



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO JUDICIÁRIO

COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

ISSN: 2527-144X
VOLUME 2

BRASÍLIA – 2018



COMPETÊNCIA
EM FOCO



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente: Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha
Corregedor Nacional de Justiça: Ministro João Otávio de Noronha
Conselheiros: Aloysio Corrêa da Veiga
Maria Iracema Martins do Vale
Márcio Schieffler Fontes
Daldice Maria Santana de Almeida
Fernando César Baptista de Mattos
Valtércio Ronaldo de Oliveira
Francisco Luciano de Azevedo Frota
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior
André Luiz Guimarães Godinho
Valdetário Andrade Monteiro
Maria Tereza Uille Gomes
Henrique de Almeida Ávila

Secretário-Geral: Júlio Ferreira de Andrade
Diretora-Geral: Julhiana Miranda Melhoh Almeida

EXPEDIENTE

Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJUD)

Chefe do CEAJUD Diogo Albuquerque Ferreira
Organização e redação Anali Cristino Figueirêdo
Rodrigo Pereira da Silva

Secretaria de Comunicação Social

Secretário de Comunicação Social Luiz Cláudio Cunha
Projeto gráfico Eron Castro
Revisão: Carmem Menezes

2018

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SEPN Quadra 514 norte, lote 9, Bloco D, Brasília-DF

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br

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

Anual

ISSN: 2527-144X

1. Administração – Periódicos. I. Gestão por competências, Brasil.

CDU: 658.3



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO JUDICIÁRIO

COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

ISSN: 2527-144X
VOLUME 2

BRASÍLIA – 2018

SUMÁRIO

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS: DESAFIOS RUMO À MERITOCRACIA	7
RESUMO	7
1 INTRODUÇÃO	8
2 HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJDF	9
3 INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	14
3.1 Como funciona o programa de gestão de desempenho por competências	18
4 FINALIZAMOS O MODELO?	20
5 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE AQUISIÇÕES DO TJDF	22
5.1 Guia de Gestão por Competências para a área de aquisições	25
5.2 Integração das competências com outros subsistemas de gestão de pessoas	26
5.3 Benefícios do modelo de competências para a área de aquisições	28
6 LIÇÕES APRENDIDAS	29
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
O PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	37
RESUMO	37
1 INTRODUÇÃO	38
2 A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA	42
3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	50
4 FORMAÇÃO DE LÍDERES	52
5 PLANO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES POR COMPETÊNCIA	54
6 NOVOS CAMINHOS	55
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
Da Avaliação para a Gestão por Competências: relato do percurso do TRE-RS	64
RESUMO	64
1 INTRODUÇÃO	65
2 ESCOLHAS TEÓRICAS DO MODELO DE IMPLANTAÇÃO E REVISÃO	66
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas	66
2.2 Gestão de Pessoas por Competências	68



3 HISTÓRICO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRE-RS	72
3.1 No início, avaliação de desempenho por competências...	72
3.2 Em seguida, a gestão de desempenho por competências...	79
3.3 E, finalmente, a Gestão de Pessoas por competências!	88
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO	99
RESUMO	99
1 HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO	100
1.1 Equipe do Projeto Gestão de Pessoas por Competências	100
1.2 Etapas Iniciais de Implementação	100
1.3 Principais dificuldades enfrentadas	103
2 PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO DA JMU	104
3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE SUBPROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO	106
3.1 Análise de Necessidades de Capacitação (ANC)	106
3.2 Planejamento Instrucional (Elaboração do Subprograma)	115
3.3 Desenho Instrucional	123
3.4 Execução	128
3.5 Avaliação	130
Gestão Por Competências no Judiciário: a experiência do TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	135
RESUMO	135
1 HISTÓRICO – A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (PJRJ)	136
2 MODELO PROPOSTO PELA CONSULTORIA – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	138
2.1 Metodologia – Gestão de Pessoas por Competências no PJRJ	139
3 MODELO ATUAL CONSTRUÍDO PELO DEDEP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	140
3.1 Mapeamento das competências organizacionais	143
3.2 Análise e descrição dos papéis profissionais	145
3.3 Mapeamento das necessidades de desenvolvimento de competências dos servidores	146
4 OUTRAS AÇÕES DO PJRJ QUE CONTRIBUÍRAM PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	148
4.1 A política de gestão de pessoas no PJRJ	148
4.2 Orientação do desenvolvimento profissional de servidores indicados para cargo em comissão e função gratificada	149
4.3 O Programa Boas-Vindas	149
4.4 Recrutamento e seleção por competências	150
4.5 Banco de secretários de juiz e de assessores de desembargador	151
4.6 Avaliação Especial de Desempenho (AED)	153
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	154



COMPETÊNCIA
EM FOCO



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS: DESAFIOS RUMO À MERITOCRACIA

Beatriz Medeiros Martins¹

Alessandra Loyola dos Santos²

Hélia Maria Palácio de Andrade Gomes³

Aline Gonçalves Costa Henrique⁴

Eliana Lourenço Marques de Castilho⁵

Renata de Paula Oliveira Caçador Carvalho⁶

RESUMO

A Gestão por Competências considera os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e a entrega efetiva de resultados pelas pessoas como instrumento para viabilizar o alcance da estratégia organizacional. De forma pioneira no âmbito do Poder Judiciário, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) iniciou, gradativamente, a implantação do Modelo de Gestão de Pessoas por Competências em 2009, tendo como marco a integração com a Gestão de Desempenho, em 2014. No ano de 2017, em decorrência do Acórdão TCU n. 2.743/2015, foi iniciada a proposição de modelo para a área de aquisições. Tendo em vista que gerir por competências representa mudança de paradigma, o fortalecimento do modelo requer ações constantes. Este relato apresenta os avanços, as dificuldades, os pontos críticos e as perspectivas do TJDFT na sua experiência em Gestão por Competências.⁷

¹ Psicóloga, Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, atua na área de Gestão de Pessoas do TJDFT desde 2010. Gestora do Projeto de Aprimoramento da Gestão por Competências.

² Psicóloga, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, atua na área de Gestão de Pessoas do TJDFT desde 2004. Participa da implantação da Gestão por Competências desde sua concepção.

³ Psicóloga, Especialista em Direito Constitucional, atua na área de Gestão de Pessoas desde 2010.

⁴ Psicóloga, atua na área de Gestão de Pessoas, desde 2005, com foco em orientação gerencial e atendimento a servidores e gestores.

⁵ Psicóloga, Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília, Especialista em Psicologia Comportamental, atua na área de Gestão de Pessoas do TJDFT desde 1997.

⁶ Bacharel em Direito, atua na área de Gestão de Pessoas, desde 2014, com foco em gestão de desempenho.

⁷ Projeto sob a responsabilidade da Secretaria de Recursos Humanos – SERH, coordenado pela Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas – SUGIP. Subsecretária: Luciana Essinger Toledo Varela. Subsecretária Substituta: Fernanda Martins de Vasconcelos Cirino. Contato: (61) 3103.6578/6298 / gab.sugip@tjdft.jus.br.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; Gestão por Competências no Judiciário.

1 INTRODUÇÃO

O setor público tem sido cobrado, de forma cada vez mais sistemática, a apresentar resultados eficazes e efetivos para a sociedade. Entre as muitas mudanças necessárias para que se alcance tal expectativa, ressaltamos aquelas relativas aos modelos de gestão até então vigentes.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída por meio do Decreto n. 5.707/2006, reforçou a necessidade de mudança de um sistema de gestão que privilegia normas e procedimentos para uma gestão baseada em resultados, que considera a qualidade do serviço prestado e a qualificação do seu corpo funcional. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas por Competências (GPC) surge como elemento diferencial para fortalecer a capacidade do serviço público. Para responder à demanda da sociedade por serviços efetivos e de qualidade, é importante olhar para as pessoas e reconhecê-las como instâncias de competências em constante transformação.

Além da Política Nacional, outros marcos normativos se seguiram no sentido de apontar para a importância da Gestão por Competências no setor público: 1) o Acórdão TCU n. 3.023/2013, que trouxe, entre suas recomendações, que os processos de recrutamento e seleção fossem fundamentados em perfis de competências; 2) a Resolução CNJ n. 192/2014, que instituiu a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, cujas diretrizes se baseiam no conceito de Gestão por Competências; 3) o Acórdão TCU n. 2.743/2015, que recomendou a entidades da Administração Pública Federal que a escolha das funções-chave da área de aquisições fosse fundamentada nos perfis de competências definidos para a área; e 4) a Resolução CNJ n. 240/2016, que dispõe sobre a Política Nacional de

Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e traz a Gestão por Competências em seus princípios e diretrizes, destacando-se, entre suas finalidades, “fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos, a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação”.

Como tecnologia de gestão de pessoas, o modelo de competências configura-se como instrumento de operacionalização da estratégia organizacional e parte do pressuposto de que a competência agrega valor às atividades desenvolvidas em termos de desempenho e resultados. A literatura especializada indica que a aplicação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) gera um desempenho profissional, expresso, por sua vez, pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências.

Dessa maneira, o modelo de gestão de pessoas por competências impacta a consecução dos objetivos individuais e organizacionais, permitindo uma análise mais tangível da atuação de gestores e de servidores.

No intuito de colaborar com a implantação da Gestão por Competências no Judiciário, este relato de experiência retrata o percurso feito pelo TJDF, evidenciando as dificuldades, pontos críticos na implementação do modelo, bem como seus benefícios e perspectivas.

2 HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJDF

Em consonância com as diretrizes citadas anteriormente e, muitas vezes, antecipando-se a elas, o TJDF iniciou, em 2009, a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, sob a forma de Projeto Institucional, amparado pelo primeiro Plano Estratégico do TJDF – PE 2006–2009, na perspectiva Pessoas e Aprendizado, que



tinha como um de seus objetivos: “Estabelecer e implantar políticas de capacitação com foco em competências”.

Posteriormente, a continuidade desse modelo de gestão esteve alinhada ao Plano Estratégico – PE 2010-2016, objetivo: “Implantar política de gestão por competência alinhada à estratégia”; ao PE 2015–2020, objetivo: “Consolidar a política de Gestão por Competências alinhada à Estratégia” e em conformidade com o Macrodesafio do Poder Judiciário para 2015–2020 na perspectiva Recursos: “Melhoria da Gestão de Pessoas”.

O foco inicial da Gestão de Pessoas por Competências no âmbito do TJDFT foi em capacitação e desenvolvimento do corpo gerencial. Essa abordagem significa a racionalização e a otimização do modo de desenvolver e capacitar as pessoas de forma alinhada à estratégia corporativa.

No decorrer dos primeiros cinco anos, a Gestão por Competências foi implementada de maneira gradativa e participativa, com o intuito de estabelecer nova cultura de avaliação, minimizando as resistências naturais das mudanças e incentivando o comprometimento de todos com os resultados institucionais. O processo avaliativo utilizado nesse momento era restrito a uma avaliação de competências, com foco em desenvolvimento profissional e ocorria por adesão voluntária dos participantes.

A avaliação de competências dos gestores representou mudança de paradigma para o Tribunal, pois esse público não era avaliado até aquele momento no exercício do papel gerencial.

Para possibilitar o sucesso de uma atividade tão impactante quanto a avaliação de competências em busca dos perfis gerenciais e técnicos, grande sensibilização foi desenvolvida. Essa ação teve o intuito de esclarecer que a avaliação de competências estava relacionada ao aspecto de aprimoramento dos gestores e não de punição ou ameaça a eles. Assim, houve o cuidado de se implementar a mudança, respeitando-se o efeito dessa ferramenta sobre as relações interpessoais e sobre as práticas já



existentes na organização, uma vez que este modelo promove a reflexão sobre a atuação profissional dos gestores e dos servidores.

Para fundamentar a implantação do projeto, o modelo teórico adotado esteve alinhado à abordagem que ressalta a importância da Gestão por Competências para a gestão estratégica da organização, conforme indicado pelo autor:

O modelo apresentado destaca que a Gestão por Competências se propõe a planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidas sua missão, sua visão e seus objetivos estratégicos. A segunda etapa do processo é constituída pelo mapeamento de competências, com o objetivo de identificar o gap ou a lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. (BRANDÃO e BAHRY, 2005)

Os resultados do mapeamento geram insumos importantes para as ações dos Subsistemas de Gestão de Pessoas com foco em Competências, como: Capacitação e Desenvolvimento, Gestão do Desempenho, Recrutamento e Seleção, Movimentação, Localização, Dimensionamento da Força de Trabalho, Orientação Gerencial, além de subsidiar a formulação de estratégias de endomarketing, de reconhecimento e valorização entre outras.

Por essa razão, o mapeamento deve ser realizado de forma precisa, por meio de técnicas e de instrumentos específicos, para não prejudicar as etapas seguintes. Da mesma forma, a descrição das competências deve seguir alguns cuidados metodológicos. Para isso, à época da construção do modelo, foi contratada uma consultoria externa especializada para orientar esse processo com a transferência de conhecimento das técnicas e metodologias para a equipe da área de Gestão de Pessoas.

O quadro a seguir demonstra, de forma sucinta, a metodologia adotada no mapeamento de competências no TJDF:



Quadro 1 – Metodologia do Mapeamento de Competências no TJDFT

FASES	ETAPAS	Metodologias/técnicas utilizadas no TJDFT
4282.6738.1319.1017 Identificar as competências necessárias para o TJDFT	Levantamento das competências	• Análise Documental • Entrevista • Grupo Focal
	Descrição das Competências	• Por capacidades • Por elementos constitutivos (CHA) • Por comportamentos de evidência
	Validação das Competências	• Técnica • Semântica • Conteúdo • Fatorial
Avaliar as lacunas e acompanhar sua evolução	Avaliação das Competências	• Avaliação de Competências para capacitação • Avaliação de Desempenho por Competências
	Análise das lacunas de Competências	• Análise comparativa entre os ciclos avaliativos

Desde o primeiro mapeamento, foram utilizadas diferentes formas de descrição das competências, como nos exemplos a seguir:

Quadro 2 – Tipos de descrições de competências

Forma de Descrição	Exemplo de competência		
Por capacidades	Gestão de Pessoas – Capacidade de mobilizar esforços individuais e da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais, contribuindo para o estabelecimento de um clima motivador e participativo no ambiente de trabalho.		
Por elementos constitutivos (CHA)	Atendimento		
	Conhecimentos • Sistemas informatizados pertinentes às atividades de sua unidade de atuação; • Rotina processual pertinente à sua unidade de atuação; • Normas da Língua Portuguesa; • Informática básica; • Legislação pertinente à sua unidade de atuação, inclusive normas internas do TJDFT.	Habilidades • Interagir com os membros da equipe de forma educada e respeitosa; • Operar com eficiência os sistemas informatizados pertinentes à sua unidade de atuação; • Compartilhar e obter conhecimento por meio da interação com os colegas de trabalho; • Prestar informações pertinentes às atividades de sua unidade de atuação; • Redigir com clareza e objetividade.	Atitudes • Responsável pela qualidade de suas atividades; • Atento à execução de suas atividades; • Comprometido com o resultado de suas atividades; • Organizado; • Zeloso com o uso dos materiais de consumo.
Por comportamentos de evidência	Iniciativa – Capacidade de atuar com proatividade na execução das atividades no âmbito de sua unidade.		
	1. Demonstra proatividade em adquirir conhecimentos e habilidades para o aprimoramento das suas atividades.		
	2. Age com prontidão para a resolução de situações pertinentes às atividades que desempenha.		



As diferentes formas de descrever as competências foram utilizadas visando verificar a aplicabilidade nos subsistemas de gestão de pessoas. Considerando que a descrição por comportamento de evidência é a que melhor favorece a gestão do desempenho, primeiro subsistema a ser integrado à Gestão por Competências, optou-se por essa forma de descrição.

Para a descrição das competências expressa como comportamento de evidência,⁸ passível de ser observado no trabalho, utiliza-se a técnica: verbo + objeto de ação + condição (circunstâncias sob as quais se espera a manifestação do desempenho desejado) e critério (padrão de qualidade). A condição e o critério são utilizados quando pertinentes, e não de forma obrigatória (BRANDÃO, 2012).

O quadro a seguir detalha como se deu a implantação da Gestão por Competências no TJDF.

Quadro 3 – Implantação do Projeto de Gestão por Competências no TJDF

IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJDF	
2009	• Capacitação – equipe técnica da Secretaria de Recursos Humanos e áreas parceiras no Projeto; • Oficina para identificar expectativas acerca da implantação da Gestão por Competências – áreas responsáveis pelo Projeto e amostra de gestores; • Leitura de cenário – unidades estratégicas e Área Judiciária do TJ, tendo como uma das decisões – iniciar pelo corpo gerencial; • Campanha de divulgação/sensibilização do Projeto – matérias na Intranet, e-mails, material impresso, orientações presenciais e apresentações para esclarecimentos de objetivos e expectativas; • Desenvolvimento de sistema de avaliação de competências, interligado ao sistema de cadastro de pessoal. 1º Ciclo de Avaliação dos Gestores – titulares e substitutos, em 8 Competências Gerenciais Gerais: Gestão de Pessoas, Resolução de Problemas, Atendimento ao Público, Gestão dos Processos de Trabalho, Gestão do Conhecimento, Visão Estratégica, Relacionamento Interpessoal e Comunicação. Descrição por capacidades. Resultado = média simples entre a autoavaliação e avaliação pela chefia imediata. 1º Ciclo de Avaliação dos servidores da área psicossocial – competências técnicas dos servidores dessa área, a partir dos macroprocessos de trabalho. Resultado = média simples entre autoavaliação e avaliação pela chefia imediata.
2010	2º Ciclo de Avaliação dos Gestores – desdobramento das competências em comportamentos de evidência. Participação dos servidores, avaliando seus gestores na competência – Gestão de Pessoas, com atribuição de pesos diferenciados, conforme o avaliador. 2º Ciclo de Avaliação dos servidores da área psicossocial – ajustes nas competências do primeiro ciclo. 1º Ciclo dos Agentes Comunitários da Justiça do DF – comportamentos descritos a partir dos macroprocessos de trabalho, para subsidiar o Programa de Formação dos Agentes Comunitários do Programa Institucional Justiça Comunitária.

8 Tipo de descrição adotada no Modelo Vigente do TJDF.



IMPLANTAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJDF

2011	3º Ciclo de Avaliação dos Gestores – Mesmo instrumento do ciclo anterior. Equipe avaliando os gestores em 4 competências (Gestão de Pessoas, Resolução de Problemas, Relacionamento Interpessoal e Comunicação – todas com peso 2). 3º Ciclo de Avaliação dos servidores da área psicossocial – Mesmo instrumento e critérios da avaliação. 2º Ciclo dos Agentes Comunitários da Justiça do DF – Mesmo instrumento e critérios da avaliação. Competências dos Servidores do TJDF – Levantamento das competências técnicas gerais dos servidores, por meio de grupos focais, com representantes de 14 Subáreas, distribuídas nas Áreas de atuação do Tribunal naquele momento – Fim, Fim-Apoio e Meio. Descrição sob a forma de CHA.
2012	1º Ciclo de Avaliação dos servidores – Autoavaliação e avaliação pela chefia imediata, tendo como resultado uma média simples. Transferência do 4º Ciclo Gerencial e dos servidores da área psicossocial para março de 2013 – Para alinhamento ao ciclo avaliativo dos servidores e para atender aos indicadores institucionais.
2013	Preparação para os Ciclos Avaliativos – Encontros com gestores em 16 Fóruns, denominado 1º Tempo com o RH, para esclarecer-lhes sobre os processos avaliativos do Tribunal (Avaliação de desempenho e de competências). Unificação dos ciclos avaliativos: 4º Ciclo dos Gestores; 4º dos servidores da área psicossocial e 2º Ciclo dos Servidores. Estudos e análises – Integração da gestão por competências à Gestão de Desempenho. Grupos focais com gestores e servidores para levantamento das competências para compor essa nova avaliação.

Dessa forma, no final de 2012, o Modelo de Competências do TJDF era composto por oito competências gerenciais gerais, sob a forma de comportamentos de evidência, e por competências técnicas gerais, descritas em forma de CHA, conforme a área de atuação (divididas em 14 subáreas). Em 2013, foram iniciados os estudos para a integração das competências ao desempenho.

3 INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Mello *apud* Pantoja e outros (2010), os modelos de gestão de pessoas por competências impactam diretamente nos principais subsistemas e processos de gestão de recursos humanos, como o planejamento da força de trabalho, a avaliação de desempenho, a educação corporativa, a identificação e alocação de talentos, a orientação à obtenção de benefícios, bem como a excelência e a qualidade do trabalho. Para o autor:

A Gestão por Competências pode ser considerada instrumento de mudança cultural e um meio de propiciar mais flexibilidade, adaptabilidade e espírito corporativo às instituições. Com a Gestão por Competências podem ser vinculados, por um lado, os principais objetivos de uma instituição e, por outro, o desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, no que se refere à importância da integração com os subsistemas de gestão de pessoas, o ano de 2013 foi um marco para a Gestão por Competências no TJDF, tendo em vista que, após a realização dos diversos ciclos avaliativos em separado – competências e desempenho, deu-se início à **unificação dos instrumentos avaliativos na Casa**, conforme havia sido previsto desde o início do Projeto.

Para integrar a avaliação de competências ao subsistema de gestão de desempenho, entendeu-se que não havia necessidade de manter dois tipos de avaliação, pois, conforme indica Brandão, a gestão de competências e a gestão de desempenho por competências fazem parte de um mesmo construto (BRAWNDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Essa proposta de integração foi reforçada por algumas percepções de magistrados e servidores, extraídas da Pesquisa de Clima Organizacional 2013, da qual destacamos:

Que o TJDF desenvolva **mecanismos de se avaliar o desempenho dos seus servidores**, pois, o que se observa hoje é que os servidores que não trabalham e os que trabalham bem são tratados da mesma forma.

Investimento em uma política de desenvolvimento contínuo de pessoas e com critérios que permitam o **crescimento pelo desempenho**.

(...) **programa permanente de avaliação do desempenho dos gestores**, de modo que aqueles, de carreira ou não, que não adquirissem ou desenvolvessem as competências inerentes à função dessem oportunidade para outros colegas.

Nesse sentido, foi instituído o Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PGDCOMP), pela Portaria Conjunta n. 88/2014, buscando estabelecer um processo permanente de desenvolvimento das pessoas.

A elaboração do PGDCOMP envolveu estudos preliminares de como seriam utilizadas as **competências** na gestão do desempenho, bem como sobre quais seriam os **princípios** e **objetivos** do Programa, as **fases** de avaliação e **atores** envolvidos.

Também foram realizadas análise documental de conceitos adotados em outros órgãos; análise do instrumento vigente no TJDF-T até aquele momento; e pesquisa sobre conceitos contemporâneos relacionados a desempenho profissional.

O estudo para definição da integração das competências e desempenho foi precedido de capacitação com o Prof. Hugo Pena⁹ e para análise das competências foram adotadas: Análise documental; Grupos Focais; Análise de conteúdo; Definição das atividades e das competências; Aferição da frequência das competências por meio de agrupamentos semânticos ou temáticos; Descrição dos comportamentos de evidência; Validação semântica e de conteúdo; Validação técnica; Análise dos resultados das validações para adequação dos comportamentos de evidência, bem como aferição da frequência de escolha dos comportamentos; Ajustes dos comportamentos; Validação fatorial e Categorização final das competências em: Transversais, Gerenciais Gerais, Gerenciais Específicas, Técnicas Específicas e Estágio Probatório.

Inicialmente, foram analisados os resultados dos quatro ciclos avaliativos já realizados, sendo verificada a necessidade de tornar as competências dos gestores e dos servidores mais específicas, bem como aprimorar as descrições, tornando-as mais observáveis.

A partir dessas observações e considerando os diferentes níveis de atuação gerencial e a ampla variedade de atuação profissional dos servidores no Tribunal, optou-se por utilizar os grupos focais como principal técnica para promover essa revisão das competências. Ao todo, foram realizados 23 grupos de gestores, conforme a função gerencial, totalizando 246 participações e 12 grupos de servidores, resultando em 103 participações.

Após a conclusão dos grupos, foi iniciada a fase de análise de conteúdo, considerando-se os dados levantados nos grupos focais e também em mapeamentos

⁹ Curso “Gestão de Desempenho por Competências”, carga-horária 15 horas aula, para 20 servidores da SUGIP.



anteriores. Como resultado, foram descritos comportamentos de evidência para os gestores, de acordo com nível de atuação gerencial na estrutura de funções existentes no TJDF¹⁰. No que diz respeito às competências técnicas dos servidores, foram consideradas três Áreas de Atuação definidas no Tribunal naquele momento – Fim, Fim-Apoio e Meio. Verificou-se a necessidade de subdividir tais áreas, considerando atuações diferenciadas, a exemplo dos oficiais de justiça, da tecnologia da informação, entre outras, resultando em nove conjuntos de comportamentos de evidência por subdivisão das áreas de atuação.

Após a descrição dos comportamentos de cada um dos grupos, procedeu-se a etapas de validação técnica, com especialistas em gestão de pessoas; validação de conteúdo, com os respectivos públicos, e validação fatorial, para ratificar a categorização dos comportamentos de algumas das competências.

A partir da análise de aspectos comuns à atuação de gestores e servidores foram definidas as competências transversais: Atendimento, Comunicação, Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal e Iniciativa. Também foi incluída Responsabilidade Socioambiental, tendo em vista o alinhamento ao Programa Institucional Viver Direito, que contempla ações dessa natureza que levam à reflexão, conscientização e adoção de atitudes relacionadas ao respeito às pessoas, ao meio ambiente, ao uso racional dos recursos naturais e dos bens públicos.

A partir dessa definição das competências transversais, as competências gerenciais gerais passaram de 8 para 5: Gestão de Pessoas, Resolução de Problemas, Gestão de Processos de Trabalho, Gestão da Informação e do Conhecimento e Gestão Estratégica. As demais – Atendimento, Comunicação e Relacionamento Interpessoal – passaram a compor as competências transversais.

¹⁰ Estrutura de funções em 2013: Secretários; Subsecretários; Supervisores de Serviços, Núcleos, Diretorias de Fóruns e Encarregados de Postos; Chefes de Gabinete; Assessores de Gabinete de Desembargador; Assessores Administrativos e Estratégicos; Contadores, Distribuidores e Depositários Públicos; Coordenadores; Presidentes de Comissões Permanentes; Diretores de Secretaria.



A formatação e implementação do Programa foram viabilizadas pela supervisora da área de desempenho¹¹ à época, contando com a participação ativa da equipe de desempenho e da equipe que trabalhou na elaboração do Modelo de Competências. Aspectos críticos do PGDCOMP foram discutidos e deliberados com a participação de todos os servidores da Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas (SUGIP/SERH). Para integrar as duas avaliações também foi necessário o desenvolvimento de uma ferramenta informatizada¹² e novas ações de sensibilização¹³ para gerar adesão dos servidores do TJDFT.

Ressalta-se o investimento feito à época do lançamento do PGDCOMP em ações de sensibilização, que foram realizadas pela equipe da área de desempenho, com foco sobre o funcionamento e regras do Programa.

3.1 COMO FUNCIONA O PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Quanto aos princípios para a elaboração do Programa foi estabelecido: cada servidor é único; todos merecem ações de desenvolvimento e valorização; nenhuma tecnologia é capaz de substituir o diálogo; o bom desempenho começa com objetivos claros. Desses pressupostos resultaram algumas definições para a estruturação do Programa, apresentadas a seguir.

O acordo de desempenho deve ser ajustado às atividades realizadas pelo servidor, possibilitando ao gestor selecionar as competências que melhor traduzam a expectativa de desempenho. Com isso, foi viabilizado não mais utilizar um formulário padrão de avaliação.

¹¹ Servidora Carolina Campos Afonso.

¹² Desenvolvida pelo Grupo Gestor de Sistemas de Recursos Humanos (GESIRH).

¹³ Ações em parceria com a equipe da Assessoria de Comunicação Social (ACS).



As ferramentas de avaliação devem servir de apoio, e não como única medida para o desenvolvimento dos servidores. Assim, a utilização de campos abertos para o gestor detalhar as expectativas e registrar observações no sistema foi oferecida como recurso para facilitar o diálogo. Também foi implementado o assessoramento dos acordos de desempenho pela área técnica de gestão de pessoas, que consiste em um suporte oferecido em situações específicas.

A estruturação do Programa em ciclos viabiliza o foco em competências específicas e evidencia os parâmetros em que se dará a avaliação naquele período, tais como a definição da expectativa de desempenho nas atividades que o servidor realiza e a definição de metas individuais.

Importante aspecto do Programa é considerar que, para melhor gerir sua equipe, o gestor precisa se pautar no ciclo Planejamento, Execução, Controle e Avaliação (PDCA). Dessa forma, o Programa apresenta as seguintes fases:¹⁴ 1) Acordo de desempenho; 2) Acompanhamento; 3) Avaliação de desempenho e 4) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

A instituição do Programa, conforme indicado pela área de Legislação, atendeu à necessidade de ter competências específicas para a avaliação de servidores em estágio probatório. Dessa forma, o PGDCOMP foi estruturado em dois módulos: Gestão de Desempenho no Estágio Probatório (GDEP) e Gestão de Desempenho por Competências (GDCOMP).

A GDEP é realizada em etapas (definidas de acordo com mês e ano de ingresso do servidor no TJDF) e vincula os servidores que estiverem cumprindo o período do estágio probatório, destacando-se o fato de que esses servidores não são avaliados por pares e a avaliação do gestor tem maior peso.

¹⁴ Para a composição das fases, fez-se necessário o estabelecimento de várias regras do PGDCOMP que estão disponibilizadas nos manuais GDCOMP e GDEP.

A GDCOMP é realizada em ciclos anuais e vincula todos os servidores que já tenham cumprido o estágio probatório, independentemente da classe e do padrão em que estiverem posicionados na carreira, bem como todos os servidores cedidos, requisitados, sem vínculo e os demais servidores que exerçam suas atividades no TJDF.

Além de aspectos subjetivos, relacionados à apresentação de competências e comportamentos pelos avaliados, a avaliação de desempenho do PGDCOMP foi ampliada e diversificada para demais aspectos avaliativos, objetivos e mensuráveis, como o quantitativo de horas de capacitação realizadas pelo servidor; o percentual de alcance de meta socioambiental; o registro de falta injustificada, advertência ou suspensão nos assentamentos funcionais; e o alcance da meta individual estipulada pelo gestor da unidade.

A ampliação do escopo da gestão de desempenho gerou a possibilidade de a avaliação ser utilizada para fins de desenvolvimento profissional, deixando de ser vinculada apenas à progressão funcional, promoção na carreira, homologação do estágio probatório e aquisição da estabilidade, quando for o caso. O fato de servidores e gestores percorrerem todas as fases do PGDCOMP possibilita o posicionamento crítico sobre o próprio desempenho e sobre a qualidade de seus resultados, facilitando a adoção de ações necessárias ao seu autodesenvolvimento.

4 FINALIZAMOS O MODELO?

Em 2014, após a implantação do PGDCOMP, a área de gestão de pessoas passou por uma reestruturação interna, buscando aprimorar seus processos de trabalho. Além disso, buscou-se alinhar às perspectivas da Política Nacional de Gestão de Pessoas (PNGP), em construção pelo Grupo de Trabalho do CNJ, do qual a Subsecretaria de



Gestão Integrada de Pessoas (SUGIP/SERH) teve a oportunidade de participar como colaboradora nas discussões para construção da minuta da Política.

O biênio de 2015–2016 foi de redefinição de processos de trabalho dentro da nova estrutura e também da construção do Planejamento Estratégico da SUGIP/SERH, já alinhando à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, ao PE do TJDF-T e à Política Nacional de Gestão de Pessoas (Resolução CNJ n. 240/2016).

A perspectiva, nesse momento, era de implantação de um projeto intersetorial que trabalhasse o aprimoramento da Gestão por Competências, considerando o aprendizado decorrente da realização de dois ciclos do PGDCOMP e a demanda de ampliar a integração das competências aos outros subsistemas de gestão de pessoas.

Entretanto, no final de 2016, a Resolução do TJDF-T n. 2/2016 alterou a estrutura da Subsecretaria, demandando tempo e esforço da equipe para a realização de ajustes dos seus processos de trabalho, bem como para se adaptar à nova realidade de extinção de serviços e perda de pessoal. Sendo assim, a SUGIP iniciou o ano de 2017 com o desafio de viabilizar o andamento do Projeto de Aprimoramento do Modelo.

Ainda em 2016, com o terceiro ciclo avaliativo do PGDCOMP em andamento, verificou-se queda no índice de participação dos servidores na fase do Acordo. Esse aspecto, acrescido do *feedback* dos gestores de que o Programa seria muito extenso, resultou na formação de um grupo de trabalho para avaliá-lo e propor mudanças.

Entre as conclusões do grupo,¹⁵ observou-se a necessidade e possibilidade de simplificar os formulários de acordo/avaliação, suprimindo ou reduzindo campos que se mostraram menos relevantes ou que geraram maior dificuldade para os respondentes e ampliando alguns prazos, de forma a favorecer a participação e engajamento do público, sem prejuízo dos principais objetivos do programa.

¹⁵ Fonte: Relatório de Gestão SUGIP 2017.



Os ajustes realizados objetivaram favorecer a adesão ao PGDCOMP, por meio da revisão e aprimoramento de algumas regras e procedimentos, tornando-o mais célere, objetivo e aderente à cultura gerencial do TJDF. Considerando que os ajustes foram pontuais no PGDCOMP, subsiste a necessidade de aprimorar o Modelo de Gestão por Competências.

A proposta de aprimoramento foi fortalecida com o recebimento de demanda para atender ao Acórdão TCU n. 2.743/2015, que traz determinações e recomendações para sanar deficiências, ausências de mecanismos, instrumentos e práticas da área de aquisições do TJDF e determina que seja estabelecido o modelo de competências para a área de aquisições, dentre outras.

A partir desse cenário, foi definido um Projeto de Aprimoramento do Modelo com um subprojeto voltado especificamente para atender à área de aquisições. Destaca-se a resiliência e engajamento da equipe, que se dispôs a “apreender fazendo” o trabalho com a área de aquisições, pois da equipe original que trabalhou a construção do modelo restou apenas uma integrante.

Dessa forma, o mapeamento das competências da área de aquisições foi desenvolvido visando integrar o modelo de GPC vigente na Casa e também gerar sugestões de aprimoramento desse modelo.

5 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA ÁREA DE AQUISIÇÕES DO TJDF

A partir da análise do Acórdão TCU n. 2.743/2015 e discussão com a área de aquisições do TJDF, foram consideradas como funções-chave para esse mapeamento: gestores da Secretaria de Recursos Materiais (SEMA); da Coordenadoria de Compras, Contratos e Convênios (COMP); da Comissão Permanente de Licitação (CPL); servidores da COMP e da CPL (Pregoeiro e Membro de Comissão); gestores e fiscais de contrato.

Para a elaboração do modelo de competências da área de aquisições, foram realizadas as seguintes etapas:



Como premissa para o mapeamento, partiu-se das competências gerenciais e técnicas já validadas no modelo de competências do TJDFT.

Também foram realizados grupos focais e entrevistas com gestores e servidores, em que se levantaram as atividades, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para a atuação na área.

A partir da análise de conteúdo das competências do modelo vigente relacionadas às funções-chave, das atividades e do CHA necessário para a atuação na área, foram descritos novos comportamentos, aprimorados alguns do modelo vigente e outros, aproveitados sem ajustes.

A análise de conteúdo também permitiu constatar que as competências vigentes retratam dimensões específicas do trabalho: pessoas; processos de trabalho; informação e conhecimento; estratégia; e riscos. A partir dessa constatação, estudos de mapeamentos publicados (MPDFT, TCU, TJMG, STJ, TRT 8ª Região, TRE-ES) e consulta a especialista, foi possível formatar o modelo para a área de aquisições, definindo as categorias como competências e seus respectivos comportamentos de evidência, gerando uma proposta de formatação do modelo de competências, conforme apresentado a seguir:

Figura 1 – Categorização das competências dos gestores e dos servidores da área de aquisições do TJDFT

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

Ressalta-se que este formato apresenta as cinco competências dos gestores e as cinco dos servidores. Para a área de aquisições, não foi identificado comportamento de evidência relacionado à Atuação Estratégica, de modo que foram descritas apenas quatro competências para os servidores. Essa categorização das competências proposta para a área de aquisições foi analisada e verificou-se que ela pode ser replicada às demais competências do modelo vigente.

Como aspectos metodológicos adotados nesse mapeamento para a área de aquisições, destacamos:

- Validações dos comportamentos de evidência com especialistas – com a área de gestão de pessoas e com a área de capacitação, checando a adequação técnica e aplicabilidade das competências para as ações de gestão de pessoas, capacitação, orientação gerencial, seleção interna, entre outras;
- Validações semânticas e de conteúdo com os profissionais da área de aquisições e áreas correlacionadas que participaram do levantamento, com o intuito de verificar a clareza dos comportamentos descritos e a pertinência para aquela atuação profissional dos gestores ou dos servidores. A validação final foi feita com os gestores titular e substituto da SEMA.
- Análises técnicas finais verificando a coerência interna entre os comportamentos de evidência que compõem cada competência, bem como

a coerência entre as competências, resultando em validação pela equipe de mapeamento ou ajustes em relação à adequabilidade do comportamento de evidência quanto ao nível gerencial, ao fato de ser para gestor ou servidor, ao grau de especificidade das competências dos servidores.

- Validação final com Alta Administração – unidades que trabalham em interface com a área de aquisições, como: Consultoria Jurídico-Administrativa da Presidência (CJA); Secretaria de Recursos Orçamentários e Financeiros (SEOF), Secretaria de Controle Interno (SECI) e Secretaria Geral do TJDF (SEG).

As validações realizadas geraram ajustes significativos no refinamento das competências, tanto em relação às descrições e mudança de categoria, como de exclusão ou inclusão dos comportamentos de evidência.

Dessa forma, foi produzido, de forma parcial, o modelo da área de aquisições, com as descrições de competências para gestores e servidores da SEMA e coordenadorias subordinadas (COMP e CPL). As competências específicas para gestor e fiscal de contratos estão previstas para 2018.

Para a entrega das competências já levantadas, foi elaborado o **Guia de Gestão por Competências para a Área de Aquisições – Vol. 1**. O material foi entregue à Administração e disponibilizado à Casa por ocasião do lançamento do Canal do Gestor de Contrato,¹⁶ ocorrido ao fim de novembro de 2017.

5.1 GUIA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PARA A ÁREA DE AQUISIÇÕES

O Guia foi idealizado como ferramenta para facilitar a utilização das competências da área de aquisições pelos gestores e servidores da área. Construído em linguagem simples e com recursos gráficos, a ferramenta se dispôs a apresentar, por meio

¹⁶ Canal criado pela Secretaria de Recursos Materiais do TJDF como uma das ações em resposta ao Acórdão TCU 2.743/2015.

de exemplos e situações práticas, como as competências podem ser observadas e utilizadas no dia a dia de trabalho.

As competências dos gestores e seus respectivos comportamentos de evidência foram apresentadas, de forma a permitir a comparação e diferenciação entre os três perfis gerenciais dessa área técnica: Secretário da SEMA, Coordenador da COMP e Coordenador da CPL.

Da mesma forma, as competências dos servidores, com os comportamentos que as evidenciam, foram organizadas de maneira a permitir a comparação entre os perfis de servidores dessa área: Presidente de Comissão de Licitação, Membro de Comissão de Licitação, Pregoeiro e servidor da COMP.

Ao final do Guia, foram anexadas as competências mapeadas para os gestores e servidores da área, organizadas em um quadro que favorece a visualização segundo os perfis, as dimensões e os respectivos comportamentos de evidência.

5.2 INTEGRAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COM OUTROS SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Como parte do plano de ação do TJDF-T em resposta ao Acórdão TCU n. 2.743/2015, além do Modelo de Gestão por Competências para a Área de Aquisições, também está prevista a produção de “orientações para que a escolha dos ocupantes de funções-chave seja fundamentada nos perfis de competências definidos no modelo e sempre pautada pelos princípios da transparência, da motivação, da eficiência e do interesse público”.

Nesse sentido, foram iniciados estudos sobre como o modelo em construção pode ser utilizado nas seleções internas para as funções-chave da área de aquisições, bem como quais orientações podem ser disponibilizadas pela Secretaria de Recursos Humanos para que a Administração adote o modelo de competências como referência em sua tomada de decisão acerca da escolha do corpo gerencial dessa área.

Outra integração de enorme relevância para o modelo de competências é com a capacitação, atribuição da Escola de Formação Judiciária, visto que as competências geram insumos para a formulação de soluções educacionais. No âmbito do TJDF, pelo fato de a gestão do modelo de competências e a área de capacitação estarem vinculados a Secretarias distintas na estrutura organizacional, muitas vezes encontramos desafios de integração, fragmentação e/ou descontinuidade das ações.

No caso do Modelo de Gestão por Competências para a área de aquisições, decorrente do Acórdão, houve descompasso de tempo para que a elaboração das trilhas tivesse como insumo o mapeamento das competências, o que gerou prazos distintos para as entregas e tornou inexecutável aguardar a definição do modelo de competências para posterior construção das trilhas.

Sendo assim, para favorecer o uso das competências na elaboração das trilhas, as áreas de Gestão de Pessoas e a Escola participaram conjuntamente dos levantamentos de informações, tanto para construção das trilhas quanto para definição das competências. Ademais, os comportamentos de evidência descritos no Modelo foram validados pela Escola.

Além disso, para aprimorar a integração entre competências e capacitação, estão em andamento a análise e comparação entre as trilhas desenvolvidas e as competências já descritas para a área, identificando e sanando possíveis divergências e a avaliação de como os instrutores das trilhas podem utilizar as competências descritas nas soluções educacionais trabalhadas.

Dessa forma, consideramos que, apesar das dificuldades institucionais encontradas, a integração requerida entre competências e capacitação foi parcialmente alcançada e requer gerenciamento para que seja consolidada ao longo de seu aprimoramento.

Outro desafio que se lança em relação ao modelo proposto para a área de aquisições é a integração das competências descritas ao Programa de Gestão do Desempenho



por Competências – (PGDCOMP). As competências para os perfis dessa área já foram apresentadas, mas ainda não foram lançadas no sistema do PGDCOMP, em razão das dificuldades tecnológicas.

O sistema desenvolvido para o Programa apresenta instabilidade e, por esse motivo, não suporta alterações. Dessa forma, ainda não foi gerada uma solução tecnológica para que as competências que foram definidas em 2017 sejam incorporadas no ciclo de 2018 do PGDCOMP.

A não utilização das competências definidas para a área de aquisições no sistema de avaliação de desempenho compromete a consolidação do modelo. Como um dos próximos passos do trabalho de aquisições, a área de Gestão de Pessoas está estudando alternativas que garantam a avaliação desses servidores no ciclo vigente, caso o sistema não comporte as atualizações necessárias.

5.3 BENEFÍCIOS DO MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA A ÁREA DE AQUISIÇÕES

O mapeamento de competências para a área de aquisições possibilitou vários benefícios para a consolidação da Gestão por Competências no TJDF, entre os quais destacamos: o aprimoramento do modelo vigente, por meio de uma nova estruturação das competências em formato mais claro e compreensível pelos gestores e servidores; avanços na integração com a área de capacitação, em razão da construção das trilhas de aprendizagem; uma reaproximação com a Administração Superior, pelo fato de as entregas serem acompanhadas pelo grupo de trabalho de governança de aquisições, coordenado pelo Secretário-Geral; e a adesão e parceria estabelecida com os atuais representantes dessa área no TJDF.

Para a área de gestão de pessoas, a realização deste trabalho permitiu a formação de nova equipe para estudo e acompanhamento da Gestão por Competências, com

a participação de servidores que atuam em alguns processos de gestão de pessoas, como atendimento, orientação gerencial e gestão de desempenho. Outro aspecto a ser destacado foi o envolvimento dos servidores da SUGIP nas discussões acerca da integração do modelo com os subsistemas de gestão de pessoas.

6 LIÇÕES APRENDIDAS

A partir da análise realizada ao longo deste artigo, considera-se que a Gestão por Competências é algo instituído e internalizado pela cultura da organização.

Alguns fatores estão mais facilmente relacionados a tal sucesso. O fato de o Modelo ter sido elaborado de forma concomitante ao primeiro planejamento estratégico do TJDF, com adoção de metodologia participativa, criou um cenário positivo para que a Gestão por Competências já estivesse alinhada à estratégia organizacional a partir do seu início. Houve apoio significativo e envolvimento por parte da Alta Administração à época, o que possibilitou o desenvolvimento de um sistema de avaliação das competências e produção de relatórios com os perfis de competências pelo GESIRH. Além disso, o apoio da área de comunicação social do TJDF, que produziu campanhas e divulgações extensas, além de firmar uma identidade visual para o Modelo de Competências, auxiliou de forma importante no processo de sensibilização de gestores e servidores em torno do Modelo.

No período de 2009 a 2013, ocorreram as avaliações de competências, de forma independente da avaliação de desempenho, com a realização de quatro ciclos avaliativos, conforme apresentado no quadro 3. Como resultado geral desse primeiro momento, destaca-se o alto índice de participação dos gestores e servidores, sendo ainda mais representativo por não ser uma avaliação obrigatória e também por nesse período estarem instituídas duas modalidades de avaliação: a de competências e a de desempenho.

A despeito da boa adesão que se conseguiu naquele momento, alguns pontos foram identificados como críticos e necessitam ser geridos para que haja a consolidação e o aprimoramento do Modelo de Gestão por Competências no TJDFT.

Destacamos, em primeiro lugar, que, em decorrência de o Modelo impor mudanças profundas na organização, faz-se necessário manter uma sensibilização constante junto à instituição (gestores, servidores, magistrados, Alta Administração). A sensibilização inicial foi muito bem trabalhada e exitosa, mas com o lançamento do PGDCOMP, o foco passou a ser sobre o funcionamento e a busca de adesão ao Programa, não havendo uma sequência com a mesma força e investimento para a sensibilização sobre a finalidade da Gestão por Competências, de modo a gerar o engajamento nessa proposta como um todo.

Além disso, é fundamental que a área de gestão de pessoas implemente formas de utilizar o perfil de competências em outras ações de gestão de pessoas, explicitando sua correlação com os *gaps* apresentados nas avaliações de forma que todos percebam a finalidade e benefícios de se trabalhar com a Gestão por Competências.

Também se faz imprescindível que sejam realizados diagnósticos que permitam refletir sobre os fatores que impactam na apresentação ou não dos comportamentos esperados, verificando acontecimentos ligados ao fluxo dinâmico das mudanças, à ocorrência de demandas inesperadas e às situações adversas, tais como: identificar se houve algum vício no momento da avaliação (leniência, subjetivismo, entre outros), tanto em caso de *gaps*, quanto no caso de notas muito altas. É preciso que seja averiguado se as competências não foram apresentadas porque o avaliador não teve condições de observá-las, seja pelo fato de que o servidor faz algum trabalho muito específico, seja pelo fato de o avaliado estar em localização que inviabilize a observação.

A partir da implantação do PGDCOMP, observamos que o Programa representa grande avanço para a área, integrando as competências à gestão do desempenho e

instrumentalizando o gestor para gerir o desempenho de forma planejada, bem como tornando a avaliação mais justa por meio da ampliação dos avaliadores. Sendo assim, a área de gestão de pessoas reconhece o Programa como uma entrega relevante e de grande mérito para a Instituição.

Por outro lado, retomamos algumas reflexões para seguir com o aprimoramento do modelo, especialmente no que diz respeito ao cuidado de implementar as mudanças de forma mais gradativa. A mudança trazida pelo Programa foi de grande amplitude e muito distante da Cultura de Avaliação do Tribunal, restando o questionamento institucional se a implantação realizada em 2014, em razão de sua amplitude, não deveria ter ocorrido por etapas graduais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Adotar a competência como base para a Gestão de Pessoas significa considerar os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e a entrega efetiva de resultados de cada uma das pessoas que compõem a organização como centro dos processos da área de Gestão de Pessoas e, sobretudo, da atuação gerencial, possibilitando que cada indivíduo alcance o bem-estar no trabalho e a organização alcance os resultados definidos. Esses dois objetivos não devem ser conflitantes, mas coerentes, parte da prática diária da Gestão de Pessoas e combinados em ações que considerem ambos os desejos expressos.

Enquanto o bem-estar diz respeito a condições favoráveis à execução do trabalho, à expressão das competências individuais, ao desenvolvimento e crescimento profissional, ao reconhecimento e valorização dos resultados de formas visíveis; o resultado organizacional relaciona-se às ações estratégicas definidas pela alta administração, em conjunto com representantes das áreas e grupos internos, que levem ao reconhecimento da contribuição da organização pela sociedade.



O papel da gestão estratégica de pessoas, alinhada aos objetivos e às metas da organização, é delimitar o perfil e o quantitativo adequados de pessoas para a realização das atividades que lhes são atribuídas, garantindo assim o desempenho esperado. A Gestão por Competências se propõe a alinhar esforços para que competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais necessárias à consecução de objetivos estratégicos. Constitui, assim, um processo cíclico e dinâmico que confere transparência e legitimidade aos processos de gestão de pessoas.

Entretanto, não basta a organização construir adequadamente um instrumento de avaliação de desempenho por competências, capacitar as pessoas para utilizá-lo, se não houver a real integração com os demais subsistemas de gestão de pessoas. É preciso investir em políticas e práticas de reconhecimento e valorização, na melhoria dos processos seletivos internos e externos, na estrutura das carreiras, entre outras necessidades. Tais medidas são importantes para que não se premie o mau desempenho, por meio de uma promoção, por exemplo, ou se penalize o bom desempenho, deixando de reconhecê-lo.

As mudanças de gestão, realizadas a cada dois anos na Administração e também na Secretaria de Recursos Humanos, geraram impactos significativos no funcionamento da área. Quanto a isso, destacamos a necessidade de envolvimento direto da Alta Administração, minimizando, assim, riscos de descontinuidade das ações.

Como medida imediata, nesse sentido, o aprimoramento do Modelo de Gestão por Competências está contemplado no Plano Estratégico de Gestão de Pessoas do TJDF, em construção pelo Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas, instituído em decorrência da Resolução CNJ n. 240/2016.

A partir do estudo e experiência adquirida com o trabalho da área de aquisições, as autoras consideram fundamental que sejam encaminhados como próximos passos: capacitação interna sobre Gestão por Competências para nivelamento de conhecimentos; criação de um banco de competências que viabilize a gestão das

competências ao longo dos anos; revisão dos princípios da Gestão por Competências para além da gestão do desempenho; elaboração de um plano de integração das competências com os subsistemas de gestão de pessoas; planejamento de ações contínuas de sensibilização e orientação quanto à Gestão por Competências e definição de diretrizes para manter o mapeamento atualizado e viabilizar a construção de novo sistema informatizado, compatível com a nova plataforma tecnológica do TJDFT.

A despeito de todos os pontos críticos e reflexões aqui compartilhados, considera-se que a implantação da Gestão por Competências tem gerado importantes transformações na instituição, especialmente na cultura de avaliação (no ciclo de 2018, tivemos em torno de 80% de adesão na fase acordo) e, agora fortalecidos pelo trabalho na área de aquisições, com a expectativa de integrar as competências à seleção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Competência: a chave do desempenho*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, vol. 41, n.1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.

BRASIL. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal, direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União/Poder Executivo*, n. 218, 24 fev. 2006, Seção 1. p.3.

_____. Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União.

_____. Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. *Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça*, n. 79, 9 maio 2014, p. 6.

_____. Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. *Diário de Justiça Eletrônico/Conselho Nacional de Justiça*, n. 161, 12 de setembro 2016, p. 2-7.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 3.023/2013 – TCU – Plenário. 30 out. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão n. 2.743/2015 – TCU – Plenário.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências*. Vol. 1, n. 1 (jan./jun.2017), Brasília: CNJ, 2017.

GOULART, Sônia. *Relatório Final Gestão de Pessoas por Competências 2009–2014*. Dispõe sobre a Implantação da Gestão de Pessoas por Competências no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO. Secretaria de Gestão Pública. *Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública – Poder Executivo*. Brasília. Jun./2013.



MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL E TERRITÓRIOS – Escritório de Gestão por Competências. *Gestão por Competências no MPDFT. Conceitos, metodologias e experiências dos ramos do MPU*. Brasília, 2015.

MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia; BENEVENUTO, Renata; DE PAULA, Arlete. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na Administração Pública Federal*. Painel 41/148. Política Nacional de Desenvolvimento de competências, 2010.

SCHIKMANN, Rosane. *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza, PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

STACCIARINI, Maria Raquel. *Percepção de Suporte Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão*. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Book competências pessoais e de liderança TCU*.

____. *Canal do Gestor de Contrato*. Disponível em: <<http://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/canal-do-gestor-de-aquisicoes>>.

____. *Plano Estratégico 2015 – 2020, aprovado pela Resolução 3, de 23 de abril de 2015*. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/institucional/gestao-estrategica/planejamento-estrategico/apresentacao>>.

____. *Portaria Conjunta 88, de 24 de novembro de 2014*. Institui o Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PGDCOMP). Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2014/portaria-conjunta-88-de-24-11-2014>>.

____. *Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PGDCOMP)*. Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/aceso-rapido/acesse-tambem/consultas-rendimentos/gestao-de-desempenho/manuais>

____. *Programa de Responsabilidade Socioambiental do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios TJDF, Viver Direito*. Disponível em: <http://www.tjdft.jus.br/aceso-rapido/acoes/viver-direito>.

____. *Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas – SUGIP. Relatório de Gestão 2017*.



COMPETÊNCIA
EM FOCO



O PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS¹

Carla Janaína Mendonça de Melo²

Carla Meiriane de Almeida Costa³

Daniely Amadio de Oliveira⁴

Guacymara Barbosa Gorayeb⁵

Jean Carlo Silva dos Santos⁶

RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competência tem sido a estratégia isomórfica definida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e vem sendo implantada em todos os tribunais, como o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas para o Judiciário Nacional. A gestão por competências trata-se de um processo que passa pela identificação (mapeamento) das competências necessárias para o exercício de cada função desempenhada na estrutura da organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de ferramentas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos servidores. O objetivo deste artigo é descrever como se deu o processo de implantação e efetivação da gestão por competências no Poder Judiciário de Rondônia, assim como apresentar as ações com vistas a manter

¹ Artigo apresentado para a Revista *Gestão por Competências no Judiciário: Compartilhando Experiências*, produzida pelo Conselho Nacional de Justiça.

² Servidora do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO). Mestranda em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté/SP. Diretora do Departamento de Acompanhamento e Desenvolvimento de Carreiras (Deadec), unidade gestora do Programa de Gestão por Competências. E-mail: carla@tjro.jus.br

³ Servidora do TJRO. Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional. Chefe da Seção de Avaliação de Desempenho para Servidores. E-mail: carlameiriane@tjro.jus.br

⁴ Servidora do TJRO. Especialista em Gestão Judiciária. Membro da Comissão de Implantação do Programa de Gestão por Competências no TJRO. E-mail: daniely@tjro.jus.br

⁵ Servidora do TJRO. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Chefe da Seção de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento. E-mail: guacymara@tjro.jus.br

⁶ Servidor do TJRO. Doutor em Administração – Área de Concentração em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: jean@tjro.jus.br



o modelo sintonizado com a evolução e modernização por que passa a Instituição. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir de pesquisa exploratória e documental. Os resultados da pesquisa demonstram que a implantação do Programa de Gestão por Competências oportunizou à instituição aprender sobre si mesma, na medida em que mapeou e atualiza, rotineiramente, o advento de novas estruturas organizacionais, processos de trabalho e funções, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo e ao desenvolvimento institucional.

Palavras-Chave: Gestão por Competências; Serviço Público; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica; Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade moderna e institucionalizada compõe-se de organizações dos mais diversos matizes: com e sem fins lucrativos, economia mista, públicas e privadas etc. Assim, em uma sociedade globalizada e em constante ebulição, eivada de incertezas, instabilidades e imprevisibilidades e em constantes mudanças aceleradas e grandes transformações, voltada para a produtividade, qualidade e competitividade, tem-se exigido cada vez mais uma prestação de serviços e fornecimento de produtos com qualidade, cujos processos de produção sejam eficientes e eficazes. Isso demanda, por sua vez, o investimento em vários campos da gestão mormente na Gestão de Pessoas.

Essencialmente, nas organizações públicas, os processos organizacionais se voltam à prestação de serviços, cujo mote é o bem comum. Particularmente, no caso do Poder Judiciário, o propósito maior é a prestação de serviços com qualidade, disponibilizando ao cidadão uma boa jurisdição, solucionando os conflitos, de modo a atender as expectativas da sociedade como um todo.

Todas as organizações são constituídas de pessoas que dependem das organizações, e essas dependem do trabalho daquelas. Nesse contexto, necessário o desenvolvimento de modernas técnicas de Gestão de Pessoas e, no caso do Poder



Judiciário, essa demanda se faz premente tanto na esfera da administração (área meio), propriamente dita, como no âmbito de cada unidade jurisdicional (área fim), para a melhoria da prestação dos serviços.

Diante dessa realidade desafiadora, a Gestão de Pessoas por Competência (GPC) tem sido a estratégia isomórfica definida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e vem sendo implantada em todos os tribunais, como o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas para o Judiciário Nacional. A GPC trata-se de um processo que passa pela identificação (mapeamento) das competências necessárias para o exercício de cada função desempenhada na estrutura da organização, alinhamento das atividades de capacitação, desenvolvimento de ferramentas de avaliação e definição de critérios para seleção e valorização dos servidores.

O presente artigo trata do processo de implantação e efetivação da GPC no âmbito do Poder Judiciário de Rondônia. Sob a perspectiva do planejamento estratégico (2015–2020) do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), a Gestão por Competência foi institucionalizada a partir do Macrodesafio Fortalecimento da Aprendizagem Organizacional da perspectiva Pessoas. Este Macrodesafio refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o desenvolvimento das pessoas nos órgãos do Poder Judiciário, com o intuito de fortalecer a aprendizagem organizacional.

Considerando, portanto, que a pessoa tem a maior importância na instituição, o TJRO estabelece como um de seus macrodesafios basilares o fortalecimento da aprendizagem dos servidores e magistrados, garantindo-lhes a oportunidade do desenvolvimento profissional e pessoal, necessário à realização da Estratégia, pautado no modelo de GPC.

Portanto, o objetivo maior deste trabalho é o de descrever como se deu o processo de implantação e efetivação da GPC no Poder Judiciário de Rondônia, assim como



apresentar as ações com vistas a manter o modelo sintonizado com a evolução e a modernização por que passa a Instituição.

A relevância do trabalho ora apresentado evidencia-se ao percepçionarmos a conjuntura atual, em que se trata de um modelo isomórfico a ser adotado por todo o Judiciário Nacional. Mais do que o isomorfismo mimético ou normativo, a GPC constitui-se como a estratégia única para a implantação de um Modelo de Gestão de Pessoas em todas as instituições judiciárias no País.

A complexidade e abrangência do tema, por si só, justifica-se como relevante, na medida em que oferece espaço de troca de experiências entre as instituições envolvidas. As evidências sobre a importância deste trabalho também se refletem pela contribuição e ampliação de conhecimentos gerados sobre a GPC nas instituições judiciárias, a partir da coleta e análise de dados que contribuem com a produção científica do País sobre a temática em questão.

Por sua vez, não há dúvidas que deve haver uma mudança de paradigma no Poder Judiciário, em que predomina a centralização e a hierarquia como base das relações de trabalho. Nesse sentido, a GPC reflete os esforços do Judiciário no âmbito da Gestão de Pessoas para alcançar melhores resultados na busca pela eficiência, eficácia e efetividade da prestação de serviços para a sociedade.

Em razão disso, o presente estudo, com foco no Poder Judiciário do Estado de Rondônia, pretende também responder a seguinte indagação: como ocorreu o processo de implantação da GPC no Judiciário de Rondônia e quais ações vêm sendo desenvolvidas atualmente para manter a efetividade de seus resultados, de modo a contribuir para a boa prestação de serviços à sociedade?

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida a partir de pesquisa exploratória e documental. A perspectiva interpretativa norteou toda a análise das informações levantadas a partir de legislação, normas e documentos



referentes à Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas do Judiciário de Rondônia e do CNJ. Também foi utilizado o método de estudo de caso. Ademais, foram realizadas consultas à bibliografia existente sobre o Poder Judiciário, administração judiciária, gestão, especialmente gestão de pessoas; bem como informações disponíveis na Internet.

Como estratégia para a pesquisa desenvolvida, optou-se pela utilização do estudo de caso qualitativo. Por analisar o processo de construção, implantação e efetivação da GPC no Poder Judiciário de Rondônia em um contexto específico e, ao levar em conta que os limites entre o que é estudado e o ambiente que o circunda dificilmente podem ser definidos (STAKE, 2005), considerou-se esta estratégia de pesquisa a mais adequada para os objetivos propostos neste artigo.

Este artigo está dividido em sete seções, incluindo este texto introdutório. Na segunda, aborda-se o processo de implantação do Programa de GPC no TJRO sob a perspectiva histórico-evolutiva. A terceira seção contempla a dinâmica da avaliação por competências, fase importante para a consolidação do programa de GPC. A seção seguinte abre um parêntese para analisar a importância da formação de líderes para os enfrentamentos exigidos pela mudança de paradigma que significou a GPC para a instituição estudada. Por sua vez, a quinta seção resgata sobremaneira como a evolução do Plano de Capacitação e Aperfeiçoamento de Servidores por Competência tem sido fundamental para o fortalecimento da GPC na Instituição. Na sequência, a próxima seção navega sobre os novos caminhos traçados pela GPC ao apontar as trilhas de aprendizagem como estratégia inovadora para o programa em análise. Por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais do presente trabalho.

2 A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

As abordagens tradicionais de gestão de pessoas têm sido fortemente questionadas em virtude de não acompanharem, por vezes, as mudanças e transformações ambientais a que estão sujeitas as organizações. Para acompanhar esse novo contexto, torna-se necessária a atuação da unidade de gestão de pessoas na busca de desenvolver os colaboradores de forma mais autônoma, estimulando a iniciativa deles, visando ampliar a velocidade e a capacidade de resposta às demandas tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo.

Nesse sentido, as organizações devem sensibilizar e incitar a responsabilidade e o comprometimento das pessoas para com as estratégias organizacionais, mas também com a sua qualificação profissional. Buscando novas propostas para estimular o desempenho organizacional e individual, surge a gestão por competências com o objetivo de não só integrar instrumentos de gestão de pessoas, mas também como instrumento singular para o alcance de estratégias.

Com o advento do Decreto n. 5.707, de 23 de janeiro de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública, estabeleceram-se os parâmetros para a institucionalização de um modelo de gestão estratégica de pessoas na esfera pública.

Historicamente, desde o Plano de Carreiras, Cargos e Salários do TJRO, por meio da Lei Complementar n. 92, de 3 de novembro de 1993, já se estabelecia a exigência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento na carreira. Apenas em 2008, visando à implantação da avaliação de desempenho na instituição, o primeiro Planejamento Estratégico Institucional, formalizado por meio da Resolução n. 006/2007-PR, aprovado para o quadriênio 2008-2011, definiu-se como ação estratégica a implementação da avaliação de desempenho dos servidores por mérito, para



alcançar o Objetivo Estratégico: “Efetivar políticas de gestão de pessoas nos âmbitos da capacitação, do incentivo e da integração com intuito de promover o desenvolvimento profissional, pessoal e a qualidade de vida”.

Em virtude da publicação da Resolução do CNJ n. 70, de 18 de março de 2009, que dispõe sobre o Planejamento e sobre a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, existe a determinação para que os Tribunais que já disponham de planejamento estratégico deverão adequá-los ao Plano Estratégico Nacional. Assim o fizemos, realizou-se o alinhamento estratégico institucional à estratégia nacional em dezembro de 2009.

Naquele cenário, após amplas discussões, definiu-se a adoção da perspectiva pessoas como prioritária ao alcance da estratégia nacional e institucional, oportunidade em que se definiu a adoção do programa de gestão de pessoas por competências como mote para incentivar o aproveitamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e magistrados e assim garantir o alcance do objetivo estratégico: “Desenvolver ações que garantam aos servidores e magistrados conhecimento, habilidades e atitudes essenciais ao alcance da estratégia” (Planejamento Estratégico do TJRO, 2008).

O amadurecimento dos debates sobre a avaliação de desempenho culminou no novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) aprovado em 2010, por meio da Lei Complementar n. 568, de 29 de março de 2010, que prevê a associação da progressão funcional a um sistema de qualificação e avaliação de desempenho por competência e mérito. Nesse documento e considerando o contexto histórico e de amadurecimento institucional, buscou-se a adoção de modelo de gestão de pessoas com base em competências em abril de 2010.

Nesse corolário, optou-se pela contratação de consultoria especializada para dar início à implementação do Programa de Gestão por Competências no TJRO, considerando o volume do trabalho exigido para esse processo e falta de equipe técnica especializada para realizar o projeto. Foram consultadas e recebidas propostas



de trabalho de diferentes segmentos de empresas e instituições renomadas. Entre os critérios para definição da empresa/instituição, considerou-se a experiência em consultorias em outras instituições públicas e as publicações nesse segmento de negócio naquele período. Em maio de 2011, foi assinado o contrato com a Leme Consultoria.

Como primeira medida, para dar início aos trabalhos de implementação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências no TJRO, a Administração Superior instituiu uma Comissão de Implantação e um Comitê Gestor para o programa. A comissão de implementação multiprofissional e interdisciplinar, composta por servidores de diversas áreas, buscou fortalecer o projeto institucionalmente, promovendo a construção intersetorial, sob orientação da consultoria contratada, respeitando a cultura institucional.

A equipe composta por seis servidores teve a responsabilidade e o compromisso de acompanhar a implementação do projeto, adquirindo *know how* e *expertise* para manutenção e fortalecimento do Programa de Gestão por Competências. Outro fator importante para a definição dessa equipe considerou que, naquela época, a área de gestão de pessoas não possuía a estrutura necessária para absorver os processos decorrentes dessa implantação. Assim, a instituição investiu em capacitações e em visita técnica ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 8ª Região que já utilizava a metodologia para gestão por competências com a Leme Consultoria.

O Comitê do Programa de Gestão por Competências foi composto pelo Presidente, Vice-Presidente, Corregedor, Desembargador Membro da 1ª Câmara Cível, Desembargador Membro da 1ª Câmara Criminal, Juiz Auxiliar da Corregedoria, Juiz Auxiliar da Presidência, Secretário Administrativo e Secretário Judiciário e tinha como responsabilidade os processos decisórios de relevância institucional acerca do Programa de Gestão por Competências, entre os quais a validação do inventário comportamental.

A implantação do Programa de Gestão por Competências tinha como foco principal melhorar o plano de capacitação de servidores e implantar a avaliação de desempenho com foco em competências. Nesse sentido, o projeto de implementação ocorreu com as seguintes etapas:

1. Planejamento;
2. Capacitação;
3. Projeto Piloto;
4. Sensibilização;
5. Mapeamento de Competências;
6. Validação do Mapeamento;
7. Inventário Comportamental;
8. Sensibilização para a Avaliação de Competências;
9. Coleta da Avaliação;
10. Sensibilização para o *Feedback*;
11. Grupos Focais. (PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO, 2011).

A primeira etapa constituiu-se do planejamento conjunto entre a equipe de implantação e a consultoria para a execução do projeto, considerando-se que a contratação previa o mapeamento das funções de todas as unidades do TJRO. A segunda etapa foi a de capacitação, em que a consultoria realizou treinamento de alinhamento com a metodologia que seria implantada, aos membros da comissão de implantação, dando início ao processo de transferência de *know how* e *expertise*.

Concluídas as etapas de planejamento e capacitação, as duas equipes – técnica e da consultoria – definiram a unidade para a implementação do projeto-piloto das estratégias de sensibilização e mapeamento de competências. Quatro unidades passaram por essa etapa inicialmente: duas unidades administrativas, uma unidade do primeiro grau e outra do segundo grau. O objetivo era proporcionar o fortalecimento do processo de ensino-aprendizagem com a metodologia a ser adotada pela consultoria, bem como de desenvolver o olhar sobre os processos internos e pessoas nas áreas da organização.

Na etapa de sensibilização para o projeto, foram apresentados a definição e os objetivos da implantação do modelo de gestão por competências, bem como o impacto que haveria no subsistema de capacitação, com o desenvolvimento individual de cada servidor, conforme a necessidade pontual apresentada em cada ciclo de avaliação. Isso se deu por meio de apresentações à Alta Administração e aos gestores. Também foram divulgadas matérias nos portais da instituição para dar conhecimento aos servidores do processo de mudança e da implementação do programa na instituição.

O primeiro passo para o sucesso da implantação de um modelo de gestão por competências, que impacta e transforma a forma de gerir as pessoas, deve ser uma sensibilização eficaz. Para a implantação planejada e de mudança de paradigma em GPC, fez-se necessária a ampla divulgação de informações para esclarecer servidores, magistrados e jurisdicionados, sobre os benefícios e vantagens desse novo processo. Apesar das ações realizadas, ficou evidente a imprescindibilidade e a massificação da divulgação do programa a esses atores, visto que a absorção dos conceitos sobre a temática acontece de forma lenta e gradativa.

Na etapa de Mapeamento, utilizou-se a metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências Comportamentais e metodologia do Mapa de Atribuições por Produtos (MAP) para mapeamento dos produtos a serem entregues pela unidade; atribuições necessárias para a efetiva entrega dos produtos identificados; competências técnicas (conhecimentos específicos) necessárias para o efetivo cumprimento das atribuições. Essas etapas foram realizadas de maneira construtiva e participativa pelos servidores ocupantes de cargos de direção, chefias e assessoramento do Tribunal (capital), bem como diretores de sete comarcas polo.

O mapeamento das competências comportamentais resultou no Inventário Comportamental, lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada a Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização. Nessa etapa, realizou-



se uma atividade chamada “Gosto / Não Gosto / O Ideal Seria”, conforme metodologia de mapeamento de competências (LEME, 2015).

Essa atividade teve como objetivo coletar junto aos participantes os indicadores de comportamentos organizacionais observáveis, para o universo de servidores na instituição. Leme (2015) conceitua comportamento como:

Comportamento não é exatamente o que fazemos, mas, sim, o que os outros observam das reações que temos em ambiente (organizacional) e em dadas circunstâncias (na execução de nossas tarefas, responsabilidades, ao gerenciar uma equipe, solucionar um conflito, ao nos depararmos com um problema etc.). (LEME, 2015, p. 16).

Assim, elaborou-se o inventário comportamental exigido aos profissionais do TJRO, discutido e validado pelo Comitê Gestor do Programa de Gestão por Competências, tendo como resultado uma lista de comportamentos específicos, que foram associados a títulos de competências, entre as quais: tomada de decisão, empreendedorismo, flexibilidade, liderança e postura ética.

O resultado final do mapeamento foi as descrições de função: definição das Atribuições e Responsabilidades executadas pelos servidores, níveis de proficiência das Competências Técnicas e Formação Acadêmica Ideal. Em suma, foi construído o que deve ser feito e quais os conhecimentos técnicos necessários ao pleno cumprimento das atribuições identificadas. Esta foi uma das etapas mais densas do trabalho de implementação do Programa de Gestão por Competências Institucional, visto que demanda muita dedicação de gestores, da comissão de implantação e do cumprimento da metodologia proposta pela consultoria. Além de ter exigido maior tempo, pois iniciou-se em junho de 2011 e encerrou-se somente em agosto de 2012, dada a complexidade da atividade e também a amplitude do Tribunal, tanto geográfica, quanto em termos de quantidade de pessoal.

Outra questão que impactou no prazo da realização dessa fase foi o fato de que a metodologia parte do princípio de que devemos trabalhar a partir das chefias de



nível operacional, em que acontece de fato a execução das atividades, avançando hierarquicamente na construção dos MAPs. Porém, identificou-se a falta de autonomia dessas chefias, em que muitas vezes os servidores subordinam-se diretamente aos diretores e não às chefias imediatas, trazendo à tona a preocupação com o perfil do gestor e o seu papel como líder junto aos servidores, demonstrando a necessidade de preparar as nossas chefias para o papel de gestores de pessoas, já que é traço muito forte da instituição a função principal do líder ser focada na gestão dos processos das unidades.

Finalizadas as etapas de construção do perfil esperado para cada função da instituição, é chegada a hora de verificar se os servidores apresentavam as competências necessárias para o desempenho de suas funções por meio da Avaliação de Desempenho por Competências. Tratava-se de processo novo na instituição, uma vez que os servidores passavam por avaliação de desempenho apenas no estágio probatório desde 1998, sendo necessária a realização de uma sensibilização dos servidores para as avaliações que se aproximavam.

A fase de sensibilização para avaliação por competências foi um processo bastante relevante para o projeto, pois, somente nesta ocasião, boa parte dos servidores tomou conhecimento de fato da efetividade do Programa de Gpor competências institucional, oportunidade em que puderam fazer as conexões com as etapas anteriores do processo de construção do programa, que culminou com as avaliações de desempenho por competências.

Diante do cenário de inovação para o estabelecimento do processo de meritocracia na instituição, a Secretaria de Gestão de Pessoas promoveu com a Comissão de Implantação do programa a realização de palestras em todas as comarcas, antes de dar início efetivamente ao primeiro ciclo de Avaliação de Competências Técnicas e Comportamentais dos servidores em 2013. Nesse momento, utilizou-se a avaliação 90º graus, composta de autoavaliação e avaliação do superior hierárquico.

Posteriormente ao período de avaliação das competências, a Comissão de Implantação e os consultores se deslocaram novamente a todas as Comarcas para o treinamento dos servidores e gestores sobre Dar e Receber *Feedback*, momento em que o gestor apresenta os resultados da avaliação e faz o empenho do que se espera do servidor. Segundo Leme (2015), o processo de Dar e Receber *Feedback* compreende:

Dar o *feedback* de uma avaliação requer preparo do Gestor em dois âmbitos principais. Primeiro, compreender o instrumento e os objetos apurados pela avaliação e interpretá-los de forma correta e imparcial. Segundo, da forma adequada a dar efetivamente o *feedback* aos seus colaboradores, pois a estratégia deve ser diferente do *feedback* do dia a dia. (LEME, 2007, p. 13).

Ao final do primeiro ciclo de avaliação de competências, a instituição realizou a pesquisa com Grupos Focais sobre a avaliação de desempenho por competências, com objetivo de levantar informações com servidores e gestores que participaram das avaliações, a fim de evidenciar dificuldades e melhorias a serem realizadas para fortalecimento do projeto. São destacados os processos de melhoria apresentados pelos grupos focais e respectivas ações adotadas pela instituição:

- Gestores e Servidores precisam ter mais clareza de papéis – Este item foi atendido por meio da revisão das Descrições de Função, procedimento que estava contemplado no contrato em andamento.
- Gestores devem ser preparados em Liderança – Nos meses de julho e novembro, 400 gestores participaram do evento Programa de Formação para Gestores: Desenvolvimento de Liderança.
- Deve ser feita a diminuição da quantidade de critérios de avaliação – Com a revisão das Descrições de Função, Competências Técnicas e Revisão do Inventário Comportamental, a quantidade de critérios diminuiu. (TJRO, 2013, p. 8).

Além dos itens priorizados, também foram atendidos outros, resultantes da realização de grupos focais, com objetivo de aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho por competências e promover o incremento e melhorias em processos de trabalho. Abaixo, listam-se algumas dessas ações:

- Subordinados devem avaliar seu Líder imediato no próximo ciclo – No ciclo de 2014 foi incluída a participação do subordinado na avaliação comportamental.



- A comunicação das etapas deve ser mais efetiva – Em parceria com a Coordenadoria de Comunicação Social, elaborou-se o Plano de Divulgação do Programa de Gestão por Competências, composto por um conjunto de ações de comunicação, tais como panfletos, jingles, paródias, cartazes e banners, com objetivo de ampliar a divulgação e sensibilização de servidores e magistrados com relação ao projeto.
- *Feedback* efetivo pelos Gestores – Realização de sensibilização para a avaliação e ações no Plano de Comunicação do Projeto.
- Assegurar que as capacitações com foco em Competências efetivamente ocorram – Elaboração do Plano de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores a partir de 2015 em parceria com a Emeron, com base nos resultados das avaliações.
- Deve ser criado um mecanismo para fazer com que a informação chegue ao Magistrado, mesmo que ele não esteja presente nos encontros presenciais com a Consultoria e Gestão de Pessoas – Ações direcionadas aos magistrados no Plano de Comunicação do Projeto. (TJRO, 2013, p. 9).

O TJRO já realizou cinco ciclos de avaliação de desempenho por competências e a alta administração permanece comprometida com o programa, diligenciando ações para o contínuo aperfeiçoamento dos processos de trabalho a partir das competências organizacionais e funcionais.

3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A consolidação do programa de gestão por competências no TJRO ocorreu a partir de 2013, com a aplicação do primeiro ciclo de avaliação de desempenho por competências para os servidores da instituição. A avaliação de desempenho por competências segundo Nascimento, Zuppani e Dutra (2016):

Focaliza os resultados do indivíduo, ou seja, o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio. Portanto a avaliação do desempenho verifica, em dado grau de complexidade e eixo de desenvolvimento, o quanto o profissional atende as entregas esperadas pela organização. (DUTRA, 2013 *apud* NASCIMENTO; ZUPPANI; DUTRA, 2016, p. 6-7).

Avaliar o desempenho na perspectiva do gestor não é um processo fácil. Para o serviço público, o desafio torna-se ainda maior, tendo em vista que não havia



na instituição a cultura de avaliação meritocrática. É notório que muitas vezes não está claro para as pessoas o seu papel na instituição, como o seu serviço e a função que desempenham contribuem para o alcance da missão institucional e, conseqüentemente, para o desempenho da organização.

Destarte, torna-se necessário o alinhamento entre expectativas de desempenho mútuo, chefia e servidor. O diálogo entre as partes é imprescindível para evitar conflitos, bem como deixar evidente o que se espera sobre as atribuições que são desempenhadas e avaliadas. Diante deste cenário, com vistas a normatizar esse processo bastante relevante, a instituição editou a Resolução n. 002/2015-PR, de 13 de março de 2015, que regulamenta o processo de avaliação de desempenho por competências e a progressão funcional dos servidores em exercício no Poder Judiciário do Estado de Rondônia, após aprovação em estágio probatório.

As avaliações começaram a ser realizadas anualmente e, já no segundo ciclo, incluímos a perspectiva responsabilidades, que compreende a avaliação do cumprimento das atribuições do servidor. Atendendo as expectativas dos servidores e a maturidade do modelo de gestão na instituição, com vistas ao fortalecimento do processo de avaliação de desempenho por competências, adotou-se a avaliação de 180° graus para avaliação mútua entre superior hierárquico e subordinados. As equipes de trabalho avaliam seus gestores apenas na perspectiva comportamental, ou seja, além da avaliação do superior e autoavaliação, foi acrescentada a avaliação do superior pelo subordinado.

Em 2015, no 3º ciclo, foi disponibilizada para servidores e magistrados uma Enquete sobre o Programa de Gestão por Competências, com objetivo de verificar a percepção e opinião de servidores e magistrados sobre o ciclo avaliativo de 2014, a fim de promover melhorias e facilitar o próximo processo avaliativo para os participantes, 609 servidores participaram e manifestaram suas opiniões, críticas e sugestões.

Desde o primeiro ciclo foram realizados treinamentos e sensibilizações para todas as etapas, utilizando de recursos palestras, e-mails, comunicações internas oficiais,

publicações no Diário da Justiça, além de informações constantemente atualizadas no portal do programa de gestão por competências, ancorado no portal do servidor na instituição.

Para aplicação da avaliação, utiliza-se o *software* Ancorarh, que está alinhado a metodologia aplicada pela Leme Consultoria. A dificuldade que encontramos com o decorrer dos ciclos avaliativos, é a ausência de módulo específico para validação/formalização das etapas do empenho e do *feedback*, as quais consideramos essenciais no ciclo avaliativo.

Em 2015, foi planejada a inserção da perspectiva Resultado para compor a avaliação, porém, devido à falta de sistematização no nosso Tribunal para aferição das metas, não foi possível utilizarmos os dados deste Tribunal para compor a nota individual dos servidores. Está planejado no Plano de Gestão 2018–2019 a implantação de ferramenta para geração de dados estatísticos consistentes, que subsidiarão a implementação dessa perspectiva.

Atualmente, estamos iniciando as ações para o 6º Ciclo da Avaliação em 2018, ainda apurando apenas três perspectivas: comportamental, técnica e responsabilidade.

4 FORMAÇÃO DE LÍDERES

A implantação do modelo de GPC no Poder Judiciário de Rondônia, que tem por objetivo conduzir as pessoas para que possam atingir as estratégias organizacionais previstas no Planejamento Estratégico Institucional, por meio da mobilização de competências de seus servidores, incitou uma mudança de paradigma, com os investimentos compartilhados em gestão por processos, mas, sobretudo, em gestão de pessoas

Para o alcance deste objetivo, o gestor tem papel fundamental na condução deste processo, pois é sua a responsabilidade de conduzir sua equipe para o alcance dos



objetivos institucionais, ficando a cargo da área de Recursos Humanos sistematizar e apoiar os gestores, garantindo o alinhamento com a estratégia da empresa. Identificou-se que o grande diferencial de um bom processo de gestão por competência inicia nas lideranças. Nesse sentido, Ferreira *et al.* (2016) destaca que:

Não se deve confundir liderança com gerência, pois enquanto o líder é reconhecido com tal graças às suas qualidades pessoais envolvendo todos da equipe, o gerente exerce uma autoridade que lhe é trazida pelo cargo/função que ocupa. O uso adequado da autoridade representa, por sinal, uma importante competência que os líderes precisam desenvolver. (FERREIRA *et al.*, 2016, p. 47).

Segundo Leme (2017), é necessário ter bastante claro que um processo de avaliação por competências efetivo depende não somente de métodos, instrumentos e tecnologia, mas, sobretudo, de uma liderança preparada, base da sustentação da excelência que qualquer estratégia pressupõe. Corroborando esta afirmativa, os servidores participantes dos grupos focais apontaram entre as prioridades institucionais a necessidade de preparar os gestores em liderança.

Diante desse cenário, a partir de 2015, ações de capacitação nas competências gerenciais passaram a ser realizadas anualmente, bem como encontros com os gestores conduzidos pelos psicólogos organizacionais, a fim de desenvolver a Gestão de Pessoas e Liderança dentro do Poder Judiciário, desenvolvendo os líderes para realização de tal processo.

Em complementação a essas ações, com o objetivo de conscientizar e estimular os servidores e magistrados sobre a importância da avaliação de desempenho, anualmente estamos realizando em Porto Velho, para todos os servidores e magistrados, palestras nas temáticas vinculadas ao processo avaliativo, com palestrantes de renome nacional. No aperfeiçoamento deste processo, para o exercício de 2018, em parceria com a Escola da Magistratura, estamos desenhando a estrutura da Escola de Líderes em 2018.

5 PLANO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE SERVIDORES POR COMPETÊNCIA

A capacitação dos servidores foi o primeiro subsistema impactado com o Programa Gestão por Competências. Em 2015, as competências com maiores gaps (lacunas), detectadas no 2º Ciclo de Avaliações de Desempenho, foram utilizadas para elaboração do 1º Plano Anual de Formação e Desenvolvimento de Servidores Com Base em Competências (2016), juntamente com a Escola da Magistratura do Estado de Rondônia (Emeron). Atualmente, estamos na análise dos dados para a elaboração do 4º Plano Anual de Formação e Desenvolvimento de Servidores com Base em Competências. Os Planos envolvem todos os servidores e gestores do TJRO, com capacitações específicas para Liderança.

Após três Planos de Formação, verificou-se a necessidade de aprimorar a coleta dos dados, para que as informações fossem mais precisas e clarificadas aos demais setores da organização envolvidos no processo. Por essa razão, contratou-se, novamente, a empresa Leme Consultoria, para orientar quanto à extração dos dados do sistema Ancorah, e a forma de trabalharmos esses dados na Capacitação por Competências, separando-os por áreas e cargos.

Para obtenção desses dados, posterior análise e construção do Plano Anual de Formação e Desenvolvimento de Servidores, foram considerados os seguintes critérios:

- 1) Separar as necessidades de Gestores e de Servidores por perspectiva Técnica e Comportamental;
- 2) Separar as necessidades de Gestores da área fim e de Gestores da área meio, por perspectiva Técnica e Comportamental;
- 3) Separar as necessidades de Servidores da área fim e de Servidores da área meio, por perspectiva Técnica e Comportamental;
- 4) Identificar os indicadores mais nevrálgicos para Gestores de área meio, Gestores de área Fim, Servidores de área meio e Servidores de área fim;
- 5) Identificar a capilaridade das necessidades de treinamentos técnicos;
- 6) Identificar a capilaridade das necessidades de treinamentos comportamentais



- 7) Emitir parecer analítico, acerca das necessidades, para facilitar o entendimento e usabilidade de resultados pelas demais unidades organizacionais da instituição.

Algumas dificuldades têm protagonizado esse processo, sendo a principal delas, um sistema informatizado que gere de dados estatísticos consistentes, para subsidiar a elaboração do Plano Anual de Formação, com precisão. É bom destacarmos, também, que a instituição ainda se encontra em um processo de amadurecimento quanto ao preenchimento e a participação nas Avaliações, bem como dúvidas em relação ao Programa, por parte dos gestores e dos servidores da instituição.

6 NOVOS CAMINHOS

Considerando que o Programa de Gestão por Competências exige contínuo processo de aperfeiçoamento, inovação e melhoria contínua, a instituição tem envidado esforços no sentido de dar início ao processo de educação corporativa baseada em trilhas de aprendizagem.

Em 2017, houve nova contratação com a Leme Consultoria para orientar e nortear a unidade responsável pela gestão e manutenção do programa de gestão por competências e dar início ao fortalecimento do programa de formação e aperfeiçoamento de servidores por competências, por meio de trilhas de aprendizagem. Segundo Brandão e Carbone (2004), as trilhas representam:

Estratégia alternativa para promover o desenvolvimento profissional, tomando-se como referência não só as expectativas da organização em termos de competências, mas também as conveniências, necessidades, preferências e aspirações das pessoas. Trilhas de aprendizagem são consideradas caminhos alternativos para o desenvolvimento pessoal e profissional. Aprender, sob essa perspectiva, pode ser entendido como desenvolver a competência através de uma trilha. (BRANDÃO; CARBONE, 2004, p. 88).

Dessa maneira, com o olhar sob a perspectiva de desenvolvimento e iniciativa individual do servidor como agente do seu processo de evolução e crescimento

profissional, a instituição já tem elaborada, trilhas de aprendizagem delineadas alcance desse objetivo, tanto na área-fim, quanto na área meio, conforme figura 1. Nesse sentido, Carbone (2015) registra que, para a efetiva implantação desse modelo, requer da organização algumas premissas de desenvolvimento profissional para seus funcionários, entre as quais:

- A construção de uma trilha de aprendizagem é um ato voluntário;
- A aprendizagem pode ocorrer por vários caminhos e a competência adquirida é mais importante que a forma de aquisição;
- Cada um constrói a sua trilha a partir de interesses pessoais, estilos de aprendizagem preferidos, desempenho, formação, experiência e de necessidades organizacionais;
- Cada trilha é única e depende da trajetória profissional e das aspirações de quem a constrói;
- As trilhas devem conciliar as necessidades de competências da organização com os anseios pessoais de desenvolvimento na carreira. (CARBONE, 2015, p. 50)

A instituição está em processo de implantação do processo de trilhas de aprendizagem, para alcançar objetivos que julga prementes para o fortalecimento e o desenvolvimento de competências de seus servidores, na medida em que proporciona amplo acesso dos servidores às ações de formação e aperfeiçoamento de competências individuais e organizacionais, viabilizando a visão sistêmica sob essas ações, bem como “estimular o autodesenvolvimento permanente de forma a tornar o processo de desenvolvimento profissional aberto ao ambiente social” (CARBONE, 2015, p. 51).



Figura 1 – Trilhas de Desenvolvimento e Capacitação – Trilha Setorial

TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO (Setorial)

A Trilha Setorial foi elaborada a partir das principais necessidades de capacitação que a sua Unidade de trabalho tem como prioridade, e focada nas maiores necessidades em conformidade com o negócio da Comarca, visando promover o aprimoramento do servidor nas competências que em linhas gerais são as principais competências que norteiam o setor no trabalho.

UNIDADE	VARA CÍVEL	TIPO DE UNIDADE	FIM		
PRODUTOS - Principais entregas da Unidade para a Instituição					
Atendimento ao Advogado e aos Usuários em Geral	Expedição de Documentos: alvarás,	Protocolos de Petições e outros			
INÍCIO	CAPACIDADE DE ANÁLISE	CAPACIDADE DE SÍNTESE	CAPACIDADE DE EXPOSIÇÃO ORAL	CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO	DIREITO PROCESSUAL CIVIL
					REDACÃO OFICIAL
DIREITO CIVIL	SISTEMAS DE PROCESSOS JUDICIAIS	DIREITO ADMINISTRATIVO	PRÁTICAS CARTORÁRIAS	CÓDIGO DE ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA	DIRETRIZES GERAIS JUDICIAIS
REGIMENTO INTERNO TJRO					
TÉCNICAS DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO	COMUNICAÇÃO "É claro(a) o objetivo(a) ao expressar suas ideias, percepções e críticas, baseando-se em fatos e dados."	COMUNICAÇÃO "Apresenta as críticas e problemas de trabalho de forma respeitosa e em local apropriado, evitando o constrangimento das pessoas."	COMUNICAÇÃO "Recebe as críticas ou oportunidades de melhoria de trabalho, como forma de desenvolvimento profissional/pessoal."	EMPREENDEDORISMO "Busca continuamente seu autodesenvolvimento profissional, por meio de leitura, pesquisa, estudos em grupo, dentre outros, além das ações oferecidas."	EMPREENDEDORISMO "Propõe soluções criativas para resolver questões diversas do cotidiano, não tendo uma visão conformista diante de problemas."
					FLEXIBILIDADE "Reconhece os erros cometidos buscando meios para solucioná-los, evitando que ocorram novamente."
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL "É cordial e respeitoso com as pessoas independentemente do nível hierárquico."	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL "Estabelece diálogo com as pessoas, contribuindo para um ambiente organizacional amistoso."	POSTURA ÉTICA "Utiliza as ferramentas e materiais de trabalho disponíveis de forma racional, evitando o desperdício ou uso para fins pessoais."	POSTURA ÉTICA "Assume a responsabilidade por suas atividades."	FLEXIBILIDADE "Revê opiniões e conceitos mediante argumentações fundamentadas."	FLEXIBILIDADE "Adapta-se ao contexto de mudanças, compreendendo como necessário para o desenvolvimento institucional."
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL "Evita conversas e comentários que afetem negativamente os colegas e o ambiente de trabalho."					
TOMADA DE DECISÃO "Toma decisões de acordo com seu grau de responsabilidade, não sendo omissa ou invasiva em relação às suas atribuições."	TOMADA DE DECISÃO "É seguro(a) e firme na decisão tomada, promovendo um clima de confiança."	TRABALHO EM EQUIPE "É integrado com a equipe de trabalho em todas as ações, visando crescimento e cumprimento das metas da unidade."	TRABALHO EM EQUIPE "É prestativo com os colegas de trabalho, na execução de suas atividades."	FIM	

LEGENDA

	TRILHA TÉCNICA
	TRILHA COMPORTAMENTAL

** A Trilha técnica contemplará apenas as competências essenciais para o alinhamento do trabalho independentemente do posto de trabalho (função) que o servidor tiver.

** As competências técnicas previstas na Trilha Institucional podem ser repetidas na Trilha setorial caso o gestor queira dar profundidade do conhecimento focado no dia a dia do servidor.

** As competências comportamentais não se repetem, pois, consideramos que o comportamento uma vez internalizado pode ser replicado independentemente de onde foi aprendido (trilha institucional ou setorial).

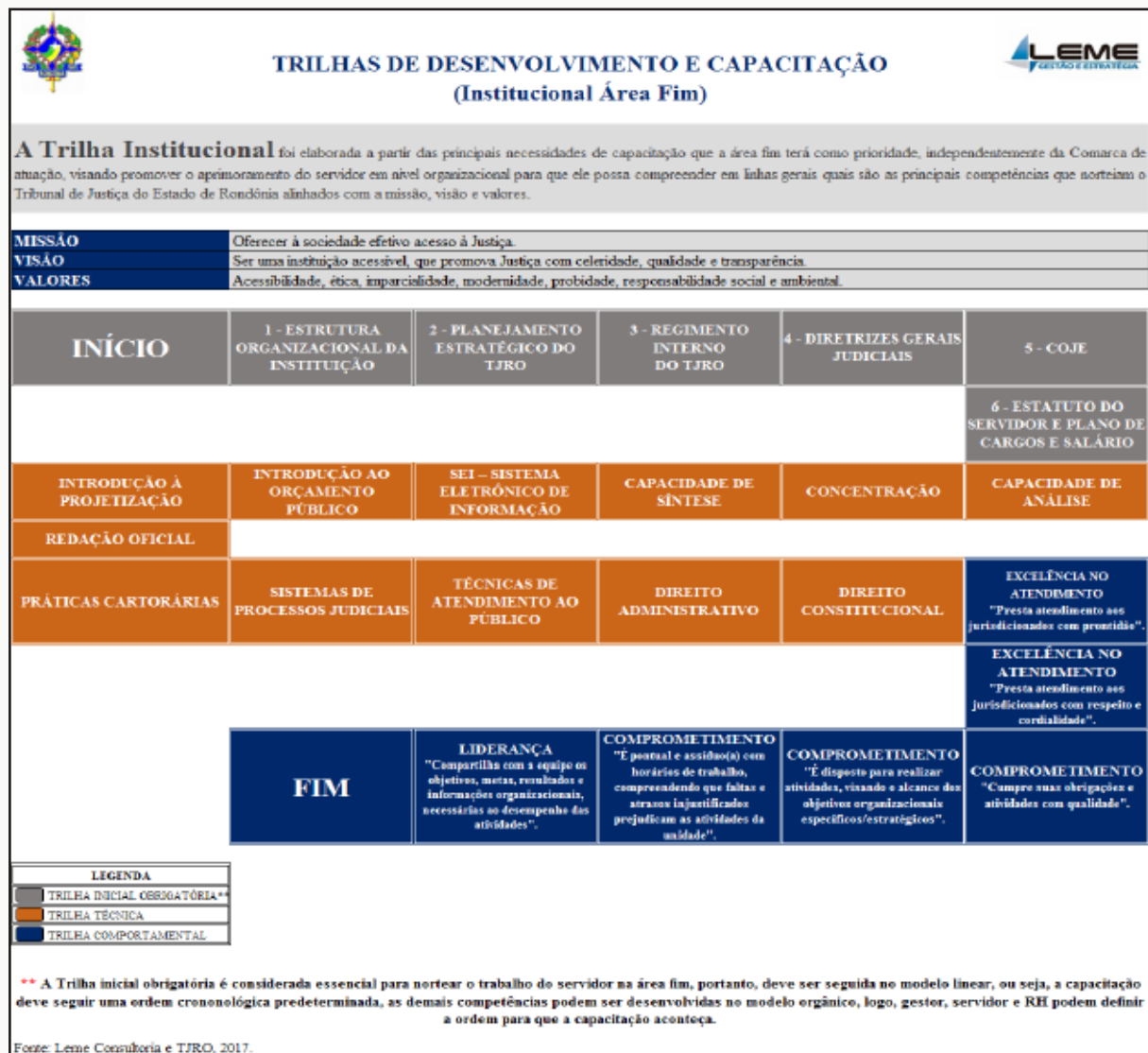
** Os conhecimentos específicos de cada função devem ser trabalhados com o apoio da Descrição de Função e do Plano de Desenvolvimento Individual, pois, atuarão no foco das necessidades de desenvolvimento que cada servidor precisa em alinhamento com os resultados da avaliação por competências.

Fonte: Leme Consultoria e TJRO, 2017.

O modelo de trilhas de aprendizagem que se adotou na instituição é híbrido, em que se estabelece o desenvolvimento de competências de interesse da organização, chamada de trilha institucional, bem como a trilha de desenvolvimento setorial, conforme figura 2, para proporcionar ao servidor, segundo Leme (2011):

Desenvolver suas competências, apoiada principalmente nos princípios do autodesenvolvimento, a fim de ele estar mais bem preparado para que possa aproveitar uma oportunidade que surgir, por meio de um convite ou movimentação interna, e que esteja alinhada as suas aspirações em vir a trabalhar em uma determinada área ou mesmo de executar uma determinada função na instituição, dentro do crescimento profissional que ele almeja. (LEME, 2011, p. 96).

Figura 2 – Trilhas de Desenvolvimento e Capacitação Institucional.



Assim, oportuniza-se o desenvolvimento das competências de interesse institucional, (trilha institucional e setorial) e, sobretudo, a possibilidade do servidor de desenvolver outras competências em áreas de interesse, visando ao seu crescimento profissional, estando apto à ascensão de função e movimentações internas.

Ainda sob essa perspectiva, em que se estimula o protagonismo do servidor como corresponsável pelo seu autodesenvolvimento, a instituição inicia os estudos para a implantação de um conjunto de processos de trabalho com vistas ao fomento do desenvolvimento de carreiras, entre os quais: o banco de talentos do Judiciário rondoniense, o programa de valorização, ao estabelecimento de um programa de sucessão para desenvolvimento e ascensão na função e na carreira e a necessidade de aferição da efetividade do programa de formação e aperfeiçoamento de servidores.

Atualmente, temos uma Seção de Psicologia Organizacional, cujo objetivo é de acompanhar os processos de recrutamento, seleção, movimentação interna e readaptação, no que concerne ao desempenho humano e organizacional no ambiente de trabalho, para promover a integração entre pessoas e processos de trabalho, com vistas ao desempenho organizacional à luz do programa de gestão por competências institucional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática gestão por competências na esfera pública teve impulso a partir do Decreto n. 5707/2006. Atualmente, figura como importante instrumento para a gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas, promovendo a mobilização do capital intelectual ao alcance dos objetivos e estratégias organizacionais, coadunando competências individuais e organizacionais.

A gestão de pessoas por competências no TJRO é realidade institucional desde 2011, retroalimentando os processos de avaliação de desempenho por competências,



treinamento e desenvolvimento por competências, bem como de lotação e relotação de servidores.

Entre as vantagens obtidas com a implantação dessa ferramenta, a instituição impulsionou o desempenho geral dos servidores, o aumento da corresponsabilidade dos gestores nos processos de gestão de pessoas, a elevação do volume de atividades de formação e aperfeiçoamento de servidores, entre outras.

A implantação do programa de gestão por competências oportunizou à instituição aprender sobre si mesma, na medida em que mapeou e atualiza rotineiramente, o advento de novas estruturas organizacionais, processos de trabalho e funções, com vista ao aperfeiçoamento contínuo e o desenvolvimento institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo P.; CARBONE, Pedro P. A web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, Fátima. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Person, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 70 de 18 de março de 2009. Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009_22072014152617.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

____ Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 28 mar. 2018.

____ Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Lei Complementar n. 92, de 3 de novembro de 1999. Dispõe sobre o Plano de Carreiras, Cargos e Salários dos servidores do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://sapl.al.ro.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/5983_texto_integral>. Acesso em: 28 mar. 2018.

____ Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução n. 006/2007. Aprova o Planejamento Estratégico Institucional. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Arquivos/institucional/legislacao_e_normas/resolucoes/2007/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%20006.2007-%20PR.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

____ Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Resolução n. 002/2015. Regulamenta o processo de avaliação de desempenho por competências e a progressão funcional dos servidores em exercício no Poder Judiciário. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n._002_-2015-PR.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. *Inclusão Social*, v. 7, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754/1960>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. [s.l.]: Editora FGV, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão. *Gestão por competências*. [s.l.]: Editora FGV, 2016.

FERREIRA, Victor Claudio Paradela; SANTOS, Antônio Raimundo; NASSER, José Eduardo; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. *Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento*. [s.l.]: Editora FGV, 2016.

LEME, Rogério. *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

_____. O que você precisa saber sobre o futuro da avaliação de desempenho. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

NASCIMENTO, Fernando; ZUPPANI, Tatiani dos Santos; DUTRA, Joel de Souza. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 7, n. 2, p. 2-32, 2016. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ms/index.php/ReFAE/article/view/4883/5386>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

STAKE, R. E. Qualitative cases studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The sage Handbook of qualitative Research*. 3. ed. London: Sage Publications, 2005.



COMPETÊNCIA
EM FOCO



DA AVALIAÇÃO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: RELATO DO PERCURSO DO TRE-RS

Natália Gomes da Silva¹

Ronaldo Costa Quintana²

Silvia Petezak³

RESUMO

Por meio de um normativo do Tribunal Superior Eleitoral (TSE), foi instituído que todas as unidades da Justiça Eleitoral (JE) deveriam adotar a gestão por competências em seus processos de avaliação de desempenho a partir de 2008. O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), procurando atender o normativo, desenvolveu projeto de implantação da avaliação de desempenho por competências ainda em 2008. Passados cinco anos, percebendo o esgotamento do modelo inicial, deflagra processo de revisão das competências e consequente adoção de gestão de desempenho por competências. Os pontos fortes deste percurso incluem a construção de modelos de gestão aderentes à cultura organizacional e elaborados por servidores da Casa, com apoio de consultorias externas pontuais. A utilização de consultoria interna em recursos humanos (RH) como ferramenta de apoio trouxe como benefício – especialmente no ciclo de revisão – a aproximação da área de Gestão de Pessoas às equipes de trabalho, assim como contribuiu para maior entendimento do que significa, de fato, no dia a dia, gerenciar as competências das equipes.

¹ Administradora, especialista em Gestão Pública, Mestre em Administração, instrutora ENAP e Chefe da Seção de Capacitação (SECAP/CODES/SGP – TRE/RS).

² Administrador, especialista em Gestão de TI, Mestre em Administração, Assistente IV (CODES/SGP-TRE/RS).

³ Psicóloga, bacharel em Filosofia, Mestre em Educação, Chefe da Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho (SERDE/CODES/SGP-TRE/RS).

1 INTRODUÇÃO

Diferentes organizações públicas vêm buscando metodologias para modernizar a gestão, inspiradas pelo êxito de tais ferramentas na iniciativa privada. Esse movimento configura o que se denominou de “administração pública gerencial” ou “Nova Administração Pública”, tendo como um dos principais marcos no Brasil o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)”, conduzido pelo então ministro Bresser-Pereira (1995).

Mesmo que, no princípio, tal movimento tenha afetado mais diretamente as organizações e instituições que compõem o Poder Executivo, em sua continuidade, também passa a ser presente o Poder Judiciário. No Judiciário, um dos mecanismos de estímulo à adoção de práticas gerenciais é a publicação de atos normativos – Resoluções – que usualmente prescrevem novas metodologias de gestão. E é este o ponto de partida da implantação da gestão por competências no TRE-RS.

Em 2007, regulamentando aspectos da Lei n. 11.416/2006 acerca da carreira dos servidores da JE, o TSE publicou uma série de resoluções dispondo, entre outros, sobre desenvolvimento na carreira, avaliação de desempenho e plano anual de capacitação. Destaca-se, no contexto deste trabalho, a publicação da Resolução TSE n. 22.572/2007, a qual determinou que todas as unidades da JE deveriam adotar a gestão por competências em seus processos de avaliação de desempenho a partir de 2008. A publicação desta legislação deflagrou processos de implantação da gestão por competências em todas as 27 unidades da referida Justiça Especializada, cada uma elaborando seu próprio modelo de atender à exigência legal.

No TRE-RS, a avaliação por competências foi implantada já em 2008, entretanto, passados cinco anos, por meio do aprendizado adquirido com os ciclos avaliativos, percebeu-se a necessidade de repensar o modelo adotado, que não estava mais atendendo às necessidades de Gestão de Pessoas da instituição. Sendo assim, em 2013 inicia-se nova etapa da gestão por competências do regional gaúcho. O presente



trabalho tem o propósito de relatar este percurso vivenciado pelo TRE-RS, desde a implantação decorrente do imperativo normativo, passando pelo processo de revisão e apresentando possibilidades de continuidade. Em outras palavras: desde a simples avaliação de desempenho por competências até o universo da Gestão de Pessoas por Competências (GPC).

Para tanto, apresentam-se, brevemente, as escolhas teóricas que nortearam a prática. Na sequência, faz-se um resgate do processo de implantação, seguido da descrição da etapa de revisão, a qual fomentou, em um segundo momento, toda uma transição da avaliação de desempenho para a gestão do desempenho por competências. Encerra-se este trabalho, pontuando as contribuições advindas da prática.

2 ESCOLHAS TEÓRICAS DO MODELO DE IMPLANTAÇÃO E REVISÃO

O universo da Gestão por Competências, tanto do ponto de vista teórico como do prático, apresenta diferentes perspectivas. Diante de tantas possibilidades, o TRE-RS fez suas escolhas teóricas, as quais nortearam todo o projeto de implantação da avaliação de desempenho e depois a revisão do modelo, com o consequente desenvolvimento da gestão de desempenho por competências. Em síntese, estas escolhas conceituais combinaram a gestão estratégica de pessoas, com a Gestão de Pessoas por competências, empregando como ferramenta o modelo de consultoria interna.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A abordagem denominada de Gestão Estratégica de Pessoas representa nova forma de atuar da antiga área de Recursos Humanos (RH): é o alinhamento de todas as funções da Gestão de Pessoas com a estratégia da organização, de modo a viabilizar os resultados buscados pela organização. A Gestão de Pessoas passa a



ser descentralizada, sendo protagonizada pelos gestores de equipe e a unidade de Gestão de Pessoas torna-se parceira, contribuindo na construção de políticas que possam ser aplicadas em toda organização.

Para compreender a ideia de alinhamento estratégico da área de Gestão de Pessoas, convém trazer as palavras de Mascarenhas (2008). Segundo esse autor, é possível identificar esse fenômeno a partir do momento em que a própria área deixa de se posicionar, nas organizações, apenas em atividades operacionais de controle. Desenvolve-se a linha de gestão estratégica de pessoas e, com ela, a necessidade de alinhamento estratégico com as estratégias da organização.

Uma característica da estrutura da JE é a descentralização. As unidades de 1º grau são representadas pelos Juízes e Cartórios Eleitorais que, em sua maioria, encontram-se geograficamente distribuídas pelos municípios. É nos Cartórios que o cidadão tem seu primeiro contato com a JE, ao fazer seu título eleitoral, portanto os Cartórios Eleitorais realizam a importante missão de contato direto com os públicos da JE: eleitores, candidatos, partidos políticos, entidades de classe entre outros autores da sociedade civil.

Pela natureza descentralizada, torna-se ainda mais imprescindível ter a Gestão de Pessoas de fato conduzida pelos gestores das equipes, seja nos Cartórios, seja nas demais unidades da Secretaria (2º grau da JE). Por esse motivo, o TRE-RS vem trabalhando na adoção da gestão estratégica de pessoas, por meio da definição de políticas e programas que são idealizados pela área de Gestão de Pessoas com a participação de outras unidades, mas cuja aplicação prática dá-se no âmbito das equipes. Entretanto, a área de Gestão de Pessoas acompanha diretamente as equipes, disponibilizando ferramentas e metodologias de gestão. Neste acompanhamento, utiliza-se especialmente da ferramenta de consultoria interna.

2.1.1 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

A conceituação de consultoria interna de RH é ampla na literatura, porém é possível observar uma relação entre os conceitos, no que diz respeito à sua concepção como atividade de parceria entre a organização e um profissional apto a orientar, a gerar mudanças e a desenvolver soluções capazes de agregar valor à organização.

A consultoria interna busca no profissional de RH o entendimento dos movimentos organizacionais provenientes das mudanças internas ou externas e o suporte às áreas e gestores na busca dos resultados estabelecidos. Atua na cultura, no planejamento estratégico, no gerenciamento e na assessoria, em todos os níveis da organização, buscando ligar as atividades de cada unidade com os objetivos estratégicos. As suas ações devem orientar as áreas no alcance dos objetivos estratégicos, identificando as interações que podem e devem ser fortalecidas. Em breve síntese, o consultor interno de RH atua como orientador da organização, em um processo de responsabilidade compartilhada e de desenvolvimento coletivo.

Quando do processo de revisão do mapeamento das competências, foi escolhida a metodologia de Consultoria Interna de RH, por entender que, dentro de uma perspectiva de gestão estratégica de pessoas, em que a unidade responsável passa a atuar como parceiro estratégico, o modelo de consultoria interna mostrava-se mais adequado. A equipe da Gestão de Pessoas começa a desempenhar papel de orientador, contribuindo para que a Gestão de Pessoas de fato aconteça no próprio espaço ocupacional.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Na busca de um modelo de gestão estratégica de pessoas que envolva e gere o comprometimento das pessoas com as organizações, a Gestão por Competências tem sido uma das escolhas das organizações. Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 63) indicam que a GPC:



[...] diz respeito à tentativa de analisar e comparar a atuação e os relacionamentos dos indivíduos na organização segundo critérios de performance ou agregação de valor à organização, de forma substancialmente diferente dos critérios tradicionais utilizados em sistemas democráticos. A Gestão de Pessoas por competências assimila um conceito de competência que agrega dimensão comportamental importante.

Em linhas gerais, a Gestão por Competências abarca três níveis: organizacional, de equipes e individual. No TRE-RS, há maior ênfase na dimensão do indivíduo desde 2008 e, em 2013, passa-se a contemplar a dimensão organizacional. A dimensão de equipes (competências coletivas) ainda não foi alvo de desenvolvimento.

Na dimensão organizacional, a gestão por competências prevê momento inicial de formulação da estratégia da organização, em que são definidos sua missão, seu negócio, sua visão de futuro e seus macro-objetivos. O passo seguinte constitui-se em diagnóstico, promovido pela organização, de suas competências essenciais a partir de onde se definem indicadores de desempenho no nível corporativo (BRANDÃO, GUIMARÃES e BORGES-ANDRADE, 2001).

Na dimensão dos indivíduos, o conceito de competência traz consigo a possibilidade de avaliação dos resultados que produzem para a organização, pois está embasada no desempenho. Esta possibilidade decorre do fato de, sob esta ótica, por meio da indicação da competência desejada, descrever o comportamento esperado na organização de cada um dos indivíduos a ela vinculados (FERNANDES, 2006). Tem-se assim a determinação de que o comportamento esperado ou desempenho descreve a expectativa da organização em relação aos seus colaboradores e, ao mesmo tempo, indica diretrizes que lhe permitam alcançar o resultado desejado. Usualmente, a descrição dos comportamentos esperados é realizada contemplando conhecimentos (o saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer ou Ser), o famoso CHA.

É preciso, de acordo com Fleury (2002), agregar à noção de competência individual a ideia desenvolvida por Dutra (2001, 2004) de entrega, segundo a qual “aquilo que a pessoa realmente quer entregar para a organização” é o aspecto de maior relevância

e representa o desempenho do profissional. A autora relaciona essa ideia de entrega ao conceito de competência por ela emitido indicando que “o termo entrega refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é por isso reconhecido”.

Para Dutra (2004), o conceito de entrega é passível de observação sob três aspectos:

- A entrega exigida pela organização e que se origina dos seus objetivos estratégicos e se apresenta em diferentes padrões para diferentes grupos profissionais dentro da empresa;
- A caracterização da entrega constituída pela forma de descrever a entrega exigida dos profissionais, identificável e objetiva para ser facilmente apreendida;
- A forma de mensurar a entrega, ou seja, a construção de uma escala para mensurar a entrega descrita.

Além do conceito de CHA e de “entrega”, o TRE-RS também passou a adorar a classificação de competência de Sparow e Bognano (1994) a partir de seu ciclo de revisão do modelo. Esses autores apresentam as competências identificadas em quatro blocos:

- Emergentes: decorrem de mudanças significativas no mercado de trabalho e estão relacionadas, por exemplo, ao domínio de um idioma, ao eficaz uso de novas tecnologias, entre outros fatores. São importantes para a reorientação estratégica da organização;
- Declinantes: relacionadas às mudanças de tecnologias ou do modo de operacionalização das atividades da organização. Tornam-se obsoletas devido às mudanças tecnológicas ou da estratégia da organização, como, por exemplo, a datilografia;
- Estáveis ou essenciais: aquelas que permanecem relevantes ao longo do tempo. São fundamentais para a organização, como, por exemplo, o conhecimento dos negócios da empresa;
- Transitórias: aquelas necessárias em momentos críticos da organização, como, por exemplo, a capacidade de conviver com a incerteza e com o estresse.

Outra categorização referente ao modelo de gestão por competências adotado no TRE-RS foi a proposta por Droval (2009). Em trabalhos observáveis nas organizações que já adotam a abordagem Gestão por Competências, Droval (2009, p. 33) propõe uma espécie de consolidação, identificando a classificação das competências em:

- Organizacionais: aquelas que indicam o que a empresa sabe fazer e que seus clientes percebem como seus diferenciais. Estão incluídas neste grupo as competências essenciais;
- Profissionais: aquelas que os empregados, colaboradores e dirigentes da organização terão que expressar para traduzir seu desempenho nas competências organizacionais que, por sua vez, conduzirão à concretização das estratégias;
- Individuais: aquelas que as pessoas já expressam ou as que já estão instaladas.

Em síntese, a partir destes referenciais, no que tange à Gestão por Competências, o TRE-RS estabeleceu as seguintes premissas para o modelo adotado no regional:

- a) Em 2008, competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, e o mapeamento de competências considerando o nível comportamental e o técnico, restritos à dimensão individual;
- b) Em 2013, seguindo a lógica proposta por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), o estabelecimento primeiramente de competências organizacionais para então o mapeamento das competências individuais;
 - a. As competências individuais ainda continuam sendo consideradas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém seu descritivo deixa de ser um indicador de capacidade estanque, passando a ser um comportamento (FLEURY e FLEURY, 2001) com entrega (DUTRA, 2001; DUTRA, 2004) verificável;
 - b. Adota-se o conceito de competências emergentes e declinantes (SPAROW e BOGNANO, 1994) para atribuir um caráter mais flexível ao modelo,

permitindo que as competências sejam atualizadas quando necessário por cada equipe;

- c. Adaptação do conceito de competências em organizacionais, profissionais e individuais proposto por Droval (2009), definindo que no modelo do TRE-RS estariam presentes as seguintes categorias: organizacionais, gerenciais, comportamentais/fundamentais e técnicas.

Na sequência, passa-se ao relato do caso, que possibilitará mais clareza quanto à aplicação dessas premissas nos dois ciclos.

3 HISTÓRICO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TRE-RS

Nesta seção, descrevem-se os dois marcos da gestão por competências no TRE-RS: a implantação em meados de 2007, por meio da avaliação de desempenho de competências; e o processo de revisão e ampliação para a Gestão de Pessoas por competências, deflagrada a partir de 2008.

3.1 NO INÍCIO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS...

De acordo com a Resolução TSE n. 22.572/2007, foi definida a avaliação de desempenho baseada em competências como instrumento do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores. Em vez de se estimular a adoção da Gestão por Competências de uma forma sistêmica, foi priorizada a avaliação de desempenho, naquele momento.

Para atender a referida determinação normativa, cada representante da JE (27 Tribunais Regionais e TSE) teve autonomia para desenvolver sua própria ferramenta. No TRE-RS, a opção foi desenvolver o instrumento internamente, na área de Gestão de Pessoas. Para tanto, foi estabelecido um plano, que constou das seguintes etapas:

qualificação da equipe; elaboração do projeto e execução do projeto (mapeamento das competências; construção dos instrumentos; sensibilização e divulgação; implantação) e avaliação do primeiro ciclo.

A fase de qualificação da equipe ocorreu no primeiro semestre de 2007. A área responsável pelo desenvolvimento de pessoas deu início a um processo de aprofundamento teórico e de atualização sobre o tema Gestão por Competências, visando implantar, em um futuro breve, essa ferramenta. Com essa finalidade foram designados alguns servidores para a elaboração de um estudo específico sobre o tema. Para isso, utilizaram-se diferentes fontes de consulta: livros, trabalhos publicados em revistas acadêmicas, artigos e informações em sites especializados no assunto.

Em paralelo, foram observadas práticas semelhantes em outras instituições públicas, inclusive com análise mais cuidadosa da experiência do TSE, que já vinha implantando, desde 2005, um projeto nesse sentido. Além disso, verificou-se a necessidade de capacitação formal da equipe responsável, por meio da participação em cursos oferecidos fora do órgão.

Tão logo encerrada a fase de pesquisa e aprofundamento teórico, passou-se à elaboração de projeto preliminar para implantação da Gestão por Competências na instituição, onde foram estabelecidas as seguintes etapas:

- a) mapeamento das competências necessárias aos servidores do Tribunal;
- b) construção do instrumento de avaliação de desempenho por competências;
- c) instrução e orientação aos participantes do processo de avaliação; e
- d) avaliação do primeiro ciclo de avaliação de desempenho.

O mapeamento das competências iniciou por aquelas entendidas como comportamentais e, na sequência, as técnicas. Essa etapa contou com a assessoria de consultor externo.



A construção dos indicadores comportamentais foi realizada a partir de *focus groups* com participantes voluntários e de um *workshop* com a Alta Administração (gestores de nível estratégico). Antes da realização dessas atividades, foram enviados aos participantes orientações e documentos que descreviam o projeto e seus objetivos. Solicitou-se que todos elaborassem uma lista de sugestões de indicadores de competências comportamentais em um formulário padronizado.

Os encontros para mapeamento das competências comportamentais tiveram início com uma palestra de sensibilização sobre o tema, conduzida pelo consultor externo. Posteriormente, foram realizadas dinâmicas de grupo, momento em que cada grupo construiu cinco indicadores para cada bloco de competências, considerando seu grau de importância para a instituição.

Os blocos de competências comportamentais identificados e trabalhados foram:

- Proatividade / Iniciativa
- Visão Sistêmica / Foco em resultado
- Organização e Planejamento
- Foco no Cliente / Cultura da Qualidade
- Comunicação / Negociação
- Trabalho em Equipe / Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade
- Liderança (para gestores) / Tomada de Decisão (para não gestores)

Cabe salientar que o último bloco de competências é diferenciado para gestores e não gestores, sendo que, para gestores, foram utilizados indicadores referentes à competência “liderança” e para os não gestores, referentes à “tomada de decisão”.

Após a realização das atividades, os dados foram tabulados, formando-se um grupo de 24 indicadores de competências comportamentais, sendo selecionados, para cada



bloco de competências, os três indicadores apontados como os mais importantes e necessários a todos os servidores do TRE-RS. Posteriormente, os referidos indicadores passaram por um processo de análise e a validação final foi efetuada pela Diretoria-Geral e pela Assessoria de Planejamento Estratégico da instituição.

Diferentemente dos indicadores comportamentais, os de natureza técnica foram elaborados pelas próprias áreas funcionais, com auxílio da Gestão de Pessoas. O padrão de trabalho para essa fase foi formatado após uma “aplicação-piloto” na própria área de Gestão de Pessoas. Posteriormente, a metodologia foi aplicada às demais áreas do Tribunal, com os devidos ajustes. Tal metodologia previa a realização de duas reuniões com os ocupantes de cargos gerenciais para apresentar o projeto e orientar sobre o mapeamento. Em seguida, eram explicitados os procedimentos necessários para o mapeamento das competências técnicas.

Após as reuniões, cada participante recebeu, por correio eletrônico, uma planilha com sugestões de competências técnicas “genéricas” e outra com as competências específicas das suas áreas, elaborada com auxílio de dicionário de competências fornecido pelo TSE. Os participantes foram orientados a examinar as planilhas, podendo acrescentar ou suprimir atributos de competências e eleger em ordem crescente as competências mais importantes para o seu setor, devendo selecionar pelo menos oito. Houve um acompanhamento desse processo, com auxílio às unidades, quando necessário, por parte da equipe responsável pelo projeto.

Nos Cartórios Eleitorais, não foi possível realizar um trabalho presencial com todos os representantes. Dessa forma, optou-se por uma coleta de dados, por meio eletrônico, junto a alguns servidores de unidades selecionadas, além de visitas a alguns deles, localizados no interior, para coleta de dados presencial. Os dados coletados foram tabulados e passaram por análise técnica, realizada pela equipe do projeto, que providenciou os ajustes e correções necessárias.



Como conclusão dessas etapas, foi construído um instrumento de avaliação de desempenho com 28 indicadores, sendo 20 de natureza comportamental e gerencial – comuns a todos os setores do órgão – e oito de natureza técnica – específicos para cada setor, conforme a natureza das atividades. Quanto à escala de avaliação, foi decidido empregar uma de quatro pontos, para evitar o efeito de “tendência central”, muito comum em escalas ímpares. Para as competências comportamentais, a escala tinha os seguintes pontos: “nunca”, “poucas vezes”, “com frequência” e “sempre”, enquanto, na das competências técnicas, era composta de “nenhum conhecimento”, “pouco conhecimento”, conhecimento suficiente” e “muito conhecimento”. Na Figura 1, apresenta-se um exemplo do formulário de avaliação, demonstrando um indicador comportamental e a respectiva escala, enquanto na Figura 2 exemplifica-se a parte do instrumento das competências técnicas.

Figura 1 – Recorte do instrumento de avaliação – indicadores e escala de competências comportamentais

LEGENDA				
Nesse formulário constam tanto as respostas do Avaliador como as da auto-avaliação do Avaliado, de acordo com a legenda de cores ao lado:				
	Respostas do Avaliador		Auto-avaliação	
Organização / Planejamento	Nunca	Poucas Vezes	Com Frequência	Sempre
1. É organizado na realização de atividades múltiplas.	☐	☐	☐	☒
2. É hábil no planejamento dos meios adequados para atingir os objetivos, considerando as prioridades e implicações dos prazos estabelecidos.	☐	☐	☒	☐
3. Empreende esforços, de forma ordenada, visando à implementação de rotina de trabalho de forma eficaz.	☐	☐	☒	☐

Fonte: capturado do sistema de avaliação de desempenho da unidade gaúcha da justiça especializada

A pontuação final de cada avaliação era aferida a partir do somatório dos resultados das multiplicações da nota alcançada em cada item pelo seu peso. O resultado seria obtido pela média ponderada entre a autoavaliação e a avaliação da chefia imediata, com peso um e dois, respectivamente. Para facilitar os procedimentos de avaliação e permitir o controle e o registro de todas as avaliações, foi desenvolvido, junto à área de



Tecnologia de Informações, um sistema informatizado, que promoveu a automação do processo, além de recursos para o setor responsável pela avaliação.

Figura 2 – Recorte do instrumento de avaliação – indicadores e escala de competências técnicas de uma Seção

Competências Técnicas SERBA/STI - Servidores	Nenhum Conhecimento	Pouco Conhecimento	Conhecimento Suficiente	Muito Conhecimento
1. Conhecimentos necessários para leitura e compreensão de textos técnicos escritos em língua inglesa.	☐	☐	☐	☒
2. Utilização correta do idioma, com conhecimento de gramática, ortografia e emprego da norma culta tanto na forma escrita como na oral.	☐	☐	☐	☒
3. Conhecimento sobre os conceitos de administração de bancos de dados relacionais e sobre os procedimentos para gestão dos aplicativos.	☐	☐	☒	☐
4. Conhecimento da linguagem SQL (Structured Query Language) para a realização de consultas e atualizações em bancos de dados relacionais.	☐	☐	☐	☒
5. Conhecimento para gerenciar e utilizar os serviços DNS, Proxy, Email, Active Directory, HTTP, DHCP, FTP, NFS, Antivirus.	☐	☐	☐	☒

Fonte: capturado do sistema de avaliação de desempenho da unidade gaúcha da justiça especializada

Assim que foi definido o instrumento, deu-se continuidade ao processo de implantação por meio da divulgação da ferramenta. Com o objetivo de transmitir as orientações e as instruções necessárias a respeito do processo de Avaliação de Desempenho por Competências, para a totalidade dos servidores do Tribunal, foram realizadas as seguintes atividades:

- palestra de apresentação dos instrumentos de avaliação e do sistema informatizado para os chefes das unidades de Cartórios Eleitorais e para os servidores Secretaria, com sensibilização sobre a importância do processo avaliativo;
- disponibilização, pela *Intranet*, do Manual de Orientação da Avaliação de Desempenho e da Instrução Normativa referente ao tema;
- envio de *e-mail* para os demais servidores dos Cartórios, com informações sobre o processo de avaliação.

Finalizada a etapa de implantação e realizado o primeiro ciclo de avaliação de desempenho por competências, deu-se sequência com a avaliação de todo processo. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa, com o intuito de verificar a satisfação dos participantes com o instrumento de avaliação. Participou desta pesquisa uma amostra representativa da totalidade dos participantes do processo de avaliação no ano de 2008. O levantamento da pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de aferir a satisfação dos participantes do processo de avaliação de desempenho com os instrumentos utilizados para tal, assim como buscou captar a percepção dos servidores quanto ao mapeamento das competências e quanto aos resultados esperados do processo de avaliação.

Os resultados da pesquisa mostraram que, em geral, todos os itens avaliados tiveram alto nível satisfação. Porém, foram identificados como possíveis pontos de melhoria: a escala utilizada, a pertinência das competências mapeadas e a perspectiva de utilização dos resultados para fins de capacitação. Naquele momento, mesmo com esses apontamentos, não foi possível implementar melhorias significativas, por questões de ordem diversas, como outras prioridades na Gestão de Pessoas, processo lento de adesão ao modelo, descontinuidade da equipe de trabalho, entre outros. As alterações centraram-se no âmbito de pequenas adaptações nos instrumentos normativos, por conta especialmente das constantes movimentações internas e remoções, que trouxeram à tona situações em que um mesmo servidor, durante seu ciclo de avaliação (365 dias), tinha passado por três chefias distintas, o que produzia um contexto de avaliação complexo.

Passados cerca de seis anos, em 2013, iniciou-se um processo de reflexão sobre esse período de implantação, uma vez que foi verificado que o modelo delineado para atender às exigências legais de 2008 não mais estava atendendo às novas demandas na Gestão de Pessoas da entidade, especialmente em relação ao desenvolvimento de servidores e aos resultados organizacionais, além dos pontos já mapeados na avaliação do primeiro ciclo de implantação. Esta reflexão foi o ponto de partida para o processo de revisão.



3.2 EM SEGUIDA, A GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS...

A partir do cenário anteriormente descrito, foi iniciado o processo de revisão do instrumento de avaliação de desempenho por competências até então adotado. Optou-se por começar com um projeto-piloto, no ano de 2013, revisando as competências técnicas.

O objetivo do projeto de revisão dos indicadores de competências foi produzir um instrumento de avaliação que refletisse melhor os processos de trabalho de cada unidade, identificando competências declinantes e emergentes – SPARROW e BOGNANNO (1994) –, assim como o real desempenho (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2001, 2004) de cada colaborador das equipes de trabalho e que, em um segundo momento, subsidiasse a formatação de um sistema de educação corporativa, banco de talentos, movimentação interna e seleção externa (concurso público). Para tanto, foi proposto um modelo flexível, com uma escala de avaliação dinâmica, que permitisse uma análise dos níveis de desempenho e não apenas estática (atende / não atende).

A decisão por começar pelas competências técnicas justificou-se pelo fato de esse grupo de competências ser específico por unidade, estando totalmente vinculado aos processos de trabalho, logo cada unidade tem maior autonomia para revisá-los, ao passo que os indicadores de competências comportamentais/fundamentais, por serem comuns a toda Instituição, requereriam que houvesse um consenso na revisão e, provavelmente, uma série de plenárias e discussões, o que poderia acarretar a procrastinação desse processo e uma perda de oportunidade para a Gestão de Pessoas promover esta mudança de paradigma. Ao se revisarem os indicadores de natureza técnica, as unidades perceberiam resultados imediatos, aumentando a confiança em todo o processo de revisão.

Feita esta definição, o próximo passo foi começar o processo com a escolha de uma unidade-piloto. A unidade-piloto, responsável pela função de controle interno



e auditoria do órgão, que à época estava vivenciando processo de sucessão do gestor de nível estratégico e uma consequente reestruturação dos processos de trabalho, incluindo a modificação de suas competências (no sentido de atribuições) no “Regulamento Interno”.

Na sequência, antes de começar o projeto propriamente dito, a equipe de trabalho realizou pesquisas para identificar uma escala de avaliação que conseguisse atribuir o caráter dinâmico que se buscava no processo de gestão de desempenho idealizado e, ao mesmo tempo, superasse as críticas apontadas com relação ao instrumento de 2008. A escala escolhida tem os seguintes pontos:

- Não atende às expectativas: a entrega está abaixo do que é requerido para os processos de trabalho da Unidade. Previsão de peso para tal indicador: 40%;
- Em desenvolvimento: as competências apresentadas ainda não produzem um nível de entrega compatível com o esperado. Previsão de peso para tal indicador: 70%;
- Aplicação: a entrega é exatamente a esperada nos processos de trabalho. Previsão de peso para tal indicador: 85%;
- Otimização: a entrega é acima do que é requerido nos processos de trabalho. Previsão de peso para tal indicador: 100%; e
- Excelência: desempenho singular, acima dos parâmetros previstos. Não pontuará, mas servirá como mecanismo de reconhecimento.

Essa escala foi adotada para todos os níveis de competências: técnicas, comportamentais e gerenciais. O Anexo I apresenta material ilustrativo para demonstração da nova escala.

3.2.1 METODOLOGIA UTILIZADA NO PROCESSO DE REVISÃO

Tendo como referência tal concepção, foi formada uma equipe de servidores da área de Desenvolvimento (unidade de nível tático da área de Gestão de Pessoas) para atuação como consultores internos no “Processo de Revisão dos Indicadores de Competências Técnicas de cada Unidade da Organização”. Essa equipe contou com servidores com formação em Direito (três), Administração (três) e Psicologia (um), sob a coordenação deste último.

No que concerne à equipe, ficaram definidos os papéis de coordenação, de facilitadores do projeto e o de assistente do projeto para interlocução com a Área de Tecnologia da Informação. A observação e o cumprimento de tais premissas buscaram tornar o projeto coerente com a demanda da organização e estabeleceram estrutura horizontalizada, cujas competências foram reunidas para agregar resultados a todas as áreas envolvidas.

O modelo de Consultoria Interna foi estabelecido considerando as etapas cumpridas e projetadas a partir da formação da equipe de trabalho:

- a) Reunião preliminar de diagnóstico: visa definir corretamente o problema e entender os fatos e causas;
- b) Estabelecimento do “contrato” de consultoria: acordo de trabalho ou propósito de intenções entre as partes envolvidas na consultoria, que se comprometeram com a realização do trabalho. Esse contrato foi informal e foram estabelecidos alguns pontos, os quais eram úteis para o bom andamento do relacionamento entre as partes). Neste “contrato”, especificou-se:
 - a amplitude do trabalho, o tempo a ser investido e os recursos a serem utilizados;
 - quanto cada parte deveria estar envolvida no projeto e quais responsabilidades seriam assumidas;
 - a participação de ambas partes na implementação das ações sugeridas.



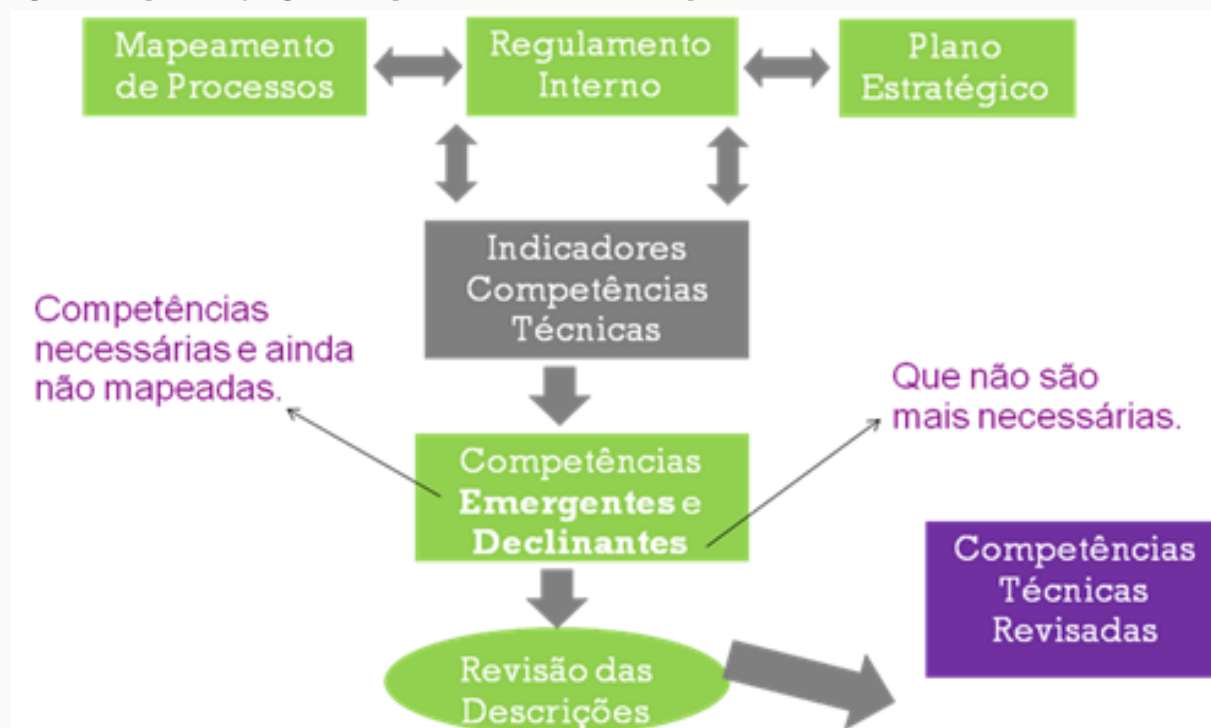
- c) Análise da situação: reunião de todas as informações disponíveis, análise de documentos, relatos e entrevistas;
- d) Busca de alternativas e de sugestões: análise levando-se em conta os custos e os benefícios esperados;
- e) Elaboração das recomendações e apresentação de sugestão da alternativa mais adequada;
- f) Apresentação de relatório final: registro de todo o trabalho realizado, desde o primeiro contato realizado até as sugestões apresentadas;
- g) Avaliação dos resultados: após a ação implementada, é necessário realizar a função de controle, isto é, avaliar em conjunto com as partes envolvidas em todo o processo. Ou seja, verificar se a implementação obteve continuidade e atingiu os resultados desejados.

Estabelecido o cronograma de trabalho por unidade organizacional, chancelado pela Alta Administração, a primeira ação estabelecida pela equipe de consultores foi promover uma oficina de nivelamento conceitual. Trata-se de apresentação da metodologia empregada e definição da dupla de consultores de atendimento por Coordenadoria da Unidade a cada início do processo de revisão. O Anexo II apresenta o material utilizado nestas nas oficinas de nivelamento.

Em sequência, foi estipulada uma agenda de visitas por cada dupla ao segmento previamente definido e iniciado o trabalho propriamente dito. Nessa reunião, seria sugerida a realização do cruzamento de dados entre o instrumento de avaliação vigente, o Plano Estratégico, o Regulamento Interno e o Mapeamento de Processos para que as competências representassem a realidade da Unidade. Esse processo é ilustrado na Figura 3, a seguir:



Figura 3 – Representação gráfica do processo de revisão de competências técnicas



Fonte: elaborado pelos autores

À medida que tais indicadores eram analisados e revisados criticamente, eram enviados para os consultores que, por sua vez, faziam outra leitura e apontavam possíveis inconsistências ou inadequações. Em seguida, voltavam para as unidades que validavam e, posteriormente, consolidavam os novos indicadores de competências. Esse processo teve cronograma e prazos definidos, podendo ser flexibilizado em situações excepcionais.

Em paralelo ao processo de Revisão das Competências, foi construído um sistema informatizado que possibilitasse a gestão integrada de pessoas com base em competências. Na construção desse sistema, foi empregada a *expertise* adquirida pela Tecnologia da Informação do Tribunal, ao mesmo tempo, foram convidados a participar representantes de outros regionais.

Essas reuniões serviram para a prática de *benchmarking* para a unidade gaúcha, pois foi possível identificar em que estágio de implantação da gestão por competências o TRE-RS encontrava-se, as boas práticas a serem compartilhadas e quais desafios e limitações se apresentam para a implantação da Gestão por Competências.

Como desdobramento da fase inicial da Revisão, ocorreu um movimento no nível estratégico da organização. Estimulado pela área de Gestão de Pessoas e coordenado pela assessoria de Gestão Estratégica, empreendeu-se a identificação das competências organizacionais no âmbito do regional sulista, o que representou um avanço em termos institucionais.

Em paralelo com a revisão e o mapeamento de indicadores de competências técnicas, foi realizado o projeto “Perfil de Gestores”, para identificação de competências gerenciais. Com a utilização de metodologias ativas de ensino-aprendizagem, foram realizados *workshops* com os representantes da Alta Administração (Diretor-Geral, Secretários, Assessores, Chefes de Gabinete), procurando responder à questão “De qual perfil de liderança que o TRE-RS precisa?”. O material produzido nos *workshops*, bem como a transcrição das discussões, foi avaliado por meio de análise de conteúdo, produzindo quadros e um mapa conceitual. Com o auxílio de uma consultora de Pedagogia do Trabalho, partindo dos resultados da análise de conteúdo, criaram-se categorias e descritivos para as competências mapeadas. No total, foram mapeadas 32 competências gerenciais, as quais foram estratificadas em quatro níveis: Gestor da Organização (Nível Estratégico), Gestor de Gestores (Nível Tático) e Gestor de Pessoas (Nível Operacional). No Quadro 1, apresentam-se as competências organizacionais:

Quadro 1 – Competências Gerenciais do TRE-RS

1. Competências Gerenciais Organizacionais						
1.1. Gestão de Pessoas	Descritivos	N1	N2	N3	N4	S
Feedback, Diálogo	Dá feedback oportuna e adequadamente, visando o desenvolvimento das pessoas e da instituição.	x	x	x	x	
	Facilita a comunicação entre sua equipe e os diversos segmentos organizacionais com os quais se relaciona.		x	x	x	
Liderar equipes, Motivar, Conduzir, Dar exemplo (coerência)	Gerencia sua equipe de trabalho, visando seu desenvolvimento profissional de modo a otimizar o desempenho no âmbito da unidade.		x	x	x	
	Estimula trabalho em equipe de forma produtiva e saudável.	x	x	x	x	
Integrar, Agregar, Trabalho em Equipe	Incentiva a participação da equipe na solução de problemas, respeitando a diversidade de posicionamentos.	x	x	x	x	
Reconhecer talentos, Preparar a sucessão, Valorizar	Pratica a descentralização, empoderando as chefias para realização dos processos de trabalho da unidade.	x	x			
	Identifica e prepara sucessores/gestores.	x	x			
	Implementa ações que favoreçam a valorização e o reconhecimento das pessoas no trabalho.	x	x	x	x	
Resolver conflitos, Conciliar	Realiza mediação dos conflitos relacionados à sua área, utilizando técnicas apropriadas.	x	x	x	x	
1.2. Gestão de Resultados	Descritivos	N1	N2	N3	N4	S
Gerenciar, Administrar, Organizar	Negocia com a equipe recursos, prazos e resultados esperados, em relação às metas da unidade.	x	x	x	x	
	Descentraliza as atividades, delegando-as de forma equânime e de acordo com as competências de cada membro da equipe.			x	x	
	Promove a integração dos processos de trabalho de sua equipe aos de outras áreas.	x	x	x	x	
Controlar	Analisa criticamente os processos de trabalho da unidade e seus resultados, propondo melhorias e acompanhando sua execução.	x	x	x	x	
Decisão, Autoridade	Decide tempestivamente, analisando riscos e oportunidades.	x	x	x	x	
	Decide com base em informações obtidas junto à equipe e às demais partes interessadas.	x	x	x	x	
Foco nos resultados	Promove a participação da equipe na tomada de decisões.	x	x	x	x	
	Organiza os processos de trabalho da unidade, com foco nos resultados.		x	x	x	
	Promove a execução das atividades dentro dos prazos previstos.		x	x	x	
	Negocia soluções conjuntamente com outras unidades para resolução de problemas.	x	x	x	x	
	Estabelece parceria com outras unidades e/ou órgãos externos para execução de seus processos de trabalho.	x	x	x	x	
Accountability, Transparência, Responsabilidade	Assume a responsabilidade pelos resultados dos processos de trabalho de sua unidade.	x	x	x	x	
	Promove o acesso às informações de forma clara e transparente, respeitando eventuais regras de sigilo.	x	x	x	x	
	Promove a accountability (prestação de contas à sociedade) e a transparência.	x				
Propositividade	Auxilia os colegas na execução de tarefas de maior complexidade.			x	x	
Comprometimento	Compromete-se com a implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade.	x	x	x	x	
1.3. Gestão Estratégica	Descritivos	N1	N2	N3	N4	S
Planejar, Visão de Futuro, Avaliar	Define indicadores e implementa metodologias de acompanhamento e controle da estratégia, propondo medidas corretivas pertinentes.	x				
	Planeja, de forma participativa, o desdobramento da estratégia, estabelecendo objetivos, metas e prazos.	x	x			
	Promove a participação da Instituição na construção do Planejamento Estratégico.	x				
	Decide observando as normas, o Planejamento Estratégico e o contexto em que se insere a decisão.	x	x	x	x	
Negociação	Negocia a obtenção de recursos para atender objetivos e metas do Planejamento Estratégico.	x	x	x	x	
1.4. Gestão Conhecimento	Descritivos	N1	N2	N3	N4	S
Gestão do conhecimento, Compartilhar	Compartilha conhecimentos com a equipe, com foco nos resultados, promovendo a aprendizagem.	x	x	x	x	
	Registra as lições aprendidas para permitir a continuidade e a melhoria dos processos de trabalho, com foco no desenvolvimento, na manutenção e na disseminação do conhecimento.	x	x	x	x	

Fonte: elaborado pelos autores

Como subproduto do projeto “Perfil de Gestores”, também se identificaram as competências fundamentais/comportamentais, comuns a todos os servidores. Ao todo, foram identificadas 19 competências de natureza comportamental, como, por exemplo: indicadores de visão sistêmica e resiliência. No Quadro 2, apresentam-se as competências fundamentais:

Quadro 2 – Competências Gerenciais do TRE-RS

2. Competências Fundamentais (Gerenciais Individuais)					
2.1. Cognitivas Complexas	Descritivos	N1	N2	N3	N4 S
Comunicação	Recebe feedback como oportunidade de desenvolvimento.	x	x	x	x x
	Comunica-se de forma assertiva e respeitosa, visando obter melhores resultados em seu trabalho e visando propiciar um ambiente mais harmonioso.	x	x	x	x x
	Interpreta as demandas provenientes dos públicos interno e externo, prestando informações claras e precisas e dando o correto encaminhamento às questões apresentadas.	x	x	x	x x
Visão Sistêmica	Compreende a abrangência do seu trabalho na Instituição, comprometendo-se com os objetivos a serem alcançados.	x	x	x	x x
	Desenvolve suas atividades considerando a visão do todo e suas implicações nos demais processos de trabalho.	x	x	x	x x
Flexibilidade	Tem flexibilidade e adapta-se às novas responsabilidades, executando atividades de diferentes níveis de complexidade.	x	x	x	x x
	Apresenta capacidade de rever suas posições, de reavaliar conceitos e de aperfeiçoar estratégias para alcançar resultados positivos.	x	x	x	x x
	Apresenta capacidade de exercer múltiplas tarefas.	x	x	x	x x
Proatividade, Iniciativa	Demonstra iniciativa para realizar atividades além das propostas, antecipando-se aos acontecimentos de forma qualificada.	x	x	x	x x
	Organiza suas atividades de forma planejada e sistemática, de forma a assegurar a sua execução observando os prazos estipulados.	x	x	x	x x
Criatividade	Propõe soluções criativas para as demandas de sua unidade.	x	x	x	x x
Autonomia	Atua com autonomia nos limites de sua área de competência.	x	x	x	x x
2.2. Comportamentais	Descritivos	N1	N2	N3	N4 S
Autodesenvolvimento	Busca melhoria contínua para assegurar a qualidade do trabalho.	x	x	x	x x
	Busca seu aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuos, visando aumentar seu potencial para assumir tarefas de maior complexidade.	x	x	x	x x
Empatia	Relaciona-se de forma empática, cordial e contributiva com os membros da equipe e com o público em geral.	x	x	x	x x
Postura Ética	Mantém postura compatível com o serviço público, observando as normas de conduta ética.	x	x	x	x x
	Age com transparência e coerência, segundo os valores da Instituição.	x	x	x	x x
Resiliência	Utiliza as situações adversas como oportunidades para melhorias.	x	x	x	x x



O ciclo de revisão foi concluído no final de 2016 e seu resultado apresentado à Alta Administração, bem como o novo sistema informatizado – Sistema GEDES II, *vide* exemplo no Anexo III. No Quadro 3, apresenta-se um paralelo entre o instrumento de avaliação de desempenho elaborado em 2008 e o resultante da revisão 2013-2016:

Quadro 3 – Comparativo GEDES I x GEDES II

2008	2016
• Número fixo de 28 indicadores de competências.	• Número de competências flexíveis (conf. Portaria P n. 370)
• Instrumento de avaliação similar para todos os servidores, exceto para gestores, em relação às competências comportamentais.	• Instrumento de avaliação customizável/adaptável aos processos de trabalho dos diferentes segmentos ocupacionais, inclusive, em relação às competências gerenciais e comportamentais.
• Nas competências técnicas, avalia-se apenas a dimensão do conhecimento.	• As competências técnicas passam a ser estabelecidas considerando a entrega prevista.
• Existência de indicadores de competências gerenciais, comuns a todos os gestores.	• Ampliação do número de indicadores de competências gerenciais, segmentados por nível de decisão (Gestor de Organização; Gestor de Função; Gestor de Pessoas)
• Escala de avaliação binária: “sempre/nunca” “muito conhecimento/pouco conhecimento”	• Escala de avaliação com níveis de desenvolvimento buscando acompanhar as entregas dos servidores. • Identificação de desempenhos exemplares (indicador de “excelência”)
• Instrumento de avaliação subsidiando ações de capacitação	• Instrumento de avaliação subsidiando a Gestão de Desempenho por Competências, permitindo facilidades para o desenvolvimento de competências, identificação de talentos e geração de indicadores de desempenho.
• Instrumento de avaliação unidirecional com acesso somente aos indicadores de competências pertencentes à unidade de lotação do avaliado/avaliador	• Instrumento sistêmico com permissão de acesso a todos indicadores de competências por todos os servidores.

Fonte: elaborado pelas autoras

3.2.2 ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO DO PROJETO

Em se tratando de novas práticas, para alcançar o êxito do projeto, foi necessário que os envolvidos reconhecessem os benefícios do modelo e colaborassem com a sua implantação. Definiu-se um plano de comunicação sobre o processo de Revisão para atingir todos os servidores. Com vistas à aplicação de um meio atrativo de comunicar, escolheu-se o método de *storytelling* que, segundo Boje (1991), é um sistema de contar



histórias, em que o desfecho das mesmas é fundamental para criar significados para os integrantes da organização.

Diante disso, utilizou-se uma abordagem que possibilitasse a capacidade de identificação dos envolvidos. Assim, foram criados personagens, servidores caracterizados com símbolos da Justiça Eleitoral, em situações comuns do ambiente de trabalho. Por meio de quadrinhos sequenciais denominados “Competências em Série”, foram disseminados o histórico da Gestão por Competências na organização, apresentou-se a sistemática de trabalho, os benefícios do novo modelo e novidades sobre o tema. Os quadrinhos foram publicados no mural de avisos da intranet e culminaram no convite para participação de palestra para capacitação de todos os servidores.

Em resumo, no processo de revisão, no que diz respeito a estratégias de comunicação, contou-se como canal de disseminação da informação os elos de capacitação (representantes das unidades que são os contatos com a área de Gestão de Pessoas, foram capacitados sobre o tema), oficinas de nivelamento em cada unidade revisada, quadrinhos “Competências em Série” (oito tirinhas distribuídas ao longo de cinco meses) e palestra com consultora externa.

3.3 E, FINALMENTE, A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS!

À trajetória de utilização da Avaliação de Desempenho por Competências como prática de Gestão de Pessoas foi conjugado um processo de melhoria por meio da revisão dos seus indicadores e, principalmente, da ampliação do seu alcance na promoção do desenvolvimento profissional dos servidores. Desse modo, foram implantadas outras iniciativas que se apoiaram nessa prática e passaram a compor um conjunto de ações articuladas sob a mesma concepção norteadora: a Gestão de Pessoas por Competências.

Destacam-se duas práticas:

- a) Programa de Estágio nas Unidades: deslocamento de servidor – por inscrição – para trabalhar um tempo em um setor diferente de sua lotação. Abre-se a oportunidade para o desenvolvimento pessoal, levando o servidor a se tornar mais comprometido e motivado, uma vez que tal prática minimiza os efeitos da rotina funcional e estimula a parceria;
- b) Movimentação interna e lotação de servidores por competências: unidade administrativa participante do processo seletivo informa, previamente à disponibilização do edital de abertura de movimentação interna, as atribuições gerais referentes às vagas de lotação e o perfil de competências requerido do candidato a partir do instrumento de Avaliação de Desempenho por Competências. Desse modo, busca-se ajustar mediante requisitos claros de competências as lacunas de lotação com o perfil do servidor a ser selecionado.

No que tange aos ganhos, quanto ao projeto “Estágio nas Unidades”, os resultados obtidos apontam para o aprimoramento da visão sistêmica, promoção do intercâmbio de experiências e ampliação do conhecimento interno da própria instituição, contribuindo também para melhoria do clima organizacional. No caso da movimentação interna por competências, houve ganhos substanciais no que diz respeito à transparência de todo o processo, bem como melhoria na adequação do posicionamento organizacional do servidor por meio da observância de sua qualificação profissional pelo gestor da unidade.

Além destas duas práticas, está em construção uma proposta de educação corporativa com base em competências e identificação de trilhas de aprendizagem para desenvolvimento dos servidores – atualmente, o órgão adota o Levantamento das Necessidades de Capacitação (LNC) com base nas competências já mapeadas, mas sem a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) ao final.

Também se projeta a implantação da ferramenta de “Banco de Talentos”, que poderá ser insumo no processo de Movimentação Interna. Já foram realizados estudos

para que o concurso público tenha um edital que proporcione maior aderência à Gestão por Competências. E já houve experiência-piloto com execução de seleção interna para ocupação de função comissionada por perfil de competências.

Como se pode perceber dos exemplos de práticas já implantadas e das que estão em construção ou planejamento, há um esforço do TRE-RS em ampliar a Gestão por Competências para todos os subsistemas de Gestão de Pessoas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste processo de revisão das competências, além dos já apontados ganhos em termos de ampliação de práticas calcadas na gestão por competências, percebem-se outros resultados e tendências. A aplicação do processo de revisão demonstrou que há bom nível de compreensão dos conceitos, princípios e diretrizes da abordagem de GPC, o que pode contribuir para a consolidação do modelo. Por meio do novo mapeamento de competências, constatou-se o aumento da identificação de competências de natureza comportamental.

Os gestores de unidades, durante o processo de revisão, usualmente afirmam que, além de ter um profissional com conhecimentos e habilidades em sua equipe de trabalho, necessitam que atitudes reconhecidas no grupo estejam presentes. São exemplos a conduta sigilosa e a independência do auditor no setor de Controle Interno e Auditoria, ou a cortesia no Gabinete da Presidência. Isso indica que, mesmo que de forma não direcionada, os gestores estão atuando sob uma lógica de gestão por competências, pois há o reconhecimento da necessidade da dimensão atitudinal nos desempenhos.

Outro aspecto identificado foi a adoção da consultoria interna como metodologia de trabalho, validando a visão de que, cada vez mais, mesmo em organizações públicas, a Gestão de Pessoas deve atuar de forma estratégica. Nesse sentido, as unidades

de linha começam a se responsabilizar cada vez mais pela Gestão de Pessoas, pois percebem que se trata de responsabilidade de cada gestor e que a área de Gestão de Pessoas é parceira estratégica. O esforço empreendido, no TRE-RS, para a revisão de sua modelagem de identificação e descrição de competências, trouxe efeitos que redundaram em aprimoramentos em aspectos inicialmente não arrolados como parte do processo, conforme exposto acima. Além disso, é possível afirmar que, neste processo de revisão, ocorreu um amadurecimento natural das ações inicialmente adotadas, o qual levou à melhoria das práticas de gestão, possibilitando a ampliação de um modelo nascido de determinação legal para, de fato, uma ferramenta de apoio à Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOJE, David M. The Storytelling organization: a study of story performance in an office– supply firm. *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n. 1, p. 106-126, mar. 1991.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Professional competencies to achieve Top standards of quality in retail banking services*. 2001. Disponível em: <<https://www13.bb.com.br/portal/bb/unv/dwn/professional.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.prodepa.psi.br/sqp/pdf/pdrae.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2007.

DROVAL, Clarisse. A gestão de pessoas por competências e a certificação profissional. In: LIMONGI-FRANÇA et al. *Gestão de pessoas categoria acadêmica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DUTRA, J. S. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: ____ (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 45-69.

FERNANDES, B. H. R. *Competências & desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.

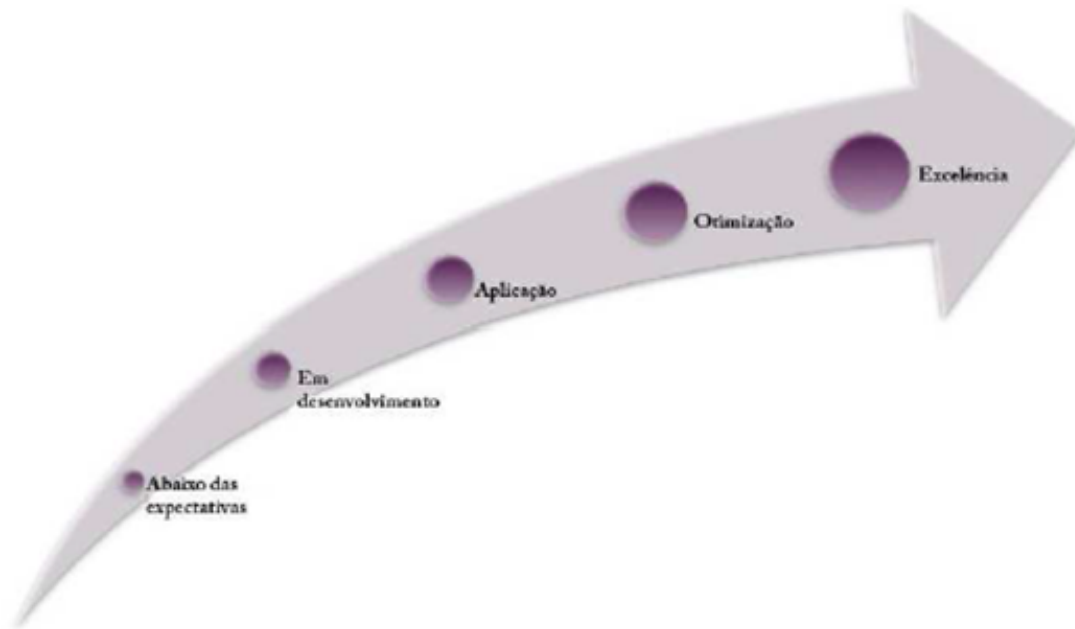
FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. In: *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Edição Especial, v. 183, p. 183-196, 2001.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (Org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994.

ANEXO I

Escala Conceitual : (GEDES II)



Indicadores de Desempenho propostos e respectivos descritores:

Abaixo das expectativas: a entrega está abaixo do que é requerido para o cargo.

Previsão de peso para tal indicador: 40%

Em desenvolvimento: a entrega ainda está um pouco abaixo do requerido sendo necessário o acompanhamento de profissional mais experiente para que alcance nível acima de entrega.

Previsão de peso para tal indicador: 70%

Aplicação: a entrega é exatamente o que a competência requer.

Previsão de peso para tal indicador: 85%

Otimização: a entrega é acima do que o cargo requer.

Previsão de peso para tal indicador: 100%

Excelência: a entrega é acima dos parâmetros de referência.

ANEXO II

Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul
Secretaria de Gestão de Pessoas
Coordenadoria de Desenvolvimento
Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho

Gestão de Desempenho por Competências



Avaliação de Desempenho por Competências:

Oficinas de Consultoria Interna

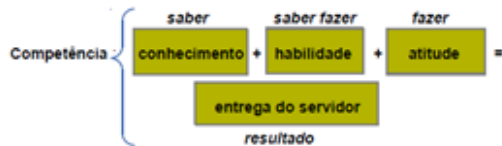


Equipe Coordenadora:
Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho - SERDE
Contato: serde@tre-rs.jus.br
Telefone: (51) 3294-8344

Glossário:¹

Avaliação de Desempenho: processo de mensuração da aplicação das competências do servidor na Unidade, tendo como parâmetro os indicadores de competências estabelecidos e combinados com a chefia.

Competência: combinação de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) que um servidor mobiliza para alcançar determinado resultado/desempenho em seu local de trabalho; capacidade de colocar tal combinação em prática sempre que for necessário.



As competências podem ser divididas em dois blocos:

1. Competências Organizacionais: são aquelas competências definidas na estratégia corporativa e que constituem entregas coletivas que só podem ser alcançadas em equipe. Não são passíveis de mensuração direta.

2. Competências Individuais/Profissionais: são as competências vinculadas a uma determinada função e passíveis de mensuração direta; expressam uma capacidade desejada do profissional. Podem ser subdivididas em **fundamentais** (exigidas de todos os profissionais da organização), **gerenciais** (traduzem os valores e comportamentos esperados do segmento gerencial) e **técnicas** (Estas diretamente vinculadas às atividades exercidas pelos profissionais).

Em nossa revisão, trataremos das competências técnicas, ou seja: todas as capacidades que o servidor precisa dominar e expressar para realizar as atribuições inerentes à unidade de trabalho.

Entrega: observação/mensuração do desempenho do servidor; quanto foi aplicado do que dele é esperado. É o resultado da mobilização do CHA.

Escala de Avaliação: painel conceitual de desempenho que serve de referência para mensurar o desempenho do servidor.

Gap de Competências: lacuna entre o nível atual de determinada competência do servidor e o nível esperado de desempenho nos processos de trabalho de sua

unidade organizacional.

Indicador de Competência: descrição do desempenho exigido do servidor para alcançar os resultados desejados em um processo de trabalho. **Importante:** o servidor precisa saber o que se espera dele!

Processo de Trabalho: conjunto de tarefas/esforços orientados que perfazem um produto final.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI): conjunto de iniciativas técnicas e atitudinais aplicadas à melhoria do desempenho individual do servidor. É construído em conjunto com o servidor avaliado; cada um tem o seu. Pode ser composto por diferentes tipos de ferramentas: capacitação, leitura orientada, estágio nas unidades, filmes, coaching, trilhas de aprendizagem, etc.

Unidade: local onde o servidor está lotado e desempenha suas atribuições.

Descrição dos Indicadores de Competências - Dicas

- Para revisar ou elaborar um novo indicador de competência, utilize o Regulamento Interno, pois nele estão fixadas as competências dos Órgãos Superiores e Unidades que integram o TRE-RS. Da mesma forma, o mapeamento dos processos internos de trabalho e o Plano Estratégico podem subsidiar sua análise.

- Ao apurar um indicador de competência, busque descrevê-lo de modo objetivo; evite ambiguidades, descrições longas ou redundâncias.

Exemplos:

Descrição inadequada:

Buscar vender produtos e serviços aos **clientes**, transmitindo **credibilidade**.
obriedade irrelevância imprecisão

Descrição adequada:

Vender produtos e serviços, argumentando de maneira convincente.

Descrição inadequada:

Gerenciar os conflitos **surgidos** na equipe, **quando necessário**.
obriedades

Descrição adequada:

Gerenciar conflitos na equipe.

¹ Revisado a partir do curso com Clarisse Droval "Capacitação para condução do Processo de Revisão de Competências", ocorrido em dezembro de 2014.

ANEXO III

Preencher Avaliação - Avaliado

Servidor
SILVIA MARIA DE FREITAS PETEZAK
Sector
SGP/CODES/SERDE
Perfil Gerencial
Operacional (Gestor de Pessoas)
Situação
Atual

Avaliador
RINALDO MIRANDA CASTRO
Período
a partir de 03/03/2018

Competências Gerenciais - Perfil Operacional (Gestor de Pessoas)

	Não Atende	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
Dá feedback oportuna e adequadamente, visando o desenvolvimento das pessoas e da instituição.	☐	☐	☐	☐	☐
Promove a integração dos processos de trabalho de sua equipe aos de outras áreas.	☐	☐	☐	☐	☐
Analisa criticamente os processos de trabalho da unidade e seus resultados, propondo melhorias e acompanhando sua execução.	☐	☐	☐	☐	☐
Compartilha conhecimentos com a equipe, com foco nos resultados, promovendo a aprendizagem.	☐	☐	☐	☐	☐
Compromete-se com a implementação de projetos e processos sob sua responsabilidade.	☐	☐	☐	☐	☐

Competências Técnicas

	Não Atende	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
-Gestor: Avalia periodicamente os resultados do trabalho por meio do monitoramento das atividades.	☐	☐	☐	☐	☐
-Gestor: Interpreta as demandas recebidas na Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho, verificando a necessidade de prestar Consultoria Interna.	☐	☐	☐	☐	☐
-Gestor: Estimula o autodesenvolvimento e a educação continuada de sua Equipe.	☐	☐	☐	☐	☐
-Gestor: Estabelece os objetivos da Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho, ajustando-os à missão institucional.	☐	☐	☐	☐	☐
-Gestor: Planeja os processos de trabalho visando atingir os objetivos da Seção de Recrutamento e Gestão de Desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐



Competências Fundamentais					
	Não Atende	Desenvolvimento	Aplicação	Otimização	Excelência
Busca seu aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuos, visando aumentar seu potencial para assumir tarefas de maior complexidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Utiliza as situações adversas como oportunidades para melhorias.	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve suas atividades considerando a visão do todo e suas implicações nos demais processos de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta capacidade de rever suas posições, de reavaliar conceitos e de aperfeiçoar estratégias para alcançar resultados positivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Atua com urbanidade e profissionalismo em todas as situações.	☐	☐	☐	☐	☐

Escala Adotada
Não Atende - A entrega está abaixo do que é requerido para os processos de trabalho da unidade. (Peso 40%)
Desenvolvimento - As competências apresentadas ainda não produzem um nível de entrega compatível com o esperado. (Peso 70%)
Aplicação - A entrega é exatamente a esperada nos processos de trabalho. (Peso 85%)
Otimização - A entrega é acima do que é requerido nos processos de trabalho. (Peso 100%)
Excelência - Desempenho singular, acima dos parâmetros previstos. Disponível para avaliador, exige justificativa objetiva e mensurável. (Peso 100%)

Observação do Avaliado

Observações do Avaliador:



COMPETÊNCIA
EM FOCO

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO

RESUMO

O presente artigo apresenta o modelo de Gestão por Competências da Justiça Militar da União (JMU). A primeira parte aborda o histórico de implementação do modelo, mencionando os ciclos de mapeamento e desenvolvimento das competências gerenciais e transversais (comuns a todos os colaboradores da organização). Em seguida, passa-se à explicação do Programa Permanente de Capacitação da JMU, estruturado com a finalidade de desenvolver tanto as competências gerenciais e transversais quanto as competências técnicas das unidades da organização. O Programa é composto por seis subprogramas: Desenvolvimento Gerencial; Desenvolvimento Institucional; Ambientação; Formação de Multiplicadores; Suporte Jurisdicional (dividido nas áreas 1ª Instância e Superior Tribunal Militar); e Suporte Administrativo (dividido nas áreas Gestão e Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Pessoas, Controle Institucional, Gestão Orçamentária e Financeira, Comunicação Organizacional, Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Saúde, Gestão e Fiscalização de Contratos, Licitações e Contratos, Segurança Institucional, Gestão de Projetos de Arquitetura e Engenharia, Gestão Administrativa). O artigo detalha os conceitos, metodologias e ferramentas utilizados na estruturação do programa e no desenho instrucional, execução e avaliação das ações educacionais que o compõem.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Programa de Capacitação; Justiça Militar da União.



1 HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

1.1 EQUIPE DO PROJETO GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O Projeto Gestão de Pessoas por Competências, preconizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para todo o Poder Judiciário, por meio da Resolução n. 192, de 8 de maio de 2014, é coordenado pela Diretoria de Pessoal e conta com a seguinte equipe: Mônica de Magalhães Moreira, Coordenadora da Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP); Juliana Lanaro Ribeiro – Gestora do Projeto Gestão por Competências, Seção de Capacitação e Desenvolvimento (SECDO); Hugo Bittencourt de Oliveira Rozendo – Membro da equipe de Gestão por Competências e responsável técnico, Seção de Capacitação e Desenvolvimento (SECDO), Berlinka Lima Freitas da Paixão – Membro da equipe de Gestão por Competências, Seção de Capacitação e Desenvolvimento (SECDO).

1.2 ETAPAS INICIAIS DE IMPLEMENTAÇÃO

No 1º ciclo de implementação do projeto, em 2014, foram identificadas as competências gerenciais gerais, por meio de análise documental e de entrevistas individuais (25 gestores), realização de três grupos focais (38 gestores) e questionário eletrônico respondido por 36 gestores das Auditorias da Justiça Militar da União (JMU).

As Competências Gerenciais Gerais correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um gestor necessita para ser eficaz no campo de suas atividades gerenciais.

Os servidores contribuíram escolhendo três competências gerenciais gerais que entenderam ser fundamentais à atuação de todos os gestores da JMU. Participaram desse processo 213 servidores, por meio de formulário eletrônico.



Houve a realização de seis Oficinas de Avaliação e *Feedback*, em preparação à etapa de avaliação das competências gerenciais gerais, com a presença de 119 gestores. Para os gestores das Auditorias, foi produzido vídeo com palestra e *cases* de utilização da ferramenta gerencial *feedback*.

A validação das competências foi realizada em setembro de 2014 e envolveu 136 gestores (71,2% do total de gestores da JMU). As competências gerenciais gerais validadas pelos gestores foram: **Gestão de Pessoas, Comunicação, Conhecimento Técnico, Liderança, Delegação e Gestão Administrativa.**

A avaliação dos gestores da JMU em suas Competências Gerenciais Gerais foi realizada no período de outubro a novembro de 2014, por meio de autoavaliação e avaliação pela chefia imediata. Desse processo, 132 gestores receberam o perfil de competências (77% dos gestores participantes). Ministros e Juízes participaram do processo avaliativo na condição de avaliador.

Após a avaliação, os gestores foram convidados a preencherem seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com base na Trilha de Desenvolvimento construída pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas, para cada uma das seis competências identificadas e avaliadas. Cada trilha foi composta por livros, filmes, vídeos, textos e cursos modulares presenciais e a distância. O PDI foi a base do Programa de Desenvolvimento Gerencial de 2015 na JMU.

O 2º ciclo do projeto iniciou-se em abril de 2015 e contou com inúmeras ações inovadoras para a sequência evolutiva da implantação dos conceitos de competências gerenciais e transversais na JMU.

Em maio de 2015, houve a realização de palestra de apresentação das ações do 2º ciclo para todos os servidores da JMU e teve início o primeiro período de execução dos Planos de Desenvolvimento Individual.



No período de maio a junho de 2015, foram realizados grupos focais com 17 Auditorias da JMU para levantamento das Competências Transversais, abrangendo os seguintes Estados da Federação: AM, PA, RJ, MG, RS, PR, BA, PE, CE, SP e MS. Foram ouvidos cerca de 250 servidores. Em junho de 2015, foram ouvidos também 150 servidores da sede, em Brasília, para levantamento das Competências Transversais nas unidades administrativas.

A validação das Competências Transversais também ocorreu de forma participativa e legítima e contou com a participação de 578 servidores (57% do total), no período de julho a setembro de 2015.

As Competências Transversais definidas para a JMU – Trabalho em Equipe, Redação Oficial, Atendimento, Sistemas Informatizados e Excelência no Desempenho – representam o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que todo servidor, independentemente do cargo que ocupa, deve apresentar para executar suas atividades com nível de excelência.

A avaliação das Competências Transversais e novamente das Competências Gerenciais foi realizada no período de outubro a novembro de 2015. Os gestores da JMU preencheram sua autoavaliação e avaliação dos gestores imediatamente subordinados; os servidores participaram pela primeira vez do processo, avaliando seus gestores imediatamente superiores em duas competências – Gestão de Pessoas e Comunicação. Ministros e Juízes participaram do processo avaliativo na condição de avaliador.

Em 2016, a equipe da COGEP promoveu a abertura das competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, para facilitar a elaboração das ações de capacitação e posterior avaliação. Após a realização do trabalho, procedeu-se à fase de validação, para legitimação do processo, em grupos focais com gestores e servidores, separadamente.



Durante o 4º ciclo do projeto, realizado em 2017, foram novamente realizadas avaliações dos gestores nas competências gerenciais e transversais e a primeira avaliação dos servidores em suas competências transversais. Participaram do processo de avaliação 251 gestores, totalizando 92% do efetivo gerencial, e 545 servidores, representando 70% do total do quadro.

A COGEP definiu, a partir dos insumos obtidos do resultado da Pesquisa de Clima Organizacional e do resultado das Avaliações por Competências de 2017, as competências Comunicação e Gestão Administrativa como prioritárias para o Plano de Desenvolvimento Gerencial 2018, uma vez que apresentaram as maiores lacunas de competência entre os gestores. Entre os servidores, o tema Redação Oficial apresentou as maiores lacunas de competências.

Paralelamente, a partir do ano de 2016, iniciou-se nova sistemática para promoção de capacitações, de acordo com as necessidades específicas de cada área, considerando os objetivos estratégicos e competências da Organização, o que foi considerado evolução da metodologia, conforme será descrito no item 3, que possibilitará o acompanhamento da melhoria do desempenho das atribuições individuais, setoriais e organizacionais, aperfeiçoando o cumprimento da missão institucional e o impacto percebido pela sociedade.

1.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS

Constam, a seguir, as principais dificuldades enfrentadas:

- a forma de descrição do comportamento das competências dificultou a elaboração das atividades de capacitação e posterior avaliação;
- baixa incidência de seleção interna de gestores com base nas competências gerenciais, levando o servidor a não acreditar que sua capacidade, cada vez mais desenvolvida, possa ser de fato aproveitada pela instituição;
- dificuldade do servidor em perceber o retorno pela capacitação realizada;

- restrições orçamentárias;
- falta de interesse de parte do corpo gerencial na elaboração do PDI, bem como na participação das ações de capacitação disponíveis;
- alteração no quadro funcional em razão das mudanças de administração. O fato de não haver *software* dinâmico, interligado ao Sistema de Recursos Humanos, impede que essas mudanças sejam realizadas automaticamente; todo o quadro precisa ser cadastrado quando de suas atualizações;
- dependência de empresa contratada para realizar as avaliações e disponibilizar os perfis, em razão da falta de sistema;
- falta de normatização da gestão por competências;
- ausência de um planejamento detalhado de comunicação para o projeto.

2 PROGRAMA PERMANENTE DE CAPACITAÇÃO DA JMU

O modelo de gestão por competências da JMU dá suporte ao Programa Permanente de Capacitação da Organização. O Programa, conforme figura 1, é composto de seis subprogramas: 1) Subprograma de Desenvolvimento Gerencial, cujo objetivo é desenvolver as competências gerenciais; 2) Subprograma de Desenvolvimento Institucional, cujo objetivo é desenvolver as competências transversais; 3) Subprograma de Ambientação, com o propósito de desenvolver competências importantes para os novos servidores; 4) Subprograma de Formação de Multiplicadores, com o propósito de desenvolver competências para os servidores da JMU que atuarão como docente, curador ou facilitador de ações educacionais; 5) Subprograma de Capacitação de Suporte Jurisdicional, dividido nas áreas 1ª Instância e STM, com o propósito de desenvolver competências para os servidores que atuam na área finalística da JMU; 6) Subprograma de Capacitação de Suporte Administrativo, com o propósito de desenvolver competências para os servidores que atuam na área-meio da JMU. Esse subprograma é dividido nas áreas Gestão e Desenvolvimento Organizacional; Gestão de Pessoas; Controle Institucional; Gestão Orçamentária e Financeira; Comunicação

Figura 1 – Programa Permanente de Capacitação da JMU



3 PROCESSO DE ELABORAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE SUBPROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Neste capítulo, será detalhado o passo a passo para a elaboração, execução e avaliação dos Subprogramas de Capacitação da JMU. Serão abordadas as cinco etapas do sistema de capacitação: **a) análise de necessidades de capacitação; b) planejamento instrucional**, que corresponde à estruturação do subprograma; **c) desenho instrucional** das ações que compõem o subprograma; **d) execução; e) avaliação de impacto**.

3.1 ANÁLISE DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO (ANC)

O objetivo desta etapa é identificar as capacidades (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes descrito em forma de comportamentos observáveis no trabalho) necessárias ao desempenho efetivo das atribuições dos servidores da JMU. Essas capacidades são a base para a elaboração do subprograma. Assim, as ações de capacitação do subprograma são desenhadas com o intuito de desenvolver as capacidades identificadas. A JMU tem utilizado quatro métodos no processo de ANC: a) análise documental; b) grupos de foco; c) questionários; d) entrevistas.

3.1.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

O objetivo deste método é extrair de documentos relevantes da JMU, em caráter preliminar, capacidades necessárias ao desempenho efetivo dos servidores. Diz-se que é em caráter preliminar porque elas precisam ser validadas com os servidores da organização.

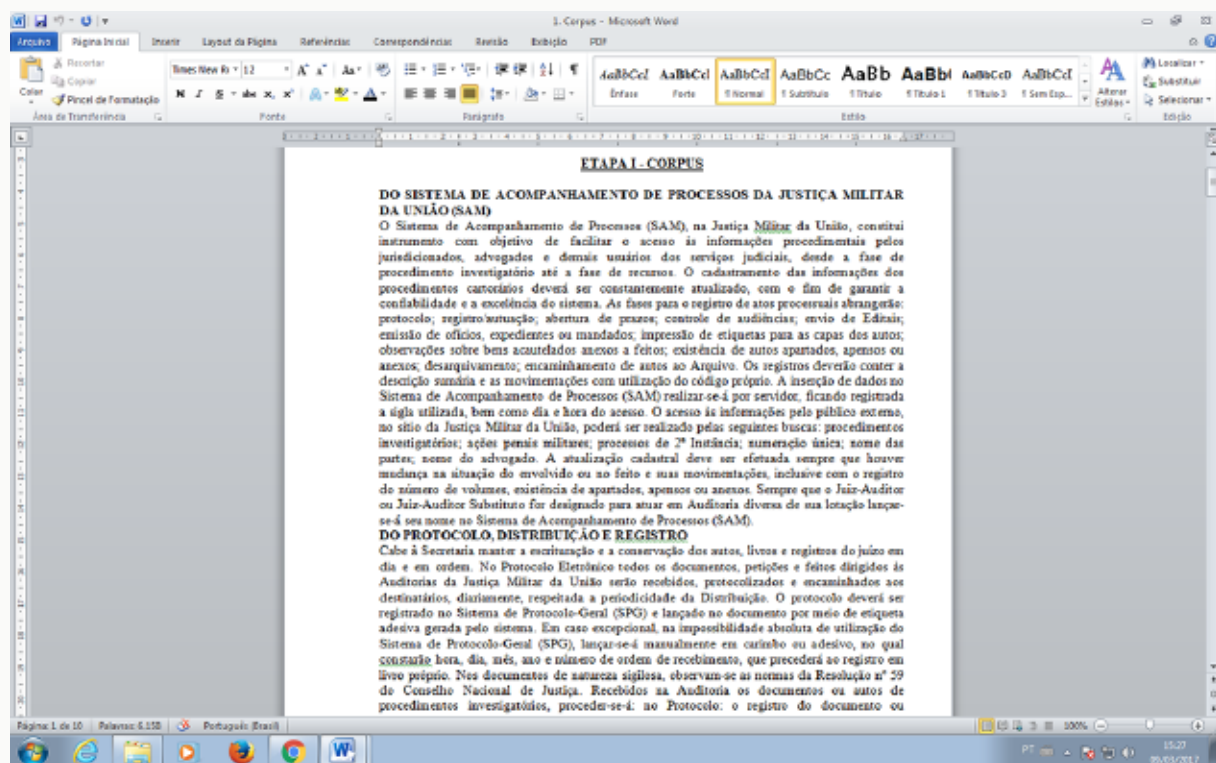
Utiliza-se, para tanto, a técnica de análise de conteúdo proposta pela professora da Universidade de Paris V Laurence Bardin. A técnica é dividida em cinco fases: a) elaboração do *corpus*; b) limpeza do *corpus*; c) identificação de Unidades de Contexto Elementar (UCEs); d) categorização e nomenclatura das UCEs por similaridade; e)

descrição das capacidades e atitudes preliminares. As fases serão detalhadas a seguir, utilizando como exemplo a análise de conteúdo do Código de Normas Cartorárias da 1ª Instância da JMU (CNC).

3.1.1.1 Elaboração do *corpus*

O *corpus* é uma espécie de banco de dados qualitativo. Consiste em colar, no word, o documento a ser analisado em forma de texto corrido, ou seja, sem formatações de parágrafos, alinhamentos e outras. A ideia é reduzir consideravelmente o tamanho do documento. No caso do CNC, houve a redução de 43 para 10 páginas.

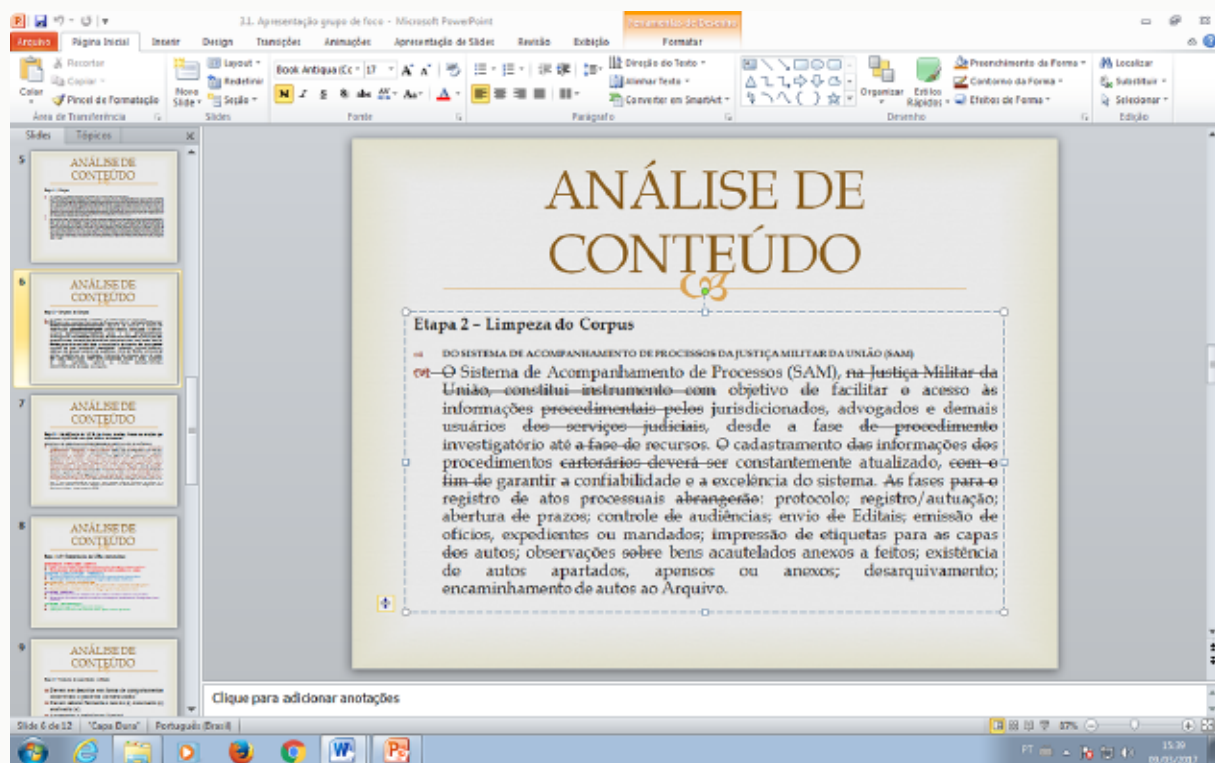
Figura 2



3.1.1.2 Limpeza do **corpus**

Esta fase consiste em retirar do **corpus** expressões pouco relevantes para a compreensão do texto (artigos, preposições, adjuntos adverbiais e outras). É importante ressaltar que as supressões não podem prejudicar a compreensão do texto. A ideia é reduzir o tamanho do banco de dados para facilitar a análise. No caso do CNC, houve a redução de 10 para oito páginas.

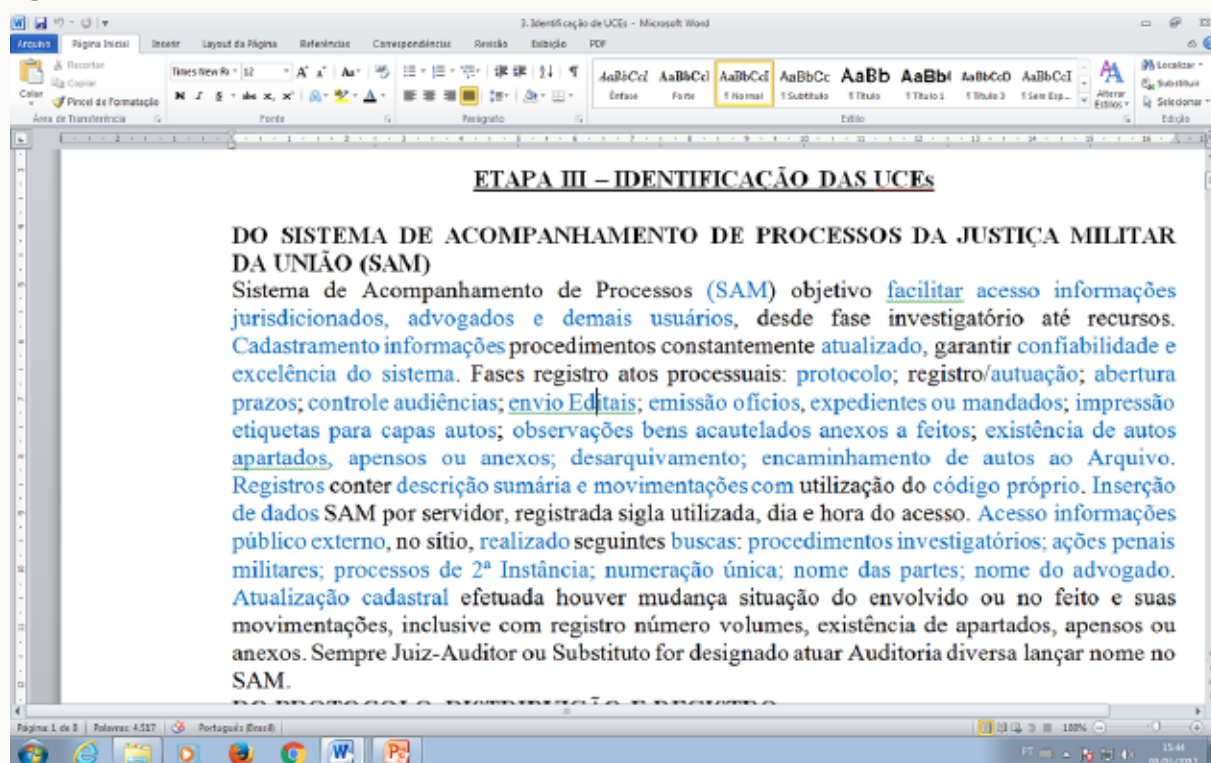
Figura 3



3.1.1.3 Identificação de Unidades de Contexto Elementar (UCEs)

Esta fase consiste em identificar, no banco de dados reduzido, palavras, combinações de palavras, frases ou períodos que apresentem significado próprio e que resumem a essência do texto. No caso do CNC, houve a redução de oito para cinco páginas.

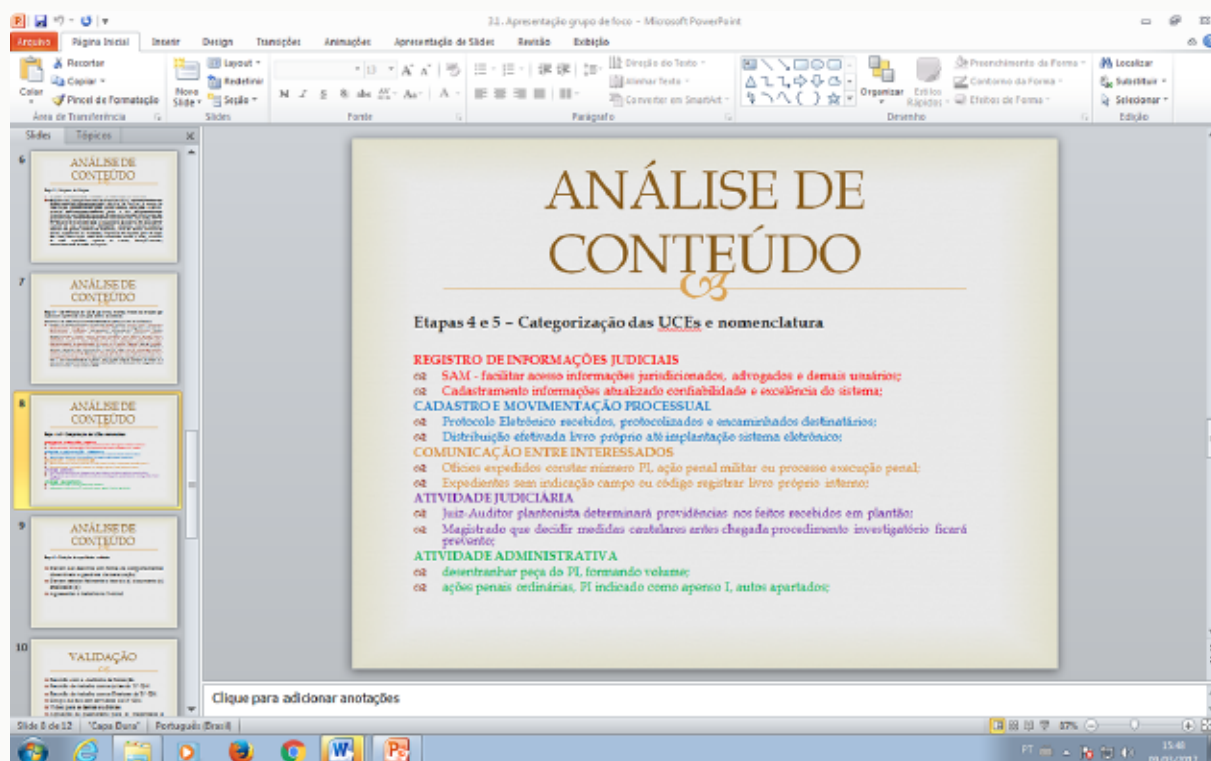
Figura 4



3.1.1.4 Categorização e nomenclatura das UCEs por similaridade

Esta fase consiste em categorizar as UCEs por similaridade de assunto ou conteúdo, atribuindo-lhes nome.

Figura 5



3.1.1.5 Redação das capacidades preliminares

Esta fase consiste em redigir, a partir das UCEs contidas nas categorias identificadas na fase anterior, as capacidades preliminares. A redação deve seguir as seguintes regras: a) não deve prevalecer a vontade do redator, e sim o teor das UCEs; b) devem constar, abaixo de cada capacidade e/ou atitude, as UCEs que fundamentaram a redação; c) devem ser descritas em forma de comportamentos observáveis, passíveis de mensuração; d) devem ser utilizados os verbos adequados; e) para a redação das capacidades, deve-se responder a seguinte questão “Os servidores devem ser capazes de”.

Figura 6

Cadastrar corretamente, no SAM, dados, informações e/ou providências relacionados aos feitos judiciais que tramitam na auditoria.

- Inserção de dados;
- Cadastramento informações atualizado confiabilidade e excelência do sistema;
- SAM - facilitar acesso informações jurisdicionados, advogados e demais usuários;
- registro dados SAM - apuração: certificação sobre antecedentes criminais na JMU, nas Justiças Estadual, Federal e Eleitoral, utilizando consulta eletrônica, sempre possível;
- tramitação sob SEGREDO DE JUSTIÇA registrar no SAM sem indicação e o andamento;
- Deverá registrada no SAM providência acautelamento e destino dado a objetos vinculados feitos:
 - determinação segredo justiça cumprir com identificação autos e em campo próprio no SAM;
- Não atribuído novo número caso redistribuição outra Auditoria mas redistribuição registrada no SAM;
- Prolatada sentença, magistrado encaminhará autos à Secretaria para registro parte dispositiva no SAM;
- Registros descrição sumária e movimentações com código próprio;
- determinação segredo justiça cumprir com identificação autos e em campo próprio no SAM.

Os servidores das auditorias da JMU devem ser capazes de:

Realizar, no SAM, de forma célere e

3.1.2 GRUPOS DE FOCO

O objetivo deste método é validar e/ou aprimorar a redação das capacidades preliminares. Além disso, busca promover o envolvimento dos servidores no processo de análise, a fim de fomentar o êxito do trabalho.

Será descrita, a seguir, exemplo de condução de grupo de foco, utilizando como base a metodologia *Trahentem* de Design de Aprendizagem com uso de Canvas, desenvolvida pela professora Flora Alves.

3.1.2.1 Metodologia

a) Apresentação

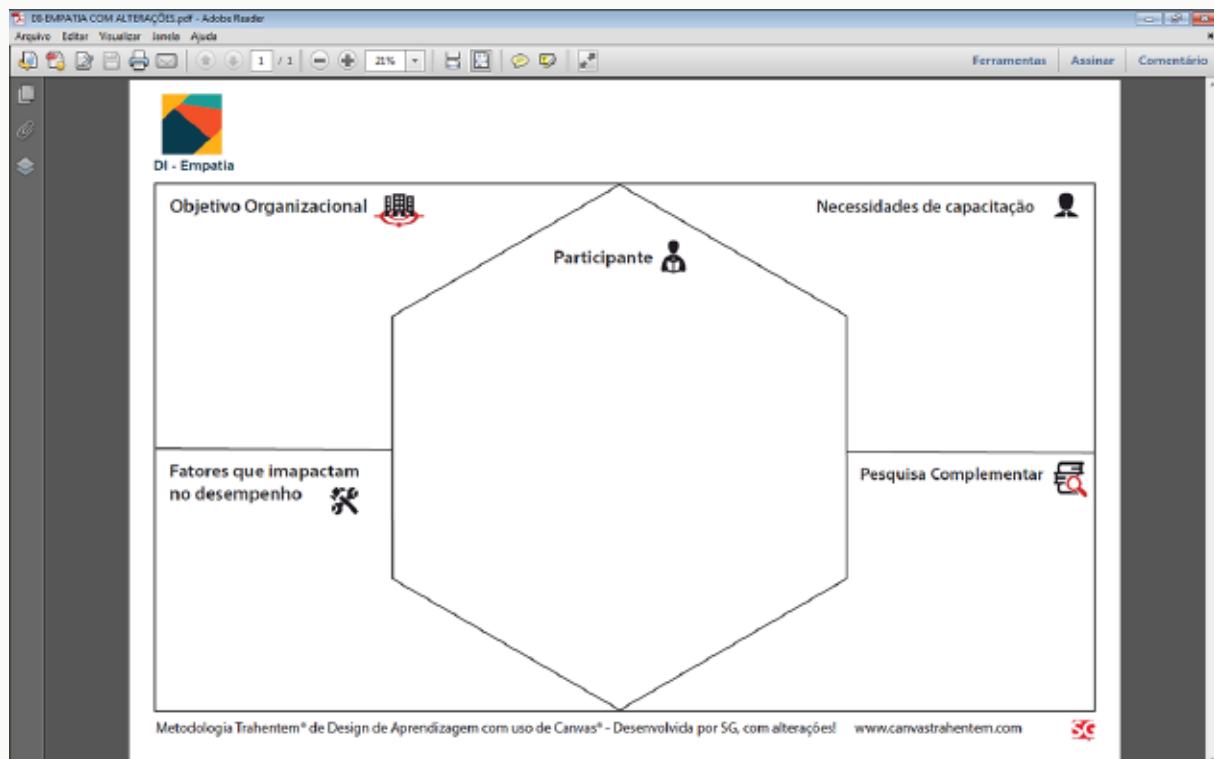
- a1) Explicar o objetivo do grupo de foco: identificar o que os servidores devem ser capazes de realizar para que possam desempenhar bem as suas atribuições. Com esse diagnóstico, a organização poderá planejar e realizar cursos e outras ações de capacitação mais próximos da realidade de trabalho do servidor, a fim de que o conteúdo aprendido seja efetivamente utilizado no cotidiano de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.
- a2) Apresentar as capacidades identificadas preliminarmente, a partir da análise minuciosa de documentos.
- a3) Explicar como será a atividade de validação.

b) Explicação da metodologia com o uso do Canvas DI-Empatia

Será detalhado, a seguir, o formato de realização de grupos de foco, utilizando-se a metodologia *Trahentem* de Design de Aprendizagem com uso de Canvas, DI-Empatia, desenvolvida pela professora Flora Alves, **com adaptações promovidas pela JMU, no intuito de atender as necessidades específicas da organização.**



Figura 7 – DI-Empatia



- b1) Todas as informações devem ser colocadas no Canvas por meio de post-its.
- b2) O facilitador deve colocar, no campo “Necessidades de capacitação”, as capacidades preliminares identificadas na etapa de Análise Documental.
- b3) Recomenda-se que o grupo de foco tenha duração máxima de três horas, com intervalo de 10 a 15 minutos.
- b4) O facilitador deve solicitar aos participantes:
 - colocar, no campo “Participante”, dados relacionados ao perfil dos gestores da JMU (idade, tempo de casa, como gostam de aprender etc.);
 - colocar, no campo “Objetivo Organizacional”, os objetivos organizacionais que podem ser alcançados, ou impactados positivamente, com as futuras

ações de capacitação (maior celeridade no julgamento dos processos da Auditoria; fortalecimento de parcerias estratégicas etc.);

- que, no campo “Necessidades de Capacitação”: 1) retirem as capacidades consideradas irrelevantes; 2) proponham, se necessário, alteração na redação das capacidades consideradas relevantes; 3) coloquem outras capacidades relevantes que não foram preliminarmente contempladas;
- colocar, no campo “Fatores que impactam no desempenho”, aspectos que impactam negativamente o desempenho efetivo da unidade (falta de servidor; falta de estrutura de tecnologia da informação; pouco conhecimento do trabalho executado na unidade etc.);
- colocar, no campo “Pesquisa Complementar”, normas, regulamentos e outros documentos que possam ser utilizados para aprofundar o trabalho realizado na etapa de análise documental.

b5) Dicas a serem dadas aos participantes sobre o preenchimento do DI-Empatia:

- escreva, sem restrição, as ideias nos *post-its* e as cole no Canvas;
- utilize um *post-it* para cada contribuição;
- nada é definitivo, acolham as ideias e depois avaliem para validar;
- escreva de maneira simples nos *post-its*;
- não pense demais: quando o Canvas estiver pronto, analise a coerência e elimine o que não considerar relevante.

3.1.3 QUESTIONÁRIO

Tendo em vista que é inviável a realização de grupos de foco com todos os servidores e considerando a importância de proporcionar a participação de todos os colaboradores da organização, recomenda-se, também, a utilização do método questionário.

O questionário pode ser enviado por meio de formulário eletrônico via SEI (Sistema Eletrônico de Informações). Recomenda-se a produção e divulgação de vídeo institucional e outras formas de divulgação do questionário, com informações sobre o preenchimento.

3.1.4 ENTREVISTA

Este método consiste na realização de entrevista estruturada com representantes da Administração Superior da organização para aprovação das capacidades identificadas nos métodos anteriores.

3.2 PLANEJAMENTO INSTRUCIONAL (ELABORAÇÃO DO SUBPROGRAMA)

O objetivo desta etapa é realizar o planejamento instrucional de ações de capacitação, com vistas a desenvolver as capacidades identificadas. Tal planejamento consiste na seleção de temas de capacitação e na respectiva redação de objetivos instrucionais.

O planejamento instrucional pode ocorrer por meio da estruturação de subprograma de capacitação, que é o conjunto diversificado de ações educacionais (curso presencial e à distância; elaboração de guias, roteiros e *check lists*; leitura dirigida de textos e artigos; vídeos instrucionais; tutoriais; palestra; mentoria; oficina de trabalho; jogos corporativos) desenhado para atender as demandas de capacitação dos servidores da JMU.

Será detalhada, a seguir, a metodologia de elaboração do subprograma.

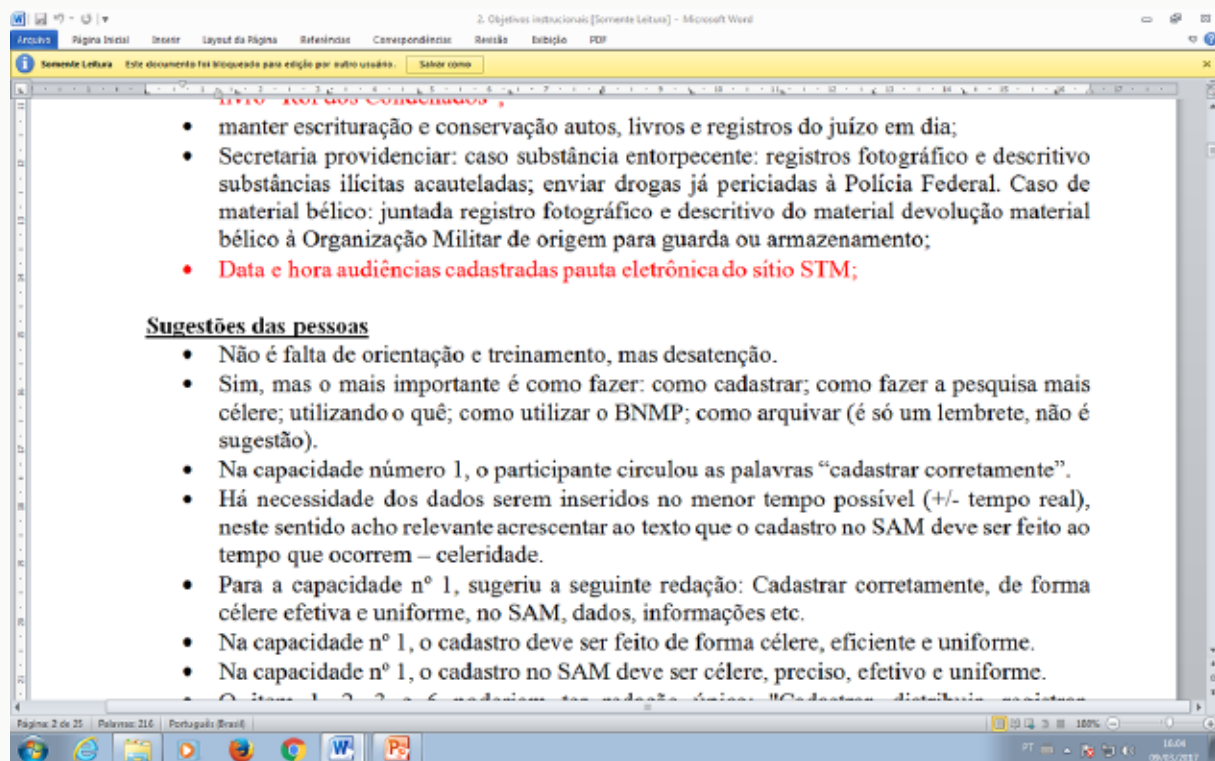
3.2.1 METODOLOGIA

Os exemplos utilizados neste tópico são do Subprograma de Capacitação de Suporte Jurisdicional, área 1ª Instância.

3.2.1.1 Relacionar, em um documento do Word, as capacidades e atitudes identificadas, os resultados da análise documental (UCEs) e as contribuições dos grupos de foco.

3.2.1.2 A partir das UCEs e das sugestões das pessoas, responder a seguinte pergunta: para desempenhar bem a capacidade, o servidor deve ser capaz de (objetivos instrucionais). Os objetivos, inicialmente, podem ser redigidos sem qualquer rigor técnico.

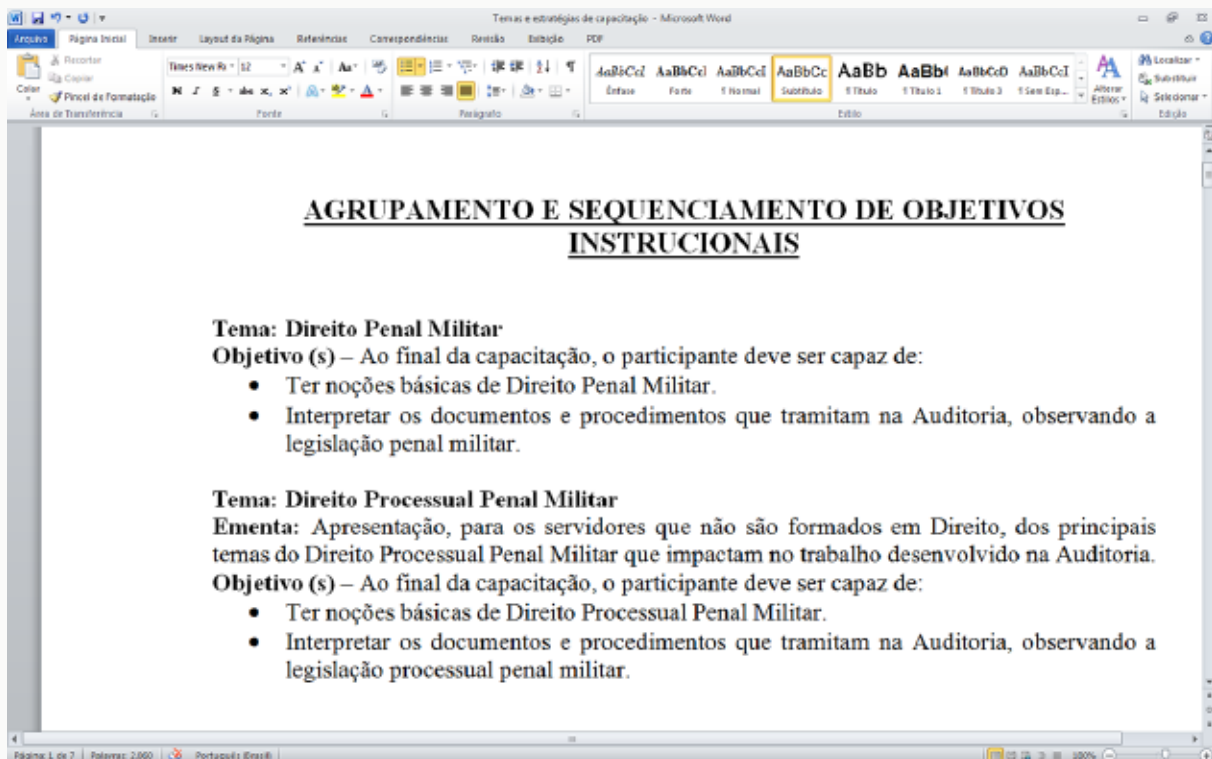
Figura 8 – referente aos itens 3.2.1.1 e 3.2.1.2



3.2.1.3 Agrupar e sequenciar os objetivos que potencialmente podem ser trabalhados em uma mesma ação de capacitação.

3.2.1.4 Dar nome aos agrupamentos, denominando-os de Tema.

Figura 9 – referente aos itens 3.2.1.3 e 3.2.1.4



3.2.1.6 Validar o subprograma com atores da Organização.

Constam a seguir figuras correspondentes a algumas partes do Subprograma de Capacitação de Suporte Jurisdicional, área 1ª Instância.

Figura 11

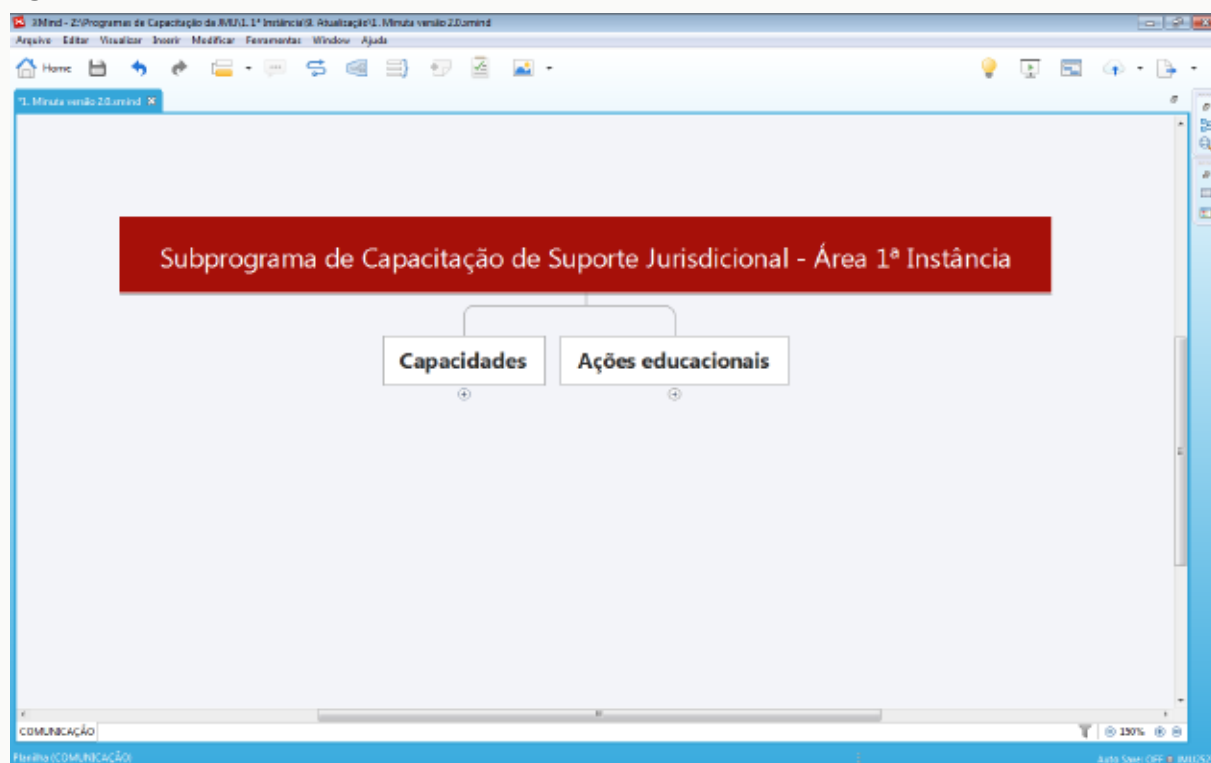


Figura 12

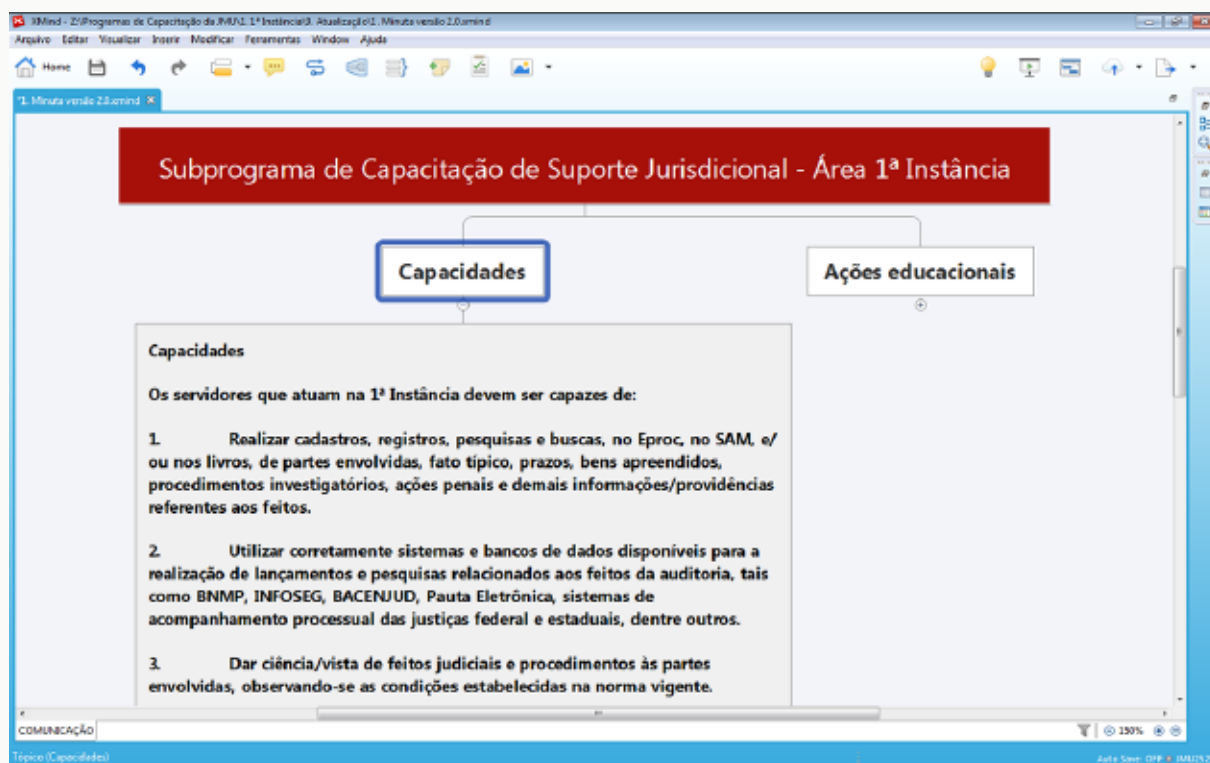


Figura 13

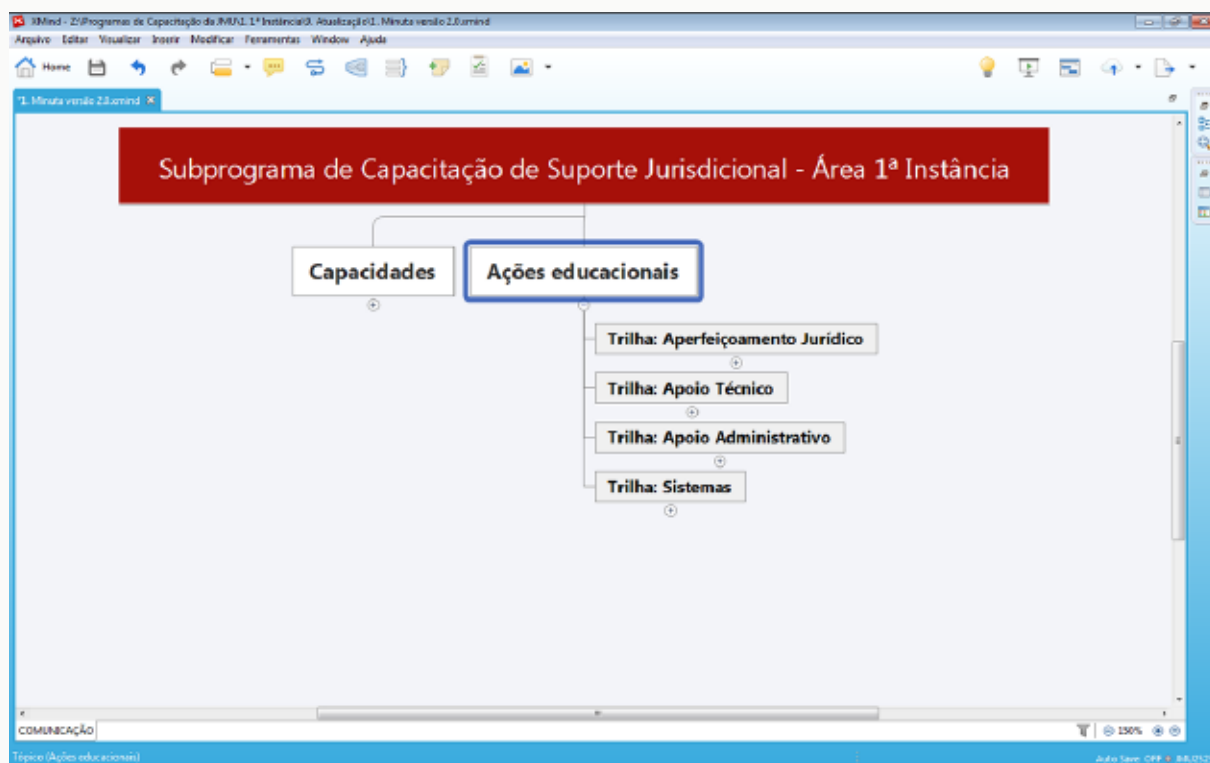


Figura 14

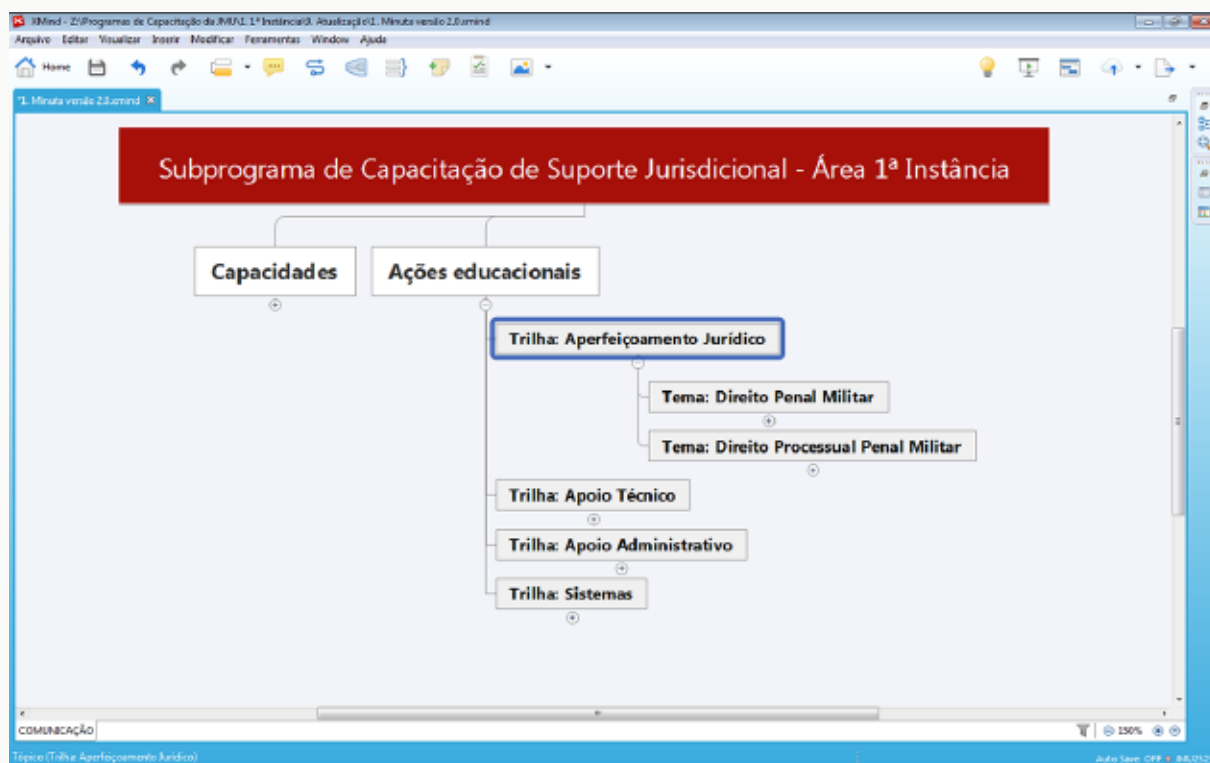
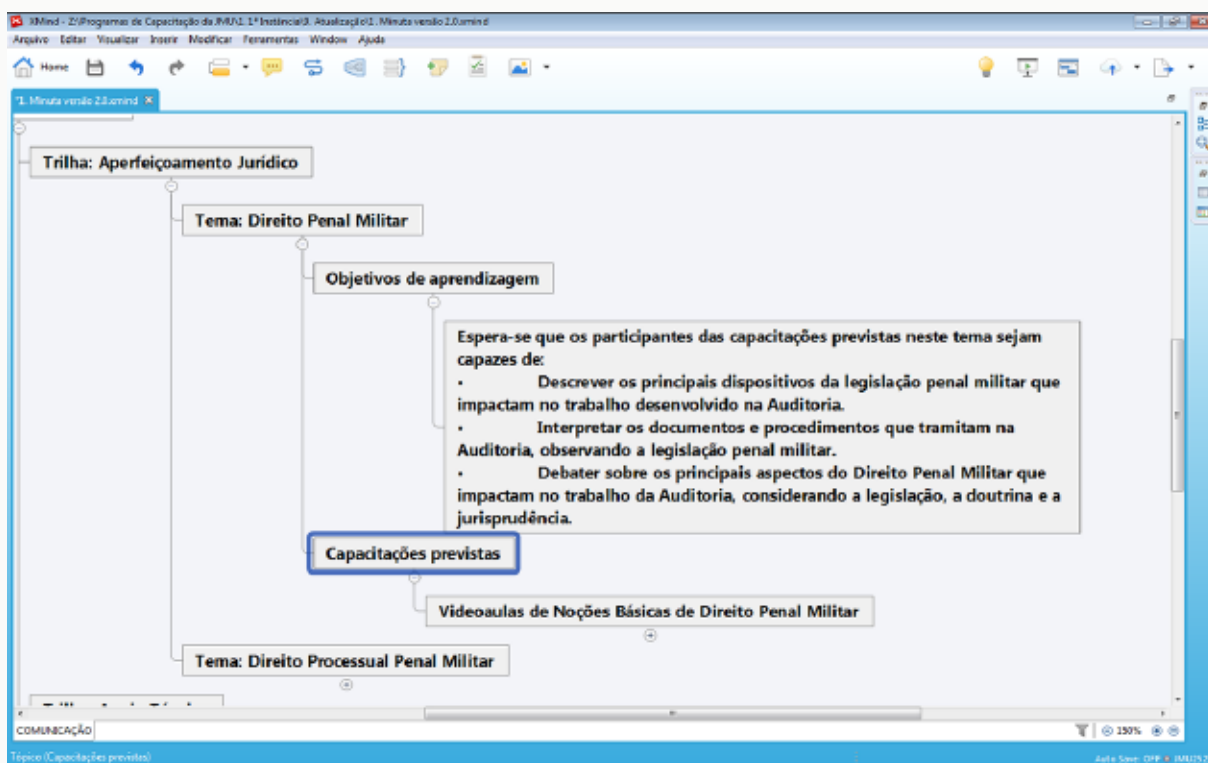


Figura 15



3.3 DESENHO INSTRUCIONAL

O objetivo desta etapa é, a partir dos objetivos instrucionais redigidos na etapa anterior, detalhar o Subprograma de Capacitação, ou seja, definir os conteúdos e as estratégias de aprendizagem a serem desenvolvidas em cada ação de capacitação.

A JMU tem utilizado, nesta etapa, a metodologia *Trahentem* de Design de Aprendizagem com uso de Canvas, DI-Tarefas e DI-Ropes, desenvolvida pela professora Flora Alves, com adaptações, no intuito de atender as necessidades específicas da organização. A metodologia permite realizar o desenho instrucional de forma participativa, envolvendo as demais áreas da JMU.

O Subprograma de Capacitação contempla uma quantidade elevada de ações educacionais. Dessa forma, faz-se necessário definir aquelas que serão realizadas



com prioridade. Para tanto, a JMU realiza diagnóstico de lacunas de competência, conforme proposto por Meneses, Zerbini e Abbad (2010).

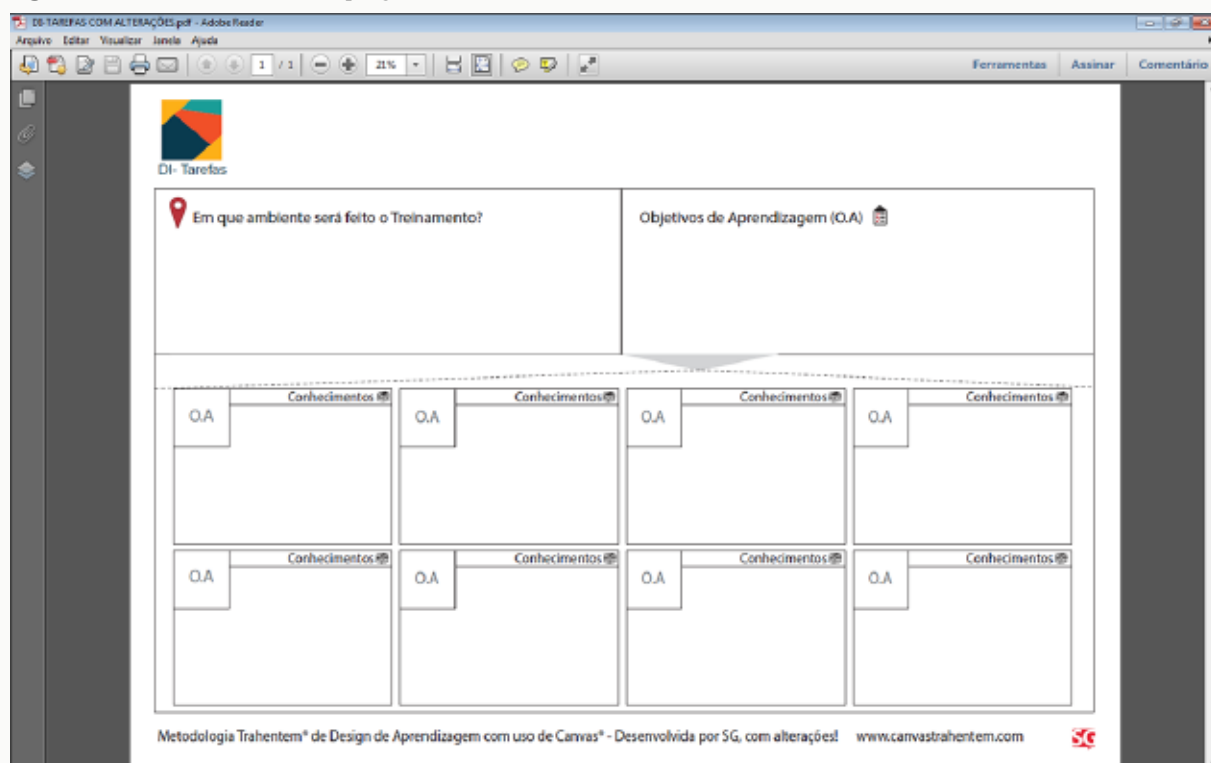
Será descrito, a seguir, exemplo de condução de oficina de trabalho, utilizando como base a metodologia *Trahentem* de Design de Aprendizagem com uso de Canvas, desenvolvida pela professora Flora Alves, para fins de desenho instrucional de ações do subprograma.

3.3.1 APRESENTAÇÃO – 10 A 15 MINUTOS

3.3.1.1 Apresentar, de forma sintética, o Programa de Capacitação da JMU e o tema da capacitação que será trabalhada na oficina.

3.3.2 DEFINIÇÃO DE CONTEÚDOS – 40 A 50 MINUTOS

Figura 16 – DI-Tarefas, com adaptações



3.3.2.1 Afixar, na parede, as perguntas que ajudam a selecionar os conteúdos:

- 1) O que uma pessoa precisa saber fazer para realizar o objetivo instrucional?
- 2) Há algum documento no qual o procedimento deste objetivo está descrito?
- 3) É necessário um conhecimento específico para realizar este objetivo?
- 4) Que evidências nos garantirão que os objetivos serão colocados em prática?
- 5) O que a pessoa precisa fazer para transferir o que aprendeu para a prática?

3.3.2.2 Explicar como se dá o preenchimento dos campos do modelo Canvas DI-Tarefas:

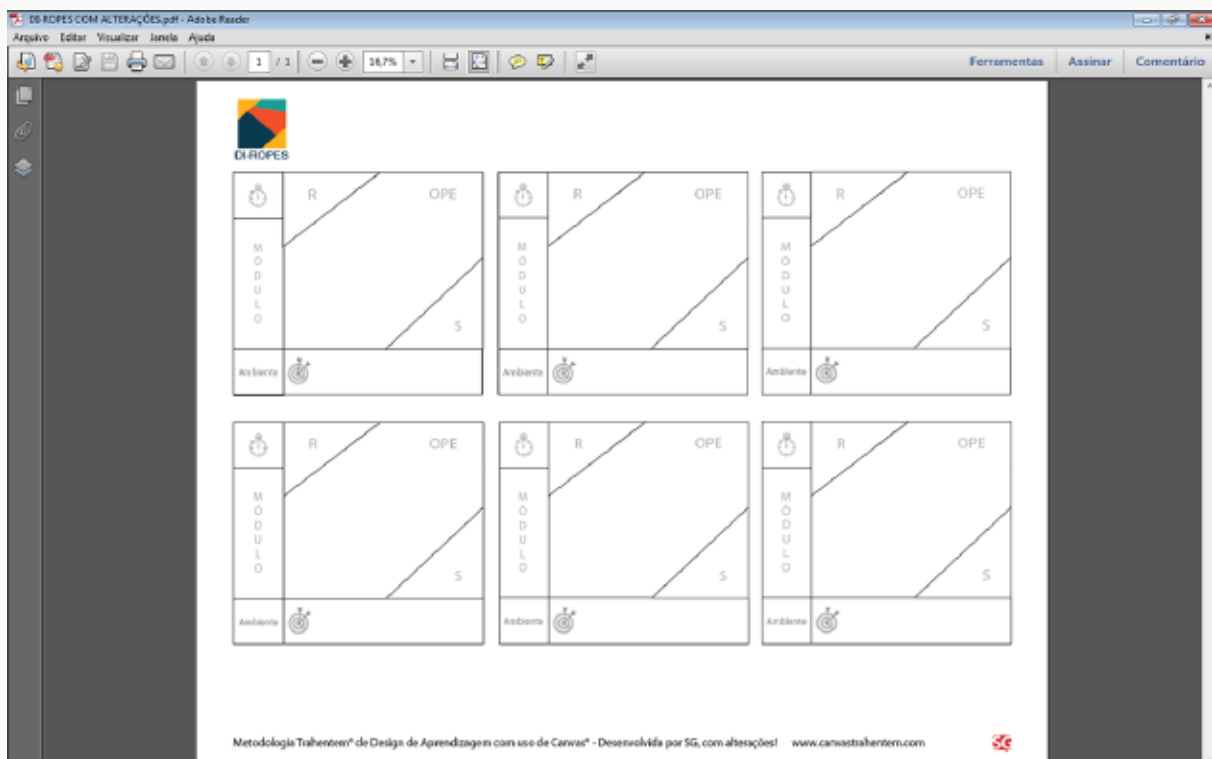
- todas as informações devem ser colocadas no Canvas por meio de *post-its*;
- colocar, no campo “Em que ambiente será feito o Treinamento?”, sugestões de plataformas que podem ser utilizadas para a capacitação de magistrados/servidores (exemplo: vídeos; apostilas; videoaulas; *moodle*; manuais; cartilhas; filipetas; sala de aula etc.);
- colocar, no campo “Objetivos de Aprendizagem (OA)”, todos os objetivos de aprendizagem que servirão de base para a definição dos conteúdos;
- no campo “OA”, será colocado cada um dos objetivos de aprendizagem contidos no item anterior;
- colocar, no campo “Conhecimentos”, os conteúdos (conhecimentos, habilidades e/ou atitudes) que podem ser trabalhados na capacitação, com vistas a alcançar o objetivo de aprendizagem proposto;
- dicas: a) utilizar um *post-it* para cada contribuição; b) nada é definitivo, acolham as ideias e depois avaliem para validar; c) escreva de maneira simples nos *post-its*; d) não pense demais; quando o Canvas estiver pronto, analise a coerência e elimine o que não considerar relevante.

3.3.2.3 Solicitar que os participantes iniciem a atividade.

3.3.3 INTERVALO – 10 A 15 MINUTOS

3.3.4 CRIAÇÃO DOS MÓDULOS DE TREINAMENTO – 50 MINUTOS A 1 HORA

Figura 17 – DI-Ropes, com adaptações



3.3.4.1 Afixar, na parede, as perguntas que ajudam a criar o módulo: 1) qual é o tema principal do módulo?; 2) que tarefas serão trabalhadas no módulo?

3.3.4.2 Disponibilizar, para os grupos, as dicas de soluções educacionais contidas na página 113 do livro Design de Aprendizagem com uso de CANVAS – TRAHENTEM. Editora DVS, São Paulo/SP, 2016.



3.3.4.3 Falar dos eventos que estimulam a aprendizagem (modelo Ropes): 1) Revisão (chamar a atenção dos participantes); 2) Visão geral do conteúdo (informar os objetivos e estimular a recuperação de conhecimentos prévios); 3) Apresentação (apresentação do conteúdo e orientação da aprendizagem); 4) Exercícios (*feedback* e avaliação da *performance*); 5) Resumo (estimular a aplicação no trabalho).

3.3.4.4 Explicar como se dá o preenchimento dos campos do modelo Canvas DI-Ropes:

- todas as informações devem ser colocadas no Canvas por meio de post-its;
- é possível criar quantos módulos acharem necessários, mas cada um deve ter início, meio e fim bem definidos;
- colocar, no campo “MÓDULO”, o nome do módulo (exemplo: Noções Básicas de Direito Processual Penal Militar);
- Colocar, no campo “Ambiente”, a plataforma de ensino que será utilizada (exemplo: apostila; videoaulas etc.);
- colocar, no campo “R”, sugestão de ações que podem ser utilizadas para despertar o interesse dos magistrados/servidores em participar da capacitação (exemplo: divulgação pela intranet; distribuição de fôlder etc.);
- colocar, no campo “OPE”, sugestão de estratégias de aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades e/ou atitudes) da ação de capacitação (exemplo: discussão em grupo; criação de jogos; estudos de caso; simulação de atividades relacionadas ao trabalho do aprendiz etc.);
- colocar, no campo “S”, sugestão de ações que podem ser adotadas após o término da capacitação, com vistas a estimular a retenção do aprendizado e a respectiva aplicação, no trabalho, dos conteúdos aprendidos (exemplo: produção e distribuição de filipetas com o resumo de pontos abordados na capacitação; produção e divulgação para os participantes de *quiz* sobre temas abordados na capacitação etc.);
- não é necessário preencher os demais campos do Canvas;



- dicas: a) proponha estratégias de aprendizagem diferentes; b) mantenha o foco no objetivo instrucional e busque estratégias que os outros ainda não imaginaram; c) movimente os módulos de lugar até encontrar o melhor encadeamento de conteúdos; d) utilize um *post-it* para cada contribuição; e) nada é definitivo, acolha as ideias e depois avalie para validar; f) escreva de maneira simples nos *post-its*; g) não pense demais; quando o Canvas estiver pronto, analise a coerência e elimine o que não considerar relevante.

3.3.4.5 Solicitar que os participantes iniciem a atividade.

3.3.5 ENCERRAMENTO – 10 A 15 MINUTOS

3.3.5.1 Solicitar que os participantes apresentem o resultado do trabalho.

3.3.5.2 Agradecer a participação de todos.

3.3.5.3 Encerrar os trabalhos.

3.4 EXECUÇÃO

O objetivo desta etapa é viabilizar a execução efetiva das ações de capacitação do subprograma, adotando-se os procedimentos elencados a seguir.

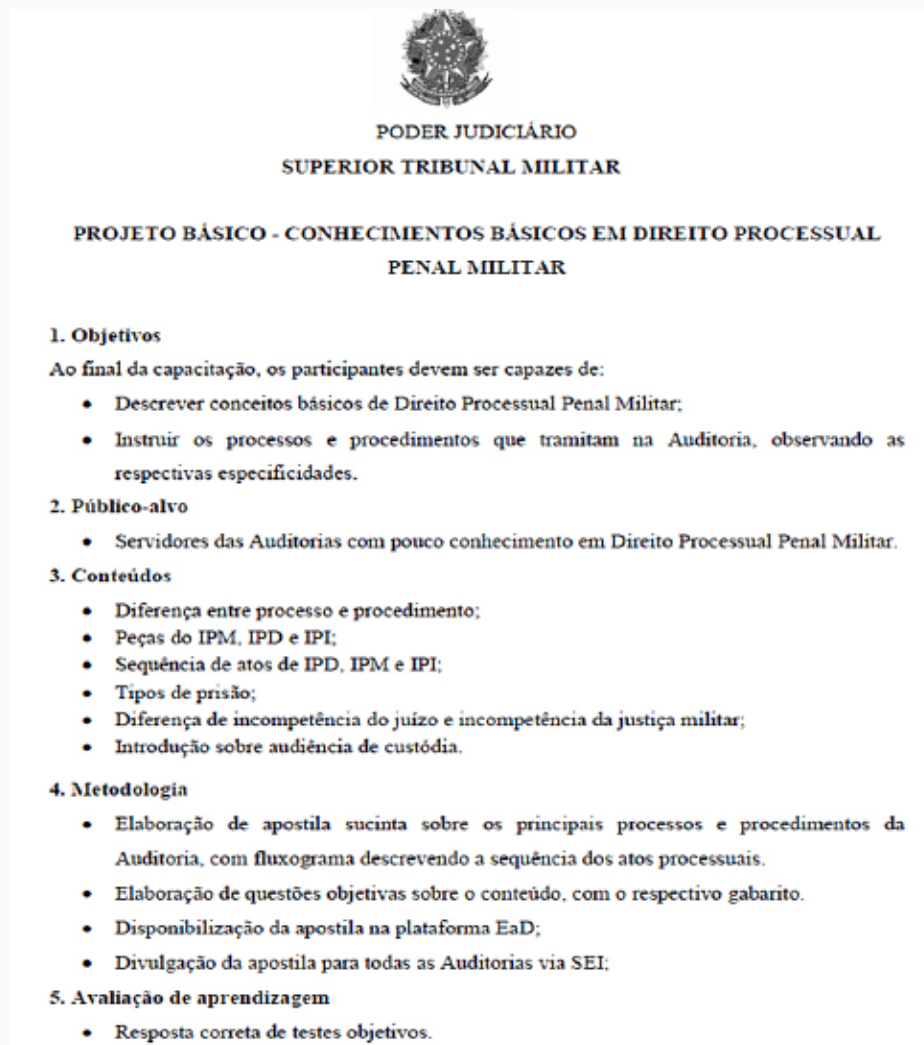
3.4.1 ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO PRELIMINAR

O projeto básico preliminar consiste na estrutura básica da capacitação e tem o propósito de facilitar a discussão da área de TD&E com o instrutor/tutor/facilitador da ação educacional. Possui os seguintes componentes:

- **objetivos instrucionais:** redigidos de acordo com a etapa de planejamento instrucional;

- **público-alvo:** de acordo com o diagnóstico de lacunas de competência;
- **conteúdo programático:** de acordo com os resultados da Oficina de Design Instrucional, especialmente do DI-Tarefas;
- **metodologia:** de acordo com os resultados da Oficina de Design Instrucional, especialmente do DI-Ropes;
- **avaliação de aprendizagem:** deve ser coerente com os objetivos instrucionais e com a metodologia da ação educacional.

Figura 18



3.4.2 ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO DEFINITIVO

Após a reunião e discussão da área de TD&E com o instrutor/tutor/facilitador e da realização dos ajustes necessários, faz-se necessária a elaboração do projeto básico que subsidiará o processo de contratação. O projeto conterá, dentre outros, os seguintes elementos: objeto da contratação; objetivos; público-alvo; carga horária; local; data; horário; conteúdo programático; metodologia; avaliação de aprendizagem; valor.

3.5 AVALIAÇÃO

O objetivo desta etapa é avaliar o impacto das ações de capacitação no desempenho das atribuições dos servidores da JMU. O foco da avaliação é, portanto, mensurar a utilização, no contexto de trabalho, dos conteúdos aprendidos nas ações de capacitação.

Os itens da avaliação, descritos em forma de comportamentos ou resultados esperados no trabalho, devem ser elaborados em conformidade com as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) atinentes ao subprograma e/ou com os objetivos de aprendizagem. Com relação a estes últimos, entretanto, recomenda-se eliminar os detalhes e os objetivos meramente instrucionais.

A avaliação pode ser realizada por meio de questionário com escala do tipo *likert* de frequência ou de concordância, com questões sobre o grau em que o aprendizado é aplicado no trabalho ou em que medida a capacitação contribuiu para a melhoria do desempenho do indivíduo.

O instrumento pode ser elaborado em *softwares* gratuitos (exemplo: *Survey Monkey*) ou no SEI. O ideal é que a avaliação seja respondida, no mínimo, pelo próprio participante e por sua chefia imediata.



No caso de um número elevado de ações de capacitação realizadas no exercício, pode-se priorizar a avaliação de impacto daquelas consideradas mais estratégicas para a organização, tendo em vista a complexidade do processo avaliativo.

Recomenda-se, ainda, reservar um intervalo de tempo entre o término da ação de capacitação e a aplicação da avaliação de impacto. O interstício varia de acordo com a complexidade do comportamento ou resultado que se almeja alcançar. O período pode ser, portanto, de um mês, dois meses ou mais.

Na figura a seguir, constam alguns exemplos de itens que poderiam compor o formulário de avaliação de impacto de uma ação de capacitação componente do Subprograma de Capacitação de Suporte Jurisdicional, área 1ª Instância.

Figura 19

No cotidiano de trabalho, o servidor:

	1	2	3	4	5
Item	Nunca	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Realiza corretamente, no SAM, os lançamentos e movimentações nos processos e procedimentos que tramitam na Auditoria.					
Realiza corretamente, no SAM, pesquisas e buscas de informações e providências referentes aos feitos.					

Análise descritiva de média e moda, teste *qui-quadrado* e análise fatorial são sugestões de procedimentos estatísticos para o tratamento dos dados. Eventuais resultados negativos podem sugerir fragilidades nas etapas de análise de necessidades de capacitação e de planejamento e desenho instrucional. Podem, entretanto, estar associados a fatores extrínsecos à capacitação; carecendo, portanto, de uma análise mais detida.

Resultados e benefícios obtidos com as novas metodologias:

- maior facilidade para desenhar as ações de capacitação;
- maior envolvimento dos servidores, uma vez que as metodologias adotadas envolvem a participação dos servidores em todas as fases, inclusive no desenho das ações de capacitação; disponibilização de conhecimentos por meio de cursos a distância autoinstrucionais, independentemente de certificação¹;
- como objeto das primeiras capacitações, foi elaborado o Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, construído de forma participativa com todos os envolvidos com o tema;
- elaboração de trilhas de capacitação;
- reformulação pela Seção de Seleção e Gestão de Desempenho (SEGED) do Programa de Ambientação (PROAMB) com base nos conceitos de trilhas de capacitação;
- disponibilização de meios para medir o impacto no trabalho, o que será feito no ano de 2018.

¹ A finalidade do formato sem certificação é o resgate do conhecimento a qualquer tempo, um dos princípios da educação corporativa. Caso o servidor queira o certificado, os cursos possuem avaliações de aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; NOGUEIRA, R.; WALTER, A. Abordagens Instrucionais em Planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: ARTMED, 2006. p. 255-281.

ABBAD, G.; ZERBINI, T.; CARVALHO, R.; MENESES, P. Planejamento Instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: ARTMED, 2006. p. 289-321.

ALVES, F. *Design de Aprendizagem com uso de CANVAS: TRAHENTEM*. São Paulo: DVS, 2016.

FREITAS, I.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; PILATI, R. Medidas de Impacto de TD&E no Trabalho e nas Organizações. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: ARTMED, 2006. p. 489-504.

GERVÁSIO, L.P.; ROZENDO, H.B.O. Métodos e Técnicas de Mapeamento de Competências. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. e colaboradores. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: ARTMED, 2006. p. 34-65.

MENESES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. *Manual de treinamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

RODRIGUES JÚNIOR, J. F. *A taxonomia de objetivos educacionais*. Brasília: EdUnB, 1994.



COMPETÊNCIA
EM FOCO



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO JUDICIÁRIO: A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Gabriel Albuquerque Pinto¹

Elmira Maria dos Santos Rocha Padilha²

Alessandro Borges Valente³

Selma Regina Vieira Ferreira⁴

Daniele de Carvalho Romero⁵

RESUMO

Este trabalho relata o processo de implementação do modelo de Gestão por Competência no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJR). A necessidade da mudança surgiu com a reorganização administrativa realizada no biênio 2003/2004. Foi celebrado com a Fundação Getúlio Vargas convênio de cooperação técnica com o objetivo de “execução de ações voltadas ao desenvolvimento institucional e à adequação organizacional do Tribunal de Justiça”. O modelo inicial baseava-se na mudança de orientação da antiga função do departamento de Recursos Humanos para uma atuação sistêmica que privilegiava o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e propunha um sistema de gestão por competências voltado para resultados, sendo composto por quatro subsistemas relacionados: Matrizes de Competências, Banco de Competências, Avaliação de Desempenho e de Potencial e Plano de Desenvolvimento Profissional. Este modelo foi adaptado de acordo com a realidade da Instituição, tendo sido criadas rotinas administrativas e seus respectivos manuais,

¹ Diretor-Geral de Gestão de Pessoas

² Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

³ Diretor da Divisão de Desenvolvimento e Ambiência Organizacional

⁴ Chefe do Serviço de Desenvolvimento Profissional e Gestão do Desempenho

⁵ Assistente Técnico da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas



objetivando dar suporte às mudanças propostas. Atualmente, o PJERJ conta com uma série de ações que contribuem para o fortalecimento da Gestão por Competências, tais como: a publicação da Política de Gestão de Pessoas; a orientação do desenvolvimento profissional de servidores indicados para cargo em comissão e função gratificada; o Programa Boas-Vindas; o recrutamento e seleção por competências, com a formação de bancos de secretário de juiz e de assessor de desembargador. Faz parte do Projeto Estratégico da DGPES 2017/2018 a implementação do novo sistema GPES, que permitirá a aquisição ou o desenvolvimento de um sistema informatizado, o qual integrará todas as informações que contribuirão para a ampliação dos procedimentos já implementados.

Palavras-Chave: Gestão por Competências; Matrizes de Competências; Banco de Competências.

1 HISTÓRICO – A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A REESTRUTURAÇÃO ADMINISTRATIVA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (PJERJ)⁶

O tema Gestão por Competências apresentou destaque no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, no biênio 2003-2004, com a reorganização administrativa do Tribunal de Justiça. A necessidade de desenvolvimento e expansão de suas atividades exigia modernização de sua estrutura organizacional, de modo a atender com plenitude aos princípios da eficiência e da autonomia a que aludem os artigos 37 e 99 da Constituição Federal. Para tanto, foi celebrado com a Fundação Getúlio Vargas convênio de cooperação técnica com o objetivo de “execução de ações voltadas ao desenvolvimento institucional e à adequação organizacional do Tribunal de Justiça”.

⁶ Foram consultados os seguintes documentos institucionais:

- Poder Judiciário. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Relatório de Atividades. A Justiça no Século XXI. Ano: 2003’.
- Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas. Relatório Anual de Atividades. Ano: 2004.
- FGV Projetos: Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJERJ – Terceira Fase. Relatório Final (volume 18). Ano: 2004.
- FGV Projetos: Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJERJ – Quarta Fase. Relatório Final. Ano: 2005.



Como fruto desse convênio, o Órgão Especial editou a Resolução TJ/OE n. 15/2003, aprovando “A Nova Estrutura Organizacional do Poder Judiciário, que implementou um modelo descentralizado de gestão conhecido como ‘linha de frente e retaguarda’, que tinha por objetivo fortalecer a atividade-fim”. Com isso, houve a aprovação das atribuições básicas de cada unidade organizacional do PJERJ, tanto administrativa quanto judicial, abrangendo desde o Tribunal Pleno e o Órgão Especial às Diretorias-Gerais, detalhando estruturalmente seus vários setores internos.

No ano de 2004, a Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas deu início à implantação de sua nova estrutura organizacional, prevista na referida Resolução, com a instalação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DEDEP).

Nesse contexto, destaca-se o foco direcionado pela DGPES ao desenvolvimento de projetos estratégicos – em parceria com a Consultoria da Fundação Getúlio Vargas –, que teve sua melhor expressão no Programa Arrancada DGPES-2004, tendo sido o ponto de partida para uma série de melhorias operacionais.

Nesse programa, foram inscritos 46 projetos, conduzidos em sistema de grupos de trabalho, dos quais 10 foram selecionados para a apresentação final, quando, então, foram escolhidos três trabalhos para premiação por uma comissão julgadora, da qual fez parte a Alta Administração do PJERJ.

Entre os premiados, ficou em 2º lugar “Metodologia para a Identificação de Necessidades de Capacitação”. Esse projeto foi desenvolvido pelo DEDEP e teve por objetivo criar metodologia própria que permitisse identificar as necessidades de capacitação dos servidores do PJERJ, com foco nos resultados e no desenvolvimento institucional, facilitando, assim, a elaboração da Matriz de Competências.

No final de 2004, a DGPES, por meio do DEDEP, participou de outras ações, entre elas integrou o sistema de apoio às unidades organizacionais abaixo descritas e que estiveram sob o processo de certificação ISO, durante o ano de 2003:

- Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ);
- 18ª Câmara Cível;
- 13ª Câmara Cível;
- 18ª Vara Cível.

Nesse processo, coube ao DEDEP, por meio de metodologia própria, assessorar o gestor da unidade em processo de certificação na identificação das necessidades de desenvolvimento e capacitação de seus servidores, em conformidade com as exigências das NBR ISO 9001 e NBR ISO 10015.

2 MODELO PROPOSTO PELA CONSULTORIA – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS⁷

O modelo proposto pela Consultoria baseava-se na mudança de orientação da antiga função do RH, principalmente em tarefas processuais e sustentada pelo modelo de Departamento Pessoal, para uma atuação sistêmica que privilegiasse o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, as quais deixam de ser consideradas como meros recursos e passam a ser entendidas como elementos impulsionadores das Organizações, como criadores de inteligência organizacional.

Este modelo propunha um sistema de Gestão por Competências voltado para resultados, sendo composto por quatro subsistemas relacionados:

1. Matrizes de Competências (requeridas e evidenciadas).
2. Banco de Competências (banco de requisitos e banco de talentos).
3. Avaliação de Desempenho e de Potencial.
4. Plano de Desenvolvimento Profissional.

⁷ Foram consultados os seguintes documentos institucionais:

- FGV Projetos: Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJERJ – Terceira Fase. Relatório Final (volume 18). Ano: 2004.
- FGV Projetos: Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TJERJ – Quarta Fase. Relatório Final. Ano: 2005.

2.1 METODOLOGIA – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO PJERJ

A partir das atribuições da unidade organizacional definidas na Resolução TJ/OE n. 15/2003, foram elaboradas as minutas das Matrizes de Competências, contendo os requisitos acadêmicos, profissionais e pessoais aplicáveis a cada unidade, dividida em quatro níveis hierárquicos: Diretoria-Geral (ou equivalente), Departamento, Divisão e Serviço; e composta por cinco categorias de competências essenciais:

- a) Competências Acadêmicas: são os requisitos de escolaridade (segundo e terceiro grau);
- b) Experiência Profissional: refere-se ao tempo de experiência profissional (tempo no serviço público e na área de atuação);
- c) Áreas de Conhecimento: são aqueles requisitos que podem ser obtidos por meio de ações de treinamento e desenvolvimento ou por meio da experiência profissional do servidor. Essa competência é composta por cinco áreas de conhecimento, conforme tabela a seguir:

Área de Conhecimento	Descrição
INFORMÁTICA	Conhecimentos referentes à utilização de microcomputadores como recurso profissional aplicado à sua área de atuação.
GESTÃO E QUALIDADE	Conhecimentos referentes à utilização de ferramentas e rotinas como instrumentos de gestão, buscando melhorias contínuas.
TÉCNICO-ADMINISTRATIVA	Conhecimentos técnico-administrativos específicos da sua área de atuação.
PROCEDIMENTOS E ROTINAS DO PJERJ	Conhecimentos referentes às rotinas de trabalho alinhadas aos procedimentos formulados para sua área de atuação.
DIREITO E LEGISLAÇÃO	Conhecimentos referentes à operacionalização das tarefas com base na fundamentação jurídica.

- d) Habilidades: entendidas como a capacidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos nas atividades de capacitação ou na experiência profissional.

- e) Comportamentais: *é a exposição de atitudes e de situações cotidianas requeridas ou evidenciadas.*

Foram definidos os níveis de exigência para as competências listadas acima:

- 0. Competência não requerida:** competência não necessária ao exercício das atribuições do cargo/função em questão.
- 1. Competência obrigatória:** competência imprescindível ao exercício das atribuições do cargo/função em questão.
- 2. Competência desejável:** embora a competência seja importante, não é indispensável ao exercício das atribuições do cargo ou função.

Após a elaboração da minuta da matriz, foram realizados *workshops* com os gestores das unidades, a fim de discutir o modelo apresentado.

Na etapa seguinte, o DEDEP analisou as propostas dos gestores, construindo uma versão da matriz, a qual foi enviada aos gestores para validação.

3 MODELO ATUAL CONSTRUÍDO PELO DEDEP – SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A partir do modelo proposto pela Consultoria no biênio 2003–2005, o DEDEP propôs adaptações de acordo com a realidade da Instituição. Assim, foram criadas Rotinas Administrativas (RAD) e seus respectivos manuais, objetivando dar suporte às mudanças propostas.

Com efeito, editou-se a RAD-DGPES-040, que tinha por objetivo estabelecer critérios e procedimentos para identificar necessidades de desenvolvimento das competências profissionais dos servidores do PJERJ. Cabe frisar que somente participavam destes processos de trabalho as unidades organizacionais administrativas e jurisdicionais do PJERJ, participantes do escopo de certificação ISO 9001:2000.

Esse processo de trabalho era iniciado com a identificação dessas necessidades de desenvolvimento das competências profissionais e realizado, em conjunto, pelos gestores e servidores de cada unidade. Era cíclico e renovado, anualmente, no mês de outubro, com validade para o ano seguinte (janeiro a dezembro) e a Matriz de Competências Profissionais era a ferramenta essencial.

Assim, o gestor acompanhava, incentivava e avaliava a participação dos servidores em ações de capacitação, que eram desenvolvidas pela Escola de Administração Judiciária (ESAJ), integrante da estrutura administrativa da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas. Importante mencionar que todos os colaboradores que ingressavam na unidade deveriam ser apresentados ao Sistema Integrado de Gestão.

A rotina administrativa em voga (RAD-DGPES-040) foi aplicada no período de 2005 a 2014, tendo sido cancelada em razão da reestruturação do processo de trabalho de identificação das necessidades de desenvolvimento de servidores, que teve como objetivo ampliar a sua abrangência para todas as unidades organizacionais do PJERJ, com ou sem certificação, com a finalidade de torná-lo mais eficiente e eficaz.

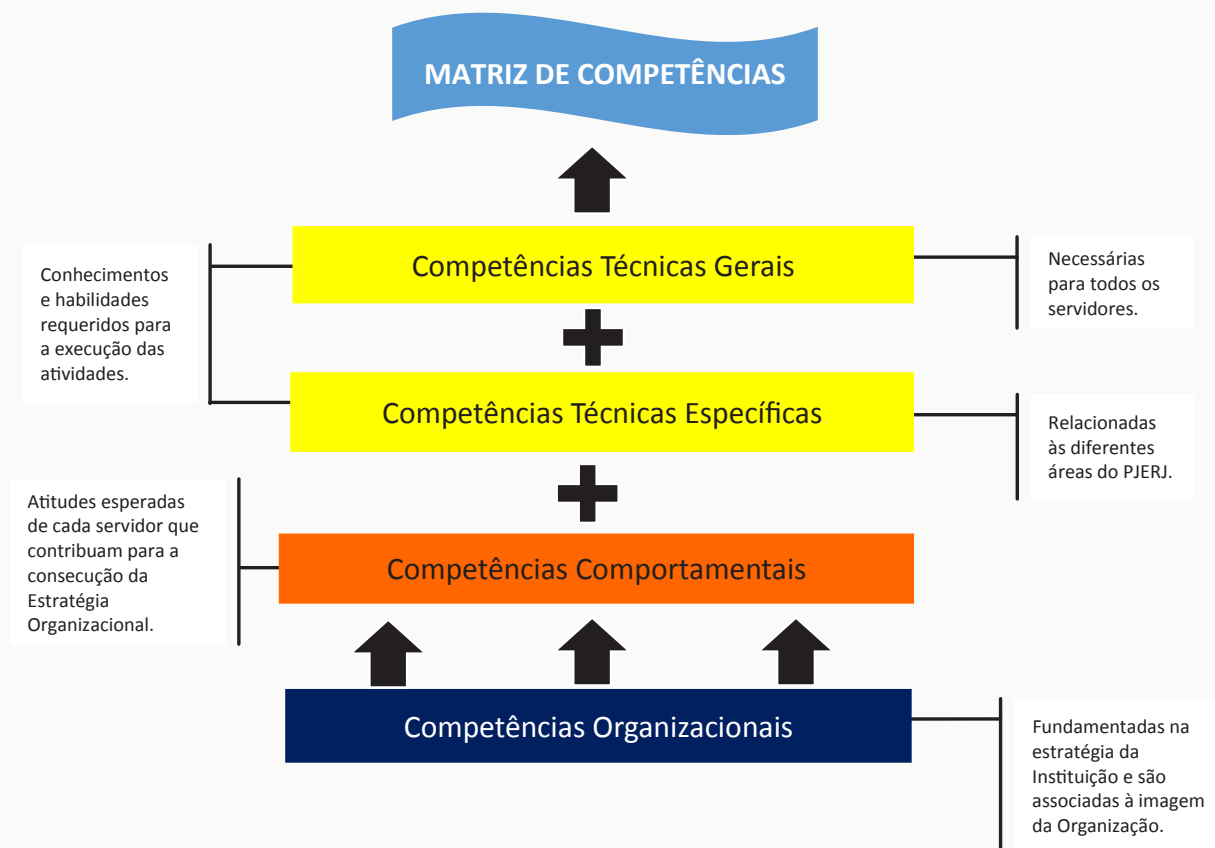
No mesmo período (de 2005 a 2014), editou-se a RAD-DGPES-041, que tinha por objetivo estabelecer procedimento para elaboração e revisão das Matrizes de Competências dos papéis profissionais do PJERJ e aplicada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Cabe ressaltar que, também, somente participavam deste processo de trabalho as unidades organizacionais administrativas e jurisdicionais do PJERJ participantes do escopo de certificação ISO 9001:2000.

Essa rotina administrativa (RAD-DGPES-041) teve aplicação no período de 2005 a 2014, tendo sido cancelada em face da reestruturação do processo de trabalho e seus procedimentos estão descritos na RAD-DGPES-069, atualmente em vigor.

A Matriz de Competências Profissionais tem como propósitos, entre outros, nortear a capacitação e o desenvolvimento dos servidores do PJERJ e apoiar a indicação para nomeação aos cargos em comissão e funções gratificadas.

Essas competências profissionais, comuns a todo o PJERJ, encontram-se divididas nas seguintes áreas: Informática, Gestão e Qualidade, Técnico-Administrativa, Procedimentos e Rotinas do PJERJ, bem como Direito e Legislação.

Assim, o DEDEP desenhou a seguinte estrutura de GPC:



Dessa forma, partindo-se da definição das competências organizacionais, o DEDEP realizou a análise e a descrição dos papéis profissionais para só então



construir as matrizes de competências profissionais. O próximo passo foi realizar o evidenciamento de habilidades que gerava planos de desenvolvimento individuais.

Graças ao novo modelo, foi possível construir um banco de dados com o evidenciamento das competências e realizar o processo de seleção e lotação por competências.

Neste período, o DEDEP realizou a capacitação de gestores e servidores por meio de *workshops*, não só para a apresentação do novo modelo, como também para evidenciar o papel dos gestores como responsáveis pelo acompanhamento e desenvolvimento dos membros de sua equipe.

3.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A Competência Organizacional pode ser descrita como um conjunto de habilidades, tecnologias e culturas capazes de gerar valor diferenciado para os servidores e usuários da Organização e para a sociedade. A competência organizacional deve ser atemporal e duradoura, porém dinâmica, constituindo fonte para vantagem competitiva e servindo de base para a capacidade de desenvolvimento da Organização.

Com base nesse conceito, o DEDEP propôs metodologia e instrumentos para mapeamento de competências do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro:

1. Análise da documentação estratégica

Para realizar esta análise, deve-se estudar os documentos que tratam da estratégia institucional, tais como: missão, visão, valores, política da qualidade, objetivos estratégicos e atribuições das unidades organizacionais.

2. Entrevista com pessoas-chave da Organização

Após realizar a análise da documentação estratégica, o próximo passo é realizar entrevistas com o objetivo de captar e verificar as percepções de pessoas-chave quanto

às capacidades específicas e genéricas da Organização que contribuem diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

3. Elaboração de Lista Provisória das Competências Organizacionais do PJERJ

A terceira parte da metodologia apresentada consiste em elaborar uma lista provisória, utilizando como insumos o resultado da análise da documentação estratégica e das entrevistas.

4. Apresentação das competências organizacionais do PJERJ à Administração Superior para validação.

A lista provisória deve ser apresentada à Alta Administração para validação. Com base na metodologia apresentada, foram definidas as seguintes competências organizacionais do PJERJ:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (Validadas pela Presidência em 6/5/2014)	
Foco no Usuário	Capacidade de oferecer serviços de qualidade, com um padrão de atendimento transparente, eficiente e eficaz, avaliando continuamente a percepção da satisfação do usuário.
Gestão da Informação	Capacidade de captar e estimular a disseminação do conhecimento e da informação no PJERJ, dando suporte à tomada de decisão e à entrega da prestação jurisdicional.
Gestão de Pessoas	Capacidade de implementar e disseminar ações integradas, visando o desenvolvimento e valorização pessoal e profissional dos servidores do PJERJ, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.
Inovação e Tecnologia	Capacidade para criar, desenvolver e otimizar sistemas, processos e serviços com o objetivo de alcançar resultados e agregar valor à organização e à sociedade.
Gestão por Processos	Capacidade de administrar os diferentes processos de trabalho da Organização e a interdependência entre eles, alinhando-os aos direcionadores estratégicos do PJERJ.
Gestão de Recursos	Capacidade de planejar, gerar, suprir e aprimorar recursos financeiros, tecnológicos, materiais e demais recursos necessários aos processos de gestão e operação das unidades do PJERJ, sempre conectados às necessidades dos usuários.
Gestão Estratégica	Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, a fim de definir, priorizar e comunicar estratégias que contribuam para o efetivo desempenho institucional.
Gestão da Qualidade	Capacidade de desenvolver as melhores práticas de gestão mediante a disseminação e apoio ao planejamento, organização, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.

3.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS PAPÉIS PROFISSIONAIS

A análise do papel profissional consiste no estudo inicial das atividades exercidas pelo servidor, a clara definição de suas atribuições e as principais exigências de ordem mental, de responsabilidades, de conhecimentos e demais requisitos exigidos pelo papel profissional.

Essas informações são sintetizadas na descrição do papel profissional, padronizando o registro dos dados, de maneira a permitir rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos papéis.

Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um papel, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos etc.

Para esse levantamento, foi utilizada a seguinte metodologia:

- **Questionário:** a ser preenchido pelo ocupante do papel profissional.
- **Análise Documental:** foram analisados os documentos que tratam da estrutura organizacional, das atribuições e do quadro de cargos comissionados e funções gratificadas.
- **Entrevista:** realizada com a chefia imediata dos ocupantes do referido papel profissional.

Os papéis profissionais foram detalhados a partir dos seguintes cargos:

- **Área Judiciária:** Escrivão, Secretário de Juiz, Auxiliar de Gabinete, Responsável pelo Expediente, Integrante da equipe de processamento, Integrante da equipe de digitação, Integrante da equipe de apoio, Oficial de Justiça, Psicólogo, Assistente Social, Secretário de Órgão Julgador, Assistente de Órgão Julgador, Assessor de Desembargador.

- Área Administrativa: Diretor-Geral, Assessor de Direção, Diretor de Departamento, Diretor de Divisão, Chefe de Serviço, Assistente, Integrante de Equipe.

A análise e a descrição dos papéis profissionais servem de insumo para o recrutamento, seleção e lotação, avaliação de desempenho, ambientação e readaptação de pessoas, entre outros.

3.3 MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES

Trata-se de procedimento anual, realizado pelos gestores de cada unidade, por meio de questionário que tem como base as Matrizes de Competências Técnicas.

Do ano de 2009 até 2012, o mapeamento foi realizado somente com as unidades certificadas. Em 2013, foi mantida a metodologia dos anos anteriores, tendo sido incluído no público-alvo todas as Unidades Judiciárias. Somente a partir de 2014 é que a metodologia de realização do mapeamento de competências foi alterada para a inclusão de todas as Unidades Judiciárias e Administrativas do PJERJ.

Devido à falta de um sistema informatizado, os planos individualizados passaram a ser por Unidade Organizacional (UO). A título de exemplo, segue o Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) da Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação (DGTEC), com as competências solicitadas no mapeamento de 2017:

Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicação de Dados (DGTEC)	
Competências Técnicas Específicas Consultar a matriz de competências, priorizando até 03 (três) conhecimentos específicos.	N.º de Vagas Solicitadas
Cobit-Governança de TI	15
Leis específicas da área de TI	20
Levantamento de Requisitos de Software	12



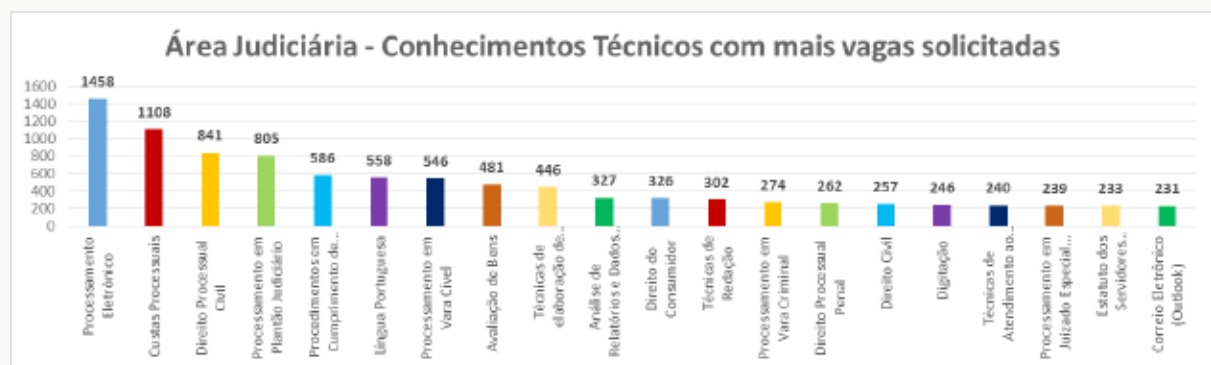
Em 2016, além das competências técnicas, foram incluídas na pesquisa competências comportamentais para gestores:

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS PJERJ

Gestão de Pessoas e Liderança
Comunicação
Gestão de Mudanças
Orientação para Resultados
Gestão de Unidades Organizacionais
Competência Técnica Específica

Para cada competência comportamental gerencial existe uma definição, comportamentos observáveis que são esperados de um gestor e conhecimentos vinculados àquela competência.

Os resultados dos mapeamentos geram os insumos para a realização da programação de cursos da Escola de Administração Judiciária (DGPES/ESAJ) e para a elaboração dos PDC de cada unidade:



4 OUTRAS AÇÕES DO PJERJ QUE CONTRIBUÍRAM PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

4.1 A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NO PJERJ

Um marco importante para o fortalecimento da Gestão de Pessoas por Competências no PJERJ foi a publicação da Resolução TJ/OE n. 32/2014. A mencionada regulamentação instituiu a Política de Gestão de Pessoas, estabelecendo princípios e diretrizes fundamentais para a gestão de pessoas, entre as quais se pode destacar:

- a promoção da ambientação e integração dos novos profissionais;
- a promoção de ações voltadas à qualidade de vida dos profissionais, a fim de assegurar condições para que possam exercer suas atividades de forma saudável, em ambientes inclusivos e sustentáveis;
- a promoção da gestão do clima organizacional, visando à melhoria contínua e à satisfação dos diversos profissionais em atuação no PJERJ;
- a capacitação e o desenvolvimento dos profissionais com foco em competências técnicas e comportamentais;
- o desenvolvimento das competências gerenciais dos profissionais em posição de liderança, de forma continuada e alinhada às diretrizes estabelecidas nesta Política;
- o acompanhamento contínuo do desempenho dos profissionais, orientando o crescimento na carreira com foco em competências e resultados.

4.2 ORIENTAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SERVIDORES INDICADOS PARA CARGO EM COMISSÃO E FUNÇÃO GRATIFICADA

Desde 2014, o DEDEP orienta o desenvolvimento profissional do servidor indicado para cargo em comissão e função gratificada no PJERJ, com atribuição de gestão, bem como realiza diagnóstico sobre o perfil destes servidores.

Respaldado pela Resolução do Conselho da Magistratura n. 5, que estabelece critérios para ocupação de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, o DEDEP entrevista os futuros gestores, verificando se o indicado apresenta os requisitos recomendados de formação acadêmica e de experiência profissional estabelecidos na Matriz de Requisitos e apresenta a Matriz de Competências Profissionais, Técnicas Gerais e Específicas da Área para a qual foi designado, orientando-o sobre a importância do desenvolvimento.

Caso o servidor não preencha algum requisito, o DEDEP, em comum acordo com o servidor, seleciona os conhecimentos necessários ao seu desenvolvimento, registrando as sugestões de competências a serem desenvolvidas em formulário específico.

4.3 O PROGRAMA BOAS-VINDAS

O Programa Boas-Vindas foi estabelecido por meio do Ato Normativo TJ n. 14/2014, que se aplica a todas as unidades organizacionais das áreas judiciais e administrativas de 1ª e 2ª instância.

Esse Programa tem como objetivos recepcionar, integrar e ambientar servidores recém ingressados no PJERJ, estabelecer procedimentos de supervisão para esses servidores, bem como contribuir para sua formação.

A recepção e a integração de novos servidores é uma etapa do Programa Boas-Vindas, sendo ferramenta importante para o desenvolvimento de atitudes positivas e consequente comprometimento para atingir melhores resultados para a Instituição.

A supervisão desses novos servidores é realizada pelo gestor imediato da unidade que, ao recebê-lo, promove sua integração, preenchendo o formulário (FRM-DGPES-072) em conjunto com esse servidor, observando as atividades que são realizadas por este e determinando as competências mínimas necessárias para uma atuação autônoma na unidade.

Assim, esse gestor acompanha a realização das ações de capacitação planejadas e avalia o resultado do processo de recepção e integração do servidor na sua lotação.

O resultado deste processo de trabalho é verificado por meio de uma pesquisa de satisfação realizada com o servidor, quando este tem a oportunidade de fornecer um *feedback* acerca dos procedimentos adotados pelo gestor nesta etapa.

4.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Os processos de seleção interna foram implementados no PJERJ no ano de 2004, com o intuito de identificar servidores com o interesse e as competências desejáveis para a ocupação de vagas existentes em unidades organizacionais da área administrativa.

O primeiro processo seletivo teve o propósito de compor o quadro de pessoal do próprio DEDEP. Posteriormente, outros processos de seleção interna foram realizados visando à composição do quadro de pessoal de algumas Diretorias-Gerais do PJERJ.

Os procedimentos deste processo de trabalho encontram-se descritos na RAD-DGPES-034:

- Elaborar o edital de recrutamento e seleção interna, com base nas informações fornecidas pelo solicitante e nos requisitos contidos na Matriz de Competências.
- Elaborar plano de ação para formação de banco de servidores para função / cargos específicos.
- Realizar a seleção dos candidatos, mediante a análise dos formulários recebidos e entrevista individual ou coletiva.
- Verificar o grau de satisfação do gestor solicitante e dos servidores participantes com o processo de recrutamento e seleção interna (pesquisa de satisfação em formulário próprio).
- Verificar o grau de atendimento ao perfil solicitado (formulário próprio).
- Verificar o aproveitamento do banco de servidores para funções/cargos específicos.
- Verificar o grau de satisfação dos servidores participantes do processo para formação do banco de servidores para funções/cargos específicos.

O DEDEP desenvolveu, ainda, processo de recrutamento e seleção interna para a formação de banco de servidores para funções e cargos específicos, conforme experiência relatada a seguir.

4.5 BANCO DE SECRETÁRIOS DE JUIZ E DE ASSESSORES DE DESEMBARGADOR

Em 2014, pretendeu-se implementar o Banco de Identificação de Talentos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, como parte integrante do Projeto Estratégico para Fortalecimento da Gestão de Pessoas no PJERJ, iniciando-se na Comarca da Capital para as funções de secretário de juiz e de auxiliar de gabinete do juízo.

Entretanto, a inexistência de um sistema informatizado alterou a pretensão inicial para a criação de uma ferramenta de apoio à escolha e à designação de servidores para desempenho de cargos e funções específicas, objetivando reconhecer e valorizar servidores, auxiliando no desenvolvimento institucional, com o melhor aproveitamento das competências disponíveis na organização, colaborando para a melhoria da prestação jurisdicional.

Assim, os magistrados poderiam solicitar acesso ao cadastro dos servidores com interesse e potencial para o exercício das funções gratificadas.

Para viabilizar sua implementação, a divulgação do processo de abertura das inscrições para o banco de secretário de juiz e de auxiliar de gabinete foi disponibilizada por meio de publicação de Edital no Diário da Justiça Eletrônico, contendo informações quanto aos requisitos iniciais obtidos no levantamento do perfil profissional e às etapas do processo para inserção dos servidores no Banco.

Os servidores participaram de capacitação específica junto à Escola de Administração Judiciária, desenvolvida especialmente com o intuito de preparar os candidatos para o exercício das funções de secretário de juiz e de auxiliar de gabinete, contemplando conhecimentos como técnicas de sentença, técnicas de realização de audiência, custas processuais, entre outros.

A Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas, por meio do DEDEP, em consonância com a Política de Gestão de Pessoas do PJERJ, desenvolveu a ampliação do banco de secretário de juiz e de auxiliar de gabinete, em cumprimento ao disposto na Resolução n. 6/2016 do Conselho da Magistratura, com o intuito de disponibilizar inscrições para servidores lotados no âmbito de todo o Estado do Rio de Janeiro, recomendando aos servidores inscritos no referido Banco a realização de capacitação específica junto à Escola de Administração Judiciária, nas modalidades de ensino à distância ou presencial, de acordo com as Matrizes de Competências Profissionais do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Embalado por esse movimento, no mesmo sentido e com a mesma proposta, foi criado o Banco de Assessores de Desembargador, regulamentado pela Resolução n. 2/2015 do Conselho da Magistratura, cuja diferença reside no fato de que a inclusão do nome do servidor neste Banco exige do candidato graduação em Direito, além de recomendar a conclusão de cursos de Doutorado, Mestrado, Pós-graduação e Curso de Extensão, todos na área do Direito, experiência anterior em gabinete, domínio de *internet* e conhecimento de processamento eletrônico, cabendo ao magistrado o exame curricular.

A formação dos referidos Bancos possibilita a identificação de servidores com potencial para atuar em funções específicas, estimula a meritocracia e auxilia na movimentação e na designação para cargos comissionados e funções gratificadas.

Durante o período de elaboração do Projeto, a ideia inicial era que o processo de inscrição e seleção dos candidatos ocorresse por meio de um sistema de informática capaz de fazer todo o controle e gestão das informações nele inseridas. Entretanto, como a criação de um sistema de informática próprio demandava tempo e recurso financeiro que não se dispunha no momento, como opção foi desenvolvida planilha eletrônica, em que foi possível manipular todos os dados inseridos pelos candidatos, durante o período de inscrição, tendo sido a solução encontrada para que fosse possível dar continuidade ao Projeto.

Tendo em vista a importância desses Bancos e o potencial de crescimento da quantidade de beneficiados atingidos, a Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas vem utilizando mecanismos para sua divulgação em todo o Estado do Rio de Janeiro.

4.6 AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO (AED)

Em 2016, foi publicada a Resolução n. 10 do Conselho da Magistratura, que dispõe sobre a metodologia, os procedimentos e os critérios da Avaliação Especial de



Desempenho do servidor, em período de estágio probatório, para fins de aquisição de estabilidade no cargo.

São fatores de avaliação a observação das seguintes competências:

I – assiduidade e pontualidade;

II – disciplina;

III – responsabilidade;

IV – eficiência;

V – iniciativa;

VI – outras competências definidas em alinhamento às diretrizes estratégicas do PJERJ.

O Projeto de implementação da AED prevê a capacitação dos gestores que serão avaliadores e um plano de comunicação para os servidores que serão avaliados, tanto no sistema informatizado que foi desenvolvido especialmente para tal, quanto nos vários aspectos que envolvem a realização de uma avaliação e do *feedback* do seu resultado, favorecendo as relações interpessoais e dando foco ao desenvolvimento profissional dos servidores.

Atualmente, encontra-se em andamento a construção deste processo de trabalho, o qual ainda depende da publicação de Ato Normativo para sua efetiva implementação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Modelo de Gestão por Competências é um processo contínuo e irreversível, mas que depende da participação dos servidores envolvidos em cada etapa do projeto, por meio de ações de capacitação e comunicação, de modo a assegurar o comprometimento necessário à sua manutenção.

Ademais, para que os processos de GPC continuem avançando, faz-se necessário o apoio da tecnologia da informação. Por isso, faz parte do Projeto Estratégico da DGPES para o biênio 2017–2018 a implementação do novo sistema de gestão de pessoas, que permitirá integrar todas as informações, contribuindo para a ampliação dos procedimentos já implementados.

Dessa forma, os resultados alcançados podem e devem ser aprimorados com uma melhor gestão da informação, em sua dupla acepção – banco de dados e comunicação –, de modo a garantir que todos os dados sejam compilados e corretamente processados e que as pessoas integrantes da organização sejam devidamente informadas da importância do tema e de sua efetiva e integral participação, propiciando assim o alcance dos objetivos propostos.

