



**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO JUDICIÁRIO**  
**COMPARTILHANDO**  
**EXPERIÊNCIAS**

ISSN: 2527-144X

VOLUME 1  
2017



COMPETÊNCIA  
EM FOCO



## CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

**Presidente:** Ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha  
**Corregedor Nacional de Justiça:** Ministro João Otávio de Noronha  
**Conselheiros:** Carlos Augusto de Barros Levenhagen  
Bruno Ronchetti de Castro  
Daldice Maria Santana de Almeida  
Fernando César Baptista de Mattos  
Gustavo Tadeu Alkmin  
Carlos Eduardo Oliveira Dias  
Rogério José Bento Soares do Nascimento  
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior  
Luiz Cláudio Silva Allemand  
José Norberto Lopes  
Henrique de Almeida Ávila  
Maria Tereza Uille Gomes

**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

2017

#### CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

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

Endereço eletrônico: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

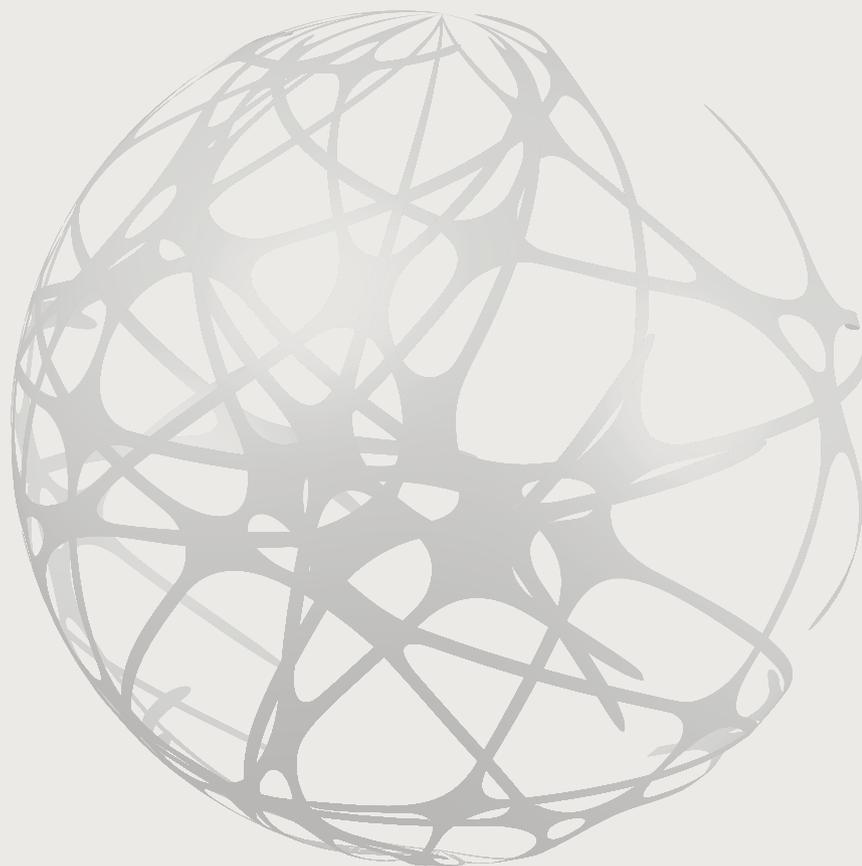
Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências /  
Conselho Nacional de Justiça. – Vol. 1, n. 1 (jan./ jun. 2017)-.-  
Brasília: CNJ, 2017-

Anual

ISSN: 2527-144X

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

CDU: 658.3



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO JUDICIÁRIO

# COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

BRASÍLIA - 2017



# SUMÁRIO

<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA NOVA MANEIRA DE FAZER GESTÃO DE PESSOAS – A EXPERIÊNCIA DO TRT 8ª REGIÃO</b> .....	7
<b>RESUMO</b> .....	7
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. HISTÓRICO</b> .....	9
<b>2. RESULTADOS ALCANÇADOS</b> .....	14
<b>3. CONCLUSÕES</b> .....	15
<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS</b> .....	19
<b>ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b> .....	22
1. Mapeamento das Competências Gerenciais .....	22
2. Mapeamento das Competências dos Servidores .....	26
3. Avaliação de Desempenho por Competências .....	32
4. Capacitação por Competências .....	36
5. Outras etapas do modelo .....	38
<b>MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: o caso do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo</b> .....	42
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	42
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	43
2.1 Análise Documental .....	44
2.2 Aplicação da Cartilha de Mapeamento de Competências .....	45
2.3 Oficina de Mapeamento de Competências .....	45
2.4 Validação das Competências .....	50
2.5 Avaliação das Competências .....	51
<b>3. RESULTADOS</b> .....	52
3.1 Cálculo e análise da Lacuna de Competências .....	53
3.2 Aplicação da Matriz importância x necessidade de capacitação .....	54
3.3 Avaliação Geral da Lacuna .....	56
<b>4. ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DO TRE-ES (PAC)</b> .....	61
<b>5. DIFICULDADES ENCONTRADAS, BENEFÍCIOS APURADOS E DESAFIOS FUTUROS</b> .....	67
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	70
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	71
<b>RELATO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO STJ: AS LIÇÕES</b> .....	73
<b>RESUMO</b> .....	73
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	74
<b>FASES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO STJ E AS LIÇÕES APRENDIDAS</b> .....	76
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E LIÇÕES APRENDIDAS ATÉ O MOMENTO</b> .....	99
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	103



# **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UMA NOVA MANEIRA DE FAZER GESTÃO DE PESSOAS – A EXPERIÊNCIA DO TRT 8ª REGIÃO**

*Simone Pípolos Costa*

## **RESUMO**

A partir da Resolução CSJT n. 092/2012, que dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, o tema passou a ser nacionalmente debatido não somente entre os Regionais que compõem a Justiça do Trabalho, mas, de modo geral, por diversas instituições públicas e privadas. Diante da constante evolução dos modelos de gestão, tornou-se necessário repensar a maneira de fazer Gestão de Pessoas, a fim de buscar parâmetros mais ágeis e eficazes, com possibilidade de acompanhar a dinâmica das atividades cada dia mais dependentes do avanço tecnológico. Este estudo apresenta a experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, iniciado mesmo antes da publicação da Resolução do Colendo Conselho Superior, analisando as etapas vivenciadas, as principais dificuldades enfrentadas e respectivas lições aprendidas, além dos avanços já alcançados. O ambiente do estudo foi o próprio Regional da 8ª Região, incluindo as áreas Judiciária e Administrativa, a partir da utilização das técnicas apresentadas pela Leme Consultoria, empresa responsável pela implantação do modelo no período de 2011 a 2014, visando difundir além de fatores motivacionais, propostas de gestão que possibilitem alcançar a excelência organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências; Gestão de Pessoas; Conhecimento.

## INTRODUÇÃO

A evolução do modelo de Gestão de Pessoas é decorrente das constantes inovações que delegam aos Tribunais a capacidade de gerar resultados dependentes essencialmente das competências, do engajamento e da integração de seus servidores expressas pelo desempenho profissional.

Conforme dispõe a Resolução CSJT n. 092/2012, os atributos de valor expressos na estratégia nacional da Justiça do Trabalho representam as convicções mais profundas de uma organização e são demonstrados por meio de comportamentos diários de todos os envolvidos. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, promover meios para motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida dos colaboradores são essenciais à estratégia dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Dentre as ações definidas para o cumprimento dos objetivos estratégicos relacionados ao tema gestão de pessoas no Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho está indicado o desenvolvimento e a implantação de sistema de gestão por competências, com base nos conceitos de competência, sustentados em três pilares: CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes (LOPES, 2007), adotados pela Leme Consultoria, empresa terceirizada responsável pela implantação do modelo neste Regional.

O estudo visa analisar o modelo de gestão a partir da experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, analisando as etapas vivenciadas, as principais dificuldades enfrentadas e respectivas lições aprendidas, além dos avanços já alcançados. Como o ambiente do estudo foi o próprio Regional da 8ª Região, inicialmente o modelo foi aplicado somente a nível gerencial e, posteriormente, aos postos de trabalho e demais cargos existentes, identificando as lacunas a serem preenchidas, no tocante à falta de competências técnicas, para que se alcance a excelência empresarial, assim como a eficiência dos servidores. Para esta apresentação, estruturou-se em três partes, onde

a primeira faz referência ao histórico de implantação de forma sucinta e mostra a metodologia utilizada, a segunda expõe e analisa os dados obtidos, e, por último, apresenta as conclusões, sugerindo possíveis soluções para a problemática levantada.

## **1. HISTÓRICO**

Conforme apresentado pelo servidor Rodopiano Neto, no capítulo 8 do livro “Gestão por Competências no Serviço Público, por Rogério Leme, um dos sete objetivos estratégicos do Tribunal é “criar e implementar política de gestão de pessoas fundamentada nos princípios constitucionais, com ênfase na dignidade da pessoa humana”. As metas e iniciativas decorrentes desse objetivo devem garantir que as pessoas possuam conhecimentos, habilidades e atitudes necessários e suficientes para a perfeita execução da estratégia institucional. A necessidade de transformar o RH tradicional em um RH estratégico foi materializada na meta 22 do planejamento estratégico: “converter 100% dos processos e instrumentos aplicados no desenvolvimento de pessoas para o sistema de gestão por competências, até dezembro de 2013”. O pressuposto para a definição dessa meta foi a institucionalização da gestão por competências como modelo de gestão de pessoas do Tribunal, ocorrida no ano de 2008, com a aprovação da Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Justiça do Trabalho da 8ª Região.

Sob a Presidência da Excelentíssima Desembargadora Doutora Francisca Oliveira Formigosa, foi iniciado o projeto-piloto a partir da contratação da empresa Leme Consultoria em janeiro de 2009, visando a implantação do modelo de Gestão por Competências para cerca de 60 gestores estratégicos, contemplando 16 cargos em comissão correspondentes a Diretores de Secretaria de Varas Trabalhistas, Coordenadores de Fórum da sede e de fora da sede e Diretores e Coordenadores da área Administrativa.

Em maio/2012, com o Programa de Desenvolvimento de Líderes já em andamento, e estando este Regional em etapa avançada diante do cronograma disposto na Resolução n.

92/2012 do CSJT, em razão da Meta Institucional n. 22 (converter 100% dos instrumentos aplicados no desenvolvimento de pessoas para o sistema de gestão por competências, até dez/2013), vislumbrou-se a necessidade de ampliar o projeto para implantar a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências e, dessa forma, estender o modelo aos demais servidores.

Essa segunda etapa do projeto foi elaborada pela Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas com o apoio da Secretaria de Gestão Estratégica e Secretaria de Gestão de Pessoas, sendo objeto de novo contrato também com a Leme Consultoria, contemplando o mapeamento de 210 postos de trabalho e 1.190 servidores, iniciado em junho/2012.

A Leme Consultoria foi contratada para conduzir o projeto em conjunto com o Comitê de Implantação, constituído pela Portaria GP N. 633, de 6 de junho de 2012, cujos membros são lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, Secretaria de Gestão Estratégica e Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

O Tribunal optou por continuar com a Consultoria Leme em razão do diferencial apresentado pelo método que é a possibilidade de identificar a real entrega de cada servidor para a Instituição por meio do Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS).

Em cumprimento ao disposto no artigo 7º da Resolução CSJT n. 09/2012, a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrange, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de Desenvolvimento Gerencial. Somente após concretizadas as etapas supracitadas, o modelo se estenderá aos demais servidores.

Desta forma, as etapas que compõem a implantação do modelo de Gestão por Competências junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região, foram as seguintes: 1) construção das descrições das funções de liderança; 2) construção das competências comportamentais; 3) construção das competências técnicas; 4) aplicação dos instrumentos

de avaliação; 5) elaboração dos planos de capacitação de servidores para o desenvolvimento de competências; e 6) Implantação da cultura de *FEEDBACKS*.

## I. MÓDULO DE IMPLANTAÇÃO – NÍVEL GERENCIAL

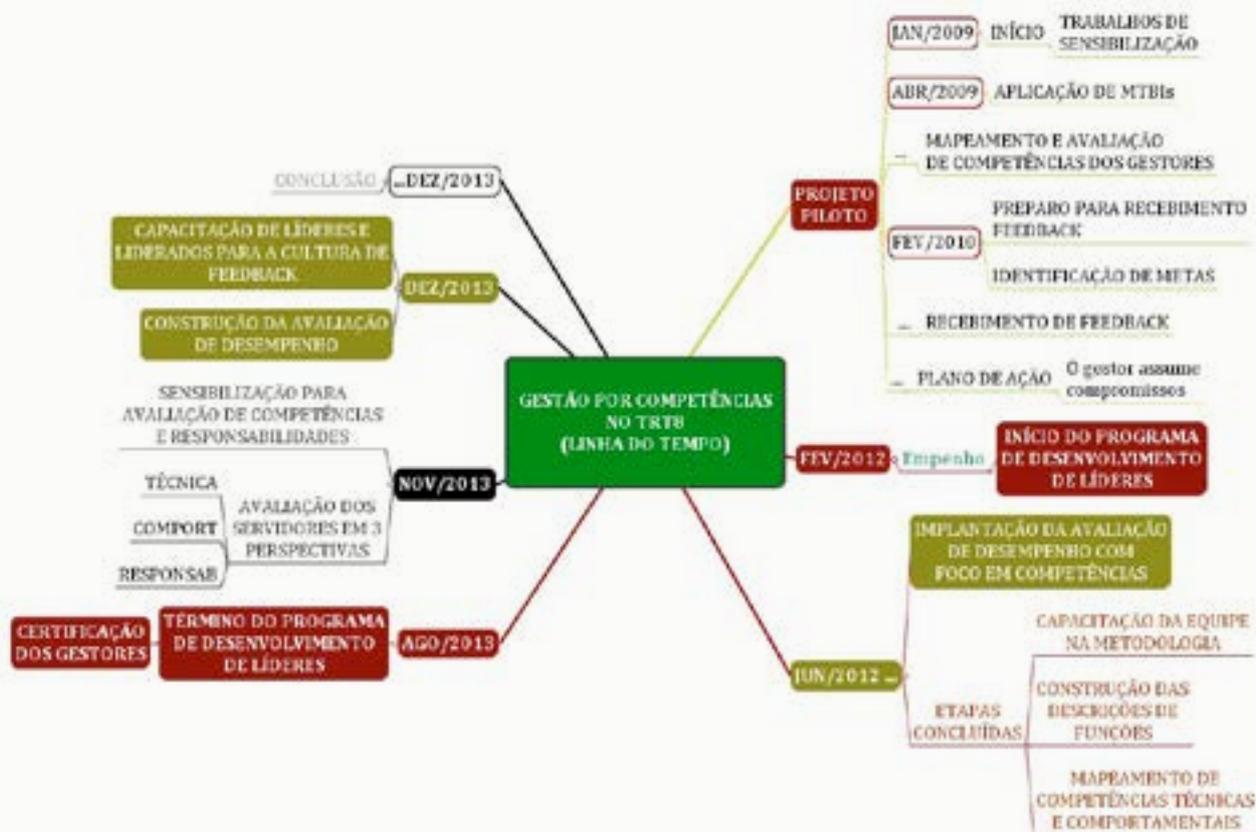
- a) **SENSIBILIZAÇÃO** – Etapa inicial, que visa apresentar, de forma sucinta e objetiva, o modelo a ser implantado, ressaltando que a participação dos atores envolvidos é fundamental para o alcance dos objetivos. Essa etapa foi realizada pessoalmente pela Presidente do TRT 8ª Região à época, Exma. Dra. Francisca Oliveira Formigosa, com a presença dos responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica. Esta etapa inclui a capacitação do Comitê de Implantação, a Coleta-piloto do IAP (Inventário de Atribuições por Produto), com a sensibilização do Comitê-Gestor para a coleta dos indicadores das competências organizacionais e Comportamentais e a validação dos IAPs junto aos gestores (atribuições e competências técnicas),



- b) **APLICAÇÃO DO MBTI** – A ferramenta do Myers–Briggs Type Indicator visa, entre outros objetivos, o autoconhecimento, por meio da identificação das preferências individuais com a seleção de quatro dicotomias, ou seja, preferências mutuamente excludentes, pressupondo que as pessoas se utilizam de vários processos cognitivos, mas tendem a ter uma preferência entre essas dicotomias. O entendimento dessas preferências e sua influência na interação, identificadas por meio do preenchimento de formulário específico, podem ajudar no aumento de colaboração, propiciar melhoria de relacionamentos, produtividade e eficiência em um ambiente de trabalho.
- c) **MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS** – Identificação das competências técnicas e comportamentais dos cargos e funções existentes, a partir dos modelos e ferramentas aplicados pela Leme Consultoria. Nesta fase, foram mapeados também os servidores ocupantes das funções gerenciais e os respectivos servidores que compõem cada equipe. A coleta dos indicadores de competências organizacionais, por meio de uma atividade bem simples chamada GOSTO/NÃO GOSTO/O IDEAL SERIA. Do resultado dessa atividade foi extraída a lista de indicadores que traduzem a conduta do comportamento ideal, desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à Missão, Visão, Valores e Estratégia.
- d) **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** – realização do ciclo de Avaliação de Desempenho dos Gestores Estratégicos envolvidos. Formulário on-line, disponibilizado aos servidores para avaliação de seus Superiores com base nas perspectivas Técnica e Comportamental.
- e) **PREPARO PARA RECEBER FEEDBACK** – Preparação dos Gestores para recebimento dos resultados das Avaliações, os quais poderão ser positivos ou negativos, porém a representar a percepção dos servidores que compõem as equipes quanto à postura de gestor assumida por cada gerente.
- f) **RECEBIMENTO DO FEEDBACK** – apresentado pelo Consultor da Leme Consultoria, de forma a identificar os itens positivos (perfil que tem contribua para bons resultados com a equipe) e os pontuados como oportunidades de melhoria.
- g) **PDG** – Planos de Desenvolvimento Gerencial – relatório que lista os pontos fortes da gestão, que deverão ser incentivados e mantidos, e as oportunidades de melhoria

(GAPs) que inicialmente serão trabalhadas, por meio do comprometimento dos Gestores envolvidos.

- h) **CAPACITAÇÃO** – desenvolvimento de palestras e coaching, presenciais e virtuais, visando o desenvolvimento gerencial dos gestores envolvidos. Em 2012/2013 foram realizados 4 módulos de Educação Continuada – voltados exclusivamente aos 60 (sessenta) gestores estratégicos contemplados no projeto-piloto, abrangendo os gaps identificados enquanto Liderança Empreendedora e constantes do Programa Grandes Líderes – Grandes Equipes – Grandes Resultados.



## II. MÓDULO DE IMPLANTAÇÃO – 210 POSTOS DE TRABALHO E 1.190 SERVIDORES

- a) Replicam-se as etapas envolvendo um universo maior de atores.
- b) Com o término do programa de Desenvolvimento de Líderes e a respectiva certificação dos Gestores, iniciou-se novo cronograma para realização da Avaliação de Desempenho com foco em competências, desta vez envolvendo a avaliação em 180° (Autoavaliação, Líderes e Liderados), e abrangendo as perspectivas Técnica, Comportamental e de Responsabilidades. A conclusão do programa ocorreu em 2014, estabelecendo-se que os ciclos de avaliação de desempenho seriam realizados a cada dois anos, a fim de oportunizar a aplicação das formas de atuação diante dos gaps identificados.

Em razão dos expressivos cortes orçamentários vivenciados por esta Justiça Trabalhista no exercício de 2016, não houve a realização de novo ciclo, havendo previsão para ocorrer no 2º semestre de 2017.

## 2. RESULTADOS ALCANÇADOS

Com a conclusão das etapas do programa de implantação, pode-se identificar que a cultura organizacional passou por um período de resistência e posterior adaptação ao processo.

Como qualquer movimento de mudança de paradigmas, a resistência inicial diante do novo cria expectativas positivas e negativas. O desconhecido auxilia no processo de negação, que dificulta a credibilidade do programa, representando uma fase que tende a ser menos impactante com a efetiva implantação do programa.

Desta forma, identifica-se abaixo, a evolução das mudanças vivenciadas:

- A partir da decisão de implantação do modelo, a participação efetiva da Presidência no processo foi de fundamental importância para a realização e cumprimento das etapas do programa, atribuindo credibilidade e envolvimento das diversas áreas de trabalho;

- O papel gerencial dos servidores ocupantes de cargos e funções comissionadas vem sendo vislumbrado sob novas perspectivas. O papel de Gestor, em muitos relatos atribuído somente à área de Gestão de Pessoas, passou a ser entendido como uma atribuição do Líder, responsável pela gestão de sua equipe. Com a identificação e trabalho dos gaps, percebe-se um maior comprometimento com a estratégica organizacional, refletindo nos resultados institucionais estabelecidos;
- A elaboração do Plano Anual de Capacitação dos servidores com foco em Competências, a partir das competências mapeadas e com base nos PDIs – Planos de Desenvolvimento Individuais e Gerenciais;
- Aplicação do Processo Seletivo Interno para o preenchimento de funções comissionadas e cargos em comissão. O modelo consiste na realização de 03 etapas de seleção vinculadas ao conceito do CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude e tem caráter facultativo (não obrigatório). A iniciativa é consequência da insatisfação dos servidores diante dos critérios utilizados para o preenchimento de cargos e funções comissionadas, identificada na pesquisa de Clima Organizacional.
- Solicitação de continuidade do programa pelos próprios Gestores, estendendo-o para os servidores detentores de funções comissionadas. Relatam a necessidade de compartilhamento das características de liderança, para que os conceitos e práticas possam ser experimentados por todos.

### **3. CONCLUSÕES**

Apesar do longo processo envolvendo as etapas de implantação, por se tratar de um movimento de mudança de cultura organizacional, que demanda em tempo para mudança comportamental, pode-se concluir que os resultados apontam um caminho de melhor adequação no formato de fazer Gestão de Pessoas.

Diante dos dados já disponibilizados, este Regional busca a implementação de novas rotinas de gestão de pessoas, conforme abaixo:

- **INGRESSO** – acompanhamento dos servidores após a nomeação e efetivo exercício. Por meio do curso introdutório – Ambientação Funcional, propõe-se o desenvolvimento de uma programação que possibilite a identificação inicial das competências técnicas e o perfil psicológico de cada novo servidor, buscando a adequação de sua lotação inicial;
- **TRILHAS DE DESENVOLVIMENTO** – elaboração de trilhas que representem os requisitos para o processo de ascensão de servidores, possibilitando o conhecimento prévio das necessidades de capacitação e de desenvolvimento para galgarem o exercício de cargos em comissão e funções comissionadas;
- **AValiação DE DESEMPENHO** – vincular os resultados obtidos por meio da Avaliação de Desempenho aos critérios de remoção, lotação, preenchimento de funções comissionadas, capacitação, entre outros;
- **LOTAÇÃO E REMOÇÃO** – utilização das competências técnicas e comportamentais dos servidores para realização das devidas lotações, inclusive com a identificação das experiências e conhecimentos praticados fora da instituição.

Dentre as lições aprendidas a partir das dificuldades encontradas, destaca-se:

- A necessidade de sensibilização constante dos Magistrados e Servidores. É fundamental que o programa seja apresentado a todos, informando as etapas necessárias e, principalmente, os resultados que se desejam alcançar. É fundamental que os servidores tenham acesso às informações de apresentação do programa e a um canal de comunicação em que possam tirar dúvidas, etc. O que percebemos foi que a falta de informações acabou por gerar várias finalidades fictícias (que o objetivo era trocar pessoas de suas funções gerenciais, mudar lotações apenas com base no mapeamento, que os resultados das avaliações precisavam ser mascarados pois haveria como identificar os responsáveis pelas respostas...);
- A necessidade de participação da Alta Administração, como grande incentivadora do processo, atribuindo credibilidade e incentivo à implantação do mesmo. A

Presidência, ao visitar as unidades judiciárias e administrativas convidando a participação de todos, foi de relevante importância para que a adesão fosse maior;

- Apesar de todos os esforços, ainda há um percentual de gestores que não realizaram as avaliações, comprometendo a identificação dos gaps de funções gerenciais. Sem a identificação dos gaps, não há dados para a elaboração dos PDGs, prejudicando o desenvolvimento de certos gestores;
- A alta rotatividade de gestores e servidores diante da mudança de lotações acaba por dificultar o trabalho a ser desenvolvido a partir dos gaps identificados, pois muitas vezes o que seria de relevante importância para um determinado setor pode não ser para o novo setor de lotação;
- Equipe que compõe a Seção responsável pela implantação do modelo bastante reduzida, o que sobrecarrega os servidores envolvidos, principalmente no que diz respeito às etapas posteriores à implantação, uma vez que as pessoas já passam a questionar os resultados;
- Outras dificuldades menores também foram vivenciadas, mas superadas sem maiores transtornos.

Por fim, conclui-se que o processo é longo, requer cuidado e dedicação, sensibilização constante, resiliência pois há resistências diante das mudanças de rotinas, dos desafios em ser avaliados pelas equipes, e estas por seus gestores, mas acreditamos que diante da velocidade das informações que diariamente nos apresentam e das necessidades de nossos clientes internos e externos, o modelo de Gestão por Competência vem para dinamizar e apresentar uma nova maneira de fazer Gestão de Pessoas.

Vale a pena!



## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS**

O tema *desenvolvimento de competências* ganhou maior ênfase no Tribunal por meio da Resolução TJMG n. 638, de 2010, que trata do Planejamento Estratégico do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). No desdobramento das metas do Tema Gestão de Pessoas, estabelece-se no objetivo 13: “*desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores, em consonância com a estratégia institucional*”, e se define como meta *aumentar para 40% o índice de capacitação nas competências estratégicas* constantes do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2009-2014).

Nessa ocasião, tomavam-se por referência as competências estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução n. 70: Gestão de Processos de Trabalho, Gestão da Informação, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos e Gestão Estratégica. A partir de 2013, outras resoluções foram editadas no TJMG para atualização do Planejamento Estratégico, e nestas constam iniciativas sobre a implantação do modelo de Gestão por Competências.

Fato é que, desde 2010, coube à Diretoria Executiva de Desenvolvimento de Pessoas (DIRDEP), setor componente da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF), vinculado à Segunda Vice-Presidência do TJMG, o desenvolvimento do tema e a elaboração de projetos a ele relacionados. No entanto, nessa época, não havia, ainda, uma discussão institucional sobre o tema, razão pela qual, inicialmente, a responsabilidade pelo desenvolvimento do projeto representava uma questão primordial a ser definida para dar início aos trabalhos.

Assim, a apropriação desse conceito e sua aplicação dentro do serviço público foi objeto das primeiras discussões da equipe. A abrangência da utilização do modelo dentro dos subsistemas de recursos humanos tornou-se o elemento central dos debates

iniciais, tendo em vista que seriam necessários muitos avanços, considerando-se que, tradicionalmente, o serviço público, e em especial o Poder Judiciário, se enquadra em um modelo tradicional de gestão de pessoas.

Cientes de que os desafios a serem enfrentados na implementação desse modelo serão grandes, foi priorizado o nivelamento teórico da equipe responsável pela condução do projeto. Desse modo, a EJEJF decidiu, inicialmente, investir na capacitação do grupo de servidores responsáveis pelo projeto, patrocinando diferentes cursos e seminários sobre o tema, tanto eventos externos como também *in company*.

Essas questões iniciais demandaram tempo para estudo e pesquisas, considerando-se que, à época, não havia muitas diretrizes sobre as formas de implantação que pudessem servir de base para a customização desta abordagem de gestão no TJMG. Esse tempo de amadurecimento dos conceitos e das alternativas de abordagem de implantação foi fundamental para se alcançar a elaboração de uma visão de como se poderia implantar um modelo de gestão por competências.

À medida que os estudos sobre o tema avançaram, a compreensão da complexidade que envolvia a implementação do Modelo de Gestão por Competências ficou mais evidente. Diante disso, a opção que se apresentou mais viável foi a construção de uma proposta para ser executada a médio e longo prazos, segmentada em etapas distintas, mas que buscavam abranger o desenvolvimento dos subsistemas de gestão de pessoas. Foi, então, elaborado o Programa de Gestão por Competências e, para sua implantação, foram definidos os projetos que seriam desenvolvidos paulatinamente: Mapeamento das Competências – Organizacional, Gerenciais e de Servidores; Avaliação de Desempenho por Competências; Capacitação e Desenvolvimento por Competências; Arquitetura de Plano de Carreira por Competências; Sucessão por Competências; Recrutamento e Seleção por Competências.

A formalização do programa de gestão por competências permitiu entender que a divisão do programa em projetos viabilizaria sua implementação. A construção da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e o desdobramento das ações por meio dos projetos de cada etapa foram instrumentos importantes para o desenvolvimento e gestão do programa na instituição.

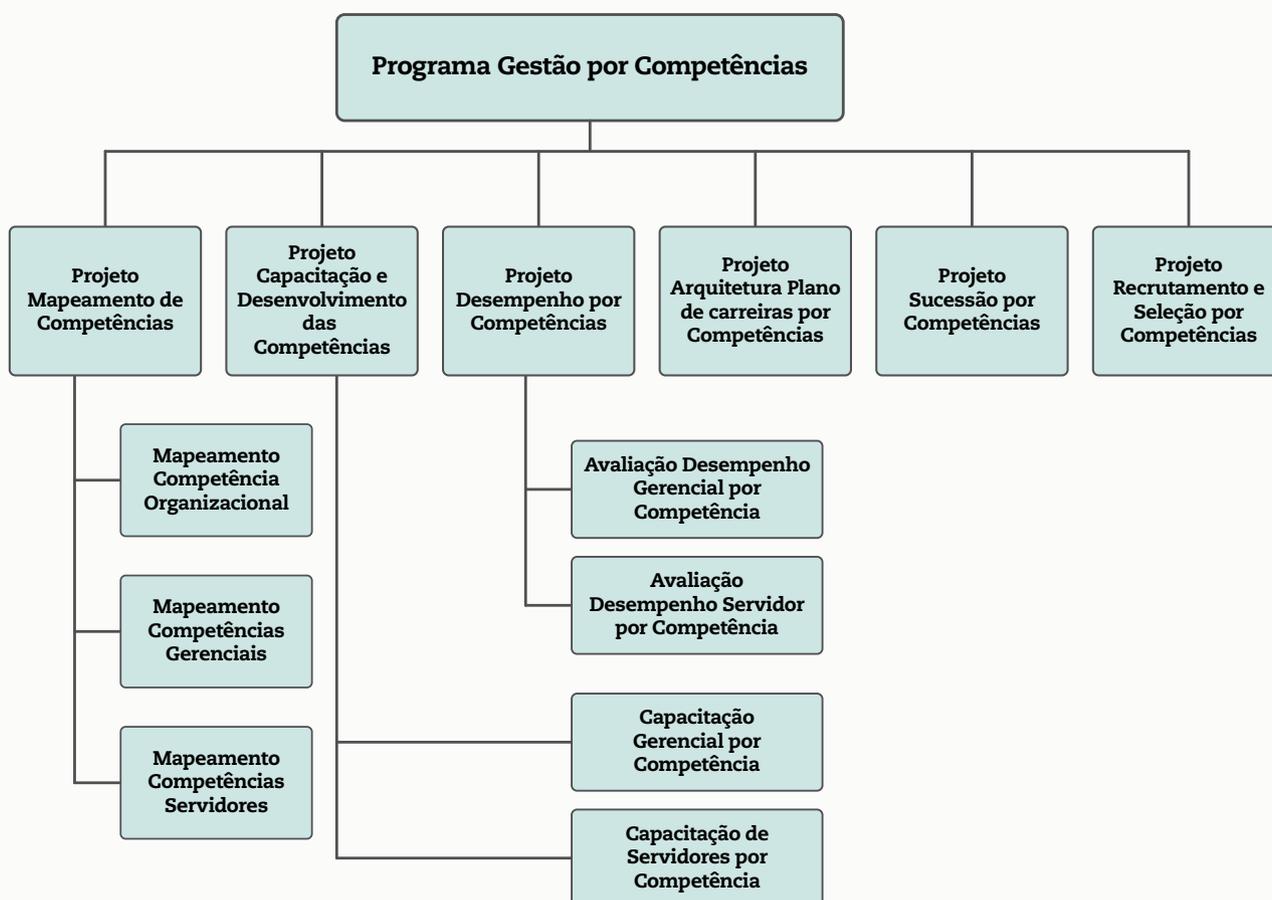


Figura 1 – Estrutura Analítica do Projeto – EAP – Programa de Gestão por Competências

O Programa de Gestão por Competências foi elaborado e aprovado pelo Comitê Estratégico do TJMG, em 2010, e sofreu revisões nos anos seguintes, mas foi necessário um tempo razoável para que o tema *Gestão por Competências* passasse a fazer parte do repertório de significados das pessoas responsáveis pelos projetos na instituição.

## ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### 1. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A primeira etapa do Programa de Gestão por Competências consistiu no Mapeamento das Competências Gerenciais. Nesse momento, optou-se pela contratação de uma consultoria externa para auxiliar a DIRDEP na condução do projeto, diante da necessidade de capacitação da equipe interna que atuaria efetivamente e de forma independente nos projetos subsequentes. Foram realizadas pesquisas com profissionais renomados no mercado nacional, que apresentavam larga experiência sobre o tema. A fase de análise para verificar a viabilidade da implementação das propostas considerou a cultura e o cenário do TJMG, e, embora tenha demandado bastante tempo, tornou-se, ao final, uma rica fonte de aprendizagem para a equipe envolvida.

A fase seguinte, da elaboração do termo de referência para a contratação, foi também desafiadora e só se tornou viável em virtude de um trabalho conjunto da equipe técnica com os assessores jurídicos da DIRDEP e da Diretoria Executiva de Gestão de Bens, Serviços e Patrimônio (DIRSEP). Essa parceria entre as áreas possibilitou a contratação, obedecendo-se às normas vigentes, com maior agilidade.

Inicialmente, foi realizada uma minuciosa análise documental referente a conteúdos selecionados pela equipe técnica, que permitissem uma melhor compreensão do funcionamento do TJMG e do Poder Judiciário brasileiro. Foram analisados o Regimento Interno do TJMG e as resoluções que dispõem sobre a estrutura, os objetivos estratégicos atuais e futuros do TJMG, expressos na Visão de Futuro, no Mapa Estratégico, dentre outras, assim como o Planejamento de Metas do Poder Judiciário. O intuito era possibilitar uma visão da complexidade em que o TJMG está inserido. Os documentos pesquisados, na visão dos consultores, *“evidenciam que a sociedade brasileira tem requerido uma Justiça*

*célere para a solução de conflitos demandados [...] Para tal, há que se dotar as instituições do Poder Judiciário de instrumentos de gestão eficazes, capazes de elevar a celeridade, a produtividade com qualidade, otimizar os processos de trabalho e elevar a capacidade de inovação, dentre outros. Gestores profissionais qualificados, então, são requeridos para tal finalidade”.*<sup>1</sup>

Na condução do levantamento de informações, optou-se por uma metodologia consultiva, que se efetivou por meio da criação de um contexto participante, realizando-se, para isso, eventos que contaram com a participação de 223 (duzentos e vinte e três) ocupantes de funções gerenciais, tais como: Desembargadores, Juízes Diretores de Foro e do Sistema dos Juizados Especiais, Assessores, Diretores, Gerentes, Escrivães, Contadores e Coordenadores.

No primeiro momento, foram entrevistados, individualmente, a Direção Superior do TJMG: Presidente, 1º, 2º, 3º Vice-Presidentes, Corregedor-Geral de Justiça, dois Desembargadores, representando a área cível e a área criminal, e também o Diretor do Foro da Comarca de Belo Horizonte. A partir dessas entrevistas, foi identificada e definida a Competência Organizacional, como sendo a Prestação Jurisdicional (resolução de conflitos entre as partes envolvidas quando a Instituição é demandada). Para se exercer essa competência, é requerido o conhecimento das leis, a capacidade de interpretação dessas, a capacidade de julgar com celeridade e a capacidade de decidir de forma justa.

Para o Mapeamento das Competências Gerenciais, foram realizadas 124 (cento e vinte e quatro) entrevistas individuais e organizados 14 (quatorze) *workshops*, que contaram com 110 (cento e dez) participantes, envolvendo 131 (cento e trinta e uma) comarcas.

Participaram dessas ações:

- Diretores de Foro de diferentes comarcas do interior, indicados pelo Corregedor-Geral de Justiça, sendo a indicação feita observando-se uma amostragem das 6 (seis) regiões de fiscalização daquele Órgão Corregedor;

---

<sup>1</sup> Vide Modelo de Competências Gerenciais do TJMG – Gestão e Inovação – Consultoria Empresarial.

- Juízes do Sistema do Juizado Especial, indicados pelo Conselho de Supervisão e Gestão dos Juizados Especiais;
- Secretários Executivos, Diretores Executivos, Gerentes, Assessores e Coordenadores, de modo a constituir uma amostra representativa da estrutura organizacional da Secretaria do Tribunal de Justiça;
- Servidores que ocupam a função de Escrivão e Contador da Comarca de Belo Horizonte, bem como de comarcas de Primeira Entrância, Segunda Entrância e Entrância Especial, as quais representavam uma amostra dos 20 (vinte) Núcleos Regionais da EJEF.

O objetivo da fase de entrevistas era explicitar o contexto organizacional e as competências consideradas necessárias para o TJMG. É importante destacar dessa fase que, das 130 (cento e trinta) entrevistas individuais realizadas, 91 (noventa e uma) foram feitas por telefone, considerando-se que o Estado de Minas Gerais conta com 296 (duzentas e noventa e seis) comarcas, distribuídas em vasta extensão territorial. Essa alternativa considerou não somente os custos com o deslocamento de magistrados e servidores, mas também os prejuízos na prestação jurisdicional que o afastamento de um número tão grande de pesquisados poderia ocasionar.

Para que essas entrevistas por telefone fossem realizadas com êxito, algumas estratégias utilizadas merecem destaque: foram reservadas salas e disponibilizados ramais exclusivamente para essas ligações e também foi feito o agendamento prévio, por membro da equipe técnica, com o magistrado e servidor gestor a ser entrevistado. O objetivo foi verificar o melhor dia e horário para que a entrevista ocorresse, tendo em vista que o participante deveria estar disponível ao telefone pelo tempo previsto de 1h30, para que os consultores pudessem conduzir, com tranquilidade, toda a pesquisa. Houve participação efetiva em 95% das entrevistas agendadas.

Para realização dos *workshops* também foi realizado um cuidadoso trabalho prévio de agendamento, a fim de permitir que os gestores – magistrados e servidores – pudessem

se programar para a participação, evitando comprometer as agendas de trabalho e de julgamentos, em virtude de terem de se deslocar das comarcas do interior para a Capital. Outra estratégia de sucesso foi o convite/convocação, assinado conjuntamente pelo 2º Vice-Presidente – Superintendente da EJEF – e também pelo Corregedor-Geral de Justiça, pelo Presidente do Conselho de Supervisão e Gestão dos Juizados Especiais, nos casos específicos, demonstrando interesse e envolvimento desses órgãos com o projeto em desenvolvimento.

Após a realização desses *wokrshops*, foi feito um grupo focal para análise do material. Posteriormente, um *workshop* especial denominado “Grupo Contributivo” com participação de 9 (nove) gestores de diferentes áreas, para validação do documento, antes de submetê-lo à aprovação do Comitê Executivo da EJEF.

Conforme consta neste documento final, o Modelo de Competências Gerenciais concebido para o TJMG considerou as limitações da Instituição; a necessidade de alinhamento estratégico dos gestores orientados para os resultados; a vital necessidade da ação inovadora para a gestão do processo de trabalho judicial e administrativo, diante do aumento progressivo do volume de processos; a necessidade de implantar mecanismos de integração e de comunicação organizacional eficazes, que integrem as unidades e as instâncias do TJMG, com visão sistêmica, para o alcance de um objetivo comum.

O perfil mapeado foi alinhado à missão e à visão do TJMG e traduziu as competências requeridas pelos gestores no contexto de trabalho, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos da Instituição. Assim, no Modelo de Competências Gerenciais, foram mapeadas e definidas oito competências e descritos os comportamentos esperados (itens de verificação), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. O modelo inclui as seguintes competências: Competência Técnica; Orientação para Resultados; Visão Sistêmica; Gestão do Processo de Trabalho Judicial; Gestão da Informação; Gestão de Pessoas e Liderança de Equipes; Ação Inovadora; e Comunicação e Integração Institucional.

As competências foram mapeadas, considerando-se as necessidades atuais e futuras do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Pretende-se que elas direcionem e orientem as ações de gestão de pessoas, como a capacitação e o desenvolvimento, que podem apresentar diferenciações de abordagem de acordo com as atribuições de cada nível de gestão. As competências mapeadas irão subsidiar, ainda, a avaliação de desempenho, projetos futuros de promoção gerencial, retenção de talentos gerenciais, modernização da carreira, dentre outros.

## **2. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES**

A segunda fase da etapa de Mapeamento de Competências consistiu no Mapeamento de Competências dos Servidores. Essa etapa, parte da execução do Programa de Gestão por Competências, está contemplada institucionalmente no tema “Gestão de Pessoas” da iniciativa estratégica, estabelecido no Planejamento Estratégico 2011-2015 do TJMG.

Com relação a essa etapa, há que se registrar que, quando do início da elaboração do projeto, foram aventadas as possibilidades de mapeamento por processo de trabalho, por unidade organizacional e por cargo/especialidade.

A decisão por mapeamento por cargo/especialidade apresentou-se a mais viável, em razão de dois aspectos importantes: os processos e/ou macroprocessos de trabalho deste Tribunal não se encontravam totalmente descritos, e essa descrição exige um trabalho técnico minucioso que demanda tempo e equipe técnica capacitada para executá-la. A alternativa de realizar-se esse mapeamento por unidade organizacional não foi efetivada, tendo em vista que as diversas especializações de varas da Justiça de Primeira Instância e de Diretorias/Secretarias do Tribunal de Justiça que compõem a estrutura organizacional do TJMG resultariam em um número de competências elevado, o que dificultaria a elaboração dos demais projetos do Programa de Gestão por Competências.

Assim, a opção por mapear as competências por cargo/especialidade foi tomada baseando-se em análises que consideraram essas circunstâncias e também no modelo

do mapeamento de competências gerenciais, em que se agruparam as principais competências para alcançar a efetividade gerencial, com vistas ao alcance da estratégia da instituição, sem se fazer distinção da área ou macroprocesso da atuação gerencial.

Com esse foco, e discutindo-se a estratégia do TJMG, o mapeamento de competências dos servidores buscou responder à pergunta fundamental: *“Considerando-se o conceito de competências, quais são as competências necessárias aos servidores para o alcance da estratégia da instituição?”*.

Além disso, atentou-se para descrever as competências mapeadas, utilizando-se referenciais de desempenho que descrevem comportamentos observáveis no trabalho.

É preciso salientar, também, que todo o mapeamento de competências, gerencial e dos servidores, teve como base a construção coletiva e a participação representativa do público-alvo dos mapeamentos, o que permitiu um envolvimento significativo dos participantes do processo.

A etapa de Mapeamento de Competências dos Servidores requereu da equipe técnica uma abordagem diferenciada para contemplar a representatividade dos participantes, pois, além do número expressivo de varas e de comarcas, da extensão territorial do Estado, que impactam o planejamento, o quadro de servidores do Tribunal de Justiça é composto por 5 (cinco) cargos, distribuídos em 22 (vinte e duas) especialidades distintas.

Para sanar essas questões, e apenas para efeito de logística das atividades, esse mapeamento foi dividido em dois momentos: Mapeamento das Competências dos Servidores da Secretaria do Tribunal de Justiça e Mapeamento das Competências dos Servidores da Justiça de Primeira Instância. Essa divisão, meramente prática, objetivava subdividir o universo de pesquisa para facilitar as atividades a serem executadas.

Nessa linha, foram mapeadas, em 2014, as Competências dos Servidores da Secretaria do Tribunal de Justiça, e, em 2015, foi realizado o Mapeamento das Competências dos

Servidores da Justiça de Primeira Instância do TJMG. Posteriormente, foi redigido um documento único com as Competências dos Servidores do TJMG. Na condução dessas fases, as atividades foram coordenadas e desenvolvidas somente por servidores, membros da equipe técnica interna da Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DIRDEP).

Para iniciar a identificação das competências dos servidores da Secretaria do Tribunal e da Justiça de Primeira Instância do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, partiu-se da análise dos conteúdos da missão, visão e do Planejamento Estratégico da Instituição. Como referência inicial, utilizou-se, também, uma pesquisa de levantamento de competências realizada, anteriormente, pela equipe da DIRDEP, no ano de 2012, em algumas comarcas da região metropolitana de BH.

O pressuposto do trabalho foi a participação significativa dos gestores e servidores e tomou como parâmetro a construção coletiva, buscando, ao mesmo tempo, o levantamento de informações fundamentais à pesquisa e o diálogo entre os envolvidos, de modo a ampliar a compreensão do processo e dos resultados almejados.

Nesse mesmo sentido, foi realizada uma reunião com os sindicatos representantes das categorias de servidores da Justiça de Primeira e Segunda Instâncias com a finalidade de dar conhecimento sobre a finalidade do mapeamento e de como seria conduzido o processo de mapeamento de competências.

Na execução dessas fases, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de diferentes áreas, por amostragem, com objetivo de identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias a cada cargo/especialidade em função dos resultados a serem alcançados no setor.

Foram realizados *workshops* com servidores, também convocados por amostragem de cada cargo/especialidade, e, nessa etapa, foram identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para seu cargo/especialidade em função dos resultados a serem alcançados no setor.

Etapas de execução deste mapeamento:

- Realizadas 73 (setenta e três) entrevistas com gestores de diferentes áreas, por amostragem, objetivando levantar competências para todos os cargos/especialidades. Essas entrevistas foram semiestruturadas e pesquisaram-se quais eram os conhecimentos, habilidades e atitudes, por especialidade, necessários para alcançar os resultados de cada setor.
- Realizados 25 (vinte e cinco) *workshops* com servidores dos diferentes cargos/especialidades – com um total de participação de 368 (trezentos e sessenta e oito) servidores. A estratégia utilizada no primeiro momento do *workshop* foi a escolha individual das competências necessárias à realização das atribuições da área, considerando o cargo, a especialidade, o glossário apresentado e as competências priorizadas pelos gestores. No segundo momento do *workshop*, a escolha das competências necessárias para a realização das atribuições da área foi desenvolvida em grupos, considerando-se o cargo, a especialidade e o glossário de competências apresentado pela equipe técnica.

Tendo em vista a peculiaridade do número de comarcas do TJMG e, conseqüentemente, de pessoas, e considerando que a participação dos servidores das comarcas do interior do Estado nos *workshops* representaria um alto custo com deslocamento, utilizou-se, como abordagem complementar para levantamento de dados, a realização de pesquisa quantitativa e qualitativa, via *web*, com esses servidores. Essa pesquisa teve como objetivo contemplar servidores lotados em diferentes comarcas, além da Capital, e possibilitar sua participação no projeto, ampliando e garantindo a amostragem do trabalho.<sup>2</sup>

Após a realização de cada entrevista e *workshop*, os conteúdos colhidos eram imediatamente registrados para consolidação dos dados.

---

<sup>2</sup> Esta pesquisa possibilitou ampliar a descrição dos conhecimentos requeridos para compor as competências mapeadas. Nas entrevistas presenciais, foi solicitado aos gestores que listassem os conhecimentos gerais e específicos para o desempenho de cada cargo e especialidade previstos para o setor, a partir do referencial das atribuições estabelecidas em resolução para a Diretoria Executiva da lotação do cargo. Após a consolidação dos dados referentes aos conhecimentos gerais e específicos para cada especialidade, foram criados 26 (vinte e seis) questionários eletrônicos na plataforma GoogleForms para alcançar uma amostra de 10% dos servidores de cada cargo/especialidade.

Ao final, após a organização de conteúdos emergentes, os dados levantados foram analisados, criteriosamente, pela equipe técnica, e consideradas as necessidades atuais e futuras da instituição, a verificação das competências mais apontadas, a análise de afinidades de conteúdos e a estruturação de indicadores de resultados. Finalmente, foi realizada uma análise geral da pesquisa, com considerações, síntese de conteúdos e redação técnica das competências mapeadas.

Como resultado dessa análise, foram definidas 6 (seis) “**Competências Transversais**” – comuns a todos os cargos/especialidades –, e 2 (duas) “**Competências Específicas**”, consideradas essenciais para cada cargo/especialidade que compõem o quadro de servidores da 1ª e 2ª Instâncias do Tribunal de Justiça.

Ainda como resultado da análise dos dados, para cada competência descrita, foram estabelecidos 3 (três) indicadores de desempenho.

Em dezembro de 2015, o trabalho consolidado pela equipe técnica sobre o Mapeamento de Competências dos Servidores do TJMG por cargo/especialidade foi submetido à validação e aprovação final da DIRDEP e da Superintendência da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF).

Resumindo, em ambas as fases, o trabalho foi estruturado para ser executado em 4 etapas: Definição do Modelo de Mapeamento, Execução do Mapeamento, Consolidação dos Dados e Validação Final.

## 1ª ETAPA – DEFINIÇÃO DO MODELO DE MAPEAMENTO

1. Alinhamento conceitual e metodológico da equipe responsável pelo projeto.
2. Pesquisa documental.
3. *Benchmarking*.
4. Levantamento dos quantitativos das especialidades dos cargos.

5. Definição da metodologia de pesquisa e estruturação de modelos de instrumentos de entrevista e *workshop*.
6. Levantamento do quantitativo da amostra representativa por especialidade.
7. Montagem do cronograma de execução dos *workshops* e entrevistas.
8. Planejamento logístico.

## **2ª ETAPA – EXECUÇÃO DO MAPEAMENTO:**

1. Ajustes nos instrumentos de entrevistas e *workshops*.
2. Realização de entrevista e *workshop* – projeto piloto.
3. Reuniões de alinhamento com a equipe técnica e gestor do projeto.
4. Realização das entrevistas e *workshops* com servidores de todas as especialidades dos cargos da Secretaria do TJMG e da Justiça Primeira Instância do TJMG.
5. Consolidação das informações coletadas.
6. Reuniões de trabalho da equipe técnica do projeto.
7. Participação de cursos *in company* sobre modelos de mapeamento de competências e construção de indicadores, metodologia de gestão por competências e novas perspectivas relacionadas ao desempenho funcional.
8. Elaboração dos resultados parciais.
9. Apresentação das etapas concluídas do projeto para análise e acompanhamento do gestor do projeto.

## **3ª ETAPA – CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS:**

1. Registro dos conteúdos levantados.
2. Análise dos conteúdos registrados.

#### **4ª ETAPA – VALIDAÇÃO:**

1. Apresentação dos resultados.
2. Elaboração do relatório de competências.
3. Validação das competências.
4. Elaboração do relatório final.
5. Entrega do documento *Competências dos Servidores do TJMG*.

### **3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS**

Os projetos *Avaliação de Desempenho por Competências de Gestores e Servidores* constituem-se nas terceira e quarta etapas do Programa Gestão por Competências e estão alinhados ao macrodesafio 8 “Melhoria da Gestão de Pessoas”, dentro da iniciativa “Gestão de Pessoas”, previsto no Planejamento Estratégico do TJMG de 2015.

Assim, como o mapeamento das competências dos servidores, os projetos de Avaliação de Desempenho por Competências estão sendo desenvolvidos exclusivamente pela equipe técnica da DIRDEP sem a contratação de consultoria externa.

O TJMG optou por mapear competências gerenciais e de servidores em momentos diferentes, assim como desenvolver os respectivos projetos de Avaliação de Desempenho por Competências.

A partir da entrega do Mapeamento das Competências Gerenciais, iniciou-se, efetivamente, o Projeto Avaliação de Desempenho Gerencial por Competências.

Para a apropriação da metodologia, a equipe responsável pelos projetos de Avaliação de Desempenho reuniu-se com servidores que atuaram junto à Consultoria *Gestão e Inovação* no projeto Mapeamento das Competências.

É importante registrar que, desde o início da capacitação técnica da equipe da DIRDEP envolvida na elaboração do novo modelo de gestão, houve um investimento em pesquisas, leituras e *benchmarking*, bem como o incentivo do TJMG para a participação em cursos específicos sobre a avaliação de desempenho na perspectiva desse modelo.

Na primeira fase de desenvolvimento do projeto, a equipe técnica elaborou a proposta de um novo instrumento de avaliação que pudesse aferir o nível das competências mapeadas para os gestores. Os conceitos, a descrição e os indicadores de cada uma das oito competências mapeadas para os gestores foram utilizadas como referenciais para os servidores.

Durante a elaboração de proposta do novo instrumento de avaliação, foram feitas adequações às descrições conceituais iniciais do documento de Mapeamento das Competências Gerenciais, a fim de possibilitar a aferição das competências por meio de indicadores sem, contudo, desvincular-se da base conceitual contida no projeto de mapeamento. Os ajustes foram necessários, ainda, para contextualizar as competências e torná-las aderentes ao processo de avaliação.

Os cargos de gestão do TJMG apresentam níveis hierárquicos com padrões de vencimentos e atribuições diferenciados, previstos em lei e regulamentos, Lei n. 16.645, de 2007, e pela Resolução n. 518. Assim, os cargos de gestão foram agrupados e identificados em quatro tipos de perfil, de acordo com o padrão de vencimento, e conceituados dentro do nível de complexidade de suas atribuições:

Perfil 1: Nível Estratégico – Decide e responde, estruturando suas atividades em alto nível de abstração.

Perfil 2: Nível Tático-Estratégico – Exerce influência na decisão, estruturando suas atividades com alto nível de abstração.

Perfil 3: Nível Tático-Operacional – Possui todos os níveis de conhecimentos/habilidades/attitudes requeridas para o exercício de seu cargo, além de apresentar um maior nível de complexidade em relação ao Perfil 4.

Perfil 4: Nível Operacional – Possui todos os níveis de conhecimentos/habilidades/atitudes requeridas para o exercício de seu cargo e apresenta um nível básico de complexidade.

No novo instrumento, foi proposta ainda uma escala de valoração a ser atribuída a cada indicador da competência. A escala de valoração das competências, por si só, não traduz o nível de exigência da competência necessário à função do cargo. Para tanto, foram criados os fatores de ponderação aplicáveis diferentemente a cada perfil:

- Peso 1 = competência relevante;
- Peso 2 = competência de maior relevância.

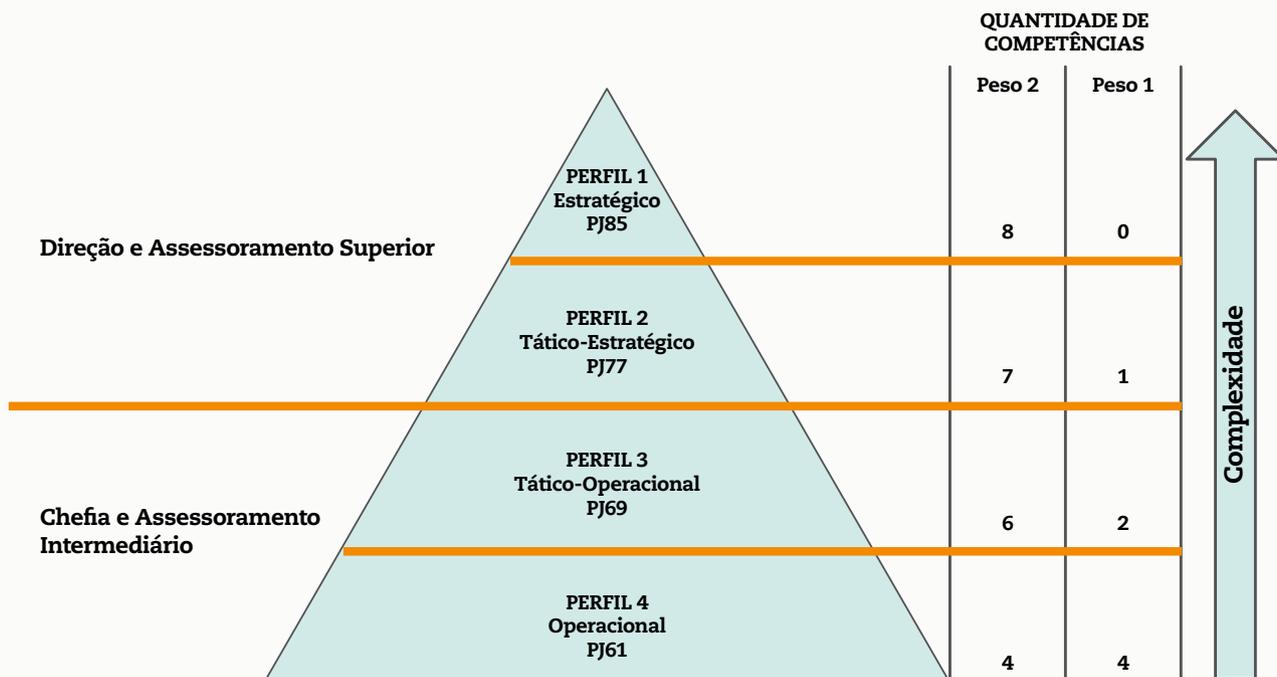


Figura 2 – Perfis Avaliação de Desempenho Gerencial por Competências

Após elaborada a proposta do novo instrumento, e mantendo-se a mesma filosofia de construção participativa do modelo, foram realizados 06 (seis) *workshops* com gestores da Justiça de Primeira Instância e da Secretaria do Tribunal de Justiça. O objetivo foi apresentar a proposta elaborada, colher as sugestões e validar a conceituação, a descrição e os indicadores do instrumento. Com o mesmo objetivo, a fim de ampliar a amostra

pesquisada, também foi disponibilizada pesquisa eletrônica para 39 (trinta e nove) juízes e outros gestores. Participaram dessa fase 97 (noventa e sete) gestores, dentre magistrados e servidores. Ao fim das ações, a equipe técnica compilou todas as sugestões e elaborou documento conclusivo do projeto, que foi validado pelo Comitê Executivo do Tribunal de Justiça, composto por diretores executivos de toda a Secretaria do TJMG e aprovado, em dezembro de 2015, pelo Superintendente da EJEJF.

Em 2016, após a entrega da Avaliação de Desempenho Gerencial e após a entrega do mapeamento de competências dos servidores, a mesma equipe técnica iniciou o Projeto de Avaliação de Servidores por Competências.

Nesse projeto, foram mantidos os mesmos pressupostos das fases anteriores, a construção coletiva, a participação representativa de servidores.

Desse modo, no desenvolvimento do projeto, a equipe técnica elaborou também a proposta de um novo instrumento de avaliação que pudesse aferir os níveis das competências mapeadas para os servidores, utilizando-se os conceitos, os indicadores das seis competências transversais e das duas competências específicas mapeadas para todas as especialidades dos cargos, sendo que também foram necessárias pequenas adequações às descrições constantes no documento de Mapeamento das Competências dos Servidores, a fim de tornar os conceitos mais aderentes ao projeto de avaliação e mais contextualizados à realidade de trabalho do TJMG.

Nessa etapa, a abertura ao diálogo foi essencial, demonstrando que o amadurecimento entre os membros das equipes envolvidas e o compartilhamento do trabalho, além de possibilitar uma evolução conceitual, assegura a entrega de um produto mais adequado à realidade institucional.

Após a criação do novo modelo, a proposta foi apresentada à amostra representativa de servidores, de diferentes cargos/especialidades da Secretaria do TJMG e da Justiça de

Primeira Instância, para análise, sugestões e validação. Para esse fim, foram realizados 17 (dezessete) *workshops*, com a participação de 237 (duzentos e trinta e sete) servidores.

O documento conclusivo foi apresentado ao Comitê Executivo do Tribunal e ao Superintendente da EJEF para aprovação final.

Para implementação do Projeto de Avaliação de Desempenho, está em construção uma ferramenta automatizada. Inicialmente, foi feita uma análise de sistemas de avaliação por competências disponíveis no mercado, na qual ficou demonstrada que as adequações e customizações que se apresentavam necessárias para permitir interações com o Sistema Informatizado de Administração de Recursos Humanos da instituição demandariam tempo e, acrescidos às tratativas para elaboração do termo de referência e contratação externa, representariam tempo similar ou superior ao tempo estimado para realização de tal projeto utilizando os recursos internos da equipe de informática da Instituição.

Assim, para implementação do Projeto de Avaliação de Desempenho, está em construção uma ferramenta automatizada, desenvolvida por meio de um trabalho conjunto das equipes técnicas da Diretoria Executiva de Informática do TJMG (DIRFOR) e da DIRDEP que atuaram nos Projetos de Avaliação de Desempenho Gerencial e Avaliação de Servidores por Competências. O desenvolvimento interno da ferramenta automatizada é um projeto minucioso, mas o tempo despendido na definição das regras de negócio tem-se mostrado valioso para reafirmação do aprendizado e revisão de aspectos necessários para a efetivação de um instrumento o mais próximo da *práxis* do TJMG.

#### **4. CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

A Capacitação por Competências é o grande desafio que se apresenta para a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes do TJMG, haja vista o quantitativo de seu público-alvo formado, atualmente, por 1.047 (mil e quarenta e sete) magistrados e 13.630 (treze mil seiscentos e trinta) servidores.

Além do quantitativo de pessoas, a extensão territorial do Estado de Minas Gerais e o número de varas e de unidades organizacionais, com especializações e atribuições bem distintas, também é um aspecto que impacta as ações de capacitação a serem ofertadas.

Desse modo, para a Capacitação por Competências, a DIRDEP considerou o modelo de mapeamento realizado, optando também por trabalhar com projetos distintos: um destinado aos gestores, incluídos os magistrados, e outro para servidores.

Inicialmente, o que se buscou foi o alinhamento dos cursos já oferecidos pela EJEJ àquelas competências mapeadas, quer seja identificando-os e/ou inserindo esses temas em novas ações formativas. Posteriormente, a DIRDEP ofereceu a formação dos escrivães de todas as Varas Judiciais das comarcas do interior e da Capital, dentro do Programa de Atualização Gerencial – AGIR, na modalidade presencial, com duração de 5 (cinco) dias (40h/aula). Foram realizadas 30 (trinta) turmas com, no máximo, 30 (trinta) escrivães lotados em varas semelhantes, totalizando 865 (oitocentos e sessenta e cinco) escrivães. Essa formação teve início em maio de 2011, encerrando-se em novembro de 2015, e abordou duas das competências gerenciais mapeadas: Gestão do Processo de Trabalho Judicial e Gestão de Pessoas.

Em 2015, foi abordada como meta específica no Planejamento Estratégico da Instituição em 2015: “Capacitar 40% dos gestores nas Competências Gerenciais”.

Em 2016, essa meta foi ampliada para 60% dos gestores. Para atingir esse intento, a alternativa que se mostrou mais viável foi trabalhar com a capacitação a distância. Saliente-se que, há anos, a EJEJ desenvolve um projeto de educação a distância e já oferece várias ações nessa modalidade. Possui plataforma no sítio eletrônico da Instituição e conta com equipe de servidores que atuam, exclusivamente, nessa atividade.

Para atingir essa meta, foi ofertado um curso na modalidade de ensino a distância. O curso *Competências Gerenciais no TJMG: Modelo e Técnicas de Gestão para Melhoria de Resultados*, foi desenvolvido em 4 (quatro) módulos: Planejamento Estratégico, Gestão

para Resultados, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas. Essa formação foi destinada a gestores da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de Primeira Instância, com carga horária de 32 (trinta e duas) horas. Foram realizadas 3 (três) turmas entre os anos de 2015 e 2016, atingindo-se as metas estabelecidas.

No final de 2016, no intuito de aprimorar suas ações de formação e adequá-las ao modelo de gestão por competências, a EJEF decidiu contratar uma consultoria especializada sobre o tema para auxiliar a equipe interna na criação de itinerários formativos, tanto para gestores quanto para servidores. Dessa maneira, em 2017, iniciou-se a orientação metodológica da equipe interna da DIRDEP e, ainda, a condução de grupos focais para definição de itinerários formativos.

Merece destaque que, ao final de 2016, iniciou-se um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), que se estenderá no decorrer de 2017 e 2018.

O Programa é composto das seguintes ações: curso *Fundamentos para o desenvolvimento de boas práticas gerenciais*, na modalidade híbrida (presencial e a distância); *Aplicação prática da gestão judiciária na 1ª Instância* e *Aplicação prática da gestão administrativa e judiciária na 2ª Instância*, com cursos na modalidade presencial e em educação a distância.

## **5. OUTRAS ETAPAS DO MODELO**

Dentre várias medidas que estão sendo desenhadas para a modernização do Judiciário mineiro, o realinhamento das práticas de gestão é uma das medidas que contribuirá para a geração de resultados. Nesse raciocínio, o Programa de Gestão por Competências permitirá uma mudança gradativa dos subsistemas de gestão de pessoas já utilizados na instituição para uma nova abordagem de gestão, em que a identificação e o alinhamento das competências individuais às competências institucionais contribuirão para o cumprimento da estratégia institucional.

É certo que esse novo modelo de gestão de pessoas poderá gerar muitos benefícios, mas, sendo extensa a abrangência do modelo, suas etapas e seus desdobramentos são gradativos e interdependentes e foram concebidos para serem implementados à medida que houver a consolidação das etapas iniciais. Inicialmente, subsidia os itinerários de capacitação e desenvolvimento e, ainda, os processos de avaliação de desempenho pelas competências mapeadas, mas sua institucionalização e efetividade serão gradativas e, tendo em vista que não se gerou um ciclo completo dessas etapas, ainda é incipiente a análise dos resultados.

Ainda é prematura a discussão sobre a nova arquitetura de cargos, carreira e remuneração, sobre projeto de sucessão e ainda sobre os processos de seleção e recrutamento à luz do modelo de gestão por competência. É necessária, portanto, a observação e o acompanhamento, para que, após consolidadas essas fases, possa a Instituição evoluir no uso da metodologia para, a médio e longo prazos, projetar a construção dos outros procedimentos e ferramentas de gestão.

Dentre as lições aprendidas com as experiências no desenvolvimento dos projetos, evidencia-se, como exitosa, a concepção participativa que envolveu as partes interessadas na construção dos novos modelos. A execução de cada etapa dos projetos possibilitou um ambiente de aprendizagem e criou condições para o desenvolvimento de melhorias, estimulando a evolução do modelo.

A experiência aponta que, embora a implementação do modelo de gestão por competências estivesse contemplada no Planejamento Estratégico da instituição desde 2010, não houve a elaboração de um plano de comunicação e de sensibilização sobre o tema com os gestores e a alta direção da instituição, o que se evidenciou como ponto de vulnerabilidade na implementação.

A gestão da comunicação, a sensibilização para o tema e para a mudança poderiam ter sido contempladas na primeira fase de desenvolvimento das ações, assegurando a oportuna apropriação das informações necessárias pelas partes interessadas e, conseqüentemente, propiciando melhores resultados em cada projeto já desenvolvido.

**Superintendente da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF)**

Desembargador Wagner Wilson Ferreira

**Juíza Auxiliar da Segunda Vice-Presidência**

Dra. Lisandre Borges da Costa Figueira

**Diretora Executiva de Desenvolvimento de Pessoas**

Ana Paula Andrade Prosdocimi da Silva

**EQUIPES QUE ATUARAM NO PROJETO**

**Mapeamento de Competências**

Maria Madalena Cardoso Garcia Girão – Gerente de Desenvolvimento e Acompanhamento de Carreiras (GEDAC)

Karla Patrícia Armaneli de Almeida – Coordenadora de Orientação à Lotação e Movimentação (COMOV)

Kelly Chalub Couto – Núcleo de Desenvolvimento de Competências Humano-Sociais (NUDHS)

Letícia Maria Campos Diniz – Coordenação de Orientação à Lotação e Movimentação (COMOV)

Luciana Alves Drumond Almeida – Coordenação de Orientação à Lotação e Movimentação (COMOV)

Maíra Gonçalves de Miranda – Coordenação de Orientação à Lotação e Movimentação (COMOV)

**Avaliação de Desempenho por Competências**

Maria Madalena Cardoso Garcia Girão – Gerente de Desenvolvimento e Acompanhamento de Carreiras (GEDAC)

Rita de Cássia Bello Santos – Coordenadora de Avaliação de Desempenho e Administração do Plano de Carreiras (COADE)

Carolina Maria Salomão Cardoso – Coordenação de Avaliação de Desempenho e Administração do Plano de Carreiras (COADE)

Luciana Luz Pereira – Coordenação de Avaliação de Desempenho e Administração do Plano de Carreiras (COADE)

Karla Patrícia Armaneli de Almeida – Coordenadora de Orientação à Lotação e Movimentação (COMOV)

Kelly Chalub Couto – Núcleo de Desenvolvimento de Competências Humano-Sociais (NUDHS)

**Capacitação por Competências:**

Mariângela Mazôco Leão – Gerente de Recrutamento Seleção e Formação Inicial (GESFI)

Thelma Regina Cardoso – Gerente de Formação Permanente (GEFOP)

Francille Carolina Sabadini Menezes – Coordenadora Formação Inicial (COFAC)

Lorena Assunção Belleza Colares – Coordenadora Formação Permanente da Capital (COFOP)

Pauline Freitas de Avelar Salmen – Coordenadora Formação Permanente do Interior (COFINT)

Marílila Miranda de Almeida – Coordenadora do Núcleo de Desenvolvimento das Competências Humano-Sociais (NUDHS)

Antônio Leonardo de Oliveira Vianna – Coordenador da Central de Tecnologia para Educação e Informação (CETEC)



# MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ÓRGÃOS DO PODER JUDICIÁRIO: o caso do Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo

*Dr. Thiago Dias Costa<sup>1</sup>*

*Adriano Moreira de Souza<sup>2</sup>*

*Me. Vinícius Quintino de oliveira<sup>3</sup>*

*Dra. Camila Carvalho Ramos<sup>4</sup>*

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Poder Judiciário, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 103-B §4º, outorgou ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) as competências de controle da atuação administrativa. Dessa forma, no exercício de sua atribuição constitucional, o CNJ elaborou o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, prevendo como um de seus objetivos o desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos magistrados e servidores (Resolução CNJ n. 70/2009).

Para a consecução desse objetivo e, diante da necessidade de adoção de diretrizes nacionais para nortear as unidades de formação e aperfeiçoamento técnico dos servidores da Justiça, o CNJ instituiu Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, por meio da Resolução CNJ n.º 192/2014.

Como visto, o inciso II, do art. 3º da Resolução mencionada, dispõe que as ações de capacitação deverão estar sempre integradas com o planejamento estratégico do Poder

---

<sup>1</sup> Professor da UFPA. Doutor em Teoria e Pesquisa do Comportamento - NTPC/UFPA.

<sup>2</sup> Secretário de Gestão de Pessoas do TRE/ES. Mestrando profissional em Gestão Pública - UFES.

<sup>3</sup> Analista Judiciário do TRE/ES. Mestre em Administração - FUCAPE.

<sup>4</sup> Doutora em Teoria e Pesquisa do Comportamento - NTPC/UFPA.

Judiciário, sendo pautadas no desenvolvimento das competências necessárias para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia.

Visando o alinhamento com a resolução do CNJ, o Tribunal Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES) deu início ao seu projeto de mapeamento de competências realizando uma pesquisa nacional de experiências exitosas de implantação do modelo de gestão por competências na Administração pública brasileira. Nesta pesquisa, o Tribunal elegeu o laboratório de gestão do comportamento organizacional (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará como parceira para a condução do projeto.

O Tribunal firmou parceria com a Universidade Federal do Pará (UFPA), em nome de Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM), por meio da assinatura de um Termo de Execução Descentralizada em Junho de 2015 com objetivo de mapear as competências institucionais e individuais do TRE-ES, com vistas a desenvolver competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais.

Este manuscrito descreve o processo de mapeamento de competências do TRE-ES em parceria com o GESTCOM.

## **2. METODOLOGIA**

O mapeamento aqui apresentado foi realizado no período de setembro de 2015 a março de 2016 como resultado do Termo de Execução Descentralizada firmado entre o TRE-ES e o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da Universidade Federal do Pará – UFPA. O projeto foi conduzido pela equipe do GESTCOM em parceria com a equipe de Gestão de Pessoas do órgão nas dependências do TRE-ES.

Participaram do projeto de mapeamento de competências do TRE um total de 328 servidores, equivalentes a 96% do quadro de pessoal do órgão. A seleção dos participantes para as oficinas de mapeamento de competências foi realizada pelo próprio órgão em que

o estudo ocorreu, sendo estes orientados a selecionar servidores-chave que possuíam amplo conhecimento dos trabalhos e rotinas realizadas em suas respectivas unidades.

O mapeamento de competências do TRE incluiu as fases: análise documental, aplicação da cartilha de mapeamento de competências, oficina de mapeamento de competências, validação das competências e avaliação das competências para a identificação das necessidades de capacitação dos servidores do órgão.

## 2.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental consiste em um método objetivo de descrição das competências a partir de documentação produzida pela própria instituição mapeada (Brandão, 2012). No caso do TRE-ES, essa técnica foi utilizada como passo inicial através da análise dos documentos institucionais disponibilizados pela organização:

- Regimento Interno da Secretaria do TRE-ES (Resolução n. 705/2007, de 27/22/2007).
- Mapas de Processos das Unidades do TRE-ES;
- Planejamento Estratégico 2015/2020.

Esse procedimento foi realizado no período de Setembro a Outubro de 2015, e foi feito com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente esses documentos.

A partir dessa documentação, foi elaborado o material que auxiliaria os servidores na construção das competências essenciais para realização das atividades da sua unidade durante as Oficinas de Mapeamento de Competências. Os Mapas de Processos das Unidades do TRE contribuíram para a definição das competências setoriais descritas, que foram apresentadas aos servidores durante as oficinas de mapeamento.

## 2.2 APLICAÇÃO DA CARTILHA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Antes do início das Oficinas de Mapeamento de Competências com as unidades do TRE-ES, foi disponibilizada uma cartilha com orientações para a identificação e descrição de competências. A cartilha foi encaminhada, por e-mail, para todas as unidades do TRE no dia 04 de novembro de 2015, com o objetivo de ajudar os gestores e servidores da instituição a identificar e descrever adequadamente as competências relevantes para a realização de suas atividades.

O material produzido a partir da Cartilha foi entregue à equipe do GESTCOM no primeiro dia das oficinas. Portanto, com o auxílio da cartilha, as unidades tiveram a oportunidade de descrever suas competências para serem apresentadas e trabalhadas durante as oficinas.

## 2.3 OFICINA DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

As Oficinas de Mapeamento de Competências das unidades do TRE foram agendadas tendo como foco a identificação das competências individuais e atribuições das diferentes unidades do órgão.

As oficinas constituem uma metodologia participativa que tem como objetivos centrais (1) favorecer o debate sobre as competências individuais necessárias a cada unidade, aumentando a confiabilidade e qualidade das competências descritas; (2) garantir a participação do servidor da unidade, promovendo seu engajamento no processo; e (3) disseminar o conhecimento sobre o mapeamento de competências, sua importância e fases, permitindo a constituição de multiplicadores para a condução de próximos ciclos de mapeamento.

Os participantes das oficinas foram sugeridos pela própria instituição com base nos critérios definidos pelo GESTCOM: servidores com amplo conhecimento das rotinas e

responsabilidades da sua unidade. As oficinas contaram com a presença de, no máximo, dois servidores de cada unidade, sendo um dos dois, o gestor da unidade.

Na primeira parte da oficina, foi conduzida uma palestra com o objetivo de expor aos servidores cada um dos passos que compõem o Projeto de Mapeamento de Competências, além de orientar quanto à descrição das competências.

Ao término da palestra foram disponibilizados aos participantes das oficinas dois conjuntos de instrumentos, referidos aqui como “Kits”:

Kit 1 – Continham exemplos de competências gerenciais, administrativas, e pessoais, derivadas da fase de análise documental, que deveriam ser analisadas pelos servidores a fim de avaliar a sua pertinência ao contexto da sua unidade. Neste momento, os servidores poderiam sugerir modificações, exclusões e/ou inclusões de competências às listas disponibilizadas. Além disso, deveriam especificar os graus de *Gravidade*, *Urgência* e *Tendência* de cada competência considerada essencial para a realização das atividades da sua unidade.

No Kit 1 foram apresentadas as seguintes competências por categoria de análise:

- 1. Competências Gerenciais:** que envolvem aquelas voltadas para liderança e coordenação de equipes; elas não incluem, no entanto, competências esperadas apenas de gestores por suas atribuições regimentais (por exemplo, a análise e liberação de um determinado processo). Envolvem, portanto, atividades como delegar tarefas, oferecer *FEEDBACK* e acompanhar o trabalho de sua equipe. Essas competências devem ser vistas como diferenciadas dentro do processo de análise das lacunas: elas são apresentadas na autoavaliação apenas daqueles servidores que possuem cargo de gestão, não sendo, portanto autoavaliadas por todos os trabalhadores da casa. No entanto, os gestores podem avaliar seus subordinados nessas competências; essa técnica permite à gestão de pessoas conhecer e planejar, de forma antecipada, ações que podem promover a formação e preparação de servidores a um futuro cargo de gestão, como forma de Banco de Talentos. Tais competências, por envolverem um conjunto amplo de conhecimentos, habilidades e atitudes, podem ser trabalhadas tanto em atividades de capacitação formal,

quanto em ações e oficinas práticas. Foram apresentadas sete competências gerenciais. Cada uma delas foi descrita por um verbo com seu respectivo objeto, um critério e/ou uma condição, conforme exemplos abaixo:

- **Delegar Tarefas:** Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
- **Acompanhamento com Foco em Resultados:** Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhadas aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.

2. **Competências Administrativas:** são aquelas tradicionais no serviço burocrático, envolvendo o desempenho de redação de documentos oficiais, análise de processos, seu correto arquivamento e tramitação, etc. Tais competências podem ser trabalhadas em atividades de capacitação formais e programas de tutoria, por exemplo. Foram apresentadas nove competências administrativas. Cada uma delas com um título e sua respectiva descrição, conforme exemplos abaixo:

- **Atualização de Informações e Dados:** Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.
- **Redação Oficial:** Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.
- **Recursos Materiais e Patrimoniais:** Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.

3. **Competências pessoais:** focam o desempenho do relacionamento interpessoal e características comportamentais dos servidores. Tais competências envolvem principalmente habilidades atitudinais de respeito, cuidado e atenção ao outro, e são essenciais para o desenvolvimento de um bom clima organizacional e satisfação no ambiente laboral. Seu desenvolvimento está ligado não apenas a atividades de capacitação formal, mas devem envolver oficinas vivenciais e atividades práticas de desenvolvimento interpessoal. Nesse sentido, cabe apontar que ações e

políticas dedicadas a ações em saúde e qualidade de vida do trabalhador tendem a ser formas interessantes e, muitas vezes, menos dispendiosas à organização que ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Foram apresentadas doze competências pessoais, também com descrições conforme exemplo abaixo:

- **Relacionamento Interpessoal:** Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos apropriadamente.
- **Trabalho em Equipe:** Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.
- **Atendimento ao Público Interno e Externo:** Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência.

Em cada oficina, as propostas de competências eram analisadas, modificadas e avaliadas conforme os processos do TRE-ES. As propostas de competências, por sua vez, foram cunhadas de acordo com a análise documental da instituição. Desta forma, os servidores utilizavam as sugestões de competências para validá-las ou construir competências mais apropriadas de acordo com o modelo oferecido.

Depois da identificação das competências, cada uma delas deveria ser avaliada em grau de importância de acordo com a matriz GUT. A Matriz GUT é um instrumento que nos permite identificar prioridades de capacitação entre competências, calculando a relação entre a *Gravidade*, *Urgência* e a *Tendência* (BRANDÃO, 2012). A *Gravidade* diz respeito a quão nocivo é o não desenvolvimento daquela competência para determinada unidade, o que poderia ser avaliado ponderando-se qual o nível de dano que a organização sofreria caso os servidores da unidade não tivessem aquela competência desenvolvida. Tal elemento ajuda a identificar competências essenciais a serem treinadas previamente à entrada de um servidor em determinada unidade; já a *Urgência* se refere ao tempo que a organização tem disponível para que aquela competência seja desenvolvida por meio de processos de *Treinamento*, *Desenvolvimento* e *Educação*, ou seja, era avaliado o cenário atual da

unidade e o quanto aquela competência era necessária naquele momento. Por fim, a *Tendência* pretende definir qual seria o impacto que a realização de uma capacitação em determinada competência teria na unidade.

A avaliação destes aspectos era feita através de uma escala de dez níveis. Quanto mais próxima do dez fosse a resposta do servidor, mais danosa a falta daquela competência seria para o quadro geral daquela unidade. Além disso, menos tempo para desenvolver se teria e maior seria o impacto caso aquela competência fosse alvo prioritário de capacitação. Em contrapartida, quanto mais próxima do um fosse a avaliação do servidor, menor o impacto da ausência daquela competência, e conseqüentemente, mais tempo se teria para desenvolvê-la e menos impacto o seu desenvolvimento traria para a unidade. Graduando suas respostas dentro da escala de um a 10, o servidor determinava as diferenças de Importância, que significa o grau de prioridade da necessidade de capacitação entre as competências. A importância é um valor de 0,1 a 100, onde quanto maior seu valor, maior o grau de prioridade. A fórmula para definir a importância é a seguinte:  $I = (G \times U \times T) / 10$ .

Durante as oficinas, as unidades também tiveram contato com outro instrumento – Kit 2, composto por um formulário para a descrição das competências específicas e uma lista de verbos para auxiliá-los na descrição das competências.

O Kit 2 continha os processos mapeados pela instituição referentes às suas unidades. A descrição de processos norteou a descrição das competências específicas das diferentes unidades do TRE. Caso a unidade não tivesse, ainda, a descrição dos seus processos, essas foram orientadas a descrevê-los durante as oficinas para, a partir daí, sugerir suas competências.

Portanto, neste momento, cada unidade deveria analisar os seus processos e definir quais competências “específicas” eram essenciais para realizá-los. Cada representante de unidade deveria sugerir e descrever as competências essenciais para a realização das atividades da sua unidade. Além disso, cada representante deveria definir a GUT para

cada competência específica descrita. A qualquer momento, os participantes poderiam solicitar orientações e/ou esclarecimentos quanto às competências ou ao projeto de mapeamento de competências.

No momento da descrição das competências específicas alguns cuidados metodológicos foram fornecidos aos participantes das oficinas. Eles foram orientados a descrever as competências sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação e mensuração no ambiente de trabalho. Competências descritas de maneira pouco clara favorecem múltiplas e convenientes interpretações (BRANDÃO; BAHRY, 2005; CARBONE ET. AL., 2009; RAMOS; COSTA; BORBA; BARROS, 2016, p. 137).

Portanto, a descrição de uma competência deve representar um desempenho ou comportamento esperado, especificando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito utilizando-se um verbo acrescido de um objeto de ação. Sempre que possível a descrição da competência deve indicar uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra e um critério de qualidade considerado satisfatório (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CARBONE ET AL., 2009).

Ao final da oficina, cada unidade deveria ter analisado as competências dos Kits 1 e 2 e atribuído a GUT para cada conjunto de competências. Uma vez finalizado esse processo, foi definido o Mapa de Competências da unidade. O Mapa de Competências é uma ferramenta de análise que descreve as competências identificadas na unidade, permitindo guiar tomadas de decisões dentro de processos de gestão de pessoas.

## 2.4 VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Caso a unidade não finalizasse as atividades previstas para as Oficinas de Mapeamento, ou mesmo quisesse compartilhar as informações com os demais servidores da sua unidade, era dado um prazo de uma semana, a contar da data de realização da oficina, para Validação

das Competências e GUT's atribuídas. Durante esta fase, os servidores poderiam fazer alterações, tanto na descrição ou nos nomes das competências, ou mesmo na avaliação da GUT realizada. Após a validação das competências, os servidores encaminhavam os seus mapas de competências para o e-mail do GESTCOM, disponibilizado durante as oficinas.

Esse passo era realizado apenas caso a unidade não tivesse finalizado as atividades previstas durante oficina. Aqueles que haviam concluído os dois kits entregues não precisavam passar pelo processo de validação.

## 2.5 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Uma vez identificados os Mapas de Competências das unidades, foram criados questionários individuais para avaliar as necessidades de capacitação dos servidores do TRE – ES. Nesta fase, foi utilizada a metodologia 180°, que inclui dois atores organizacionais: o próprio servidor e seu gestor imediato. Com esta metodologia é possível avaliar as necessidades de capacitação diminuindo o viés presente no olhar apenas de um desses atores por levar a opinião de ambos em consideração. Os gestores de cada unidade foram avaliados pelos seus superiores imediatos.

Os questionários individuais de avaliação foram disponibilizados aos servidores através do sistema de Gestão de Competências – GESTCOM. Este sistema permite um *login* personalizado para cada servidor, através da informação do número do CPF no campo da “senha” e do “usuário”. Ao logar-se no sistema, o servidor encontra um questionário a ser respondido contendo as competências descritas e validadas durante as etapas anteriores do mapeamento.

Cada servidor recebeu em seu e-mail um “link” que o direcionava para o site do sistema GESTCOM, assim como instruções para seu *login*. Antes do início do período de avaliação, ocorrido entre os dias 17/02/2016 e 11/03/2016, houve a divulgação interna no órgão através de um vídeo produzido pelo GESTCOM, com orientações para a utilização correta do sistema e período para a realização da avaliação.

Ao realizar sua autoavaliação, o servidor deveria determinar seu grau de necessidade de capacitação em cada competência descrita para sua unidade. Caso o servidor utilizasse a competência em suas atividades cotidianas, esta deveria ser avaliada em uma escala de 1 a 10. Caso o servidor avaliasse a competência como desnecessária para a realização de suas atividades atuais, deveria marcar a opção “Não utilizo”. Na escala de avaliação, quanto mais próxima do valor um fosse a avaliação do servidor, menor a necessidade de capacitação na competência. Por outro lado, quanto mais próxima do 10 a avaliação, maior a necessidade de capacitação.

Procedimento semelhante era realizado na avaliação do gestor. Nesse caso, além das competências, o sistema disponibilizava uma lista de servidores que deveriam ser avaliados pelo gestor. Mais uma vez, o gestor deveria avaliar a pertinência da competência para cada servidor e atribuir o seu grau de necessidade de capacitação na competência descrita.

### 3. RESULTADOS

Na metodologia adotada, os dados são levados em consideração tendo pelo menos uma das duas avaliações (servidor ou gestor). Nesse sentido, o total de servidores avaliados com pelo menos uma das avaliações foi 328, o que corresponde a 96% dos servidores da instituição.

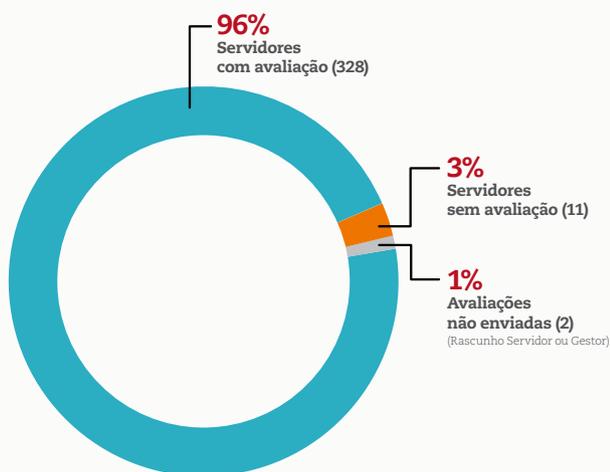


Figura 1. Total de servidores com pelos menos uma avaliação.

Apenas 3% dos servidores não apresentaram nenhuma avaliação, ou seja, nem realizaram a sua autoavaliação, nem foram avaliados pelos seus gestores imediatos. Nesse sentido, pode-se considerar a participação na pesquisa de 96% dos servidores do TRE-ES. Essa participação garante um alto grau de confiança e baixa margem de erro da pesquisa.

### 3.1 CÁLCULO E ANÁLISE DA LACUNA DE COMPETÊNCIAS

A análise dos dados foi realizada a partir de três parâmetros principais: o nível de lacuna de cada servidor (L), a lacuna média (na instituição e por unidade) e o número de servidores com alta lacuna.

A importância (I), como definida anteriormente, é entendida como o resultado da fórmula  $I = (G \times U \times T) / 10$ , a partir da Matriz *Gravidade/Urgência/Tendência*. Isso gera um número que varia de 0,1 a 100.

A Necessidade de Capacitação (NC) de cada servidor é produzida pela fórmula  $NC = \text{Autoavaliação (AA)} \times \text{Avaliação do Gestor (AG)}$ . Assim, também são gerados números de 1 a 100. Dado que o servidor ou gestor poderiam avaliar a competência como não sendo necessária para as atividades atuais, bem como havia a possibilidade de apenas um dos dois responder o questionário, temos o cálculo da lacuna seguindo o Quadro 1:

**Quadro 1: Possibilidades para cálculo de Lacuna (L)**

NOTAS	CÁLCULO DA NC	POSSIBILIDADES
	AA x AG	Existem as duas avaliações
Apenas a avaliação feita é levada em consideração.	AE x AE	Existe apenas uma avaliação (a outra não foi realizada)
A avaliação é considerada metade do valor determinado	(AExAE)/2	Existem as duas avaliações, mas um dos atores indicou "0" (não é necessária às atividades atuais)
Competência não existe na lista do servidor. Dados não são levados em consideração para cálculo de lacuna média.		Não existem avaliações
		Existe apenas uma avaliação, e ela é zero
		Existem as duas avaliações, que foram indicadas como zero

NC: Necessidade de Capacitação; AA: Autoavaliação; AG: Avaliação do Gestor; AE: Avaliação Existente.

Por fim, a Lacuna é dada por  $L = (I \times NC)/100$ , produzindo um valor de 0 a 100 . Este valor incorpora tanto as necessidades da organização (Importância), quanto a percepção do servidor sobre seu trabalho (Autoavaliação) e a análise do seu superior ou responsável institucional (Avaliação do Gestor). A Lacuna e a Lacuna Média (média aritmética das lacunas de cada servidor que apresentou aquela competência) são utilizadas como base para as análises. A Tabela 1 apresenta um guia para interpretação da lacuna.

Ao avaliar as necessidades da instituição, foi lançado mão de duas técnicas: a avaliação geral a partir das médias, utilizando a matriz Importância x Necessidade de Capacitação, e a avaliação do número de pessoas em cada faixa de lacuna.

**Tabela 1 – Interpretação da Lacuna de Competências**

Alta lacuna. Indivíduos têm prioridade para ser encaminhados para capacitação, e as ações devem ser pensadas focando estas competências.	Maior que 50
Média lacuna. Servidores nessa faixa têm preferência para encaminhamento a ações de capacitação depois dos identificados com alta lacuna.	Maior que 35 e menor ou igual a 50
Baixa Lacuna. Servidores não têm necessidade de capacitação para este ciclo.	Maior que 15 e menor ou igual a 35
Lacuna mínima. Servidores nessa faixa não devem ser considerados como possuindo necessidades de capacitação.	Menor ou igual a 15

### 3.2 APLICAÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

Para apresentar e analisar os dados do mapeamento de competências do TRE-ES foi aplicada a matriz Importância x Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2009). A Matriz Importância x Necessidade de Capacitação é composta de dois eixos. No eixo vertical são lançados os dados concernentes à Necessidade de Capacitação Média dos servidores; no eixo horizontal, são lançados dados concernentes à Importância na Unidade daquela competência. Cada competência é plotada como um ponto localizado na área compreendida entre esses dois eixos.

Uma vez montada a matriz, ela é dividida em quatro áreas:

1. **Foco de Intervenção:** Onde são localizadas aquelas competências com alta Importância e alta Necessidade de Capacitação. As competências aqui localizadas deverão ser consideradas focos de intervenção na instituição, sendo prioritário o seu desenvolvimento, pelo processo de capacitação ou pelo processo de seleção externa de membros da equipe. A instituição deverá considerar essas competências na construção de seu Plano Anual de Capacitação; elas podem ser identificadas pelas altas lacunas.
2. **Avaliação:** As competências nesse quadrante apresentam Alta Necessidade de Capacitação, mas baixa Importância. Elas devem ser avaliadas para serem melhoradas futuramente dentro da organização, mas não precisam ser consideradas prioridades para o momento. A classificação delas como foco de processos de capacitação imediata deve ser avaliada e ocorrer apenas: (1) na medida em que auxiliarem outras competências mais urgentes; (2) houver recursos disponíveis para serem investidos na melhoria dessas competências; e (3) atenderem um grande número de servidores. Essas competências podem ter baixa ou média lacuna.
3. **Desempenho Adequado:** Aquelas competências que foram consideradas sem necessidade de melhoria para este ciclo. Incluem aqui aquelas competências que são identificadas como tendo baixa Importância e baixa Necessidade de Capacitação, e, portanto, não precisam de foco. Elas podem ser observadas tendo baixas ou nenhuma lacuna.
4. **Vantagem Competitiva:** As competências aqui localizadas têm o menor grau de atenção necessária, pois foram consideradas com baixa necessidade de capacitação e alta importância. São competências distintivas da organização. Elas podem gerar lacunas médias ou baixas (devido à alta importância), mas não precisam ser focos diretos de capacitação – quando necessário, entretanto, podem ser alvo de processos de reciclagem (por exemplo, por meio de palestras, financiamento para congressos e assim por diante).

### 3.3 AVALIAÇÃO GERAL DA LACUNA

A presente seção discute os principais resultados encontrados no mapeamento de competências do TRE-ES. Devido à participação dos servidores, os dados aqui apresentados retratam bem o momento pesquisado, e podem servir de base para a tomada de decisões e planejamento e implementação de políticas de gestão de pessoas a partir das competências.

#### 3.3.1 AVALIAÇÃO DAS LACUNAS INDIVIDUAIS

Durante as fases de oficinas e validação foram descritas um total de 856 competências, das quais 851 competências tiveram avaliação na fase de questionários.

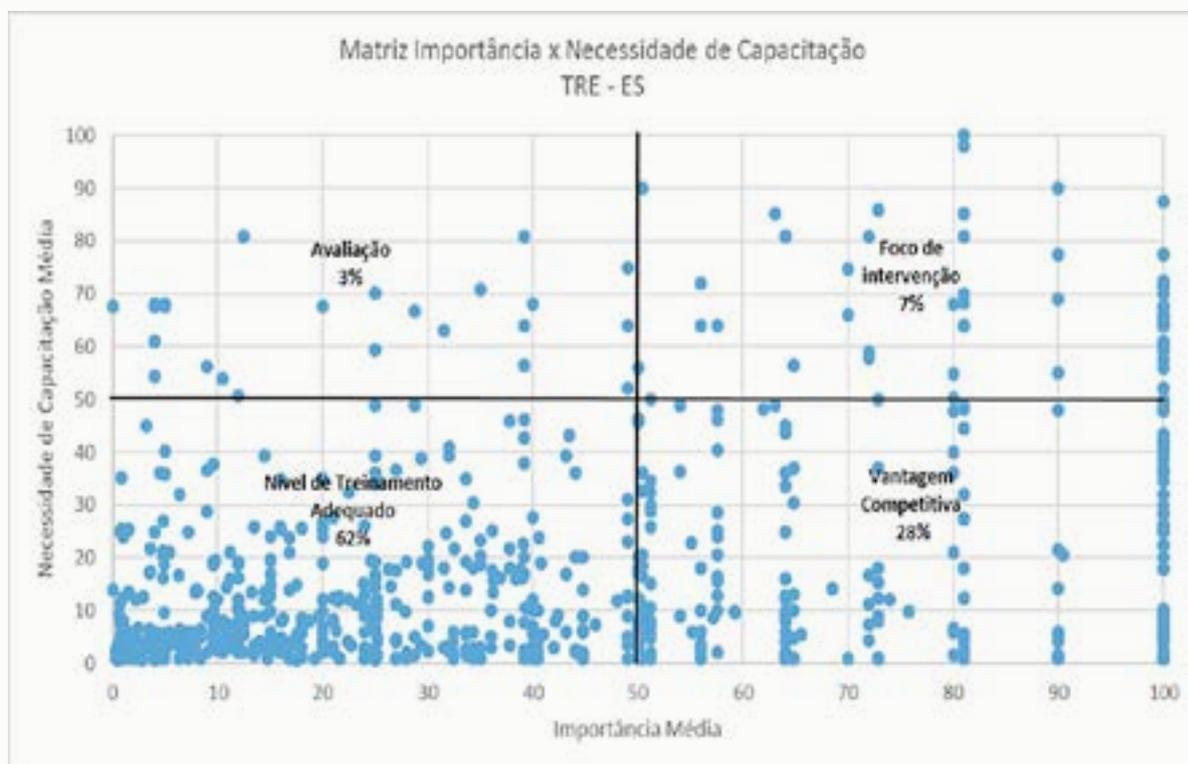


Figura 4. Matriz Importância x Necessidade de Capacitação do TRE-ES.

Como pode ser observado, apenas um total de 10% das competências descritas (82) apresentaram uma alta necessidade de capacitação, sendo que 58 aparecem na faixa de Foco de Intervenção (Alta Necessidade de Capacitação e Alta Importância) e devem ser analisadas como prioridades na construção de um plano de capacitação. As que se apresentam na área de Avaliação (Baixa Importância e Alta Necessidade de Capacitação), devem ser consideradas prioritárias apenas nos casos em que tais competências auxiliam ou contribuem para competências que estejam nos quadrantes direitos do gráfico (Foco de Intervenção e Vantagem Competitiva).

Note-se também que não foi identificada em nenhuma competência a Lacuna Máxima de 100. A Lacuna máxima é produzida tão somente nos casos em que todos os itens da Importância (Gravidade, Urgência e Tendência) são definidos com 10 e todas as avaliações do servidor (autoavaliação e avaliação do gestor) são também 10.

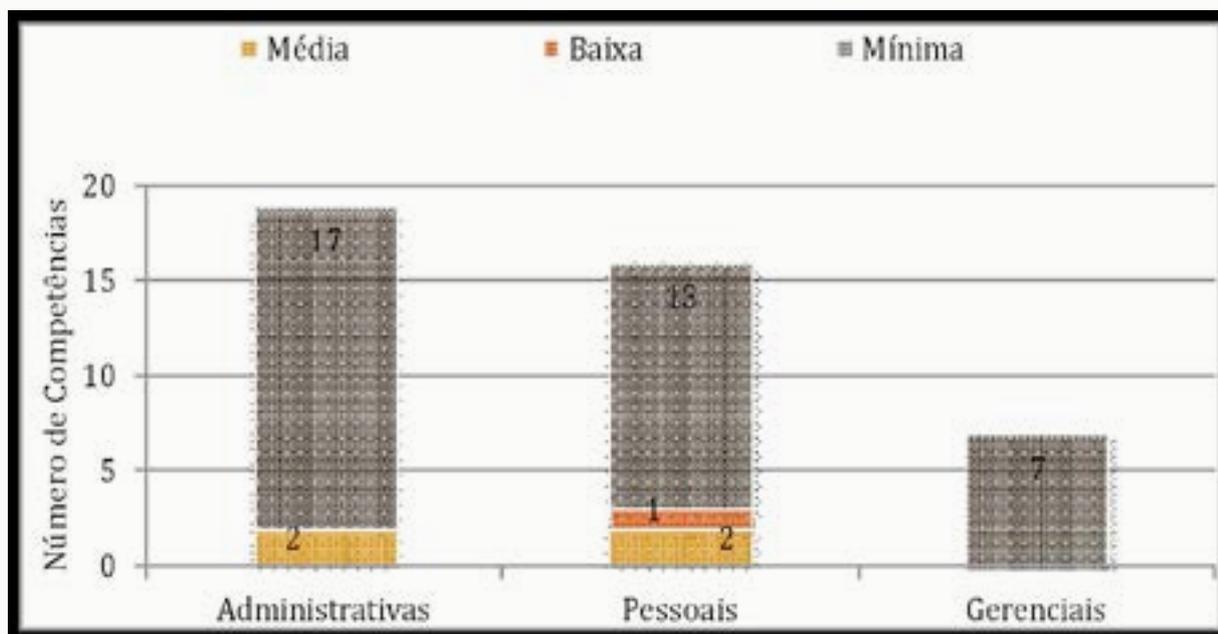


Figura 5. Análise geral da Lacuna nas Competências Administrativas, Pessoais e Gerenciais.

Como pode ser observado, não foram identificadas competências com alta lacuna entre as competências administrativas, pessoais e gerenciais, tomando-se a instituição como um

todo. Isso se deve principalmente a tais competências terem aparecido fundamentalmente com uma importância baixa, produzida por valores menores em Urgência e Tendência. Nesse sentido, compreende-se que, na visão dos servidores do TRE, não há urgência na capacitação dessas competências; o foco deverá ser nas competências específicas. Essas categorias de competências, a partir dos dados aqui apresentados, deverão ser foco de ações de capacitação apenas na medida em que auxiliem competências específicas mais complexas.

**Tabela 2 – Frequência das Competências Administrativas.**

<b>Percentual de Servidores</b>	<b>Servidores que Avaliaram a Competência</b>	<b>Competência</b>
94,1%	304	Tramitar Documentos e Processos: Receber, expedir, despachar, instruir, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos,
93,2%	301	Análise de Documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões,
92,6%	299	Comunicação Escrita: Identificar corretamente a solicitação e respondê-la, conforme o solicitado, dentro do prazo previsto, de maneira clara e objetiva, sem erros de português, utilizando ferramentas de produção de texto,
92,6%	299	Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português,
87,3%	282	Recursos Materiais e Patrimoniais: Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma,
86,7%	280	Arquivar Documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente,

Como pode ser observado na Tabela 2, seis competências aparecem com alta frequência, com desde 86,7 a 94,1% dos servidores avaliando a competência como sendo necessária a seu trabalho. Destacamos as quatro primeiras – Comunicação Escrita, Análise de Documentos, Tramitar Documentos e Redação Oficial – necessárias a mais de 90% dos participantes, como podendo ser foco de processos seletivos externos e já serem foco de processos de treinamento em programas de acolhimento de novos servidores.

A mesma análise pode ser vista na tabela 3 a seguir para competências pessoais.

**Tabela 3 – Frequência das Competências Pessoais.**

Porcentagem de Servidores	Servidores que Avaliaram a Competência	Competência
99,7%	322	Disciplina: Agir em suas atividades com respeito ao próximo, humanidade, compromisso, decoro, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da instituição, o conceito de cidadania e do bem público,
99,4%	321	Capacidade de Iniciativa: Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias,
99,1%	320	Responsabilidade: Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados,
98,1%	317	Trabalho em Equipe: Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais,
97,2%	314	Comunicação Interna: Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais,
96,9%	313	Atendimento ao Público Interno e Externo: Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência,
96,9%	313	Inovação: Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços,
96,9%	313	Relacionamento Interpessoal: Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças e direitos apropriadamente,
94,7%	306	Autogerenciamento: Buscar <b>FEEDBACK</b> sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor,
94,7%	306	Flexibilidade: Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao <b>FEEDBACK</b> ,
93,2%	301	Análise e Síntese: Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão,
17,3%	56	Língua Estrangeira: Dominar a escrita, leitura e comunicação em outras línguas atendendo as demandas em nível internacional.

Como pode ser observado, todas as competências pessoais apareceram com alta frequência entre os servidores, destacando a importância dada dentro da instituição à competências comportamentais e envolvendo a relação entre pares. Apenas a competência Língua Estrangeira apareceu com baixa frequência: apenas 17,3% dos servidores destacaram que dominar a leitura e escrita em outras línguas é importante ao seu trabalho.

Por fim, destacamos as competências mais frequentes avaliadas entre as classificadas como gerenciais. A porcentagem de Gestores que apresentaram a competência foi baseada no número de 125 gestores que havia no momento do mapeamento.

Pode-se observar na Tabela 4 que, de uma forma geral, as competências gerenciais foram todas destacadas por entre 35 a 43 gestores das unidades, havendo relativamente pouca variação entre a frequência de cada uma. Isso indica que as competências gerenciais sugeridas foram consideradas presentes no trabalho da grande maioria dos gestores. Dentre elas, destacamos Delegar Tarefas, Decisões Estratégicas e Oferecer *FEEDBACK* como aquelas consideradas mais frequentemente como parte do trabalho do gestor. Tais competências podem ser eleitas como prioritárias no treinamento de servidores que irão ocupar cargos de gestão no futuro, antecipando-se à possibilidade de surgimento de lacunas na instituição.

**Tabela 4 – Frequência das Competências Gerenciais.**

Porcentagem de Gestores	Servidores que Avaliaram a Competência	Competência
34,4%	43	Delegar Tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe,
32,8%	41	Decisões Estratégicas: Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho,
32,8%	41	Oferecer <i>FEEDBACK</i> : Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva,
30,4%	38	Negociação: Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses,
29,6%	37	Acompanhamento com Foco em Resultados: Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhadas aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição,
28,0%	35	Gestão de Equipes: Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros,
28,0%	35	Planejamento com Foco em Resultados: Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.

## **4. ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO DO TRE-ES (PAC)**

De posse dos dados do mapeamento de competências do TRE, a Seção de Treinamento e Capacitação (STC) em conjunto com o Grupo de Trabalho de Gestão por Competências (GT Competências) do TRE-ES consideraram que trará mais benefícios para aquele Regional uma política de capacitação com foco em garantir o máximo de pessoas com lacunas altas e médias capacitadas. Dessa forma, prioriza-se a abrangência das ações de capacitação a um número maior de servidores beneficiados ao mesmo tempo em que se considera como necessária a capacitação dos servidores com as maiores lacunas de competências.

Ademais, este enfoque encontra-se alinhado ao indicador previsto no Planejamento Estratégico 2015-2020: Índice de Participação nos Treinamentos do PAC, que mede o percentual de servidores que participaram do PAC em relação ao número total de servidores do Tribunal. A meta estabelecida para o referido indicador é de 65% em 2016 e 70% em 2017.

Finalmente, adotando este foco, busca-se a racionalização dos recursos de capacitação em função da possibilidade, por exemplo, de contratação de cursos fechados para uma quantidade maior de servidores. Além disso, um determinado evento pode contribuir com a capacitação em mais de uma competência.

O Plano Anual de Capacitação foi construído, portanto, da seguinte forma:

- 1) Extração dos relatórios de lacuna dos servidores no sistema GESTCOM.
- 2) A partir do relatório, seleção dos servidores que apresentam competências com lacuna alta e média. As lacunas baixas e mínimas são eliminadas, pois não compõem o PAC.
- 3) Unificação de competências, dentre as selecionadas no item 2, que apresentam descrições semelhantes, sendo tratadas juntas para fins das demandas de

capacitação. Ao agrupá-las, exclusão de nomes repetidos de servidores, para que cada servidor seja contado uma só vez. Caso o servidor apresente lacuna alta ou média em mais de uma competência com descrição semelhante, é considerada a maior dentre as lacunas apresentadas pelo mesmo servidor, sendo excluídas as menores.

- 4) Agrupamento dos servidores com lacuna alta e média nas mesmas competências.
- 5) Ordenação da prioridade de capacitação a partir do número de servidores com lacuna alta e média para cada competência. Ou seja, a primeira competência da ordem de prioridade é aquela com maior número de servidores com lacuna alta e média. Caso haja duas ou mais competências com o mesmo número de servidores com lacunas altas e médias, o critério de desempate é a competência em que há a maior lacuna.
- 6) Dentro da mesma competência, ordenação da prioridade de capacitação a partir do servidor com a maior até a menor lacuna, dentro os selecionados (lacunas alta e média).
- 7) Exclusão das competências em que só há um servidor com lacuna média, pois a prioridade é para as lacunas altas e para competências com maior número de servidores a serem beneficiados por ações de capacitação.

Cabe lembrar que, ao adotar a Gestão por Competências, o foco do processo de Treinamento deve ser o uso da competência no contexto do trabalho. Dessa forma, será discutido com os facilitadores de capacitação que atividades puramente teóricas tendem a ser menos efetivas nos processos de capacitação quando não articuladas ao uso da competência.

Vale acrescentar ainda que as ações de capacitação previstas no PAC podem ser formais (ex.: cursos e treinamentos) e informais (ex: multiplicadores internos, reuniões, oficinas, orientações).

Visualizando a relação das competências que serão alvo de ações de capacitação no PAC, é possível observar apenas três competências gerenciais: Acompanhamento com

Foco em Resultados, Planejamento com Foco em Resultados e Decisões Estratégicas. Estas encontram-se com baixa prioridade de capacitação em detrimento de outras competências em decorrência do pequeno número de servidores com lacunas altas e médias.

Ao se deparar com este dado, a STC e o GT Competências analisaram o que poderia ter contribuído para que as competências gerenciais alcançassem lacunas baixas. Um dado relevante a ser destacado é que os valores da importância média (gravidade, urgência e tendência) atribuída às competências gerenciais foram baixos, como pode se observar na Tabela abaixo.

**Tabela 5 – Importância média atribuída às competências gerenciais.**

<b>Importância Média</b>	<b>Competências Gerenciais</b>
40.62	Acompanhamento com Foco em Resultados: Monitorar o andamento das ações e soluções planejadas, alinhadas aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.
39.14	Planejamento com Foco em Resultados: Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados, alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.
40.82	Gestão de Equipes: Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.
38.84	Decisões Estratégicas: Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.
36.18	Delegar Tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
26.96	Oferecer <i>FEEDBACK</i> : Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
26.52	Negociação: Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.

Uma das hipóteses levantadas para entender a baixa importância atribuída pelos gestores às competências gerenciais é a falta de conhecimento acerca do assunto. Se o gestor, por exemplo, não sabe o que é *FEEDBACK*, os benefícios e a importância desta prática, é possível que dê uma baixa importância à competência ‘Oferecer *FEEDBACK*’. Em contrapartida, o gestor que conhece, adota esta prática e vê seus resultados positivos pode atribuir uma maior importância à referida competência.

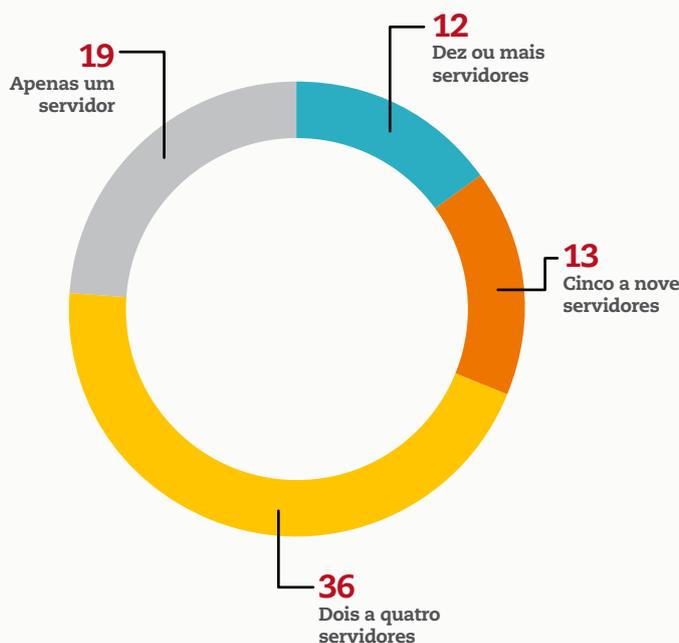
Outra possível explicação para as baixas lacunas de competências gerenciais é que, conforme apontado no Relatório Final do Projeto de Mapeamento de Competências do TRE-ES elaborado pelo GESTCOM, as baixas lacunas podem representar, em alguns casos, uma possível resistência dos servidores ao avaliarem suas necessidades de capacitação. Nesse caso, a necessidade de capacitação poderia ser confundida com a realização inadequada do seu trabalho.

Diante dessas informações e considerando a obrigatoriedade do Curso de Desenvolvimento Gerencial (Lei n. 11.416/2006), o curso de liderança foi incluído no PAC e será ofertado não apenas para os servidores que apresentaram lacunas alta e média, mas para todos os servidores que ocupam função de chefia. Espera-se que, ao serem capacitados nas competências gerenciais, os servidores ocupantes de função de chefia possam avaliá-las com uma maior importância na próxima revisão do Mapeamento de Competências.

O referido curso de liderança consta em 1º lugar de prioridade no PAC em razão de alguns aspectos:

- Impacto que as competências gerenciais possuem para o desenvolvimento das demais competências;
- Alcance de um grande número de servidores – todos os que ocupam função de chefia;
- Obrigatoriedade do Curso de Desenvolvimento Gerencial;
- Valores baixos de importância média das competências gerenciais.

O Plano Anual de Capacitação contempla ações de capacitação em 81 competências, sendo 80 baseadas diretamente do Mapeamento de Competências e uma competência gerencial, incluída pelas razões expostas anteriormente. A partir desse total de 80 competências, é possível observar na Figura 4 a quantidade de competências previstas no PAC x quantidade de servidores beneficiados pela capacitação em cada competência do PAC.



**Figura 4 – Quantidade de Competências Previstas no PAC x Quantidade de Servidores Beneficiados pela Capacitação em Cada Competência do PAC.**

Como pode ser constatado na Figura 4, 12 competências apresentaram dez ou mais servidores beneficiados pelo PAC; 13 competências contemplam de cinco a nove servidores; 36 de dois a quatro servidores e 19 beneficiarão somente um servidor.

Somando-se todos os servidores beneficiados pelo PAC, haveria um total de 444 servidores. Para fins deste cálculo, o servidor pode ser contado várias vezes, tantas quantas apresentar lacuna alta ou média nas competências contempladas no PAC. Considerando o valor de 444 servidores como 100%, pode ser gerado um Diagrama de Pareto com as 80 competências do PAC. Neste gráfico, as colunas indicam o número de servidores com lacunas altas e médias em cada competência do PAC. A curva, por sua vez, indica o percentual acumulado de servidores a serem capacitados em cada competência. O eixo x traz as competências do PAC, sendo que cada valor corresponde à ordem de prioridade de cada competência no Plano Anual de Capacitação.

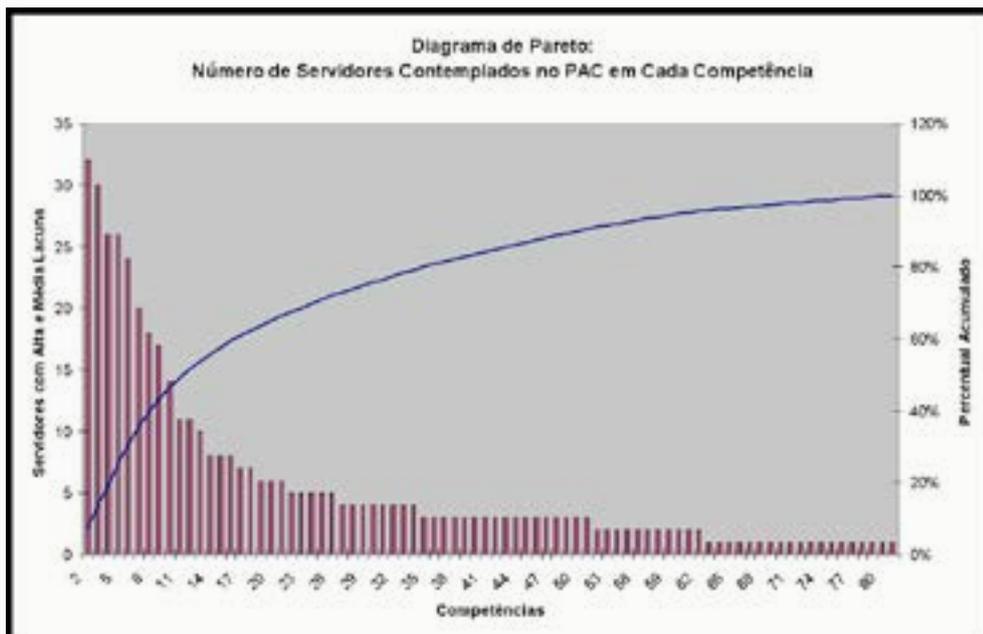


Figura 5 – Número total de servidores contemplados no PAC em cada competência identificada.

A Figura 6 apresenta os mesmos dados do Diagrama de Pareto da Figura 5, porém com as competências que correspondem a 50% dos servidores com alta e média lacuna e o nome das competências escrito no eixo X.

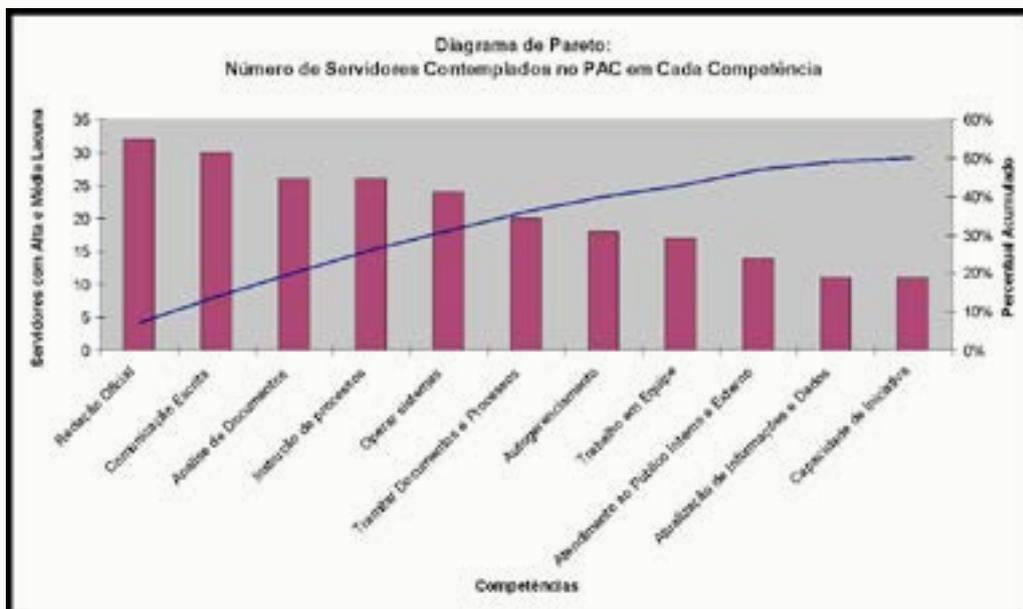


Figura 6 – 50% do Número total de servidores contemplados no PAC em cada competência identificada.

Analisando os dois gráficos (Figuras 5 e 6), vê-se que, de um total de 80 competências contempladas no PAC, 11 correspondem às necessidades de capacitação de 50% dos servidores a serem beneficiados. Mais uma vez, lembra-se que cada servidor pode ser contado mais de uma vez. Ou seja, não são 50% dos servidores do TRE, são 50% dos servidores que serão beneficiados por ações de capacitação previstas no PAC.

Considerando que o critério adotado para a capacitação foi o número maior de servidores com lacunas altas e médias, pretendem-se priorizar, a princípio, as 11 competências que correspondem à capacitação de 50% dos servidores do PAC, não obstante este contemple 81 competências.

## **5. DIFICULDADES ENCONTRADAS, BENEFÍCIOS APURADOS E DESAFIOS FUTUROS**

Diante dos resultados encontrados, é possível afirmar que o modelo de mapeamento sugerido pelo GESTCOM é aplicável à organizações públicas e apropriado à realidade de Tribunais Regionais Eleitorais. No entanto, dificuldades durante o processo de condução metodológica foram observadas, no caso do TRE-ES, as quais, após devida análise, se transformaram em desafios futuros de gestão de pessoas por competências nessa organização.

A principal dificuldade percebida durante o mapeamento de competências no TRE-ES, foi a capacidade de síntese da descrição de competências por parte dos servidores que realizaram as oficinas. Verificou-se que, não obstante ampla divulgação (cartilhas, vídeos, palestras, guia etc.), acompanhamento de perto por tutores da UFPA e revisão superior na fase de validação com os gestores, número considerável de servidores não conseguiu realizar uma descrição apurada das competências de sua unidade, dificultando o processo de categorização e gerando inventário sobrecarregado de competências. Especificamente, notou-se uma tendência de, ora descrever competências como processos de trabalho ou

roteiro de atividades, ora descrevê-las de forma excessivamente genérica, distanciando dos conceitos fundamentais utilizado na metodologia do GESTCOM.

No mesmo sentido, percebeu-se que alguns servidores não foram capazes de compreender a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência) a ponto de definir corretamente o grau de importância daquela competência para a unidade. A dificuldade de compreensão dos constructos que compõem a variável ‘importância’ impactou diretamente as linhas de avaliação do grau de lacuna dos servidores do TRE-ES, gerando necessidade de revisão superior, com objetivo de evitar distorções no resultado final. Como lição aprendida deste episódio, o Grupo de Trabalho de Gestão por Competências do TRE/ES, de comum acordo com o GESTCOM/UFPA, decidiu substituir, a partir do próximo ciclo de revisão e avaliação das competências, a matriz GUT por uma avaliação única de grau de importância.

Tais dificuldades corroboram com as limitações previstas para o projeto, notadamente em razão do tempo, distância, complexidade e do elevado número de servidores avaliados em razão do quantitativo dos membros da equipe de trabalho. Espera-se que a realização de oficinas particulares e individualizadas, com maior tempo para reflexão e acompanhamento pelos fomentadores, seja suficiente para suportar tais dificuldades, auxiliando para uma descrição de competências mais aprimorada de cada unidade do TRE-ES. Isso porque acredita-se que essa medida oportunize uma análise documental mais robusta, facilitando o alinhamento das competências ao planejamento estratégico, como defende a melhor teoria sobre a matéria e preconiza o Guia de Gestão de Competências do CNJ.

Ainda como forma de superar essas limitações, inevitavelmente naturais de um projeto audacioso de mapeamento de Competências de todo um Tribunal Regional Eleitoral, a transferência de expertise e de tecnologia entre o GESTCOM e o TRE-ES foi previsão do projeto, justamente para garantir a promoção da revisão do inventário de competências mapeadas no primeiro ciclo pela equipe interna de Gestão de Pessoas do Tribunal, permitindo assim acompanhamento mais próximo e constante de todo

o processo, sobretudo durante a fase de descrição das competências e do processo de avaliação de lacunas.

Nesse sentido, percebe-se inúmeros benefícios na forma adotada para o mapeamento de competências do TRE-ES. Em primeiro lugar, a aproximação entre a UFPA e o TRE-ES, corroborou o movimento de aproximação entre a Academia e Organizações Públicas e Privadas. Esse modelo, pautado na ideia de utilização do conhecimento científico para soluções de problemas da vida prática, apesar de ainda incipiente no Brasil, já é adotada como recurso indispensável em países desenvolvidos.

No presente caso, os resultados alcançados corroboram com tal premissa, revelando que, direta e indiretamente, a opção por definir bases conceituais sólidas – desenvolvidas, testadas e submetidas à crítica da academia científica – proporcionou mecanismos para superar as dificuldades apontadas, entendidas agora como novos desafios para o processo de revisão do mapeamento de competências, concretizando os princípios da eficiência, eficácia, moralidade e profissionalização do serviço público.

Além do benefício financeiro, em razão do reduzido custo com a celebração da parceria em comento, da transferência direta de tecnologia criada por uma Universidade Pública Federal e da cessão do sistema informatizado de gestão por competências da UFPA, o projeto se mostrou arrojado e inovador, na medida em que pretende impulsionar verdadeira alteração de cultura organizacional do TRE-ES. Nessa linha, vale frisar a elaboração e execução do Plano Anual de Capacitação desenvolvido pela metodologia de mapeamento de competências.

Os resultados advindos da alteração de um paradigma como esse poderão ser melhores observados ao longo do tempo. No entanto, desde já se percebe um movimento institucional voltado à profissionalização das atividades individuais e setoriais, mais consciente no processo de avaliação e desenvolvimento de competências, o que impacta diretamente no cumprimento da missão institucional da organização, agregando valor junto à sociedade.

Como objetivo futuro, o TRE-ES pretende expandir a utilização da Gestão por Competências em outros subprodutos da política interna de gestão de pessoas, como, por exemplo, a melhoria de procedimentos de movimentação interna, lotação e processos seletivos para preenchimento de cargos comissionados e funções de confiança, desenvolvimento de sistemas de recompensas, criação de banco de talentos, etc.

## **6. CONCLUSÃO**

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar a metodologia de mapeamento de competências elaborada pelo GESTCOM, aplicada à realidade de um órgão do Poder Judiciário, especificamente um Tribunal Regional Eleitoral, identificando as competências individuais, gerenciais e organizacionais para o desempenho da missão institucional.

Os resultados mostraram que o modelo adotado é adequado para mapear competências em órgãos do Poder Judiciário, no exercício de suas funções atípicas enquanto administração pública, podendo ser considerado um importante mecanismo para auxiliar a gestão de pessoas. Em suma, constatou-se que as peculiaridades da administração judiciária, sobretudo em jurisdição especializada como a Justiça Eleitoral, corrobora com estudos que afirmam que cada organização possui peculiaridades, comportamento e cultura, capazes de determinar prática diária. Dessa forma, identificar lacunas de competências, é fundamental para a promoção de ações mais eficazes e alinhadas ao planejamento estratégico organizacional.

Nesse sentido, o presente estudo foi importante para a consolidação das práticas, princípios e metodologias ligados à gestão por competências, revelando alternativas ao paradigma atual de gestão pessoas no poder público. Espera-se que estudos futuros possam dar continuidade à experiência relatada, por exemplo, comparando a prática dos subsistemas de gestão de pessoas antes e após a implementação da gestão por competências. Estudos posteriores podem ainda analisar os reflexos da adoção do modelo de competências na gestão do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012. 160 p.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDAO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, setembro 2003.

BRASIL Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006.

BRASIL Resolução n. 705, de 27 de novembro de 2007.

BRASIL Resolução CNJ n. 70, de 18 março de 2009.

CARBONE, Pedro Paulo et al.. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.

RAMOS, Camila Carvalho et al.. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Perspectivas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 133-146, 2016.

SLACK, Nigel; CHAMBERGS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.



# RELATO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO STJ: AS LIÇÕES

## EQUIPE<sup>1</sup>

**Iraci Gonçalves Guimarães** – Gestora do Programa Aprimore ([iraci@stj.jus.br](mailto:iraci@stj.jus.br), 61 3319 9909)

**Antônio Alves Monteiro Júnior** – Gestor do Programa Aprimore ([aajunior@stj.jus.br](mailto:aajunior@stj.jus.br), 61 3319 8766)

**Henrique Muniz Cavalcanti** – Equipe do Programa Aprimore ([hmuniz@stj.jus.br](mailto:hmuniz@stj.jus.br), 61 3319 8419)

## RESUMO

A implantação da gestão por competências é consequência da necessidade de a Administração Pública de se modernizar e promover resultados mais efetivos e com menores custos humanos e materiais. Diante desse quadro, o STJ procura constante preparação para lidar com as crescentes demandas sociais, tecnológicas e legislativas da sociedade, para isso é vital treinar e desenvolver pessoas, em prol do fortalecimento do desempenho institucional. Mantendo esse foco, no início dos anos 2000, o Tribunal começou a aprimorar suas ações de gestão de pessoas com diversas metodologias como a gestão por competências. Nesse histórico, com mais de três fases de implantação, ao mesmo tempo em a equipe assimila conceitos e teorias sobre a gestão por competências, ela vivencia na prática as resistências, obstáculos e contratempos do processo de implantação, assim como as conquistas e boas práticas, realizando os devidos registros dessas lições.

---

<sup>1</sup> Secretária de Gestão de Pessoas: Solange da Costa Rossi ([rossi@stj.jus.br](mailto:rossi@stj.jus.br), 61 3319 9220). Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas: Waldelice Aparecida de Oliveira Poncioni ([Waldelice.poncioni@stj.jus.br](mailto:Waldelice.poncioni@stj.jus.br), 61 3319 9096).

## INTRODUÇÃO

O capital humano, ou força de trabalho, é o veículo de expressão das organizações públicas, e estas, como organismos vivos e dinâmicos, devem priorizar o bom funcionamento dos serviços do Estado e o alcance de resultados efetivos desses serviços. Dentro desse quadro há uma preocupação em manter as pessoas nas organizações públicas preparadas para enfrentar desafios e alcançar resultados.

No âmbito do Poder Judiciário, algumas normas recomendam o desenvolvimento dos servidores públicos como requisito para o devido alcance das metas estratégicas:

- Resolução CNJ n. 192, de 08 de dezembro de 2014 – dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e reforça a necessidade de aprimoramento do capital humano como requisito para o alcance de resultados efetivos.
- Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009 – dispõe sobre o Planejamento e sobre a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e determina que, ao se implantar o plano estratégico, devem-se desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), motivar as pessoas e comprometê-las com a estratégia organizacional, em razão da contribuição dessas pessoas para o alcance dos resultados.

Para os Tribunais Superiores ainda existem as seguintes regulamentações:

- Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007 – regulamenta dispositivos da Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006 e determina que cada Órgão do Poder Judiciário orientar o desenvolvimento e a manutenção de competências necessárias à atuação profissional dos servidores.
- Portaria Conjunta n. 1, de 07 de março de 2007 – regulamenta dispositivos da Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006 e define a ação de treinamento como aquela que promove, entre outras especificações, o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional.

Desenvolver pessoas, manter a atuação do capital humano alinhado ao planejamento estratégico e implantar metodologias de gestão de pessoas estratégicas decorrem de as pessoas serem o recurso mais caro e importante de uma organização. É preciso capacitar pessoas por meio de programas de capacitação continuada e trilhas de aprendizagem por competências.

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), desde a primeira estruturação de uma visão estratégica, em 1998, manteve entre suas diretrizes o desenvolvimento de seus servidores, publicando normativos voltados para o desenvolvimento de pessoas. Os mais recentes são:

- Portaria STJ/GP n. 10, de 16 de janeiro de 2017 – atualiza a Política de Gestão de Pessoas do STJ, e tem por princípio atuar conforme as diretrizes da gestão por competências, estipulando que as competências devem ser revisadas periodicamente, adequando a sistematização de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores para o cumprimento da missão do STJ.
- Instrução Normativa STJ/GDG n. 7, de 22 de abril de 2015 – dispõe sobre a participação em ações de educação corporativa e fundamenta que essas ações se destinam à aquisição e ao aperfeiçoamento de competências e de valores necessários para o devido desempenho das atividades.
- Portaria STJ n. 504, de 17 de novembro de 2008 – dispõe sobre o programa de capacitação e desenvolvimento do Tribunal e determina que o aperfeiçoamento deve ser contínuo e alinhado ao planejamento estratégico e à identificação de competências críticas.

Em 2014, após a retomada da implantação da gestão por competências no STJ, se formalizou o projeto com a publicação de dois atos normativos:

- Portaria STJ n. 271, de 13 de maio de 2014 – institui o modelo de gestão por competências no Tribunal.
- Orientação Normativa n. 5, de 13 de maio de 2014 – regulamenta o modelo de gestão por competências do Tribunal.

Diante da importância que a Administração Pública Federal atribui ao modelo de Gestão por Competências, confirmada pela publicação do Acórdão n. 3023/2013 – TCU/ Plenário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou, em 2016, o “Competências em Foco – Gestão por Competências: Passo a Passo”, um Guia de Implementação, com o objetivo de orientar os Tribunais a implantarem e buscarem uma atuação mais estratégica na área de gestão de pessoas. E, em 9 de setembro de 2016, o CNJ publicou a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, que dispõe sobre a necessidade de aprimorar as capacidades de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e de suas competências, e tem como um de seus princípios o fomento à gestão do conhecimento, ao desenvolvimento das competências e da aprendizagem contínua, assim como assegurar oportunidades de desenvolvimento e de aquisição de competências gerenciais.

Portanto, entende-se que a implantação da gestão por competências é consequência da necessidade da Administração Pública de se modernizar, buscando atuações estratégicas e gerenciais, e promovendo a entrega de resultados mais efetivos e com menores custos humanos e materiais.

## **FASES DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO STJ E AS LIÇÕES APRENDIDAS**

Com a promulgação da Constituição Federal, em 1988, criou-se o STJ, novo no ordenamento jurídico brasileiro e com a atribuição de uniformizar a interpretação das leis federais. Por ter origem na Constituição Cidadã, recebeu o nome de “Tribunal da Cidadania”. Seu papel na organização do Poder Judiciário é primordial, já que é responsável por produzir jurisprudência em matéria não especializada, pautando-se em princípios e valores fundamentais da ordem jurídica, preservando o direito nacional e proporcionando estabilidade nos Tribunais de Justiça (BRASIL, 2017).

É importante que o STJ esteja preparado para lidar com as crescentes demandas sociais, tecnológicas e legislativas da sociedade. Nesse contexto, é vital preparar, treinar e desenvolver as pessoas, com vistas ao fortalecimento do desempenho institucional. Mantendo esse foco, no início dos anos 2000, o Tribunal começou a aprimorar suas ações de gestão de pessoas com diversas metodologias como a gestão por competências. Atualmente, o processo de implantação visa:

- Alinhamento de ações de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da Organização.
- Identificação de competências organizacionais, individuais e técnicas requeridas pelo STJ.
- Identificação do perfil qualitativo do capital humano necessário para se alcançar as metas e resultados estratégicos.
- Adequação dos perfis de competências dos servidores do STJ aos objetivos estratégicos do Tribunal.
- Mapeamento de lacunas ou *gaps* de competências para especificar ações de educação corporativa, seleção interna, políticas de recompensas e benefícios, políticas de sucessão e de liderança, políticas de meritocracia, retenção e gestão de talentos, entre outros.

### **FASE 1 (2002/2003)**

O lançamento oficial do projeto de implantação da gestão por competências ocorreu em outubro de 2003, e para a sua execução foi contratada a consultoria *Development System*. À época, isso representava desafio para o Tribunal, por ser um dos primeiros órgãos do Poder Judiciário a buscar esse tipo de sistema de gestão de pessoas.

Entre as justificativas para a contratação estava a melhoria dos padrões organizacionais e a revisão dos processos de trabalho. E, para a área de gestão de pessoas, o objetivo era o alinhamento dos subsistemas com as estratégias da organização.

A metodologia da consultoria previa as seguintes etapas:

- I. Diagnóstico e levantamento de informações** – reuniões com a equipe do projeto, entrevistas com responsáveis pelas unidades, análise de material interno e elaboração de diagnóstico DAFO (Deficiências, ameaças, fortalezas e oportunidades).
- II. Identificação de competências institucionais do STJ** – encontros com gestores das principais áreas de atuação, para levantamento de competências institucionais e gerenciais.
- III. Identificação das competências gerenciais** – consolidação do dicionário de competências do STJ.
- IV. Agrupamento de cargos gerenciais** – distribuição dos cargos gerenciais em grupos, segundo critérios predefinidos.
- V. Definição de perfis de competências específicas e graus mínimos requeridos** – definição das competências críticas de cada grupo gerencial e identificação dos graus mínimos requeridos de cada competência.
- VI. Desenho da metodologia de análise do perfil** – definição de estratégias para análise do perfil de competências gerenciais.
- VII. Implementação do Centro de Desenvolvimento Gerencial** – execução da etapa anterior para o levantamento das lacunas de competências.
- VIII. Elaboração de relatórios individuais** – apresentação de resultados por meio de relatórios gerais e individuais.
- IX. FEEDBACK** – devolução dos resultados obtidos e elaboração do plano de desenvolvimento individual (PDI).

A execução do projeto ocorreu até a etapa V, e os seguintes produtos foram entregues:

- I. Diagnóstico e levantamento de informações** – análise de diversos documentos, como manual da organização, lei da carreira do Judiciário à época, levantamento do quantitativo de cargos, cadeia de valor do STJ, entre outros. Além disso, o diagnóstico DAFO foi realizado com um grupo de gestores estratégicos, que fizeram análises do cenário interno (fortalezas e deficiências) e do externo (oportunidades e ameaças):

**Quadro 1 – Parte dos dados coletados no diagnóstico DAFO na Fase 1.**

<b>Genário Interno</b>		
<b>Aspecto – Recursos humanos</b>		
<b>Fortalezas</b>	<b>Ações de manutenção</b>	<b>Competência</b>
Servidores valorizam trabalhar no Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitar essa base motivacional para manter a identidade com a Instituição em longo prazo.</li> <li>• Definir critérios para a ocupação de funções.</li> <li>• Buscar forma de identificação do servidor com a Instituição.</li> </ul>	Gestão do desempenho funcional Gestão de pessoas
<b>Deficiências</b>	<b>Ações de correção</b>	<b>Competência</b>
Falta divulgação das políticas de gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e divulgar as políticas de RH.</li> <li>• Conscientização da necessidade de envolvimento.</li> <li>• Atribuir aos gerentes de 1º nível a divulgação das políticas.</li> </ul>	Comunicação

**II. Identificação de competências institucionais do STJ** – a partir do diagnóstico DAFO foram consolidadas sete competências institucionais (gestão do processo judicial, comunicação institucional, gestão de pessoas, gestão do desempenho institucional, excelência na prestação de serviços, relações político-institucionais e administração de recursos estratégicos):

**Quadro 2 – Competências institucionais (organizacionais) mapeadas na fase 1.**

<b>Competência</b>	<b>Definição</b>
Gestão do processo judicial	Capacidade de gerir, otimizar e uniformizar o trâmite processual e as decisões judiciais, de forma a atender com agilidade e eficácia a demanda da sociedade.
Gestão de pessoas	Capacidade de atrair e manter pessoas, potencializando o aproveitamento de habilidades e conhecimentos, valorizando e estimulando a contribuição efetiva de todos para o alcance dos resultados do STJ.
Excelência na prestação de serviços	Capacidade de empreender as atividades administrativas e jurisdicionais com presteza no atendimento e efetividade nos resultados, visando à satisfação da sociedade.

**III. Identificação das competências gerenciais** – foram mapeadas 11 competências gerenciais (orientação para resultados, criatividade empreendedora, visão sistêmica, foco na qualidade, planejamento, liderança, gestão de desempenho, gestão da mudança, comunicação, negociação e conhecimentos específicos):

**Quadro 3 – Competências gerenciais mapeadas na Fase 1.**

Competência	Definição
Visão sistêmica	Capacidade de analisar a instituição como um todo, suas partes e inter-relações, bem como as influências do ambiente externo, identificando a necessidade de promover mudanças.
Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas para o alcance de resultados, compartilhando responsabilidades e promovendo ações eficazes.
Gestão do desempenho	Capacidade de estabelecer indicadores, acompanhar e avaliar continuamente o desempenho das pessoas e das unidades, promovendo ações para o alcance das metas.

**IV. Agrupamento dos cargos gerenciais** – os gestores foram agrupados em quatro categorias (estratégico, estratégico-tático, tático-operacional e operacional), para aumentar a precisão dos indicadores de competências e o desenvolvimento gerencial:

**Quadro 4 – Critérios predefinidos de agrupamento de gestores.**

Nível – atuação e abrangência		Descrição
1	Nível de Decisão	Refere-se ao nível de autonomia na tomada de decisão quanto à forma de atuação da Instituição.
2	Nível de responsabilidades sobre recursos financeiros	Refere-se ao nível de autonomia na tomada de decisão quanto à forma de atuação da Instituição.
3	Nível de coordenação de recursos humanos	Refere-se ao número de pessoas (servidores, estagiários e terceirizados) sob sua coordenação.
4	Nível de impacto sobre os resultados	Refere-se ao grau de impacto, influência e abrangência dos programas / projetos / atividades de trabalho da sua unidade no contexto geral da Instituição.
5	Nível de responsabilidade sobre recursos materiais, tecnológicos e/ou serviços	Refere-se ao grau de responsabilidade atribuído ao cargo para a proposição e a gerência de recursos materiais, tecnológicos ou serviços.

O resultado do agrupamento foi:

**Quadro 5 – Agrupamento dos gestores do STJ e características de cada grupo.**

Grupo	Definição	Cargo	Exemplo de critério
GI	Estratégico	Diretor-Geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisões que tem impacto na estratégia institucional.</li> <li>• É responsável por uma estrutura que contempla um corpo funcional superior a 150 pessoas abaixo dele.</li> </ul>
GII	Tático-estratégico	Coordenador de área jurídica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É responsável por definir objetivos, estratégias e planos alinhados às necessidades específicas de sua área de atuação.</li> <li>• É responsável por uma estrutura que contempla um corpo funcional entre 100 e 149 pessoas abaixo dele.</li> </ul>
GIII	Tático-Operacional	Coordenador de área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É responsável por colaborar e implementar planos de ação alinhadas aos objetivos definidos para a sua área.</li> <li>• É responsável por uma estrutura que contempla um corpo funcional entre 24 a 99 pessoas abaixo dele.</li> </ul>
GIV	Operacional	Chefe de Seção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma decisões que tem impacto limitado em uma parte específica do processo.</li> <li>• Possui responsabilidade direta sobre uma estrutura que contempla um corpo funcional entre 1 a 24 pessoas abaixo dele.</li> </ul>

**V. Definição de perfis de competências** – consolidou-se o perfil de competências de cada grupo gerencial e os graus mínimos requeridos de cada competência (1 – aquisição, 2 – desenvolvimento, 3 – domínio e 4 – excelência):

**Quadro 6 – Distribuição das competências gerenciais e graus mínimos requeridos.**

Competência Gerencial	GI	GII	GIII	GIV
Visão sistêmica	3	3		
Orientação para resultados			2	
Liderança	4	3	3	2
Negociação	3			
Foco na qualidade				2
Criatividade empreendedora			2	
Comunicação				2
Conhecimento específico			3	3
Gestão de desempenho		3		2
Gestão da mudança	3	2		
Planejamento	3	3	2	

Cada competência foi desdobrada em indicadores comportamentais finalizando-se assim o dicionário de competências e os instrumentos avaliativos de cada grupo:

Superior Tribunal de Justiça 

**G. LIDERANÇA**

**CAPACIDADE DE MOBILIZAR PESSOAS PARA O ALCANCE DE RESULTADOS, COMPARTILHANDO RESPONSABILIDADES E PROMOVEDO AÇÕES EFICAZES.**

**Grau 1**

- Identifica o potencial dos servidores da área.
- Estabelece metas e objetivos para a sua equipe.
- Escuta diversos pontos de vista antes de tomar decisões.
- Analisa problemas e toma decisões.

**Grau 2**

- Planeja e implementa ações de desenvolvimento individual e da equipe.
- Viabiliza os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades.
- Administra conflitos, mantendo o clima de trabalho positivo.
- Cria condições favoráveis à motivação da equipe.

**Grau 3**

- Realiza reuniões sistemáticas com os servidores para compartilhar visão, objetivos e prioridades com intuito de direcioná-los ao alcance de resultados.
- Integra a equipe e gerencia estilos e personalidades variadas, demonstrando respeito à individualidade.
- Distribui o trabalho de acordo com as competências dos servidores da área.
- Age de forma proativa, observando diretrizes e assumindo as responsabilidades pelos resultados.

**Grau 4**

- Toma decisões necessárias para a realização de mudanças no âmbito da Instituição, antecipando-se aos problemas, desafios e oportunidades.
- Influencia na formulação das políticas e estratégias da Instituição.
- Atua como referência e forma servidores, gestores e líderes da Instituição.
- Lidera processos de mudança no âmbito do Poder Judiciário.

Página 67 / 282

 **DEVELOPMENT  
SYSTEMS**

Figura 1 – Comportamentos de Liderança por graus requeridos.

Enfim, o *assessment*, formulário avaliativo proposto pela consultoria, consistia em uma observação da prática feita pelo gestor superior e um servidor da área de gestão de pessoas. Tal processo era inviável frente às demandas do Tribunal e o quantitativo de servidores disponíveis na gestão de pessoas. Logo, o alto custo da avaliação, junto a outros fatores como, por exemplo, a simplicidade da escala avaliativa (apresentar ou não o comportamento) e a demora na obtenção dos resultados da avaliação, motivaram a interrupção do contrato e a suspensão do projeto.

## **FASE 2 (2004/2005)**

A equipe continuou sua busca por um método que aproveitasse tudo o que foi feito e que estruturasse um processo avaliativo mais pragmático e coerente com o contexto do órgão. Outras questões importantes eram o aproveitamento de todo o material mapeado na Fase 1 e o mapeamento das competências técnicas e comportamentais dos servidores sem função gerencial.

Em outubro de 2004, o projeto foi reiniciado e a consultoria *Qualypro* foi contratada. O objetivo principal foi identificar e fornecer diagnóstico do conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessário ao desempenho das atividades executadas pelos servidores nos diversos postos de trabalho da cadeia de valor. A metodologia proposta pela consultoria era fundamentada nas atribuições das unidades, ou seja, na função executada e não na descrição do cargo.

Para a consultoria, quatro macroprocessos orientam o mapeamento, subdivididos em diferentes etapas de execução:

**Quadro 7 – Etapas dos macroprocessos do mapeamento de competências previstos na fase 2.**

Macroprocesso	Etapa
Identificação de competências	Identificação do CHA necessários a cada posto de trabalho, após atualização e validação da DEC.
	Definição do grau de importância de cada competência para a unidade.
Gap analysis	Estruturação de formulários.
	Execução de entrevistas com os chefes de seção para avaliar o grau de atendimento da competência por cada servidor.
	Consolidação de dados e elaboração de gráficos.
	Definição dos programas de treinamento após análise das lacunas de competências – plano de desenvolvimento.
	Processo devolutivo ( <i>FEEDBACK</i> ).
Planejamento e projeto de treinamento e desenvolvimento	Elaboração do plano de desenvolvimento organizacional (PDO) gerados pelas lacunas de competências comuns de todos os servidores.
	Elaboração do plano de desenvolvimento da unidade (PDU) gerado pelas lacunas de competências comuns dos servidores da unidade.
	Elaboração do plano de desenvolvimento individual (PDI) gerado do relatório de lacunas de competências de cada servidor.
	Definição de prioridades para a capacitação das lacunas de competências.
	Especificação de programas de treinamento para as lacunas de competências consideradas prioritárias.
T&D	Execução das atividades de treinamento previstas no PDO (T&D Organizacional).
	Execução das atividades de treinamento previstas no PDU (T&D Unidade).
	Execução das atividades de treinamento previstas no PDI (T&D Individual).

Os produtos entregues na fase 2 de implantação foram:

- I. Manual de implantação da gestão por competências no STJ** – documento com a descrição das diferentes etapas, glossário e processo avaliativo.

## II. Coleta das competências das unidades do STJ – formulário com atribuições e competências da unidade, para posterior desdobramento do CHA:

**Quadro 8 – Competências da unidade de atendimento aos advogados.**

Atribuições da unidade	Competências da unidade	Alterações
Manter atualizado o quadro informativo de Pautas, Atas e Comunicados do Tribunal.	Manter atualizado o quadro informativo de Pautas, Atas e Comunicados.	
Prestar informações a advogados sobre processos em trâmite no Tribunal.	Prestar informações a advogados sobre procedimentos referentes a processos em trâmite no Tribunal.	Competência descrita como no guia do advogado.
Orientar e auxiliar advogados, nos deslocamentos destes nas dependências do Tribunal.	Orientar advogados sobre as dependências do Tribunal.	
Elaborar estatística dos atendimentos efetuados.	Elaborar estatística de atendimentos.	

Os mapeamentos das competências ocorreram em quase todas as unidades do Tribunal, entretanto muitos não foram validados. Com o decorrer da execução do projeto, verificou-se que o desdobramento em CHA de todas as atribuições das unidades e de cada cargo seria extenso e trabalhoso, gerando dúvidas quanto à manutenção do mapeamento e à efetividade da avaliação. Além do mais, conclui-se que não havia integração completa entre as metodologias adotadas nas Fases 1 e 2, o que comprometeria a implantação, causando sua suspensão.

### FASE 3 (2006/2008)

Após um período de pesquisas quanto à melhor metodologia para dar continuidade na implantação, a equipe considerou importante a utilização de um sistema informatizado de gestão por competências, assim, em dezembro de 2006, realizou-se um pregão para aquisição do *Efix*, um software parametrizável de avaliação e gerenciamento de competências, que por razões estruturais não entrou em produção.

E, em 2007, contratou-se a FIA/USP, especificamente Joel Dutra, para atualizar o mapeamento realizado até o momento e corrigir possíveis distorções. E, apesar das

diferentes metodologias, as competências institucionais e gerenciais anteriormente mapeadas foram base para o trabalho que se iniciava.

Assim que o modelo proposto pela FIA começou a ser implantado, contratou-se a Growth Consultoria para as ações de sensibilização sobre o modelo e sobre o sistema informatizado.

As etapas previstas na Fase 3 foram:

- I. Definição dos parâmetros da gestão por competências.
- II. Modelagem do sistema de gestão por competências.
- III. Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial.
- IV. Monitoramento do sistema.

A implantação foi feita por abordagem teórico-prática, com supervisão, ou seja, foram realizados *workshops* com a equipe do projeto, que executava as etapas de implantação.

Os produtos entregues dessa fase foram:

- I. **Identificação, adaptação e validação das competências gerenciais** – as competências mapeadas na Fase 1 foram analisadas e adaptadas por meio de reuniões com grupos de gestores:

**Quadro 9 – Competências gerenciais mapeadas na Fase 3.**

Competências	Descrição
Gestão do desenvolvimento de pessoas	Provê meio e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e profissionais, integrando a aprendizagem à evolução no desempenho da equipe e aos objetivos institucionais.
Liderança	Mobiliza a equipe e os parceiros para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo clima de confiança e comprometimento.
Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.

**II. Identificação e validação das competências não gerenciais** – na Fase 2, foram mapeadas competências vinculadas às unidades de trabalho, assim foi necessário mapear na Fase 3 as competências comportamentais dos servidores:

**Quadro 10 – Competências não gerenciais (servidores) mapeadas na Fase 3.**

Competências	Descrição
Trabalho em Equipe	Investe na coesão da equipe de trabalho em que atua, respeita os papéis de cada integrante e contribui para o alcance de objetivos profissionais comuns.
Aprendizagem Contínua	Contribui para a acessibilidade e a renovação do conhecimento organizacional, captando, desenvolvendo e aplicando conhecimentos que contribuam para seu crescimento profissional e o desempenho organizacional.
Gestão do Processo Judicial	Atua com foco na otimização e uniformização do trâmite processual e das decisões judiciais, de forma a atender com agilidade e eficácia à demanda da sociedade.

**III. Estruturação das trajetórias profissionais** – as trajetórias remetem à ampliação do espaço ocupacional, por meio de entregas de maior complexidade, conciliando o desenvolvimento de objetivos e expectativas profissionais dos servidores com necessidades da organização (DUTRA, 2001). No STJ, foram estruturadas seis trajetórias profissionais:

Competências	Gerencial	Assistência e Assessoramento		Judicial	Administrativa	Especializada
		Ass. Acad.	Ass. Adm.			
Visão Sistêmica	X	X	X	X	X	X
Orientação para resultados	X	X	X	X	X	X
Comunicação	X	X	X	X	X	X
Inovação	Orientação para mudança	X	X	X	X	X
Trabalho em Equipe	Liderança	X	X	X	X	X
Aprendizagem contínua	Gestão de Desenvolvimento de Pessoas	X	X	X	X	X
Gestão do Processo Judicial		X		X		
Orientação para a Qualidade			X		X	
Análise Processual		X		X		
Análise e Resolução de Problemas	Tomada de decisão		X		X	X
Orientação Estratégica	X					
Negociação	X					
<b>Total</b>	9 competências	8 comp.	8 comp.	8 comp.	8 comp.	7 comp.

**Figura 2 – Trajetórias profissionais do STJ e respectivas competências.**

**IV. Estruturação dos níveis de complexidade** – ao definir a complexidade é possível indicar os níveis de agregação de valor que o servidor proporciona à organização e a si próprio. Quanto maior a complexidade, maiores as responsabilidades e as ações que agregam valor (DUTRA, 2001). Foram definidos sete níveis de complexidade, distribuídos nas trajetórias profissionais:

Níveis	Gerencial	Assistência e Assessoramento		Judicial	Administrativa	Especializada
VII	4	Após Inicial	Após Avan.			
VI	3	2	2	Nível Sup.	Nível Sup.	Nível Sup.
V	2			3	3	3
IV	1	1	1	2	2	2
III				1	1	1
II					Nível Med. 3	Nível Med. 3
I					2	2
					1	1

Figura 3 – Níveis de complexidade de cada trajetória profissional do STJ

**V. Desdobramento das competências em indicadores** – cada competência foi desdobrada em indicadores por níveis de complexidade, definidos conforme critérios preestabelecidos. Por exemplo, a competência gerencial visão sistêmica foi desdobrada em diferentes indicadores conforme grupos de gestores (níveis de complexidade):

Quadro 11 – Indicadores de competências por grupos gerenciais

1. Nível operacional	Orienta a equipe a desenvolver as atividades de modo integrado com o processo da área a que está subordinado.
2. Nível operacional-tático	Garante o desenvolvimento das atividades em alinhamento com o plano de gestão do Tribunal, orientando a equipe nesse sentido.
3. Nível tático	Orienta as áreas subordinadas a atuarem de modo sincronizado com os diferentes movimentos organizacionais.
4. Nível estratégico	Propõe ações voltadas para a integração com a comunidade, o governo e as instituições parceiras, orientando-se pelos objetivos institucionais e sua relação com o contexto externo.

**VI. Definição dos requisitos de acesso** – foram definidos critérios de acesso para cada nível da complexidade, de cada trajetória profissional. Assim, para crescer na trajetória, respeitando os níveis de complexidade, é preciso preencher esses critérios:

**Quadro 12 – Critérios de acesso dos níveis gerenciais.**

Nível	Formação	Experiência	Idiomas e Microinformática
4	Pós-Graduação em área de interesse do STJ	4 anos de experiência no nível anterior	Inglês intermediário
3		3 anos de experiência no nível anterior	Inglês básico
2		2 anos no exercício de atividades típicas na área a ser gerenciada	
1	Graduação concluída na área de atuação	1 ano no exercício de atividades típicas na área a ser gerenciada	Conhecimentos intermediários: office, intranet, sistemas utilizados na área de atuação

Por fim, em vias de expandir a avaliação para todos os servidores do Tribunal, interrompeu-se a implantação para verificar a sua adequação e alinhamento com os objetivos da gestão à época. O trabalho das consultorias foi concluído e o sistema informatizado apresentou problemas técnicos. A implantação foi suspensa em 2008 por motivos administrativos.

### LIÇÕES APRENDIDAS NAS FASES 1, 2 E 3

As fases tiveram como objetivo final o alinhamento de todos os subsistemas, e mesmo que não tenha havido finalização de nenhuma, muito trabalho foi executado e diferentes produtos foram entregues. Ademais valiosas lições, pontos de reflexão e de melhorias foram registrados e analisados.

O primeiro passo dessa análise foi comparar as metodologias anteriores e montar um cenário crítico:

**Quadro 13 – Quadro comparativo das metodologias utilizadas nas fases 1, 2 e 3.**

<b>FASE 1 (2002/2003)</b>	
<b>Característica principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação evolutiva, que indica comportamentos, partindo do princípio que um servidor em um nível mais elevado já adquiriu os comportamentos dos níveis preliminares.</li> </ul>
<b>Pontos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação relativamente rápida, por ser compacta.</li> <li>• Agrupamento dos níveis gerenciais, sendo possível definir as competências e os níveis de acesso de cada grupo.</li> <li>• Utilização do diagnóstico DAFO, garantindo maior alinhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Pontos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação evolutiva e com mais de um critério dificulta a identificação das necessidades de treinamento com clareza.</li> <li>• Escala simples e que causa desconforto (apresenta ou não apresenta os comportamentos).</li> <li>• Avaliação situacional, feita por observação da prática, o que aumenta seu custo e dificulta a disponibilização dos resultados.</li> </ul>
<b>FASE 2 (2004/2005)</b>	
<b>Característica principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobramento do CHA.</li> <li>• Foco nas mensurações das ações de treinamento, como avaliação de impacto, por exemplo.</li> </ul>
<b>Pontos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no mapeamento de atribuições e de competências técnicas permite clareza na identificação das necessidades de treinamentos.</li> <li>• Alinhamento com as avaliações de educação corporativa.</li> </ul>
<b>Pontos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo complexo, o que implica em manutenção custosa.</li> <li>• Avaliação extensa, pois cada aspecto do CHA deve ser avaliado.</li> </ul>
<b>FASE 3 (2006/2008)</b>	
<b>Característica principal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito de entrega por espaço ocupacional focada em trajetórias de desenvolvimento profissional, as quais possuem competências atreladas.</li> <li>• Avaliação evolutiva.</li> </ul>
<b>Pontos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite que os cargos sejam analisados em seu espaço ocupacional, fomentando o enriquecimento de cargo.</li> </ul>
<b>Pontos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer um grau de maturidade maior da Instituição em conhecimentos sobre gestão por competências.</li> <li>• Baixa aderência do conceito de trajetória profissional no serviço público, visto que alguns cargos são regidos por leis específicas e possuem atribuições privativas.</li> <li>• A avaliação evolutiva gera falta de clareza quanto à identificação de necessidades de capacitação.</li> </ul>

Dessa análise sobre as metodologias e de registros feitos ao longo da implantação pelos diversos membros que participaram das diferentes fases de implantação, temos as seguintes lições:

- 1. Pioneirismo tem seu custo** – é importante conhecer a experiência de implantação de outras organizações, de preferência públicas. O *benchmarking* é necessário nem que seja para trocar informações sobre as análises críticas de cada equipe quanto aos modelos, independentemente de haver implantação ou não na organização.

2. **Equipe tecnicamente preparada** – é preciso conhecer o referencial teórico do modelo, ter capacidade crítica quanto à prática da implantação, ou seja, conhecer a real dimensão do trabalho, evitando-se ficar refém do conhecimento da consultoria contratada. Também é importante conhecer a complexidade do modelo adotado, garantindo que a manutenção não será difícil, e estar preparada para adaptar o modelo adotado a todos os meandros e características da organização.
3. **Alinhamento conceitual** – caso já tenham outras tentativas de implantação, o alinhamento de metodologias é um fator crítico para dar início ao processo de levantamento de competências e para a continuidade da implantação.
4. **Processo avaliativo a ser aplicado precisa ser conhecido previamente** – para evitar surpresas no processo de construção da avaliação e conhecer o custo de sua aplicação. É necessário verificar sua extensão, escala, complexidade e se os indicadores contribuem com precisão para a definição das ações de educação corporativa.
5. **Formadores de opinião devem ser agregados** – como os gestores, que devem participar ativamente do processo de implantação, proporcionando maior credibilidade, legitimidade e adequação às reais necessidades da organização. Isso também contribui para o apoio da Alta Administração.

#### FASE 4 (2013/ATUALMENTE)

Em 2012, a equipe estabeleceu o plano de trabalho para revitalizar o projeto e retomar a implantação. Os materiais produzidos nas fases anteriores serviram como ponto de referência para o início do trabalho, já que mesmo com mudanças na estrutura organizacional, nos processos e procedimentos, as mudanças culturais em um órgão público como o STJ são lentas, pois a Justiça tem como características a tradição, a ritualística e a formalidade, que estão refletidas no funcionamento do Tribunal. Ou seja, o material produzido pôde ser utilizado como referência, pesquisa e reflexão pela equipe, pois as mudanças culturais não foram significativas, nos últimos 15 anos, a ponto de se descartar tudo que foi produzido.

Para fundamentar o processo foram identificadas as seguintes necessidades:

- I.** Reformulação das competências já mapeadas, de forma que sejam traduzidas em comportamentos passíveis de observação (entrega) com condição e critérios.
- II.** Alinhamento teórico e validação das competências com os gestores do Tribunal e realinhamento junto ao Planejamento Estratégico atual da Instituição.
- III.** Aquisição de sistema informatizado para dar suporte às ações de mapeamento, avaliação e desenvolvimento das competências.
- IV.** Mapeamento das competências técnicas.

Por ser complexo, definiu-se que a implantação passaria a ser um programa estratégico, batizado de Aprimore STJ, composto de quatro projetos, com duração de dois anos cada, compatíveis com o período de gestão da Corte.

Por programa, o Escritório Corporativo do STJ, vinculado à Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica, entende ser uma ação institucional de natureza contínua, que só será encerrada quando houver o direcionamento da Alta Administração (BRASIL, 2016). Programa também pode ser entendido como conjunto de projetos gerenciados de modo coordenado, visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente (BRASIL, 2016). O Aprimore STJ atende aos conceitos, pois a implantação é um processo lento, que demanda mudanças na cultura organizacional, portanto continuado até que se consolide na cultura, e é composto de projetos encadeados que em conjunto trazem benefícios.

Projeto é definido como uma organização temporária que tem por objetivo a entrega de um ou mais produtos ou serviços. Ou seja, é definido no tempo, possui objetivos específicos, claros e definidos (BRASIL, 2016). Os projetos do Aprimore STJ são:

## PROJETO 1 (2013/2014)

Projeto de retomada da implantação, e o produto foi escolha e implantação do modelo. As ações executadas foram:

- I. **Análise Documental** – realizou-se o levantamento e análise dos documentos produzidos nas fases anteriores de implantação e daqueles importantes para a implantação. Os principais documentos foram compilados em apostilas.
- II. **Benchmarking** – foram realizadas ligações e visitas a diversos órgãos públicos, principalmente do Poder Judiciário.
- III. **Estudos e definição do modelo a ser adotado no STJ** – a equipe participou de diferentes eventos sobre gestão por competências, e pesquisou materiais sobre o tema. Além disso pediu propostas de consultorias para analisar diferentes metodologias.
- IV. **Repositório de informações e dados** – criou-se uma comunidade no *moodle* para evitar dispersão de material e dirimir dúvidas em caso de mudança da equipe ou interrupção do processo.
- V. **Contratação de treinamento com resultados** – após estudos, a equipe optou pelo modelo do Rogério Leme, que possui quatro perspectivas: competências comportamentais, competências técnicas, responsabilidades e resultados. Cada uma deve ser avaliada, para assim se alcançar o coeficiente de desempenho do servidor e do gestor, que nada mais é do que a mensuração da entrega que se faz para a organização (LEME, 2012).

Contratou-se o Leme para um treinamento com resultados, ou seja, a equipe recebia orientações e nos dias posteriores à oficina executava as tarefas de implantação. Foram realizadas cinco oficinas presenciais e duas ações de calibragem:

- *Oficina I – Construção do modelo Aprimore STJ* – nivelamento do conhecimento, apresentação do modelo adotado, definição do escopo da avaliação por competências e construção do material.

- *Oficina II – Homologação do modelo* – consolidação e validação do dicionário de competências e dos instrumentos avaliativos.
- *Calibragem do modelo I* – inserção dos instrumentos avaliativos no sistema informatizado da Leme Consultoria e realização de testes no sistema.
- *Oficina III – Sensibilização da Alta Administração* – lançamento oficial do programa Aprimore STJ, com a presença da Alta Administração.
- *Oficina IV – Sensibilização dos gestores* – para o preenchimento dos formulários eletrônicos do I Ciclo de Diagnóstico por Competências no sistema informatizado.
- *Calibragem do modelo II* – consolidação dos relatórios avaliativos e estruturação da planilha eletrônica para a coleta do plano de desenvolvimento individual (PDI).
- *Oficina V – Sensibilização para o FEEDBACK* – diálogo sobre os resultados da avaliação por competências e preenchimento do PDI.
- *Oficina VI – Análise dos resultados* – reflexão sobre os principais aspectos da implantação e avaliação para ajustes.

Os principais produtos entregues no projeto 1 foram:

- I. **Competências comportamentais** – Foram consolidadas nove competências comportamentais (aprendizagem contínua, comunicação, liderança, negociação, organização e planejamento, orientação para resultados, orientação para qualidade, trabalho em equipe e visão sistêmica). Para o modelo, não são necessárias as definições das competências comportamentais, pois os indicadores comportamentais são suficientes para descrevê-las, por exemplo:

**Quadro 14 – Indicadores comportamentais da competência aprendizagem contínua.**

<b>Aprendizagem Contínua</b>	<b>1</b>	Buscar o autodesenvolvimento profissional, tanto técnico quanto comportamental, agregando valor às suas atividades.
	<b>2</b>	Buscar apoio técnico e experiências de colega de trabalho para contribuir em seu desenvolvimento profissional.
	<b>3</b>	Participar das ações educacionais de sua área de atuação, oferecidos pelo STJ.
	<b>4</b>	Compartilhar conhecimentos e técnicas adquiridas com a equipe, contribuindo para a melhoria contínua dos processos de trabalho.

**II. Responsabilidades-padrão e competências técnicas** – os gestores foram agrupados em três níveis de atuação: estratégicos, táticos e operacionais, e para cada grupo foram definidas as responsabilidades-padrão (atribuições comuns). Consolidou-se nove competências técnicas gerenciais, que foram atreladas às responsabilidades, pois entendeu-se que, para executar as atribuições, é necessário o desenvolvimento de algumas competências, o que implicou na avaliação indireta das competências técnicas (lacunas nas responsabilidades indicavam lacunas nas competências técnicas).

RESPONSABILIDADES PADRÃO - Coordenador		TÉCNICAS DE ATUAÇÃO	GESTÃO DE RISCOS	GESTÃO DE PROJETOS	GESTÃO DE PESSOAS	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS	GESTÃO DA MUDANÇA	GESTÃO DE PROCESSOS	GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	GESTÃO DE RESULTADOS
1	Monitorar o desempenho das atividades sob sua supervisão, visando a entrega dos resultados.									
2	Promover estudos e ações que resultem a melhoria dos serviços prestados pela Coordenadoria.									
3	Mobilizar a Coordenadoria para atuar em consonância com os processos de mudança institucional.									
4	Negociar recursos, prazos, produtos e/ou serviços, com parceiros externos e internos, necessários à consecução dos objetivos setoriais, visando ao cumprimento efetivo dos trabalhos.									
5	Gerenciar a execução dos projetos com eficiência, comprometendo-se com as metas estabelecidas.									
6	Promover o desenvolvimento da equipe, estimulando o comprometimento com a execução das atividades e preparando possíveis sucessores.									
7	Definir a alocação de recursos e pessoas nas diversas unidades, visando pela eficiência e economicidade.									
8	Incentivar o compartilhamento de ideias que promovam soluções de problemas.									
9	Orientar as unidades subordinadas sobre os processos de sua responsabilidade, solucionando dúvidas e uniformizando procedimentos.									
10	Gerenciar (identificar, analisar, avaliar, monitorar) os riscos relacionados aos processos de trabalho em que atua, minimizando os impactos nas áreas envolvidas.									
11	Disseminar políticas e ideias entre seus colegas de trabalho e colaboradores, visando à circulação da informação e ao processo de tomada de decisão.									

Figura 3 – Responsabilidades-padrão do grupo tático e competências técnicas.

O preenchimento dos formulários gerenciais, no I Ciclo de Diagnóstico por Competências, foi de aproximadamente 80%. Consideramos que a divulgação, o apoio da Alta Administração e a publicação dos normativos causaram impacto nesse índice. Entretanto, o preenchimento do PDI, realizado por meio do envio de planilhas eletrônicas, foi de apenas 30%, o que pode ser consequência da fraca cultura de FEEDBACK e de utilização de planilha eletrônica enviada por mensagem eletrônica para a coleta.

No Projeto 1, ficou definido que o alinhamento inicial do modelo com os subsistemas de gestão de pessoas será feito com a educação corporativa, ou seja, os dados coletados nos ciclos alimentarão as ações de desenvolvimento.

## PROJETO 2 (2015/2016)

O objetivo desse projeto foi consolidar a ferramenta de mapeamento de atribuições por produtos (MAP) e iniciar a sua aplicação, para tanto se contratou novamente treinamento com o Leme, em janeiro de 2015. As ações foram executadas em duas oficinas:

- *Oficina I – Conceito e construção do MAP* – o MAP é uma planilha com os produtos que a unidade entrega, as atribuições necessárias para se entregar o produto e as competências técnicas que impactam na execução das atribuições.
- *Oficina II – Correção do MAP* – Nesta oficina, realizou-se a correção dos MAP coletados.

O II Ciclo de Diagnóstico por Competências, executado em 2015, foi aberto para gestores e servidores do Tribunal, um fato inédito no histórico de implantação do modelo. Para estender a aplicação aos servidores, foi necessária a redação dos instrumentos de responsabilidades-padrão dos servidores e das funções comissionadas não-gerenciais (assistentes e assessores). As competências comportamentais foram as consolidadas no Ciclo de 2014. As competências técnicas foram ampliadas de nove para 25 (foram acrescentadas competências técnicas instrumentais, como sistema justiça, internet, regimento interno, redação oficial, entre outras).

O PDI também foi coletado em 2015. O diferencial em relação ao ciclo de 2014 é que a área de tecnologia estruturou um sistema informatizado para o Ciclo, o que facilitou a coleta do PDI. A condição do PDI foi a proposição de até três ações para as competências comportamentais e até três para as competências técnicas. O sistema só aceitou fechar o PDI caso gestor e servidor marcassem as mesmas sugestões, o que teoricamente forçava o *FEEDBACK*.

O preenchimento dos formulários eletrônicos no II Ciclo entre os gestores foi de aproximadamente 68%, e entre servidores, 53%. Já o preenchimento do PDI foi de aproximadamente 33% entre os gestores, e 36% entre os servidores. Acredita-se que o

índice mediano de preenchimento decorre da participação inédita dos servidores, já que o Diagnóstico é um processo novo de coleta de dados para a capacitação, pouco conhecido e com aplicabilidade imediata imprecisa. Além disso, o Ciclo ocorreu em período de recesso e não é possível o seu acesso remoto.

Após o Ciclo de 2015, e com novos estudos, a equipe começou a realizar análises fatorias dos dados, em busca de maior validade do instrumento (medir o que se propõe a medir), e fidedignidade (se o instrumento produzirá os mesmos resultados após sucessivas aplicações). Os resultados dessas análises mostraram que, das nove competências comportamentais (total de 33 indicadores comportamentais), apenas quatro eram de fato avaliadas pelos indicadores. Conseqüentemente, no Ciclo de 2016, a equipe ajustou as competências comportamentais dos servidores para quatro no total (Aprendizagem contínua, organização e planejamento, comprometimento e relacionamento interpessoal).

Em complemento, a equipe iniciou análises de conteúdo dos principais documentos do Tribunal para fundamentar suas competências organizacionais (ou comportamentais). O objetivo dessa análise é compreender os significados das mensagens e textos que estão além de uma simples leitura; e essa compreensão permite conhecer melhor a representação da organização e estruturar suas competências comportamentais. Os resultados iniciais dessas análises indicaram que existem diferentes atuações na organização, gerando a necessidade de desdobramento das competências em comportamentais gerenciais, básicas ou essenciais, entre outras. Assim, no III Ciclo foram estruturadas quatro competências comportamentais gerenciais (Liderança, visão sistêmica, orientação para resultados e negociação).

Outra novidade foi a aplicação da avaliação 180° (quando a equipe avalia seu gestor). Não houve coleta do PDI.

O preenchimento dos formulários eletrônicos nesse Ciclo entre os gestores foi de aproximadamente 96%, e entre servidores, 70%. Acreditamos que o apoio direto da Alta

Administração, que enviou memorando para todos os gestores comunicando a abertura do ciclo e reforçando a necessidade de participação, causou grande impacto na adesão.

Os principais produtos entregues no Projeto 2 foram as planilhas do MAP consolidada:

- I. **Planilha MAP Gestor** – após coleta em algumas unidades, a equipe percebeu a necessidade de diferenciar as atribuições dos gestores, até em função do nível de responsabilidade e da abrangência de suas decisões.
- II. **Planilha MAP Unidade** – inseriu-se o produto “atribuições gerais” que compreende as atividades comuns e simples executadas na unidade, como pedido de materiais de consumo, por exemplo.

Novas análises fatorias e de conteúdo serão realizadas até que o modelo esteja completamente implantado no Tribunal, para garantir maior adequação da gestão por competências às necessidades do STJ.

### PROJETO 3 (2017/2018)

O objetivo desse projeto é terminar a coleta do MAP em todas as unidades do STJ (aproximadamente 330), consolidar o dicionário de produtos, atribuições e competência do Tribunal, e elaborar um curso à distância de gestão por competências, em módulos introdutórios, intermediários e avançados.

A coleta do MAP passou a ser uma ação de educação corporativa, computando horas gerenciais, pois é feita por gestores, e horas para o adicional de qualificação. Pretende-se estruturar um curso à distância para agilizar o processo de coleta.

Serão realizados os IV e V Ciclo de Diagnóstico por Competências, em 2017 e 2018 respectivamente, com a avaliação 180°. A coleta do PDI ocorrerá apenas em 2017.

## PROJETO 4 (2019/2020)

O objetivo desse projeto é iniciar o alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas, começando pela seleção interna e movimentação de pessoas. Acredita-se que o modelo poderá contribuir com políticas de recompensas e benefícios, políticas de sucessão e de liderança, políticas de meritocracia, gestão de talentos, estudos de remuneração e carreira, desenvolvimento organizacional, governança de pessoas, gestão do conhecimento e concurso Público.

Serão realizados também o VI e o VII Ciclo de Diagnóstico por Competências, em 2018 e 2019, respectivamente. A coleta do PDI ocorrerá em 2019.

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E LIÇÕES APRENDIDAS ATÉ O MOMENTO

Por fim, ao mesmo tempo em que a equipe assimila conceitos e teorias sobre a gestão por competências, ela vivencia na prática as resistências, obstáculos e contratemplos do processo de implantação, bem como as conquistas e boas práticas. Os fatores críticos de sucesso, que também podem ser consideradas as lições até o momento da Fase 4, são:

- **Apoio da Alta Administração** é necessário e primordial para que o processo seja iniciado. Deve-se mostrar para a Alta Gestão que a implantação do modelo trará benefícios a médio e a longo prazos, além de ser um direcionamento atual dos Órgãos de Controle, como o TCU e o CNJ.
- **Publicação de normativos** sobre a implantação da gestão por competências é importante por dar maior seriedade ao processo. O normativo não precisa impor punição ou benefício (que não são de fato objetivos da implantação), mas contribui para inserir o processo no rol de ações importantes para a organização.
- Para a implantação de um modelo complexo e abrangente como a gestão por competências, é preciso que se tenha disponível **orçamento**, pois a equipe deve

participar de palestras, cursos e eventos sobre o tema, ter acesso a livros e materiais de apoio.

- É preciso pensar em formas de manter a **continuidade** da implantação.
- As ações de sensibilização sobre a gestão por competências são importantes, pois a transparência sobre o processo aumenta a adesão dos servidores e contribui para diminuir resistências.
- A gestão por competências é uma metodologia que orienta os subsistemas de gestão de pessoas para o resultado estratégico e o desenvolvimento permanente, por meio de suas diversas ações. Isso não implica que o modelo está corrigindo algo, mas, sim, **agregando, aprimorando, acrescentando** novas ferramentas para a área.
- O objetivo principal da implantação da gestão por competências é mostrar que o capital humano da organização é o bem mais valioso, e que deve ser incentivado e desenvolvido. Assim, inicialmente não é interessante que as avaliações sejam impostas como algo que vai aferir o desempenho, e depois corrigi-lo. A ideia é que as coletas sejam vistas como um **diagnóstico** que contribuirá para que as ações de gestão de pessoas e as relações entre líder e liderados sejam mais orientadas e precisas, com base em dados fidedignos. Inclusive, distanciar de um rótulo avaliativo ajuda a tratar os desvios de avaliação (principalmente dos erros de complacência ou leniência) comuns em processo associados a mecanismos de recompensa (como o desenvolvimento na carreira, que gera pecúnia).
- Muitos servidores trabalham com metas, o que os impede de participarem ativamente de ações de capacitação, assim, para que se garanta um melhor desenvolvimento, principalmente de competências comportamentais, que demandam mais dedicação para seu desenvolvimento, o **PDI deve ser coletado a cada dois anos**. O Ciclo de Competências realizado sem coleta de PDI serve como controle para o desenvolvimento profissional ou ajustes no PDI em razão de mudança de lotação (nesses casos, sugere-se que sejam priorizadas as ações comuns às unidades e as ações comportamentais).

- A **equipe deve estar tecnicamente preparada** para que tenha senso crítico quanto à implantação e aos ajustes necessários do modelo aos meandros da organização. Além disso, é muito importante que a equipe consiga debater com a consultoria ou o instrutor contratado, pois estes não conhecem a organização e modelos pré-moldados precisam ser adaptados especificamente para ela.
- Caso seja possível, é importante ter **supervisões periódicas** sobre o processo de implantação e os ajustes do modelo, seja por meio de contratações pontuais, como palestras de um instrutor ou por um treinamento com resultados (treinamento com prática).
- Os ajustes do modelo à organização implicam em **revisão constante** das competências e de seus indicadores, como, por exemplo, aplicar análises fatoriais para verificar se o instrumento mede o que se propõe.
- Como a implantação é um processo complexo, extenso e que impacta na cultura organizacional, é preciso definir o que faz parte dos objetivos da implantação e o que não faz parte, ou seja, é preciso **saber o escopo e o não escopo do processo**.
- Um **sistema informatizado** de coleta e de análise dos dados contribui para a consolidação relatórios das unidades, além de ter uma interface mais amigável para o usuário, agilizando o preenchimento. Deve-se evitar ao máximo analisar os dados em planilhas eletrônicas, pois o risco de erro é alto, mas caso seja a única solução, os dados devem ser revisados exaustivamente. O sistema também facilita na estruturação de dados para análises.
- Uma preocupação constante deve ser a **aplicabilidade** do modelo de gestão por competências, ou seja, o que fazer daqui para frente com os dados coletados e todas as informações geradas. O alinhamento dos subsistemas deve ser estruturado de forma clara e objetiva, principalmente com a área de educação corporativa, por ser a primeira impactada.

A gestão por competências pode até ser tutelada pela área de gestão de pessoas, mas ela é uma metodologia a ser utilizada pelos gestores e servidores do Tribunal, e isso demanda mudança nas relações entre líder e liderado. Como dizem, é mais fácil gerir processo do que pessoas.

Ajustes sempre serão necessários, pois as organizações são vivas e dinâmicas, mesmo que suas culturas se modifiquem lentamente. No caso da gestão por competências, resiliência e parcimônia precisam ser competências da equipe de implantação, pois é preciso compreender que, diante de todos os aspectos apresentados nesse relato, a implantação de uma metodologia de gestão de pessoas é um processo em constante evolução, que, todos os anos, enfrenta alguma modificação, seja por razões orçamentárias, administrativas ou políticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. CNJ. **Resolução n. 192, de 08 de maio de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em: <[www.cnj.jus.br/files/atos\\_administrativos/resoluo-n192-08-05-2014-presidencia.pdf](http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n192-08-05-2014-presidencia.pdf)>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. CNJ. **Resolução n. 70, de 18 de março de 2009**. Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs\\_cnj/resolucao/rescnj\\_70.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/rescnj_70.pdf). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STF, CNJ, STJ, TSE, TST, STM, CJF, CSJT e TJDF. **Portaria Conjunta n. 1, de 07 de março de 2007**. Regulamenta dispositivos da Lei n. 11416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União e dá outras providências. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP001-2007.PDF>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STF, CNJ, STJ, TSE, TST, STM, CJF, CSJT e TJDF. **Portaria Conjunta n. 3, de 31 de maio de 2007**. Regulamenta dispositivos da Lei n. 11416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP003-2007.PDF>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Portaria n. 10, de 16 de janeiro de 2017**. Atualiza a Política de Gestão de Pessoas do STJ. Disponível em: [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/107418/Prt\\_10\\_2017\\_SAD.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/107418/Prt_10_2017_SAD.pdf). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Instrução Normativa n. 7, de 22 de abril de 2015**. Dispõe sobre a participação de servidores do STJ em ações de educação corporativa e dá outras providências. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/90567>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Portaria n. 504, de 17 de novembro de 2008**. Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do STJ. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/18071/PORTARIA%20GP%20504.pdf>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Portaria n. 271, de 13 de maio de 2014**. Institui o Modelo de Gestão de Desempenho por Competências do STJ – Aprimore STJ. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/74353>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Orientação Normativa n. 5, de 13 de maio de 2014**. Regulamenta o Modelo de Gestão de Desempenho por Competências – Aprimore STJ. Disponível em: [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/74365/ON\\_5\\_2014\\_ST.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/74365/ON_5_2014_ST.pdf). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. TCU. **Acórdão n. 3023/2013 – TCU/Plenário**. Levantamento. Governança e gestão de pessoas em unidades da administração pública federal. Constatação de deficiências significativas na maior parte dos quesitos avaliados. Determinações e recomendações visando a induzir melhorias nos sistemas existentes. Disponível em: [http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20131118/AC\\_3023\\_45\\_13\\_P.doc](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/20131118/AC_3023_45_13_P.doc). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. CNJ. **“Competências em Foco – Gestão por Competências: Passo a Passo”, um Guia de Implementação**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/288c31aa77ecbfe82f6df23c52b2d633.pdf>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. CNJ. **Resolução n. 240, de 09 de setembro de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194>. Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

\_\_\_\_\_. STJ. **Institucional**. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt\\_BR/Institucional/Hist%C3%B3ria](http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Institucional/Hist%C3%B3ria). Acesso em: 31 de janeiro de 2017.

DUTRA, Joel Souza (or.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11ª edição. São Paulo: Editora gente. 2001. 130 p.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 204 p.

[www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)