorial de acordo com o planejamento estratégico institucional, promovendo o alinhamento das ações da área com os parceiros internos.</i>		
	<i>Emite posicionamentos nas reuniões deliberativas, representando a área com segurança em relação aos aspectos técnicos e legais, primando pelo interesse público.</i>		
	<i>Monitora o andamento das frentes de trabalho da área, aplicando ferramentas de gestão.</i>		

## DIMENSÃO ESTRATÉGIA

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO ESTRATÉGICA	PERFIL	ATUAÇÃO ESTRATÉGICA
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Mobiliza esforços para obter recursos necessários ao desenvolvimento da área, adotando critérios objetivos, em conformidade com a estratégia organizacional.</i>		
	<i>Toma decisões com proatividade, fundamentadas na análise do contexto organizacional, avaliando os impactos decorrentes.</i>		
	<i>Mobiliza as pessoas nos processos de mudança, gerenciando resistências em prol da efetividade do trabalho.</i>		
	<i>Coordena a equipe para agir em conformidade com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do TJDFT.</i>		
	<i>Orienta a equipe sobre o papel e a contribuição da unidade para o alcance das metas estratégicas do TJDFT.</i>		

## DIMENSÃO RISCOS

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES		COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES	
PERFIL	GESTÃO DE RISCOS	PERFIL	REDUÇÃO DE RISCOS
GESTORES SEMA, COMP, CPL	<i>Monitora a aplicação dos instrumentos de gestão de riscos, assegurando a efetividade dos controles da área.</i>	SERVIDORES COMP, PRESIDENTE, MEMBRO COMISSÃO E PREGOEIRO	<i>Aplica os pontos de controle instituídos pela gestão de riscos na execução das atividades, de forma contínua e minuciosa.</i>
	<i>Dissemina a cultura de gestão de riscos, comprometendo-se com o alcance dos resultados institucionais.</i>		<i>Identifica, contínua e tempestivamente, os eventos de risco para o alcance dos resultados da unidade, reportando-os ao gestor imediato.</i>
			<i>Avalia a probabilidade e o impacto dos eventos de risco relativos ao trabalho executado, quando demandado pelo gestor de risco.</i>

SUGIP  
Subsecretaria de Gestão  
Integrada de Pessoas

SERH  
Secretaria  
de Recursos Humanos

TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO DISTRITO FEDERAL  
E DOS TERRITÓRIOS

TJDFT