

DETALHAMENTO DA PRÁTICA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Em tempos de PEC dos gastos, onde passamos por momentos economicamente muito difíceis, o servidor está sendo, a cada dia, mais cobrado em seu desempenho, pressionado a cumprir as metas altíssimas estabelecidas para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição.

Mais recentemente, inclusive, foi aprovada pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal, novas regras para a demissão do servidor público estável por “insuficiência de desempenho”. A proposta, em tramitação no Congresso, prevê a realização de avaliações de desempenho anuais, realizadas por uma comissão, que levará em consideração fatores fixos, como produtividade e qualidade do serviço, e variáveis, como inovação, responsabilidade, capacidade de iniciativa e foco no usuário/cidadão. Os fatores fixos contribuiriam para metade da nota final, e os variáveis corresponderiam, cada um, a até 10% da nota.

Ou seja, o servidor, por uma questão de sobrevivência, precisa mostrar e demonstrar, a todo momento, que bem desempenha seu papel de servir à sociedade, e, para tanto, necessário se faz uma constante avaliação com vistas a identificar as lacunas existentes e saná-las, como forma de melhorar sempre e a cada dia o seu desempenho.

Aliado a isso, a Administração Pública, que vem sofrendo com implementação da Emenda Constitucional 95/2016, que institui o Novo Regime Fiscal, estabelecendo limites individualizados para todas as esferas de poder, precisa, para conseguir atender ao dispositivo legal, que seus servidores otimizem seus desempenhos, de forma que o trabalho seja desenvolvido com celeridade, dispondo de um quadro cada dia mais enxuto e sem perspectiva de aumento a curto ou médio prazo.

Para tanto, é primordial a mensuração do desempenho dos servidores, através de avaliações regulares, que possam medir o quanto o servidor

consegue entregar, e em qual proporção ele tem a necessidade de ser desenvolvido, com vistas à melhoria de seu desempenho.

Para avaliar e otimizar o desempenho dos servidores temos de ter parâmetros a seguir, indicadores precisam ser construídos para que seja possível mensurar a quantas anda o desempenho, a fim de que seja possível a identificação das lacunas e elaboração de planos para corrigir as deficiências apontadas. E com base em que faremos essa avaliação?

Hodiernamente, não se imagina uma avaliação que não leve em conta as competências que o servidor precisa ter ou desenvolver para que os objetivos estratégicos da Organização sejam atingidos.

A gestão por competências, modelo de gestão cada vez mais utilizado por instituições públicas e privadas para a promoção do desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, possibilita a integração dos subsistemas de recursos humanos e pode trazer significativas contribuições aos resultados organizacionais.

O Conselho Nacional de Justiça, inclusive, nesse sentido, vem publicando normativos voltados ao tema. A Resolução nº 240/2016, que institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Judiciário, estabelece como uma de suas diretrizes desenvolver a gestão de desempenho baseada na realidade do trabalho e que considerem a qualidade, a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas, assim como a variabilidade das condições de desempenho.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, na busca pelo atingimento de suas metas institucionais, bem como primando pelo cumprimento dos normativos advindos do Conselho Nacional de Justiça, vem, desde o ano de 2012, implantando o modelo de gestão por competências, que tem como etapa primordial a avaliação de desempenho por competências.

Em princípio, após algumas capacitações, onde se verificou a necessidade de contratação de consultoria para a realização do mapeamento

das competências do Tribunal, a partir das atribuições regulamentares das Unidades do Tribunal, foi celebrado um convênio com a UFRN, através da FUNPEC, para que fossem mapeadas as competências.

A partir disso, e com a publicação da Resolução 240/2016-CNJ, a Administração da Casa, em atendimento ao disposto no referido normativo, criou dois comitês para acompanhamento do projeto de implantação, o primeiro de implantação com a participação de servidores representantes de todas as Unidades do Regional, inclusive dois representantes das zonas eleitorais, um da capital e um do interior e o segundo, comitê executivo, com os servidores responsáveis pela operacionalização da implantação.

Para realizar o inventário de competências do Órgão, foram feitas palestras de sensibilização junto à alta Administração e juntos aos servidores, bem como capacitação para os membros dos comitês, e, mais adiante, a realização de oficinas para mapeamento das competências onde foram levantadas as atividades realizadas através da participação de dois representantes por cada unidade do Tribunal e mais dois representantes das zonas eleitorais.

Após as oficinas, a consultoria da UFRN ficou responsável pela entrega da Matriz de Competências e do Manual de Competências, o que foi concluído em dezembro de 2016.

Com as competências mapeadas, passamos para a próxima etapa da implantação da Gestão por Competências, qual seja, a construção dos indicadores de desempenho para que fosse possível a realização do primeiro ciclo de Avaliação de Desempenho por Competências.

Para tanto, foi firmado o Termo de Execução Descentralizada (TED) nº 01/2017 com a Universidade Federal do Estado do Pará (UFPA), através do Laboratório GESTCOM. Para que fosse cumprido o plano de trabalho descrito no TED supramencionado, foram encaminhados para análise a cadeia de valores do TRE/RN, o Mapa Estratégico e o Manual de Competências decorrente da Consultoria realizada com a UFRN.

Aliado a isso, foi feita uma sensibilização com todos os servidores da Casa, e realizadas oficinas com participação de representantes de todas as Unidades, bem como das Zonas Eleitorais da Capital e do Interior, onde foram

identificados os indicadores de desempenho, bem como dado grau de importância às competências, culminando com a realização do primeiro ciclo de avaliação de desempenho, no período de 13 a 24/11/2017.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, foram disponibilizados os formulários constantes do Sistema GESTCOM, que foi instalado neste Regional para uso, com suporte por dois anos, de acordo com o Termo de Execução Descentralizada 02/2017- firmado com a UFPA.

Após finalizado o prazo para o preenchimento dos formulários, o GESTCOM encaminhou relatório para análise, pela Seção de Lotação e Gestão de Desempenho, em 19 de dezembro de 2017, objetivando a identificação de erros, necessidade de alterações ou inclusões.

Constaram do Relatório, além da análise das avaliações realizadas, 05 (cinco) anexos contendo a lista de entregas por indicadores, a lista de lacunas médias por Unidade, os indicadores e o número de beneficiados com as ações, a lista de competências com alta lacuna e a lista dos servidores que avaliaram as competências correspondentes a 50% das altas lacunas do TRE/RN.

No que se refere à avaliação geral dos resultados, chegou-se a uma participação de 86% dos servidores, o que demonstrou que a prática foi bem aceita pelos servidores.

Quanto a avaliação geral das lacunas, observada a partir de três parâmetros principais: o nível de lacuna de cada servidor (L), a lacuna média (na Instituição e por Unidade) e o número de servidores com alta lacuna, tendo o grau de importância (I) sido definido durante as oficinas, chegou-se às lacunas consideradas nos anexos 2, 3, 4 e 5, que deverão ser tomadas como base para a realização de ações voltadas à capacitação dos servidores e/ou Unidades, uma vez que, assumindo uma Gestão por Competências, o foco do processo de Treinamento deve ser o uso da competência e/ou do indicador no contexto do trabalho.

Após a finalização da análise pela Administração, foi encaminhado o relatório à Seção de Formação e Aperfeiçoamento, que passou a elaborar o Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento da Instituição com base nas lacunas evidenciadas no primeiro ciclo de avaliação de desempenho por competências.

Dos resultados gerados no processo, diversos benefícios são evidenciados, tais como um formação e aperfeiçoamento dos servidores voltada ao preenchimento das lacunas evidenciadas, com vistas ao cumprimento dos objetivos institucionais, melhoria do desempenho do servidor, lotação ideal, acesso às funções e cargos comissionados dentre outros tantos.

No que se refere aos custos, foram firmados Convênios e Termos de Execução Descentralizadas que, somados, geram um investimento do Tribunal da ordem de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais), sendo R\$ 270.000 (duzentos e setenta mil) para mapeamento das competências (FUNPEC/UFRN) e R\$ 123.000,00(cento e vinte e três mil) para construção de indicadores, suporte ao sistema GESTCOM e avaliação de desempenho (Laboratório de Gestão Comportamental/UFGA).

Atualmente, estamos realizando a revisão do processo de trabalho avaliação de desempenho funcional dos servidores para movimentação na carreira com a adaptação dos formulários nos moldes da avaliação de desempenho por competências, nos preparando para, em novembro do corrente ano, realizarmos o segundo ciclo de avaliação, desta feita com mais propriedade e sem a necessidade de consultoria.