



MODELO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO
BRASÍLIA, MARÇO DE 2020

Modelo de Gestão de Competências para o TRE-DF

SUMÁRIO

1. Apresentação	4
2. Normas e referências	5
2.1. Resolução CNJ nº 240/2016	5
2.2. Resolução CNJ nº 198/2014	6
2.3. Resoluções TSE nº 22572/2007, 22582/2007 e outras	6
2.4. Decreto nº 9.991/2019	7
2.5. Resolução TCU nº 187/2006.....	8
2.6. Resolução CNJ nº 192/2014	8
2.7 iGovPessoal – TCU – Perfil de Governança e de Gestão Pública	9
2.7. Portaria TRE nº 220/2010.....	9
3. Referencial teórico	10
3.1. Abordagem de Competências Individuais	10
3.2. Abordagem de Competências Coletivas	17
4. Experiência de outros tribunais.....	21
4.1 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT 8)	21
4.2 Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG).....	22
4.3 Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES).....	23
4.4 Superior Tribunal de Justiça (STJ).....	25
4.5 Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)	26
4.6 Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO)	27
4.7 Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS).....	28
4.8 Tribunal Superior Eleitoral (TSE).....	30
5. Análise dos modelos implementados	30
6. Situação atual da Gestão por Competências no TRE-DF.....	34
7. Modelo de Gestão de Competências para o TRE-DF	38
7.1 Modelo disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	39
7.2 Proposta de Modelo de Gestão de Competências para o TRE-DF.....	39
7.2.1. MODELO CONCEITUAL – Gestão de Competências.....	41
7.2.2. MODELO PROCESSUAL – Gestão de Competências.....	46
8. Proposta de etapas para Implementação do Modelo	50
8.1. Escopo	50

8.2. Comunicação.....	50
8.3. Recursos necessários	51
8.4. Responsabilidades	51
8.5. Etapas do Projeto.....	52
9. Conclusão	53
Referências Bibliográficas	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Interação competências individuais, coletivas e organizacionais	20
Figura 2 - Esquema cíclico de maturidade	41
Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento de Pessoal do TRE-DF.....	42
Figura 4 - Modelo Conceitual de Gestão de Competências	44
Figura 5 - Modelo Processual de Gestão de Competências.....	47

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Autores e conceitos de competências individuais.....	13
Quadro 2 - Autores e conceitos de competências coletivas.....	18

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Situação dos Projetos de GC nos TREs.....	32
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de competências mapeadas (2009).....	34
Tabela 2 - Resultado avaliação de competências (2009).....	35
Tabela 3 - Competências por tipo (2013).....	36

1. Apresentação

A consideração das competências como elemento de gestão vem sendo alvo das discussões na Administração Pública e os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vêm estimulando sua adoção por meio do questionário de governança e da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020, com o macrodesafio “Melhoria da gestão de pessoas”, o qual descreve:

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à **avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho;** ao estabelecimento de **sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.** (grifo nosso)

Inserido nesse contexto, o Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal (TRE-DF) desde o ano de 2009, com a implementação de projeto de gestão por competências, utiliza alguns conceitos e práticas relacionadas às áreas de competências com reflexos diretos nos planos de capacitação. Esse uso, entretanto, se demonstra limitado frente ao potencial de aplicação em outras funções de gestão de pessoas. Aliado a esse cenário local, verifica-se que as experiências de outros tribunais têm sido frutíferas em alguns aspectos, mas em outros não, demonstrando a complexidade e o desafio da implementação plena de um modelo de gestão de competências. Dentre os *cases* analisados, muitos sofreram solução de continuidade por motivos diversos como, por exemplo, a falta de apoio da alta administração, a inadequação dos modelos para enfrentar as mudanças do ambiente e a precariedade dos sistemas de informação.

Diante disso, este documento tem por objetivo propor um modelo de gestão de competências para o TRE-DF de forma a minimizar ou mesmo eliminar os problemas enfrentados por outros tribunais e se sustenta em uma abordagem voltada para resultados e introduz na proposta as competências individuais e as coletivas como complementares uma da outra, fato esse inovador nos modelos conhecidos no Judiciário.

Para esse fim, primeiramente será apresentado um rol de normativos e referências que orientam o tratamento das competências nos órgãos públicos, principalmente aqueles oriundos do CNJ, TSE e TCU. Em seguida, traz-se um breve referencial teórico sobre as abordagens de competências individuais e coletivas, enfatizando-se a importância da dependência mútua entre elas. Segue-se para uma

análise das experiências de 8 tribunais, divulgadas em publicação do CNJ, sendo selecionados 3 tribunais da Justiça Eleitoral (TSE, TRE-ES, TRE-RS), 1 da Justiça do Trabalho, 3 da Justiça Estadual, e 1 Tribunal Superior. Após esses relatos, mostra-se a experiência do TRE-DF no ano de 2009 com o projeto de gestão por competências, seguindo-se para a proposição de um modelo de gestão de competências para o TRE-DF. Finaliza-se com uma proposta de etapas para a real implementação do modelo proposto, se aprovado, e algumas considerações finais.

2. Normas e referências

Para a concepção de um modelo de gestão de competências para o TRE-DF buscou-se primeiramente delinear o arcabouço normativo que trata do tema e também de algumas referências que, de alguma forma, possam influenciar nesse modelo. Nas seções a seguir tem-se as orientações trazidas, no âmbito do Poder Judiciário, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Alia-se a referência do questionário de governança de pessoas IGovPessoas, do Tribunal de Contas da União (TCU) e o Decreto nº 9.991/2019 do Poder Executivo.

2.1. Resolução CNJ nº 240/2016

A Resolução CNJ n.º 240/2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, estabelece, entre outras premissas, a necessidade de fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências; a disponibilização de oportunidades de desenvolvimento e de aquisição de competências gerenciais aos gestores e potenciais sucessores; a adoção de mecanismos de gestão de desempenho baseados em competências; a vinculação do desenvolvimento na carreira ao desempenho e ao aprimoramento das competências do servidor; e o desenvolvimento de ações de educação possibilitando a aquisição, o desenvolvimento e o alinhamento de competências individuais e organizacionais. Tais premissas servem de orientação para a implementação de ações de desenvolvimento dos Tribunais, em especial as relacionadas com o aprimoramento das competências.

2.2. Resolução CNJ nº 198/2014

Ainda, de acordo com a Resolução CNJ n.º 198/2014, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, a implementação da gestão de competências alinha-se ao Macrodesafio "Melhoria da gestão de pessoas", que se refere a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário.

Nesse contexto, este projeto ajudará a promover o fortalecimento da gestão de pessoas no TRE-DF ao propiciar um instrumento de gestão que, com uma visão das competências institucionais nos níveis gerencial, transversal e técnico, contribuirá para a melhoria dos resultados institucionais.

A utilização da gestão de competências no Tribunal se alinha ao Planejamento Estratégico do TRE-DF, para o sexênio 2015-2020, quanto às seguintes diretrizes:

- a) Diretriz nº 1 - “Buscar continuamente a **racionalização** e otimização do processo eleitoral e dos processos internos de trabalho;” – a gestão de competências ao trabalhar com o desenvolvimento de pessoas possibilita que os indivíduos melhorem sua forma de trabalho com a racionalização e otimização de processos;
- b) Diretriz nº 2 - “Buscar alternativas para a **melhor distribuição** e aproveitamento da força de trabalho;” – com a gestão de competências crie-se um critério qualitativo que, aliado ao critério quantitativo do dimensionamento de força de trabalho implementado no TRE-DF, possibilitará uma melhor distribuição e aproveitamento da força de trabalho;
- c) Diretriz nº 6 - “Promover o **desenvolvimento das pessoas** em seus aspectos profissionais e pessoais.” – gerir competências no TRE-DF fará parte de um modelo de desenvolvimento de pessoas melhor direcionado para as necessidades do TRE-DF e conseqüentemente para o cumprimento de sua missão institucional.

2.3. Resoluções TSE nº 22.572/2007, 22.582/2007 e outras

A gestão de competências, no âmbito da Justiça Eleitoral é sustentada em normativos internos tais como a Resolução TSE nº 22.572/2007, que instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, e também a Resolução TSE nº 22.582/2007, que dispôs sobre o desenvolvimento dos servidores na carreira. A partir desses instrumentos tem-se as principais diretrizes para a busca pelo desenvolvimento das competências dos servidores da Justiça Eleitoral de forma a cumprir a missão institucional de cada Tribunal e dessa justiça especializada.

Assim, os arts. 4º, 5º e 7º da Resolução TSE nº 22.572/2007 preconizam:

Art. 4o São premissas do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

II – a identificação das **competências** institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral;

[...]

Art. 5o São princípios do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

IV – a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de **competências** num processo de melhoria contínua.

[...]

Art. 7o São instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

[...]

II – planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de **competências** (definidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), alinhados aos planos de gestão estratégica de que trata o artigo 4o;

III – avaliações de desempenho baseadas em **competências** [...].
(Grifos nossos.)

Na mesma linha, o art. 16, da Resolução-TSE nº 22.582/2007, que trata dos critérios para fins de progressão funcional e promoção, estabelece que o servidor deve ser avaliado em relação às *competências* necessárias ao seu efetivo desempenho.

Corroboram esta intenção as metas e os indicadores constantes do anexo da Resolução-TSE nº 23.371/2011, que dispõe sobre o planejamento estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral. A resolução traz como um dos objetivos estratégicos o de desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

2.4. Decreto nº 9.991/2019

O Decreto nº 9.991/2019 revogou o Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto anterior incluía entre os instrumentos da política nacional o “sistema de gestão por competências” (art. 5o, III) e estabelecia entre suas finalidades “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”.

Uma vez que não há vinculação desses decretos com o Judiciário, mas servem como balizadores de práticas adotadas na administração pública, tem-se que o novo decreto não mais prevê um “sistema de gestão por competência”, aduz, de forma mais geral, à necessidade de se conhecer as competências para a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, sem que especifique um modelo, metodologia ou técnica específica. É nesse sentido que o art. 2º, do Decreto nº 9.991/2019, estabelece os instrumentos do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP, *in verbis*:

Art. 2º São instrumentos da PNDP:

I - o **Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP**;

II - o relatório anual de execução do PDP;

III - o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento;

IV - o relatório consolidado de execução do PDP; e

V - **os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento**, conforme as diretrizes estabelecidas pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

Parágrafo único. Caberá ao órgão central do SIPEC dispor sobre os instrumentos da PNDP.

Além disso, o § 2º, do art. 3º, ao tratar do Plano de Desenvolvimento de Pessoal – PDP, orienta que a elaboração será precedida, preferencialmente, de um diagnóstico de competências.

Infere-se que o novo decreto não impõe um modelo de “gestão por competências”, mas induz à identificação das competências necessárias ao planejamento com a utilização de qualquer modelo, metodologia ou técnica.

2.5. Resolução TCU nº 187/2006

O Tribunal de Contas da União, TCU, editou a Resolução nº 187, de 05/04/2006, que “Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União” e fixa como objetivo dessa política “estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública”. Da análise desse documento, nota-se que há apenas a menção a atividades relacionadas com a identificação e desenvolvimento de competências, sem a especificação ou imposição de implementação de um modelo de “gestão por competências”.

2.6. Resolução CNJ nº 192/2014

A Resolução CNJ nº 192/2014, alterada pela Resolução CNJ nº 246/2018, cuida da Política Nacional de Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário e busca estabelecer direcionamentos gerais para o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão, alcance da visão e execução da estratégia de cada tribunal.

Dessa resolução, de forma não explícita, destaca-se a necessidade de desenvolver as competências para o exercício das atribuições independentemente da localização de cada servidor. Ou seja, devem ser desenvolvidas as competências de acordo com o espaço ocupacional de cada um e direcionado para a execução das atividades.

2.7 iGovPessoal – TCU – Perfil de Governança e de Gestão Pública

O Tribunal de Contas da União, por meio do questionário de Governança de Pessoal (iGovPessoas), faz sempre referência ao desenvolvimento de competências para as atividades do órgão. No questionário para a identificação do perfil de governança e de gestão pública de 2018, foram dispostas 6 questões que mencionam o termo “competência” mas sem entrar no mérito acerca de qual modelo para o tratamento de competências é utilizado pelo órgão.

2.7. Portaria TRE nº 220/2010

A Portaria TRE nº 220/2010 disciplina a capacitação e o desenvolvimento de pessoal no âmbito do Tribunal. Não há menção ao termo “competência” no corpo da portaria. Não foram identificados outros atos do TRE-DF que disciplinem a Gestão de Competências.

3. Referencial teórico

Um dos principais objetivos da gestão de pessoas nas organizações é a identificação e desenvolvimento das competências que irão tornar realidade e dar sustentabilidade à missão da organização. É nesse sentido que as organizações devem dirigir seus esforços de forma a destacar a importância da função de Gestão de Pessoas na elaboração e implementação de estratégias de pessoal. A literatura sobre gestão de competências é vasta, porém possui maior ênfase no modelo americano, com foco nas competências individuais. Entretanto não se pode desconsiderar, em um ambiente em constante mutação, as competências coletivas, as quais auxiliarão as organizações na compreensão das relações existentes no mundo das redes.

Nesse sentido, estruturou-se esta seção nas abordagens de competências individuais e coletivas como forma de trazer à luz os conceitos de cada uma e vislumbrar como essas abordagens podem auxiliar na construção de um modelo de gestão de competências para o TRE-DF.

3.1. Abordagem de Competências Individuais

Inicialmente o conceito de competência recebeu diversas definições, que variam conforme a perspectiva e raízes de pensamentos. A ênfase principal das abordagens varia entre formação, comportamentos, resultados, aptidão, autodesenvolvimento e ação, bem como as origens, que podem ser constatadas tanto na escola britânica (behaviorismo), como na escola francesa (resultado de educação sistemática).

O quadro abaixo (BITENCOURT, 2001, p. 27) lista os principais autores e seus respectivos conceitos e ênfases de trabalho:

Conceito	Ênfase	Fonte
“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”	Formação, comportamentos e resultados	Boyatzis (1982, p. 23)
“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”	Aptidão, valores e formação	Boog (1991, p. 16)
“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no	Formação e resultados	Spencer e Spencer (1993, p. 9)

ambiente de trabalho”		
“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”	Estratégias, ação e resultados	Sparrow e Bognanno (1994, p.3)
“O desenvolvimento de competências compreende aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”	Aptidão e ação	Moscovici (1994, p. 26)
“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”	Ação e resultados	Cravino (1997, p. 161)
“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”	Resultado e formação	Parry (1996, p. 48)
“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”	Formação e interação	Sandberg (1996, p. 411)
“Competência é o resultado final da aprendizagem”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento	Bruce (1996, p. 6)
“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”	Mobilização e ação	Le Boterf (1997, p. 267)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”	Aptidão e formação	Magalhães e Rocha (1997, p. 14)
“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”	Formação e ação	Perrenoud(1998, p. 1)
“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”	Formação e resultados	Durand (1998, p. 3)
“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho	Ação e resultados	Hase et al. (1998, p. 9)

de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”		
“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”	Aptidão, resultados e formação	Dutra e Silva (1998, p. 3)
“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimento, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”	Ação e resultados	Ruas (1999, p. 10)
“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”	Ação e resultados	Fleury e Fleury (2000, p. 21)
“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”	Formação, resultados e perspectiva dinâmica	Hipólito (2000, p. 7)
“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”	Ação e resultados	Davis(2000, p. 1 e 15)
“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiência e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação; compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”	Aptidão, ação e resultado	Zarifian(2001, p. 66)
“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de	Formação e desempenho	Becker, Huselid e Ulrich(2001,

personalidade que influenciam diretamente o desenvolvimento das pessoas”		p. 156)
--	--	---------

Quadro 1 – Autores e conceitos de competências individuais

Fonte: Adaptação de Bitencourt (2001, p. 27).

De acordo com o quadro acima, os conceitos de competências são variados. A estruturação ocorre a partir da abordagem de duas escolas diferentes, quais sejam, aquela que trata as competências individuais como inputs (conhecimentos), e a que trata como outputs (resultados) do comportamento humano. Sendo assim, Conde (2001) define essas duas escolas e suas respectivas abordagens como:

- Escola americana (*competency*): competências vistas como entradas (*inputs*). São considerados grupos de habilidades, conhecimentos e atitudes que influenciam a efetividade e comportamento de um colaborador no seu dia-a-dia;
- Escola europeia (*competence*): competências vistas como saídas (*outputs*). São consideradas as entregas do colaborador para o negócio, sendo mensuradas e identificadas através dos resultados oferecidos pelo indivíduo.

A escola americana tem como seus principais estudiosos McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), que tratavam as competências como um conjunto de qualificações, passíveis de previsão e estruturação, que oferecem ao colaborador maior eficiência na execução de suas atividades.

Na visão dessa escola, competência é definida como um conjunto de capacidades humanas reunidas em conhecimentos, habilidades e/ou atitudes, capazes de justificar altos desempenhos, ou seja, a competência, neste caso, é entendida como o estoque de recursos que um determinado indivíduo possui (FLEURY; FLEURY, 2001).

No mesmo sentido, para Parry (1996, p. 50) o conceito de competência é visto como “um cluster de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que possa ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Tais competências são resultado das experiências e relacionamentos do indivíduo e podem ainda ser mensuradas através de comparações com padrões bem estabelecidos e aperfeiçoadas por meio de desenvolvimento e treinamento.

Por outro lado, tem-se a escola europeia, com os estudos precursores de Le Boterf (1994) e Zarifian (1996). Para esses autores, a mera obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que o indivíduo será capaz de cumprir suas obrigações. Por isso, agregam ao conceito as realizações, entregas e produções. Sendo assim, Le Boterf (2003) entende que a competência é o resultado da integração entre relacionamentos e experiências do indivíduo, sua colocação no espaço de trabalho e sua formação intelectual que, quando juntas, revelam a atuação profissional do indivíduo e a sua capacidade de colocar em prática seus conhecimentos adquiridos. No mesmo

sentido, Zarifian (2001) define competência como a capacidade do indivíduo de assumir responsabilidades e ser hábil em suas decisões, de forma que a inteligência prática seja capaz de suprir as necessidades do contexto de trabalho, constantemente dinâmico e específico. Desse modo, Dutra (2004, p. 30) resume o conceito de competência sob a ótica europeia como:

[...] competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Atualmente, alguns estudiosos buscam unir essas duas escolas, conforme relata Hipólito (2001) que acredita que o conceito se modificou ao englobar também a entrega, a produção e os resultados.

Ainda sobre a união das duas escolas, Ubeda (2003, p. 41) destaca que:

O conceito de competência [...] envolve diretamente o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho através de sua atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica num saber aprender e desaprender constante. O indivíduo deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e a assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. A responsabilidade é, sem dúvida, a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisão. Não se trata de executar ordens, mas de assumirem pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Dutra (2004, p. 31) complementa:

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias.

Como formas para aplicar o conceito de competência na organização, Dutra (2004) propõe algumas orientações de forma a esclarecer melhor as descrições das entregas esperadas dos colaboradores:

- As expectativas da organização em relação ao colaborador devem estar claramente explicitadas;
- As descrições devem ser construídas de maneira coletiva, levando em consideração aspectos culturais e vocabulários próprios do grupo onde serão inseridas;
- As descrições das diversas entregas devem estar coerentes entre si, isto é, o olhar sobre o mesmo colaborador deve ocorrer através de diferentes perspectivas e competências. Para atingimento deste estágio, as competências devem ser graduadas a partir do nível de complexidade das entregas e um novo conceito para substituição da ideia de cargo deve emergir.

Os autores afirmam que o entendimento do espaço ocupacional, como forma de substituição da ideia de cargo e da complexidade são fundamentais para a aplicação satisfatória do conceito de competência individual. Dessa forma, estes conceitos também podem ser enquadrados como elementos da gestão de competências.

Conforme destaca Dutra (2004), as primeiras experiências de aplicação dos conceitos de competência na gestão de pessoas das organizações não foram totalmente satisfatórias, grande parte, em razão de se ter o cargo como referencial. Um exemplo disso é o fato de muitas vezes ser possível verificar vários indivíduos no mesmo cargo, com salários semelhantes e entregando coisas bem diferentes para a organização, sem que esta tenha capacidade adequada de avaliar, mensurar ou tomar qualquer decisão diante deste processo. A respeito dos cargos, Hipólito (2001) destaca que a gestão de pessoas e os sistemas baseados nos cargos tiveram sua origem no movimento da administração clássica, onde eram valorizados os conceitos de repetição, padronização e simplificação de tarefas onde, em um cenário previsível e estável, a ideia de cargo era adequada para retratar o trabalho dos indivíduos. Atualmente, no ambiente competitivo e de mudanças, as organizações buscam a capacidade de rápida adaptação, inovação e flexibilidade. Além disso, o mesmo autor afirma que um sistema salarial baseado em cargos traz desarmonias, nos dias de hoje, entre o que se deseja dos funcionários (flexibilidade, aprendizado contínuo, atualização, proatividade, mobilização, etc.) e o que um sistema nos moldes tayloristas/fordistas proporcionam de recompensa (burocracia, postura estática, rígida, passiva, isolada e subserviente). Além desta limitação, outras são apontadas pelo autor:

- Baixa flexibilidade;
- Dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais;
- Inviabilidade de descentralização das decisões salariais;
- Alto custo de manutenção do sistema de administração salarial;

- Baixa confiabilidade das informações obtidas através de pesquisa salarial;
- Reconhecimento do tempo e não da contribuição.

Diante deste movimento contrário à ideia de cargo como referência para a gestão de pessoas, surge um novo termo para explicar o agregado de responsabilidades e atribuições dos indivíduos inseridos em uma organização, o “espaço ocupacional”, já que o espaço ocupado pelas pessoas na organização é dinâmico (DUTRA, 2004). Dessa forma, Dutra (2004, p. 51) define espaço ocupacional como:

[...] um conceito que procura estabelecer a correlação entre complexidade e entrega. Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promovê-la para que possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Esse processo, que chamaremos de ampliação do espaço ocupacional, ocorre em função de duas variáveis: as necessidades das empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las.

O mesmo autor também constata que colaboradores mais competentes normalmente são convocados a assumirem desafios cada vez maiores à medida que superam os anteriores e os sistemas de gestão de pessoas tradicionais, ao reconhecerem a pessoa pelo que executam e não pelo que entregam, não são capazes de mensurar e oferecer respostas coerentes a esse fato. Por isso, a importância de conseguir analisar o espaço ocupacional preenchido por um indivíduo. Outra contribuição importante que a ideia de espaço ocupacional oferece é a possibilidade de um colaborador migrar para outra atividade profissional completamente diferente da anterior se ele estiver no mesmo nível de complexidade das novas atribuições, já que nesta visão deixa de ser importante para o desenvolvimento as habilidades e conhecimentos acumulados (LE BOTERF, 2003).

Diante dessas considerações, nota-se que a abordagem de competências individuais, com a perspectiva de resultados e da observação dos espaços ocupacionais, pode ser adequada para o modelo de gestão de competências para o Tribunal.

Ao se considerar as entregas, ocorre o alinhamento mais direto com os resultados esperados pela organização, o que pode facilitar a utilização de mecanismos objetivos de medição de desempenho. Por outro lado e considerando a estrutura de cargos utilizada pelo Tribunal e sua característica administrativa e judicial, tem-se no conceito de espaço ocupacional a acolhida para a diversidade de funções a serem exercidas por cargos de mesma natureza.

Por fim, embora os autores por vezes abordarem a importância das relações e interações como parte das competências, esses temas têm sido discutidos também no âmbito do que se chama de competências coletivas.

3.2. Abordagem de Competências Coletivas

Segundo a literatura sobre o tema, somente a partir dos anos 90 que os modelos de gestão começam a considerar a importância para as práticas coletivas. Aspectos como a interação, a comunicação, a formação de equipes multidisciplinares, do trabalho em grupo, das redes de informação e de confiança, bem como uma frequente preocupação dos gestores em buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados efetivos, tem se tornado um grande desafio. A preocupação com as equipes nas organizações pode ser uma resposta ao ambiente caracterizado pela complexidade e individualidade ou como uma alternativa para a organização do trabalho.

Observa-se de uma maneira geral, que os estudos sobre competências privilegiam, basicamente, os enfoques organizacional e individual, relacionando-os entre si (BITENCOURT, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2007). Há poucas referências que abordam o aspecto coletivo, especialmente com relação a estudos de natureza teórico empírica.

Entretanto, o trabalho de Silva (2012) sintetiza, a partir dos principais autores que tratam do tema competências coletivas, seus conceitos, conforme se verifica no quadro abaixo:

Autores	Noção de Competências Coletivas
Sandberg (1996)	Noção de Competência Coletiva está, acima de tudo, na interação com outros indivíduos para que a tarefa possa ser executada de maneira aceitável. As competências individuais no trabalho não estão isoladas, mas sempre embutidas numa competência coletiva, que é da organização.
Ruas (2000)	As Competências Coletivas são como as competências necessárias para realizar as funções básicas de uma empresa, como a produção, a pesquisa e desenvolvimento (P&D), marketing, gestão de pessoas e gestão de recursos financeiros. O autor classifica as Competências Coletivas em três níveis: estratégico, funcional e gerencial.
Frohm (2002)	Competências Coletivas são estruturadas sob duas lógicas: a lógica interativa, na qual se define e discute-se o que vai ser realizado pelo grupo, trocam-se experiências, dirimem-se dúvidas etc.; e a lógica inter-relacional, na qual o indivíduo retorna ao seu ambiente de trabalho, passa a refletir sobre os conhecimentos compartilhados no contexto do projeto, e começa a relacioná-lo ao seu cotidiano. Essas duas lógicas relacionam-se, e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da Competência Coletiva.
Le Boterf (2003)	Competências Coletivas não se reduzem apenas ao grupo ou ao projeto, mas são da própria organização e que, segundo ele, pode ser considerada como um sistema de competências. O autor aponta algumas condições para que haja a sinergia necessária para emergir as Competências Coletivas: saber cooperar, saber apreender coletivamente, saber elaborar representações compartilhadas; saber comunicar-se.
Hansson (2003)	Competência Coletiva é vista como ação interativa coletiva alicerçada nas habilidades dos indivíduos. Essa ação interativa coletiva deve provir de um sentido que foi desenvolvido pelos indivíduos ao realizar as tarefas. As relações interativas propiciam a construção desse sentido,

	baseando-se também no foco do grupo, na finalidade, nos valores e nos padrões estabelecido pelos integrantes do grupo. É importante que a visão do contexto, no qual o grupo atua, seja compartilhada. Para compartilhar uma visão e construir um sentido coletivo são necessários alguns elementos: a) compreensão e entendimento dos papéis dos membros do grupo; b) Comunicação e linguagens decodificadas pelos membros dos grupos; c) O lugar e a direção do sentido recebem influência do tempo e do espaço; e d) O espírito de comunidade entre os membros do grupo influencia diretamente o estabelecimento do sentido coletivo.
Boreham (2004)	A competência coletiva ocorre em um contexto de grupo. A força que move o grupo é a consciência de seus membros quanto ao objeto de suas atividades. Fala em consciência coletiva. A construção das competências coletivas é alicerçada em três estágios: construindo o sentido coletivo; desenvolvendo uma base de conhecimento coletiva; e desenvolvendo senso de interdependência.

Quadro 2 - Autores e conceitos de competências coletivas

Fonte: Silva (2012)

Nota-se, da análise dos conceitos apresentados, que as competências coletivas possuem como características básicas o compartilhamento e os processos de interação. Ou seja, está relacionada com a realização de atividades que dependem desses fatores e que não podem ser realizadas individualmente. Desse modo, as competências coletivas se confundem com as competências da organização e das equipes de trabalho.

As primeiras são competências coletivas que estão relacionadas com o propósito da organização e asseguram a consecução de seus objetivos estratégicos e a realização da sua missão e visão. Sendo assim, a competência organizacional é a consequência de um tipo específico de sinergia e de cooperação de competências individuais e das interações de grupos e áreas da empresa (RUAS, 2009).

Já as competências coletivas das equipes estão relacionadas com a habilidade de execução interna inerente ao grupo, pressupondo-se a interação entre as competências individuais, devendo, para isso, considerar o seu compartilhamento pelos membros do grupo e os processos de interação do trabalho. Pode-se dizer que é o resultado de um sistema de talentos individuais, de elementos organizacionais e de estilo de gestão, coordenados entre si, que propiciam o alcance dos objetivos do grupo.

De acordo com o que nos ensina Retour & Krohmer (2011), as fontes de criação das competências coletivas (CC) advêm de diversas formas. Entretanto esses autores sistematizaram essas formas nos elementos de construção inerentes às pessoas e aos fatores organizacionais, conforme resumo a seguir:

- a) **Elementos inerentes às pessoas:** as CC dependem das competências individuais para sua existência fazendo com que quanto maior o capital de competências individuais, maiores as oportunidades de criação e desenvolvimento das CC. Esses elementos se subdividem em:
 - 1) **Interações afetivas** – o fator afetivo permite a criação de um senso de comunidade, de pertencimento, onde os membros da equipe se

- sentem à vontade, onde valorizam a experiência comum e desenvolverão uma imagem positiva do grupo;
- 2) **Relações informais** – ocorrem a partir de progressivos engajamentos informais e cooperativos que criam e estabilizam certas formas de CC compartilhadas;
 - 3) **Cooperação** – a cooperação trata da compreensão recíproca e acordos duradouros sobre a natureza dos problemas, das competências a desenvolver, da identidade dos objetivos e da convergência das motivações dos indivíduos que agem juntos.
- b) **Fatores organizacionais**: basicamente diz respeito à identificação da combinação mais harmoniosa de talentos, para os membros das equipes, de forma a se reunir perfis e experiências variadas e que sejam compatíveis com a personalidade de cada um. Esses fatores se subdividem em:
- 1) **Interações formais** – surgem a partir das próprias unidades de trabalho, de equipes com responsabilidade ampliada, grupos de trabalho, que, a partir de uma responsabilidade conjunta, apoiam uma dinâmica coletiva e desenvolvem as CC;
 - 2) **Estilo de administração** – está relacionada em conhecer como a organização apreende a autonomia e a tomada de iniciativa dos membros da equipe. Compreende também o posicionamento inter-grupal e com atores externos, como clientes, fornecedores, etc. A empresa deve ter uma orientação para os objetivos a serem alcançados;
 - 3) **Fatores de mobilização das CC associados à Gestão de Pessoas** – são fatores com o compartilhamento dos valores coletivos privilegiados na empresa; nas avaliações, considerar a cooperação, compartilhamento de experiências e de informações; o desempenho coletivo; criação de organizações de aprendizagem; entre outras.

Além desses aspectos relacionados estritamente com as competências coletivas, deve-se ater também para suas interações com as competências individuais e organizacionais.

Em uma visão a partir da abordagem da teoria dos sistemas, de Von Bertalanfy, tem-se que das interações entre as competências individuais emergem as coletivas e, por sua vez, as organizacionais, conforme figura a seguir.

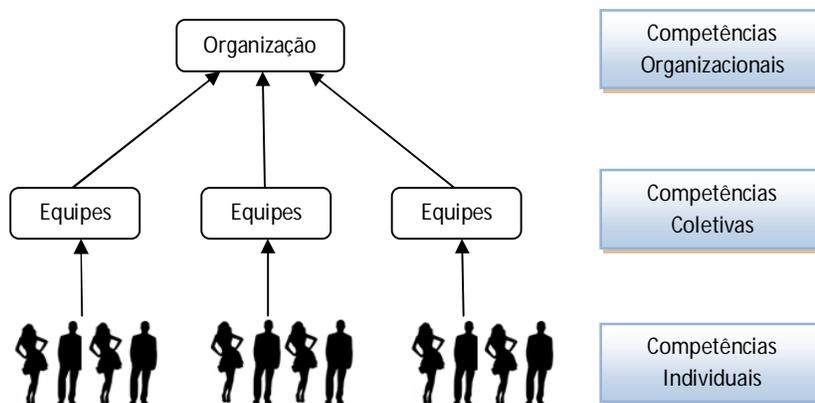


Figura 1 - Interação competências individuais, coletivas e organizacionais

Diante do exposto, tem-se que as abordagens de competências individuais e coletivas fazem parte de um todo que tem por objetivo realizar a missão da instituição. Desse modo, vislumbra-se um modelo de gestão de competências que considere conceitos e processos das abordagens de competências individuais e coletivas.

4. Experiência de outros tribunais

A gestão por competência tem sido objetivo comum a ser alcançado no Poder Judiciário brasileiro. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) publicou o documento “Gestão por Competências: compartilhando experiências”, nos volumes I e II, (CNJ, 2017, 2018) os quais relatam as experiências de diversos tribunais na implementação da gestão por competências. Foram selecionados alguns tribunais para a identificação de suas principais características e dos desafios enfrentados.

4.1 Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT 8)

Utilizou a metodologia da Leme Consultoria por meio de contratação de consultoria iniciada em janeiro de 2009 e somente para as competências gerenciais. A partir de 2012 iniciou-se o projeto de gestão de desempenho por competências com o objetivo de expandir o modelo até então implementado, iniciando assim a segunda etapa. A opção pela Leme Consultoria se deu em razão do método utilizado possibilitar a identificação da real entrega de cada servidor para a instituição (Coeficiente de Desempenho do Servidor – CDS).

O modelo implementado abrange 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.

As etapas de implantação do modelo foram:

- 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*.

Na segunda fase do projeto foram replicadas as etapas do modelo gerencial para um grupo maior de atores. Nessa etapa foi realizada a avaliação de desempenho com foco em competências utilizando a avaliação 180º abrangendo as perspectivas técnica, comportamental e de responsabilidades. O TRT da 8ª Região conclui o projeto em 2014 e optou por ciclos de avaliação a cada 2 anos. Entretanto no ano de 2016 não houve a avaliação em razão de cortes orçamentários, deixando como previsão para o 2º semestre de 2017.

Dentre as dificuldades encontradas no projeto do TRT da 8ª Região, temos:

- Cortes orçamentários impediram a realização do ciclo de avaliação;
- Resistência à adaptação ao novo processo;
- Falta de informações gerou sentimento de finalidade distorcida do real objetivo. Foi necessária uma etapa de sensibilização sobre o modelo e seus objetivos;
- Falta de preenchimento das avaliações por um determinado percentual de gestores (não informado);
- Alta rotatividade gestores e servidores é um fator de dificuldade para o projeto.

Dos resultados apontados tem-se:

- Participação da Presidência no processo foi de grande importância;
- Papel de gestor de pessoas disseminado pelas unidades e de responsabilidade de todos e não só da área de gestão de pessoas;
- Plano de capacitação baseado nas competências mapeadas e nos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI);
- Utilizado em processo seletivo interno para ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão;
- Solicitação de continuidade do programa pelos gestores estendendo aos servidores detentores de funções comissionadas;

O TRT busca utilizar o modelo para outras funções de gestão de pessoas como ingresso de servidores, capacitação, avaliação de desempenho e lotação e remoção.

4.2 Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)

O TJMG iniciou as discussões sobre o tema com o enfoque na utilização de um modelo de gestão por competências dentro dos subsistemas de recursos humanos. Desse modo investiu primeiramente na capacitação dos responsáveis pelo projeto.

Após os estudos iniciais, o TJMG optou por desenvolver uma proposta segmentada em etapas distintas, mas que abrangessem o desenvolvimento dos subsistemas de RH. Dessas etapas tem-se:

- 1) Mapeamento das Competências – Organizacional, Gerenciais e de Servidores;
- 2) Avaliação de Desempenho por Competências;
- 3) Capacitação e Desenvolvimento por Competências;
- 4) Arquitetura de Plano de Carreira por Competências;
- 5) Sucessão por Competências;
- 6) Recrutamento e Seleção por Competências.

O TJMG contratou consultoria para a realização do mapeamento de competências. O mapeamento foi realizado por meio de entrevistas com todos os atores do órgão, bem como workshops. Buscou alinhar o modelo de gestão por competências com a estratégia do órgão.

Foram mapeadas as competências gerenciais e dos servidores, em duas etapas. No mapeamento dos servidores optou-se pelo mapeamento por cargo/especialidade e não por unidade organizacional ou processo de trabalho.

Essas etapas foram realizadas por amostragem onde foram identificadas as competências do cargo/especialidade necessários em função dos resultados a serem alcançados pelo setor.

Como resultado do mapeamento, 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. Também foram definidos 3 indicadores de desempenho para cada competência descrita.

A avaliação de desempenho, como parte da terceira e quarta etapa do programa Gestão por Competências, foi iniciado após a conclusão do mapeamento de competências. Essa etapa teve como objetivo a aferição dos níveis das competências dos gestores. Em seguida, no ano de 2016, foi iniciado o projeto de avaliação de desempenho de servidores. O TJMG está construindo uma ferramenta automatizada para avaliação de desempenho pelas equipes do próprio tribunal.

No que se refere à capacitação, o TJMG, utilizou o modelo de mapeamento realizado desenvolvendo ações relacionadas a públicos distintos como gestores, magistrados e servidores.

De lições aprendidas o TJMG destaca que, em razão da abrangência e extensão do modelo, as etapas e desdobramentos são gradativos utilizando o modelo inicialmente para ações de desenvolvimento e avaliação de desempenho. Por enquanto não estão contempladas as funções de cargos e remuneração, seleção e recrutamento de pessoal. Ainda enfatizam a participação das partes envolvidas na construção do projeto. Por outro lado, foram pontos de vulnerabilidade a falta de um plano de comunicação e de sensibilização.

4.3 Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo (TRE-ES)

Com vistas ao alinhamento com as resoluções do CNJ, o TRE-ES iniciou projeto para implementação de um modelo de gestão por competências por meio de parceria com a UFPA e com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM). Realizado no período entre 2015 e 2016.

O projeto iniciou com o mapeamento de competências utilizando análise documental, cartilha de mapeamento de competências, oficinas, validação de competências e avaliação das competências para desenvolvimento.

Da análise documental foram utilizados o Regimento Interno do TRE-ES, os mapas de processos das unidades e o planejamento estratégico 2015/2020, para compor o material que auxiliaria os servidores na identificação das competências.

O TRE-ES elaborou uma cartilha de mapeamento de competência que foi enviada por e-mail às unidades do Tribunal. A partir daí foram realizadas oficinas de mapeamento de competências para apresentação e discussão de competências. Para isso, foram utilizados os kits de competências que continham conjuntos de competências gerenciais, administrativas e pessoais, como ponto de partida. Seguindo à identificação das competências, as unidades avaliaram cada uma por meio da matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) como forma de priorizar as competências a capacitar.

A partir dos mapas de processos foram construídas as competências específicas das unidades (kit 2), realizando em seguida a avaliação da matriz GUT.

Na fase de avaliação de competências foram utilizados questionários para identificação das necessidades de capacitação. O TRE-ES utilizou a metodologia de avaliação 180°. Para realização das avaliações foi utilizado o sistema do GESTCOM.

Das avaliações, o TRE-ES obteve uma expressiva participação, sendo que 96% (328) servidores foram avaliados, 3% (11) não foram avaliados e 1% (2) não enviaram as avaliações.

Após o cálculo e análise das lacunas de competências, o TRE-ES aplicou a matriz Importância x Desempenho de Slack, Chambers e Johnston (2009) categorizando nas áreas de foco de intervenção, avaliação, desempenho adequado e vantagem competitiva.

A partir dessas análises e das informações do mapeamento de competências foi elaborado o Plano Anual de Capacitação.

O TRE-ES obteve uma baixa lacuna de competência gerencial sugerindo que isso se deve a uma possível resistência de avaliação dos servidores nas necessidades de capacitação, uma vez que pode ser confundida a necessidade de capacitação com a realização inadequada do trabalho. Com isso, o TRE-ES optou por disponibilizar curso de liderança para todos os que ocupam funções de gestão e não somente os que obtiverem lacunas altas e baixas.

Dentre as dificuldades encontradas o TRE-ES destaca a capacidade de síntese das competências por parte das unidades, confundindo as competências com processos de trabalho ou atividades.

Outro aspecto foi a utilização da matriz GUT de difícil compreensão por parte dos servidores, sendo substituída por uma forma mais simples, somente com a avaliação por grau de importância.

4.4 Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Atualmente a gestão por competências no STJ é regulamentada pela Instrução Normativa STJ/GP nº 3, de 14 de fevereiro de 2019.

O projeto de gestão por competências do STJ foi desenvolvido visando:

- 1) Alinhamento de ações de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da Organização.
- 2) Identificação de competências organizacionais, individuais e técnicas requeridas pelo STJ.
- 3) Identificação do perfil qualitativo do capital humano necessário para se alcançar as metas e resultados estratégicos.
- 4) Adequação dos perfis de competências dos servidores do STJ aos objetivos estratégicos do Tribunal.
- 5) 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.

Implementado por fases, a primeira (2002/2003) foi conduzida com auxílio de consultoria especializada para a identificação das competências institucionais, gerenciais, definição de perfis de competências específicas e graus requeridos.

Na segunda fase (2004/2005) o STJ buscou a estruturação de um processo avaliativo mais pragmático e adequado ao órgão. Utilizou consultoria especializada para identificar o conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) necessárias ao desempenho das atividades. Utilizou como metodologia fundamentada nas atividades e não nos cargos.

Na fase 3 (2006/2008) contratou o Prof. Joel Dutra para revisão do mapeamento e posterior desenvolvimento de sistema informatizado.

Dessas fases destaca-se como desafio a complexidade das avaliações do CHA uma vez que se tornam muito extensas e com manutenção muito custosa.

Dando continuidade ao projeto, o STJ, na fase 4 (2013/atualmente) estabeleceu plano de trabalho para revitalizar o modelo e retomar a implantação resultado no APRIMORE STJ. Para a consecução do projeto foi contratada a consultoria do Prof. Rogerio Leme que implementou a sua metodologia no STJ.

Essa fase foi dividida em projetos, sendo os 3 primeiros conduzidos para a implementação do modelo de gestão por competências proposto.

O STJ pretende com o projeto 4 (2019/2020) alinhar os subsistemas de gestão de pessoas iniciando pela movimentação interna e seleção de pessoas.

4.5 Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT)

O TJDFT iniciou a implantação da gestão por competências no ano de 2009 com foco na capacitação e desenvolvimento gerencial e tinha por objetivo estabelecer uma cultura de avaliação. Essa avaliação de competências era realizada voluntariamente e tinha foco no desenvolvimento de pessoal.

Foi realizada sensibilização para mitigar possíveis entendimentos relacionados a punições e ameaças aos gestores.

Para a realização do mapeamento das competências, o TJDFT contratou consultoria especializada, optando pela abordagem de levantamento para competências comportamentais de evidências. Essa abordagem foi considerada pelo TJDFT como a mais aderente ao subsistema de avaliação de desempenho, por isso sua escolha.

A partir desse ponto, foram realizadas avaliações com os gestores e servidores até o ano de 2012, sendo o modelo composto por 8 competências gerenciais, sob a forma de comportamentos de evidência, e por competências técnicas gerais, descritas sob a forma de CHA.

No ano de 2013 foram iniciados estudos para a integração das competências ao desempenho e unificação dos instrumentos de avaliação. Esse direcionamento partiu da contribuição de Hugo Pena Brandão de que a gestão por competência e a gestão de desempenho fazem parte de um mesmo constructo. Como resultado dessa demanda, foi instituído o programa de gestão de desempenho por competências – PGDCOMP (Portaria Conjunta nº 88/2014).

Nessa etapa de integração foram necessárias novas ações de sensibilização e a construção de uma ferramenta informatizada. A estruturação do programa resultou nas seguintes definições:

- 1) Acordo de trabalho realizado entre o gestor e o servidor;
- 2) Ferramentas de avaliação como apoio ao desenvolvimento;
- 3) Estruturação em ciclos;
- 4) Baseado no ciclo PDCA;
- 5) Estruturação em Gestão de desempenho no Estágio Probatório (GDEP) e Gestão de Desempenho por competências (GDCOMP);

A partir de demanda oriunda de análise de acórdão do TCU, o TJDFT desenvolveu um modelo de competências para a área de aquisições, do qual resultou em um guia de gestão por competências para a área de aquisições.

Aliado a esse modelo para a área de aquisições foram iniciados estudos para a utilização do modelo no processo de seleção interna e de capacitação. O TJDFT realizou também a elaboração de trilhas de aprendizagem específicas para a área de aquisições.

Dentre os desafios enfrentados pelo TJDFT tem-se o impacto da reestruturação organizacional no projeto e a queda no índice de participação dos servidores na fase do

acordo de trabalho a partir de considerações acerca da extensão do programa. Isso resultou na necessidade de simplificação dos formulários e ampliação de prazos.

Outros desafios decorrem da separação em unidades distintas na estrutura organizacional das funções de gestão de competências e capacitação, relacionados com a integração, fragmentação e/ou descontinuidade de ações. Além disso, instabilidades no sistema de informação impactam diretamente na continuidade do programa.

4.6 Tribunal de Justiça de Rondônia (TJRO)

Ao tratar da implantação da gestão por competências, o TJRO destaca, conceitualmente, a necessidade de dar mais autonomia às unidades de maneira a proporcionar mais agilidade e capacidade para responder às demandas do ambiente interno e externo.

O projeto foi desenvolvido a partir do alinhamento com o plano estratégico e foi contratada consultoria especializada, a Leme Consultoria, para auxiliar o TJRO na implantação. O foco do programa se concentrou em melhorar o plano de capacitação e a avaliação de desempenho por competências, tendo como fases:

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

O TJRO optou pela realização de projeto-piloto em 4 unidades administrativas. Foi dada ênfase na divulgação e sensibilização, pois o TJRO entende ser imprescindível a divulgação do programa em razão da demorada absorção dos conceitos.

Na etapa de mapeamento foi utilizada a metodologia do Mapa de Atribuições por Produto (MAP) onde foram identificadas as competências técnicas para as atribuições necessárias à entrega dos produtos identificados. Já o mapeamento de competências comportamentais resultou no Inventário Comportamental com uma lista de indicadores de competências que dispõem dos comportamentos desejados e necessários para o TJRO.

O resultado desse trabalho foi a definição das atribuições e responsabilidades executadas pelos servidores, com os níveis de proficiência nas competências técnicas e a formação acadêmica ideal. Segundo o TJRO foi a etapa mais densa e em razão da complexidade e amplitude do Tribunal e durou pouco mais de 1 ano para a realização (junho/2011 a agosto/2012).

Notou-se na descrição do projeto do TJRO a dificuldade de realização do mapeamento a partir das unidades operacionais uma vez que muitos servidores se reportam diretamente aos diretores e não às chefias imediatas, demonstrando uma falta de autonomia dessas chefias.

Mapeadas as competências, o próximo passo para o TJRO foi a avaliação de desempenho por competências realizadas no ano de 2013 para o primeiro Ciclo de Avaliação de Competências Técnicas e Comportamentais.

Após o período de avaliação foi realizado o treinamento sobre “Dar e Receber Feedback” para que o gestor apresentasse os resultados da avaliação e empenhasse com o servidor o que se espera de seu trabalho.

Até o ano de 2018 foi realizado o 6º ciclo de avaliação. Foi incluído no Plano de Gestão 2018-2019 o desenvolvimento da perspectiva de Resultado uma vez que o TJRO não considerava a existência de uma sistematização de aferição de metas no Tribunal.

A partir do desenvolvimento do projeto de Gestão por Competências no TJRO, o tribunal experimentou o impacto dos resultados no subsistema de formação e aperfeiçoamento de servidores.

A partir do relato do TJRO vê-se que é um processo que requer o amadurecimento da instituição e que mudanças para o aprimoramento do modelo são inevitáveis e fazem parte da melhoria do programa. Um dessas melhorias foi a utilização de trilhas de aprendizagem.

4.7 Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS)

O TRE-RS iniciou o projeto de Gestão por Competências priorizando a avaliação de desempenho por competências. Realizou as seguintes etapas: qualificação da equipe; elaboração do projeto e execução do projeto (mapeamento das competências; construção dos instrumentos; sensibilização e divulgação; implantação) e avaliação do primeiro ciclo.

Com a colaboração de consultor externo, a fase do mapeamento iniciou pelas competências comportamentais e em seguida pelas técnicas. Nas competências comportamentais foram identificados os blocos de competências, a seguir listados:

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

A partir daí foram identificados 3 indicadores mais importantes para cada bloco de competências e que seriam a referência para todo o Tribunal.

As competências técnicas foram elaboradas pelas próprias unidades com auxílio da Gestão de Pessoas. Inicialmente foi realizada em uma unidade piloto e depois nas demais unidades. Para as competências técnicas o TRE-RS utilizou um rol de competências genéricas e outras sugeridas no mapeamento do TSE, a partir das quais as unidades selecionaram as pertinentes aos respectivos setores.

Nos cartórios, foram enviados questionários por meio eletrônico em razão da distância e realizadas visitas a alguns.

O instrumento de avaliação derivado desse trabalho resultou em um questionário com 28 indicadores, sendo 20 comportamentais e 8 técnicos, esses últimos específicos de cada unidade. Após a implementação de uma solução de tecnologia para o questionário, foi realizada a divulgação (por meio de palestra e e-mails), elaboração de manual de avaliação e a realização do primeiro ciclo de avaliação.

Na avaliação do processo de implementação da avaliação por competências o TRE-RS observou que, embora alto o nível de satisfação, eram necessárias melhorias relacionadas à escala de avaliação e às perspectivas de utilização para capacitação. Como dificuldades, observaram que a adesão ao modelo é lenta, com a ausência de comprometimento e descontinuidade da equipe e constantes movimentações de servidores tornando o procedimento mais complexo.

Transcorridos 5 anos, em 2013 o TRE-RS iniciou projeto-piloto de revisão das competências técnicas com o objetivo de identificar as competências declinantes e emergentes, bem como subsidiar outras funções de gestão de pessoas.

Optaram pelas competências técnicas por considerarem que as comportamentais exigiriam maior esforço para revisão e conseqüentemente poderiam comprometer os prazos de execução. As competências técnicas proporcionariam às unidades um resultado mais visível e imediato.

Como resultado desse processo, foram desencadeados os projetos de movimentação interna e de estágio interno nas unidades. Além disso, o levantamento de necessidades de capacitação foi realizado com base nas competências, identificando trilhas de aprendizagem e possibilitando a construção de planos individuais de desenvolvimento.

Observa-se que para a revisão do modelo de competências foi utilizado o cruzamento de dados da avaliação vigente com o planejamento estratégico, o regulamento interno e o mapeamento de processos. Paralelamente, foi construído um sistema informatizado de gestão de pessoas por competências.

No mesmo período o Tribunal realizou um mapeamento das competências gerenciais visando identificar qual o perfil de liderança do gestor do TRE-RS. Foi utilizada metodologia ativa de ensino-aprendizagem para a obtenção desses perfis, resultando em 32 competências gerenciais estratificadas em 4 níveis: gestor da organização (estratégico), gestor de gestores (tático) e gestor de pessoas (operacional).

O TRE-RS desenvolveu programas de estágio nas unidades e movimentação interna por competências. Ainda está em construção a proposta de educação corporativa

com base em competências e na elaboração de trilhas de aprendizagem, uma vez que ainda adota o modelo de levantamento de necessidades de capacitação – LNC e sem a construção de um plano de desenvolvimento individual – PDI. Além disso, o TRE-RS planeja a criar do banco de talentos para utilização no processo de movimentação interna.

4.8 Tribunal Superior Eleitoral (TSE)

O Tribunal Superior Eleitoral foi o pioneiro na implementação de um modelo de gestão por competências na Justiça Eleitoral. No ano de 2005 contratou consultoria para auxiliar nesse objetivo além da disponibilização do aplicativo SKILLO para gestão das informações do modelo. O modelo adotado pelo TSE é o modelo básico de gestão por competências, com mapeamento, avaliação, identificação de GAPs e com foco na capacitação dos servidores.

Entretanto, com o passar dos anos, não houve atualizações na ferramenta o que a tornou obsoleta em razão das mudanças ocorridas no tempo, como, por exemplo, as alterações na estrutura organizacional do TSE. Isso fez com que o TSE adotasse outro modelo mas aproveitando as informações de competências até então registradas.

O TSE pretende adotar o aplicativo COYOTE, desenvolvido pelo TRE-TO, como suporte informacional para a gestão por competências. Atualmente o modelo é estruturado em livros (books) de competências para cada macro unidade (secretarias) que auxiliam os gestores na seleção de candidatos, no estabelecimento de acordos de trabalho e na avaliação das competências e resultados. A gestão de pessoas do Tribunal também utiliza as competências mapeadas e avaliadas para elaboração do Plano Anual de Capacitação (PAC).

5. Análise dos modelos implementados

A partir da análise dos casos de implementação de modelos de gestão por competências no Judiciário, pode-se verificar algumas características comuns a todos os relatos, quais sejam:

- a) **Procedimento de avaliação em ciclos:** os modelos de gestão por competências, em geral, são estruturados em ciclos de avaliação com periodicidade que variam de 1 a 2 anos;
- b) **Adoção de uma metodologia básica de gestão por competências:** as metodologias de gestão por competências seguem basicamente as atividades de mapeamento de competências, avaliação de competências e análise de lacunas (GAP) de competências; têm como seu maior viés o desenvolvimento e a capacitação de pessoas; alguns tribunais buscaram modelos que abarcassem todos os subsistemas, mas a implementação foi

realizada a partir da escolha de um subsistema específico. Os mais utilizados são os de capacitação, movimentação e seleção.

- c) **Alinhamento com planejamento estratégico:** em tese, buscam sempre o alinhamento com o planejamento estratégico, embora não tenham sido demonstrados os mecanismos de alinhamento e controle;
- d) **Medição de impacto:** os modelos apresentados não definem critérios de aferição do impacto do desenvolvimento das pessoas nos resultados do órgão; não foi demonstrado de forma clara como a gestão por competências impactou no desenvolvimento das pessoas e, se houve esse desenvolvimento, qual a contribuição para a missão do órgão. Em uma primeira análise, isso sugere uma contradição com o item anterior de alinhamento com o planejamento estratégico;
- e) **Aplicabilidade nos subsistemas de gestão de pessoas:** embora com potencial de aplicação nos diversos subsistemas de gestão de pessoas, iniciam, em geral, pelo subsistema de desenvolvimento; não foram demonstradas experiências em que o modelo implementado tenha atingido todos ou grande parcela dos subsistemas de gestão de pessoas.
- f) **Patrocínio aos projetos:** maior parte dos relatos destacou a necessidade de apoio da alta administração, sem a qual os projetos não teriam prosseguimento;
- g) **Continuidade dos projetos:** parte das experiências sofreu com soluções de continuidade em razão dos modelos não estarem estruturados para reagir às mudanças imputadas pelo ambiente; outro aspecto é a estruturação dos modelos em ciclos, o que traz maiores dificuldades para a adaptação à uma nova situação que ocorra em períodos entre os ciclos;
- h) **Ferramentas de tecnologia:** restou evidente a necessidade de ferramenta de tecnologia para a gestão da informação relativa aos projetos de gestão por competências.
- i) **Tipos de competências:** as nomenclaturas dos tipos de competências são variadas. Entretanto, os tribunais buscaram sempre trabalhar com as competências comportamentais, transversais e as técnicas; em um tribunal houve relato da dificuldade de trabalho com as competências comportamentais, o que fez com que redirecionassem o projeto para somente as competências técnicas por serem mais visíveis e se alinharem à prática das unidades;
- j) **Apoio externo:** todas as experiências relatadas utilizaram auxílio externo por meio da contratação de consultorias, convênios com universidades ou mesmo a contratação de consultor externo;
- k) **Duração do projeto:** considerando-se somente os tribunais analisados, tem-se uma média de tempo de implementação de 10 anos; pode-se inferir que os modelos propostos ainda não estão suficientemente maduros de maneira que possam ser replicados para outros órgãos; deve-se considerar como fator importante o contexto perene de mudanças.

A gestão por competências, salvo melhor juízo, teve como pioneiro na justiça eleitoral o projeto desenvolvido no TSE com a implementação do programa suportado pelo sistema de informação SKILLO, iniciado, aproximadamente, nos anos de 2005/2006. Passados mais de 13 anos até os dias de hoje (2019), não se encontra na justiça eleitoral, um modelo de gestão por competência maduro, plenamente implementado com as relações com todos os outros subsistemas de gestão de pessoas

modelados, estabelecidos e em funcionamento. O gráfico 1 mostra a situação dos projetos de gestão por competências em 17 Tribunais Regionais Eleitorais.



Gráfico 1 - Situação dos Projetos de GC nos TREs

Isso pode indicar que os modelos propostos não têm sido efetivos nos seus objetivos gerais. Verifica-se que, pontualmente, os projetos são realizados, mas sofrem descontinuidade ao longo do tempo ou são de dura manutenção em razão das constantes mudanças dos ambientes.

Isso não quer dizer que a gestão de competências não seja o objetivo a ser alcançado, mas que os modelos propostos devem ser reavaliados e adequados de forma a trazer bons resultados. A teoria e os conceitos da gestão por competências são valiosos, porém sua implementação, nos moldes que atualmente são difundidas e operacionalizadas, é cara para um contexto de escassez de recursos.

Visando auxiliar todos os Tribunais, o CNJ elaborou um guia para implementação de gestão por competência. Nesse guia o CNJ reconhece o grande desafio dessa empreitada ao afirmar:

A ideia de desenvolver um guia prático de gestão por competências surgiu, ao mesmo tempo, de uma demanda interna e de uma externa ao Judiciário. Internamente, diversos tribunais procuram o Conselho Nacional de Justiça com vistas a ter uma orientação, um suporte, um guia na difícil tarefa de implementar a gestão por competências. Apesar de alguns tribunais apresentarem avanços no tema, ainda há muitos obstáculos que dificultam o alcance de resultados efetivos. (CNJ, 2016, p.11)

Nesse guia o CNJ listou as principais dificuldades na adoção de um modelo de gestão por competências (CNJ, 2016), as quais lista-se a seguir:

- ✓ problemas culturais da organização;
- ✓ carência de pessoal capacitado;

- ✓ complexidades metodológicas no processo de mapeamento de competências;
- ✓ baixo comprometimento da alta administração e dos níveis gerenciais;
- ✓ ausência de sistema informatizado para registro, organização e monitoramento de dados coletados;
- ✓ elaboração de listas de competências exaustivas e pouco operacionais para os processos de avaliação de servidores;
- ✓ utilização das competências mapeadas apenas para os programas de capacitação de servidores;
- ✓ articulação das novas práticas aos subsistemas de gestão de pessoas;
- ✓ necessidade de tornar a avaliação de desempenho um instrumento realmente eficaz para o monitoramento e desenvolvimento de competências;
- ✓ formação de equipe sem qualificação adequada para a implementação do programa no órgão;
- ✓ inexistência de um marco legal que estabeleça consequências para as organizações públicas que não adotarem o modelo;
- ✓ ansiedade para obter resultados rápidos da gestão por competências;
- ✓ reconhecimento de que a utilização da gestão por competências resolverá todos os problemas estruturais da organização.

Embora se enfrente essas dificuldades e os modelos conceituais sejam atrativos, o modelo de implementação (o que chamamos de modelo processual ou operacional) não têm sido eficaz. Qual a razão disso?

- 1) **Modelo de ciclos não acompanha as mudanças do ambiente** – atualmente a adaptação às mudanças ocorridas no ambiente têm sido o maior desafio para as organizações, onde a velocidade com que ocorrem requer, da mesma forma, uma rápida adequação dos processos de trabalho e conseqüentemente das competências. A implementação da gestão por competências utilizando ciclos de avaliação cria uma lacuna, ao longo do tempo, entre as competências identificadas e as que realmente são ou devem ser utilizadas.
- 2) **Operacionalização dos modelos atuais são complexas, extensas e dispendiosas** – os modelos atualmente implementados sofrem com aspectos relacionados com a falta de apoio institucional, mudanças de gestão, mudanças de processos de trabalho, entre outras variáveis, que tornam a operacionalização de difícil implementação. Deve-se analisar a abordagem ágil de implementação bem como a estruturação de um modelo processual que permita a comunicação com outras funções de gestão de pessoas e a conseqüente adaptação a novas formas de trabalho;
- 3) **Não se tem ainda uma conexão objetiva de resultados da gestão por competências com os resultados oriundos da missão pretendidos** - qual a relação de causa e efeito (que a teoria afirma existir e que o senso comum acredita estar presente) entre o desenvolvimento das competências e o alcance dos resultados institucionais. A administração pública, em geral, carece de formas de aferição do retorno do investimento e os impactos para a organização relacionados com as ações de desenvolvimento;
- 4) **Em geral, o suporte tecnológico é de difícil implementação face a complexidade dos modelos** – é crucial o apoio da tecnologia para prover

ferramentas para a gestão da informação gerada pelo modelo de gestão de competências;

- 5) **Ausência de apoio institucional ou a mudança de gestão** – são fatores de solução de continuidade uma vez que podem ocorrer definições estratégicas que, na visão da alta administração, são mais relevantes do que a gestão por competências.

A partir dessas lições aprendidas, busca-se construir um modelo de gestão de competências para o TRE-DF que possa fazer frente a esses desafios.

6. Situação atual da Gestão por Competências no TRE-DF

O TRE-DF realizou no ano de 2009, por meio de contratação de consultoria especializada, o mapeamento de competências e um ciclo de avaliação de competências. Ao final do projeto a contratada entregou o Manual de Políticas e o Modelo de Gestão por Competências do TRE-DF onde estão estabelecidas as políticas e diretrizes para o modelo de Gestão por Competências proposto ao TRE-DF.

O modelo proposto pela consultoria, em referência teórica a Whiddett & Hollyforde (1999), deve planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

O modelo foi estruturado da seguinte forma:

- 1) **Mapeamento das competências gerenciais, técnicas e transversais (Gerais)** - dessa atividade foram identificadas e validadas competências referentes aos seguintes tipos de competências:

Tabela 1 - Quantidade de competências mapeadas (2009)

Tipo de Competência	Quantidade de Competências
Gerencial	12
Transversais (Gerais)	12
Técnicas – SAO/COMP	10
Técnicas – SAO/CSEG	6
Técnicas – SAO/CORF	5
Técnicas – SGP/COED	12
Técnicas – SGP/CAMS	10
Técnicas – SGP/COPE	11
Técnicas – VPCRE/CACRE	8
Técnicas – Cartórios	11
Técnicas – Gabinetes	10
Técnicas – Assessorias	5
Técnicas – Controle Interno	6
Técnicas – STI/COSC	8
Técnicas – STI/COIE	7
Técnicas – SJU/CORPJ	10

Técnicas – SJU/CRIP	7
TOTAL	150

2) **Realização da avaliação das competências gerenciais, técnicas e transversais (Gerais):**

- a. A avaliação teve como objetivo a identificação da necessidade de capacitação nas competências, utilizando-se o “Índice de Necessidades de Capacitação” calculado da seguinte forma: $\text{Índice} = \text{MédiaImportância} \times (10 - \text{MédiaExpressão})$; desse modo, os resultados podem variar de **0** a **90**. Uma necessidade de capacitação é identificada quando o Índice é igual ou superior a **16**.
- b. Entretanto em algumas unidades não foi possível aferir a importância e a expressão das competências em razão da baixa ou ausência de resposta ao instrumento de avaliação. Essas foram as unidades:

SAOF/Coordenadoria de Serviços Gerais
SAOF/Coordenadoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
STI/Coordenadoria de Infra-Estrutura
STI/Coordenadoria de Soluções Corporativas
SJU/Coordenadoria de Registro e Informações Processuais
SJU/Coordenadoria de Registro de Partidos Políticos e Jurisprudência

- c. A tabela abaixo mostra os tipos de competências que foram avaliadas e quantidade de competências com alguma necessidade de desenvolvimento:

Tabela 2 - Resultado avaliação de competências (2009)

Tipo de Competência	Quantidade de Competências	Quantidade de Competências com necessidade de capacitação
Gerencial	12	0
Transversais (Gerais)	12	0
Técnicas – SAO/COMP	10	2
Técnicas – SGP/COED	12	8
Técnicas – SGP/CAMS	10	4
Técnicas – SGP/COPE	11	5
Técnicas – VPCRE/CACRE	8	2
Técnicas – Cartórios	11	0
Técnicas – Gabinetes	10	2
Técnicas – Assessorias	5	4
TOTAL	101	27

Observa-se que o mapeamento das competências foi realizado até o nível das coordenadorias, assessorias, gabinetes e cartórios eleitorais, o que nos permite inferir que essas competências também abarcam as unidades subordinadas.

Nota-se, entretanto, que na etapa de avaliação 67,33% das competências puderam ser avaliadas. Dessas, 27 competências, ou seja, 26,73% foram diagnosticadas

com necessidade de capacitação. Deve-se também observar a não participação de secretarias inteiras, a exemplo da STI e SJU.

Embora no ano de 2009 tenham sido realizados o mapeamento e a avaliação das competências, bem como a entrega de políticas e diretrizes de Gestão por Competências para o TRE-DF, não se tem registros de novas ações oriundas do modelo proposto de forma a indicar sua implementação e incorporação definitiva nas rotinas do Tribunal.

A partir do ano de 2013 uma nova sistemática foi adotada com a utilização de áreas de competências e a avaliação em grupo pelas unidades. Nesse modelo, as unidades organizacionais, em reunião de avaliação dessas áreas de competências, indicavam quais necessitavam de algum tipo de ação de capacitação. A partir disso, o Plano Anual de Capacitação é elaborado segmentando as áreas de competências em gerencial, geral e técnicas, sendo estas 2 últimas subdivididas por grande área organizacional. A tabela abaixo lista as áreas de competências por tipo:

Tabela 3 - Competências por tipo (2013)

Tipo de Competência	Competência
GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO
	COACHING
	COMUNICAÇÃO/FEEDBACK
	CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO
	ÉTICA
	FOCO NO CLIENTE
	GESTÃO DE CONFLITOS
	GESTÃO DE MUDANÇA
	GOVERNANÇA, PLANEJAMENTO E GESTÃO
	LIDERANÇA
	NEGOCIAÇÃO
	QUALIDADE
	TOMADA DE DECISÕES
	TRABALHO EM EQUIPE
	TÉCNICA
CONTABILIDADE PÚBLICA	
DIREITO/JURÍDICO/LEGISLAÇÃO	
DOCÊNCIA/MULTIPLICADORES	
ELABORAÇÃO DE PROJETO BÁSICO NAS COMPRAS PÚBLICAS	
ENGENHARIA/MANUTENÇÃO	
GESTÃO AMBIENTAL/SUSTENTABILIDADE	
GESTÃO CARTORÁRIA	
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	
GESTÃO DA QUALIDADE	
GESTÃO DE DOCUMENTOS	
GESTÃO DE MATERIAL/PATRIMÔNIO/LOGÍSTICA	
GESTÃO DE PESSOAS	
GESTÃO DE PROCESSOS	

	GESTÃO DE PROCESSOS JUDICIAIS
	GESTÃO DE PROJETOS
	GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)
	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
	GOVERNANÇA DE RH
	GOVERNANÇA EM TI
	INFORMÁTICA/HARDWARE
	INFORMÁTICA/SOFTWARE
	LEGISLAÇÃO INTERNA
	LEGISLAÇÃO PESSOAL
	LICITAÇÕES E CONTRATOS
	LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO
	LOGÍSTICA
	ORÇAMENTO/FINANÇAS
	PLANEJAMENTO
	PRÁTICAS CARTORÁRIAS
	PRIMEIROS SOCORROS
	RELACIONAMENTO COM PÚBLICO
	SAÚDE
	SEGURANÇA
	SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO
	SISTEMAS CORPORATIVOS
	TÉCNICAS DE DEFESA PESSOAL
TRANSVERSAIS (GERAIS)	ARQUIVO
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO
	COMUNICAÇÃO E FEEDBACK
	EXECUÇÃO DE CONTRATOS
	LEGISLAÇÃO DE PESSOAL
	SISTEMAS CORPORATIVOS.

Essas áreas de competências listadas acima podem ser vistas como as de maior aderência às atividades executadas pelas unidades do TRE-DF. Embora úteis até o momento para a elaboração dos planos anuais de capacitação e utilizadas durante esses 5 anos, essa nova sistemática não vincula as áreas de competência às unidades e também não realiza um alinhamento objetivo com os resultados do Tribunal. Desse modo, vem atendendo parcialmente o que propõem os modelos de gestão por competências. Além disso, possui direcionamento para uma única função de gestão de pessoas, notadamente a de capacitação de pessoal, não contemplando outras funções.

7. Modelo de Gestão de Competências para o TRE-DF

Na perspectiva de alcance de seus objetivos as organizações devem observar 3 grandes eixos: pessoas, processos e informação. Alguns modelos de “gestão por competência” atualmente buscam, de certa forma, dar maior ênfase ao eixo pessoas, em detrimento dos processos, muitas vezes em função das contribuições da psicologia e com viés comportamental. Por outro lado, alguns modelos de gestão por competências têm buscado alinhar as competências com as entregas, atividades, resultados, como é o caso das metodologias de abordagem europeia. A consideração de outras áreas do conhecimento como a administração, a sociologia e a ciência da informação é aliada na construção desse modelo.

Sendo assim, não se deve considerar que somente a partir de mudanças em competências pessoais pode-se agregar valor ao trabalho. O olhar deve ser conjunto para pessoas, processos e informação visando, de forma sinérgica, instituímos modelos de gestão que agreguem valor para a sociedade. É nesse sentido que as contribuições de outras áreas de conhecimento podem ajudar no estabelecimento de modelos que busquem contemplar os 3 eixos citados anteriormente.

O fim deve ser a competência e não a gestão por competências em si. Conforme se pôde observar nos normativos analisados, estes não conceituam “gestão por competências”, mas tão somente competências, bem como, orientam os órgãos com princípios e diretrizes para sua melhor aplicação. Pode-se exemplificar com a Resolução CNJ nº 240/2016, em seu art. 1º, inciso III, 2º, inciso XV e art. 3º, inciso XI, *in verbis*:

Art. 1º [...]

III – fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas **competências** e do favorecimento à cooperação;

Art. 2º [...]

XV – **Competência**: conjunto de saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que devem ser mobilizados para o atingimento dos resultados organizacionais;

Art. 3º [...]

XI – fomento à gestão do conhecimento e ao **desenvolvimento das competências** e da aprendizagem contínua baseada no compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional;

Sendo assim, o tema competências está inserido de forma perene nas organizações e deve ser desenvolvido a partir das características e particularidades de cada um sem, entretanto, impor um modelo único de desenvolvimento.

7.1 Modelo disponibilizado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

A base para a construção de um modelo conceitual de gestão por competências é o guia elaborado pelo CNJ (CNJ, 2016), uma vez que orienta os estágios de implementação sem, contudo, impor modelos e metodologias. Afirman que “O intuito desse guia é informar e assistir, e não instituir regras vinculativas no que tange à gestão por competências, visto que os tribunais poderão adotar qualquer modelo ou metodologia de acordo com o seu planejamento estratégico.”.

Embora se possa entender que o guia do CNJ não estabelece uma metodologia ou modelo a seguir, mas um conjunto de etapas para a implementação da gestão por competências, nota-se que essas etapas definem, implicitamente, um modelo que se alinha com os modelos conceituais propostos pelos especialistas e contém as seguintes etapas:

- a) Mapeamento das competências;
- b) Diagnóstico de competências e análise de gap;
- c) Implementação de programas de desenvolvimento de competências;
- d) Monitoramento das competências;
- e) Desenvolvimento sistema de recompensas.

Os estágios preliminares de definição de equipes e institucionalização do projeto de gestão por competências, bem como a etapa final de avaliação do programa, também fazem parte dos passos, mas entende-se que são estruturantes e não parte do modelo em si. Nota-se que essas etapas conduzem a um modelo voltado para a capacitação e recompensas, não contemplando outras funções de gestão de pessoas.

Sendo assim, os modelos a serem propostos para o TRE-DF seguirão as linhas gerais do guia do CNJ adaptando o modelo para contemplar as mudanças do ambiente e possibilitando sua implementação de forma gradual. Tais modelos serão divididos em conceitual e processual.

7.2 Proposta de Modelo de Gestão de Competências para o TRE-DF

A composição do Modelo de Gestão de Competências do TRE-DF tem como objetivo atender de alguma forma os ensinamentos oriundos das escolas de competências individuais e competências coletivas, bem como dar continuidade à gestão de competências implementada no TRE-DF em 2009. Para isso, deve ter como características básicas os seguintes aspectos:

- 1) **Flexibilidade** – permitir a alteração das competências das unidades a qualquer momento possibilitando o ajuste de acordo com as mudanças do ambiente, proporcionando maior dinamismo para tratamento das competências emergentes e declinantes;
- 2) **Utilidade** – estar disponível ao gestor para análise e uso das informações de competências de sua unidade e, para os servidores, das características individuais de competências visando a elaboração dos planos de capacitação pessoais;

- 3) **Estratégico** – estar alinhado com o planejamento estratégico e planos de gestão do Tribunal;
- 4) **Integrado** – possibilitar a integração com os demais subsistemas de gestão de pessoas, como capacitação, seleção e recrutamento, sucessão, dimensionamento de força de trabalho, ocupações críticas, movimentação e lotação, distribuição de atividades e desenvolvimento gerencial;
- 5) **Eficácia** – estar alinhado com o alcance dos resultados institucionais do Tribunal, possibilitando a verificação objetiva de seus impactos;
- 6) **Transparência** – ter divulgados os resultados alcançados;
- 7) **Agilidade** – estar preparado para a inclusão de novos subsistemas de gestão de pessoas bem como se adequar rapidamente às mudanças do ambiente;
- 8) **Monitoramento** – possibilitar o monitoramento constante do desempenho do modelo de gestão de competências;
- 9) **Equipe** – foco nas competências das equipes de trabalho no aspecto do compartilhamento e da colaboração;
- 10) **Simplicidade** – utilização de metodologias e processos de trabalho de fácil operacionalização e acompanhamento de ações orientadas às diversas funções da gestão de pessoas.

O modelo ora proposto tem como principais objetivos:

- a) Gerenciar as competências técnicas e gerenciais necessárias para o cumprimento da missão do tribunal;
- b) Possibilitar a adaptação às mudanças impostas pelo ambiente de maneira a se ter adequação dos processos de trabalho e conseqüentemente das competências de forma ágil.
- c) Aliado ao objetivo anterior, possibilitar a agregação de funções de gestão de pessoas à medida que o Tribunal tenha os recursos necessários para a implementação de novas funções e com o nível de maturidade adequado.
- d) Proporcionar mecanismos para a aferição objetiva dos resultados institucionais com o desenvolvimento de competências dos servidores, sejam elas técnicas ou gerenciais.
- e) Estar apoiado na tecnologia para prover ferramentas para a gestão da informação gerada pelo modelo de gestão de competências;
- f) Ser um instrumento para o compartilhamento e colaboração nas equipes de trabalho, fortalecendo a confiança e o relacionamento interpessoal.

Espera-se com o modelo ora proposto que o Tribunal obtenha os seguintes benefícios:

- 1) Definição do perfil de competências dos servidores e das unidades organizacionais;
- 2) Alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas do Tribunal;
- 3) Desenvolvimento do perfil dos servidores, potencializando o alcance de resultados;
- 4) Estabelecimento de critérios para os procedimentos de lotação, movimentação e sucessão;
- 5) Possibilitar ao servidor conhecer o perfil das unidades que deseja trabalhar;
- 6) Possibilitar ao servidor criar e acompanhar o seu próprio desenvolvimento;

- 7) Estimular a participação, o compartilhamento e a colaboração nas equipes de trabalho.

Para que se alcance esses resultados e se obtenha os benefícios esperados deve-se adotar um modelo cíclico de maturidade, conforme figura a seguir, para que se tenha maior sustentabilidade da gestão de competências do Tribunal.

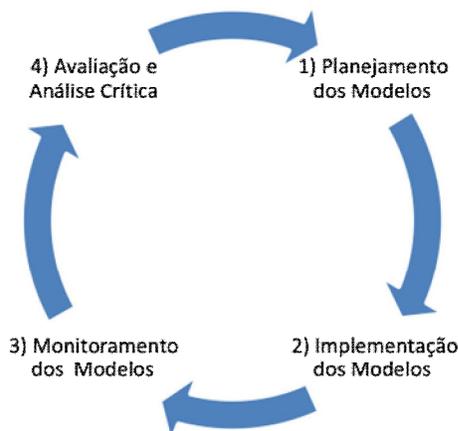


Figura 2 - Esquema cíclico de maturidade

Diante disso, o modelo de gestão de competência do TRE-DF será dividido em modelo conceitual e processual. No primeiro busca-se demonstrar as partes que o compõe e suas interações com seus conceitos, modos de gestão e responsabilidades. No segundo, teremos os procedimentos que devem ser executados pelos atores envolvidos.

7.2.1. MODELO CONCEITUAL – Gestão de Competências

O modelo conceitual permite conhecer as definições que sustentam a gestão de competências do TRE-DF e como essas definições estão relacionadas entre si. Inicialmente ter-se-á um conjunto de definições operacionais a serem consideradas no modelo:

- 1) **Gestão de Competências** – é o ato de planejar, organizar, direcionar e controlar as competências individuais e coletivas da instituição visando o alcance de seus objetivos;
- 2) **Competências Organizacionais** - refere-se a coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas, ou seja, resultam da combinação de recursos e capacidades coletivas da empresa (RUAS, 2001);
- 3) **Competências Técnicas** – conjunto de conhecimentos e habilidades específicas para a execução de uma determinada atividade;
- 4) **Competências Gerais ou Transversais** – conjunto de conhecimentos e habilidades que auxiliam no bom desempenho de atividades independente da natureza das atividades que o indivíduo esteja trabalhando.

- 5) **Competências Gerenciais** - é um agir que mobiliza saberes, desenvolve pessoas e contribui de forma significativa para assegurar o cumprimento da missão da instituição (TSE).
- 6) **Competências Comportamentais** - são as atitudes e comportamentos dos colaboradores, que os motivam a colocar em prática a habilidade de um determinado conhecimento, contribuindo assim para a realização do trabalho;
- 7) **Mapeamento de competências** - é o procedimento para identificar as competências necessárias para a execução de uma determinada atividade e consequentemente se possa alcançar os objetivos e estratégias da instituição;
- 8) **Avaliação de competências** – processo pelo qual se verifica a relação entre as competências requeridas e as competências existentes nos indivíduos e equipes;
- 9) **Competências emergentes** – são competências que surgem da inovação e das mudanças do ambiente e que serão utilizadas no futuro;
- 10) **Competências declinantes** – são competências que deixarão de ser utilizadas em razão das mudanças dos processos de trabalho e das tecnologias.

A visão geral de desenvolvimento de pessoas para o TRE-DF é representada na figura a seguir e tem por pressuposto básico o direcionamento de suas ações para o alcance dos resultados. É a partir desse modelo de desenvolvimento que estará estruturado o modelo de gestão de competências.



Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento de Pessoal do TRE-DF

O modelo conceitual faz parte de uma concepção de gestão de pessoas que engloba diversas funções e, dentre elas, a de gestão de competências. Observa-se na figura nº 3 que a razão de ser e a base que sustenta o modelo geral são as pessoas. Por outro lado, tem-se que as pessoas estão inseridas em processos de trabalho que visam o alcance de um resultado. Para que esses dois aspectos se sustentem deve-se ter a gestão da informação para o tratamento das informações e também para possibilitar a tomada de decisão embasada em dados objetivos. A realização da missão institucional somente será possível com a integração desses 3 elementos.

A consideração das pessoas como base para esse modelo significa que é a partir dos indivíduos que os objetivos são alcançados, uma vez que é a união dos esforços das pessoas que definem esses objetivos e a forma de alcançá-los. Daí se tem a Visão Estratégica Organizacional que estabelece os rumos a serem seguidos pelo Tribunal e orienta as demais áreas em suas atividades. Deriva-se disso a necessidade de se considerar a gestão de pessoas como estratégica e estabelecer o alinhamento da visão de pessoas com a visão organizacional como um mecanismo de alimentação mútua.

Nesse sentido e com sustentação nas estratégias organizacional e de pessoas, o modelo conceitual permite a inserção de categorias relacionadas com a gestão de pessoas, porém não exaustivas, e que fazem parte do conjunto de direcionamentos que o Tribunal pode seguir. Desse modo se encontram as categorias ou funções de gestão de pessoas ligadas à capacitação, desenvolvimento gerencial, sucessão, dimensionamento de força de trabalho, avaliação de desempenho, clima organizacional, e a própria gestão de competências.

Todas essas funções devem trabalhar de forma coordenada e integrada, com o compartilhamento de informações entre elas. Sendo assim, as competências do Tribunal devem primeiramente estar mapeadas, juntamente com os processos de trabalho, para subsidiarem as demais funções com insumos para sua organização e execução. Pode-se exemplificar com a necessidade da função de capacitação acerca das competências a desenvolver; a função de sucessão com as competências requeridas para os futuros sucessores; e a função de dimensionamento com as competências necessárias para que as unidades tenham os níveis de produtividade adequados para execução de suas atividades.

Com esteio nesse modelo de desenvolvimento sugere-se um modelo conceitual de gestão de competências para a compreensão de como suas partes interagem visando um determinado objetivo. Ou seja, mostra “o que é” a gestão de competências e não “como é”, que será explorado no modelo processual. Esquemáticamente o modelo conceitual é representado na figura a seguir:



Figura 4 - Modelo Conceitual de Gestão de Competências

Do modelo apresentado na figura 4 tem-se que os processos, atividades e resultados desejados são parte de um subsistema que necessariamente está relacionado com as competências e que devem trabalhar de forma integrada e coordenada. Nessa relação também está inserida a engrenagem da avaliação das competências para se conhecer os níveis de proficiência nas competências e, conseqüentemente, uma fonte de informação para as diversas funções de gestão de pessoas visando a alcançar os resultados desejados. Assim, a avaliação servirá como um qualificador das competências requeridas frente aos processos de trabalho.

Verifica-se que as competências podem ser tanto técnicas, gerenciais, transversais (gerais) ou comportamentais independentemente do instrumento a ser utilizado para a sua identificação e avaliação. Sendo assim, as competências técnicas podem ser identificadas por meio de sistemas de informação próprios com seus mecanismos de avaliação. As competências gerenciais podem ser avaliadas por meio de pesquisas de clima organizacional ou outros instrumentos.

Com a incorporação dos processos de trabalho e a definição dos resultados a serem alcançados estabelece-se sua sinergia com as competências considerando o contexto de mudanças que as organizações estão inseridas. Isso proporciona um maior dinamismo ao modelo facilitando a identificação, a partir das mudanças do ambiente, das competências emergentes e das declinantes.

A interação entre processos, competências requeridas e avaliação de competências resulta em um conjunto de informações para a realização das funções de gestão de pessoas relacionadas à capacitação, recrutamento, seleção, sucessão, lotação e movimentação, dimensionamento de força de trabalho e desenvolvimento gerencial.

Essas funções poderão ser implementadas gradualmente à medida que o Tribunal possua os recursos necessários e os níveis de maturidade em gestão exigidos de cada um.

A utilização do modelo conceitual de gestão de competências se justifica pelas seguintes razões:

- 1) Vincula as competências à visão estratégica da organização uma vez que os processos de trabalho devem estar voltados para a realização da missão institucional. As atribuições das unidades devem estar alinhadas com os macro-processos da cadeia de valor do Tribunal;
- 2) Adequação dos processos de trabalho e das competências que sofreram mudanças impostas pelo ambiente. Essa adequação deve ser realizada tão logo ocorram as mudanças para que se evite soluções de continuidade das atividades;
- 3) Consideração da variável de “resultados a serem alcançados” para que se possa conhecer os impactos das competências na consecução dos objetivos organizacionais. Estabelecer a relação entre a competência e os processos de trabalho e seus resultados facilitará a avaliação de desempenho das unidades e conseqüentemente do Tribunal;
- 4) Modelo de simples compreensão, pois está sustentado no tripé processo-competência-avaliação que se autorrelacionam gerando insumos para as funções de gestão de pessoas;
- 5) Adoção de instrumentos adequados a cada tipo de competências, se for o caso. De acordo com o tipo de competências, gerenciais, técnicas ou transversais, é possível a utilização de instrumentos diferentes para a gestão de cada tipo para que sejam gerados os insumos para outras funções de gestão de pessoas;
- 6) Implementação independente da aplicabilidade nas funções de gestão de pessoas uma vez que pode ser utilizada em uma função e em outras não. Permite, que o Tribunal implemente as funções de gestão de pessoas de acordo com os recursos disponíveis;
- 7) Evidencia o papel dos gestores no conhecimento e desenvolvimento de suas equipes de trabalho, fortalecendo o compartilhamento e a cooperação. Reforça-se que a relação entre as competências e os processos de trabalhos possibilita ao gestor a utilização de ferramentas para realização de acordos de trabalho, *feedback*, avaliação e melhoria do relacionamento interpessoal.

Dentro desse contexto conceitual cabe também destacar os papéis dos atores que estão inseridos no contexto da gestão de competências. Um dos pontos cruciais é o papel da alta administração quanto à crença de que o modelo e as ferramentas de gestão de competências trarão resultados positivos para o Tribunal e que engendre esforços para a sua manutenção. Aliado a isso, a disponibilização dos normativos cabíveis para a institucionalização do modelo e o fornecimento dos recursos para a sua implementação como a constituição de equipes, tecnologias de informação, estabelecimento de mecanismos para a melhoria da identificação e da descrição dos processos de trabalho, bem como a incorporação de medidas de desempenho e resultados nas unidades.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) possui papel relevante no acompanhamento do cumprimento das premissas constantes do modelo, buscando

sempre a manutenção dos procedimentos e do próprio modelo. Ademais, deve continuamente avaliar o modelo e propor alterações que se fizerem necessárias, buscando o pleno alinhamento com a estratégia organizacional e de pessoas.

Aos gestores cabe o papel de manter sempre atualizados os processos de trabalho e as competências de cada servidor de maneira a se ter sempre as avaliações realizadas de acordo com o contexto atual da unidade. Fazem também parte do papel dos gestores: a) realizar as avaliações das pessoas de sua equipe; b) buscar o desenvolvimento contínuo das pessoas da unidade; c) otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com as atividades desenvolvidas pela sua unidade de trabalho; d) fazer o uso adequado das informações das competências de sua unidade para a realização de outras funções de gestão de pessoas; e) estabelecer critérios objetivos para a mensuração do desempenho da equipe; f) conduzir os processos de avaliação e de melhoria do trabalho da unidade de forma participativa; d) ser agente e incentivador do compartilhamento de informações e de experiências, bem como estimular a colaboração na equipe.

O papel exercido pelos servidores e demais membros das equipes são de igual importância para a implementação do modelo de gestão de competências. Possuem basicamente os seguintes papéis: a) manter o perfil de competências alinhado com as necessidades da unidade; b) buscar o aprimoramento de suas competências para cumprimento dos acordos de trabalho com a maior proficiência e desempenho; c) ser participante efetivo dos processos de avaliação e de melhoria do trabalho da unidade; d) ser instrumento de compartilhamento de informações e de experiências, bem como atuar para estimular a colaboração na equipe.

Diante dessa estruturação conceitual do modelo de gestão de competências buscou-se a compreensão do modelo com a descrição de suas partes, da razão de sua implementação e dos papéis que cada ator envolvido exerce nesse processo. Com isso, tem-se o embasamento para a descrição do modelo processual.

7.2.2. MODELO PROCESSUAL – Gestão de Competências

Esse modelo busca evidenciar os procedimentos para que os atores envolvidos possam desempenhar o papel que se espera dele, ou seja, orienta como produzir e reproduzir o modelo conceitual. Em razão de sua natureza pragmática esse modelo se aproxima do cotidiano de cada um dos atores, submetendo-o às práticas do dia-a-dia, implicando na necessidade constante de monitoramento e análise crítica de sua aplicação. É nesse momento que os atores se apropriam de um objetivo específico para uso do modelo.

Diante disso, o modelo processual, apresentado na figura abaixo, mostra suas partes e interrelações com uma visão cíclica baseada no modelo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

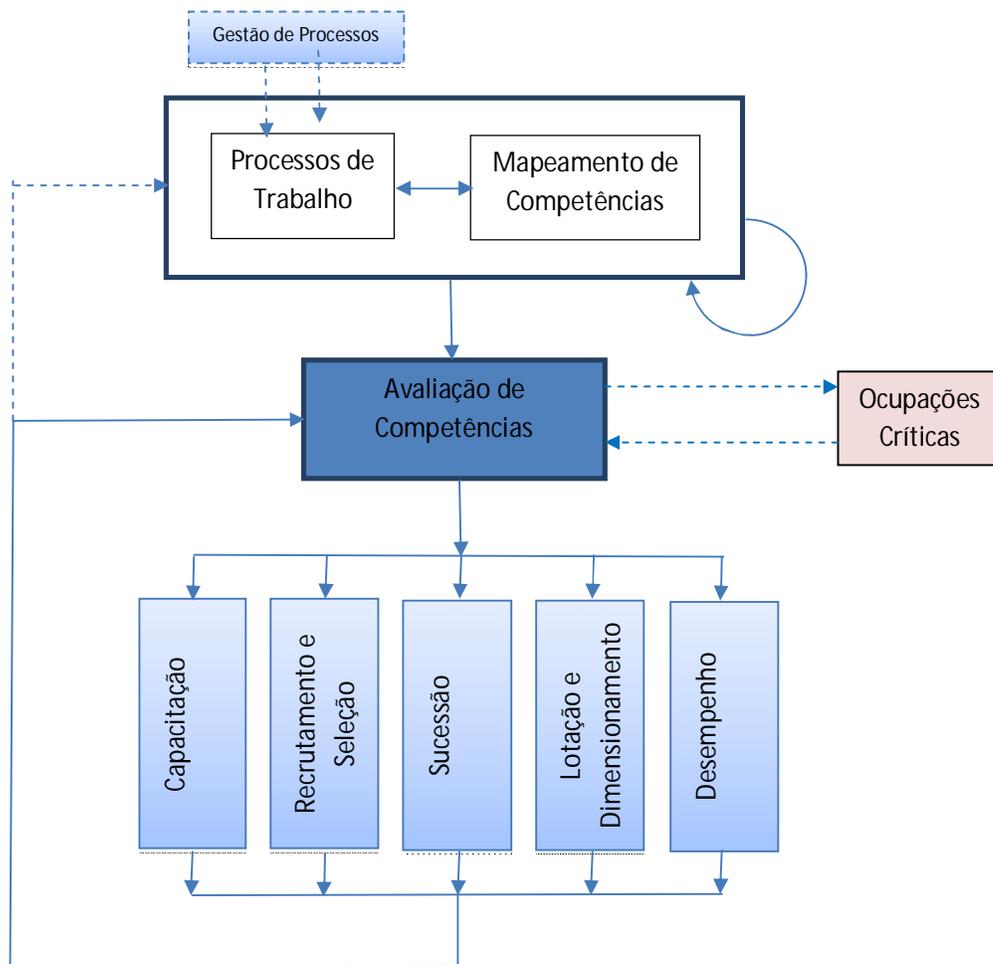


Figura 5 - Modelo Processual de Gestão de Competências

O modelo processual de gestão de competências contém os procedimentos necessários para:

- 1) **Processos de Trabalho** – descrevem os processos e atividades a serem executados pelas unidades organizacionais do Tribunal e está diretamente relacionado com o mapeamento de competências. Os processos de trabalho, quando modificados, devem ser atualizados e ajustados para novas competências, se necessário. Os processos e atividades devem estar alinhados com a cadeia de valor do tribunal de forma a justificar sua realização e necessidade para a missão do Tribunal, razão pela qual devem estar sustentados por um modelo de gestão de processos. Esses processos devem ser informados, para fins da gestão de competências, no Sistema da Matriz de Versatilidade;
- 2) **Mapeamento de Competências** - conhecer e estabelecer as competências necessárias para a realização das atividades de cada unidade organizacional. Este procedimento visa atrelar as competências necessárias à execução de

um processo de trabalho. Sendo assim, não se pode ter atividades sem a indicação de quais competências são necessárias para sua realização. Qualquer alteração nas competências de um determinado processo de trabalho deve ser registrada. Nessa etapa também estão contempladas as competências gerenciais e comportamentais que serão pré-estabelecidas no programa de desenvolvimento gerencial e avaliadas nas pesquisas de clima organizacional. A indicação das competências técnicas deve ser informada no Sistema da Matriz de Versatilidade;

- 3) **Avaliação de Competências** - avaliar a competência das equipes frente aos procedimentos e atividades a serem realizados. Esse procedimento permitirá que cada servidor seja avaliado de acordo com as atividades, pactuadas com o gestor, que realiza ou realizará, observando a medida da exigência requerida. Ou seja, o gestor pactuará com o servidor as atividades que este deve executar, não se extrapolando suas reais capacidades. Esse processo conjunto poderá gerar a necessidade de desenvolvimento por meio de capacitação a qual deve ser informada pelo gestor. As informações resultantes dessa avaliação subsidiarão as ações dos subsistemas de Gestão de Pessoas. No tocante às competências gerenciais e comportamentais, a avaliação se dará por meio das pesquisas de clima organizacional. Para as competências técnicas será utilizado o Sistema da Matriz de Versatilidade. No procedimento de avaliação há o exercício do *feedback* e do estabelecimento dos acordos de trabalho, auxiliando na cooperação e compartilhamento;
- 4) Subsistemas de Gestão de Pessoas (não exaustivos) serão alimentados com as informações da avaliação de competências e poderão:
 - a. **Capacitação**: auxiliar na elaboração do plano anual de capacitação; gerar os planos de desenvolvimento individuais, preferencialmente por meio de trilhas de aprendizagem; estimular o aprendizado por meio de treinamento internos. Ser insumo para o programa de desenvolvimento gerencial;
 - b. **Recrutamento e Seleção**: identificar os servidores que se enquadram em um conjunto de competências requeridas em um processo de recrutamento e seleção de pessoas para atividades não gerenciais. Aliado a esse fim, serão utilizadas consultas ao sistema de *Business Intelligence – BI* de Gestão de Pessoas, bem como do Banco de Talentos dos servidores do Tribunal;
 - c. **Sucessão**: identificar os servidores que se enquadram em um conjunto de competências requeridas em um processo de seleção de pessoas para atividades gerenciais e que visem a sucessão de gestores. Aliado a esse fim, serão utilizadas consultas ao sistema de *Business Intelligence – BI* de Gestão de Pessoas, bem como do Banco de Talentos dos servidores do Tribunal;
 - d. **Lotação e dimensionamento**: auxiliará na identificação de servidores com perfil mais adequado para eventuais lotações nas unidades organizacionais. As informações de avaliação de competências, que formam o perfil do servidor, se somam com as informações mais objetivas do dimensionamento de força de trabalho, do banco de talentos e do próprio SGRH, aliando assim características quantitativas e qualitativas;

- e. **Desempenho:** o desempenho dos servidores e/ou das equipes poderá ser medido a partir do estabelecimento de indicadores de produtividade para as atividades desempenhadas na unidade organizacional em confronto com as ações de capacitação realizadas na unidade. Pode-se estabelecer mecanismos de análise de *Return of Investment (ROI)* para as ações de capacitação. No TRE-DF ainda não está estabelecido um modelo de gestão de desempenho que tenha alinhamento com os resultados estratégicos, táticos e operacionais.
- 5) **Ocupações Críticas:** identificar eventuais ocorrências de ocupações críticas originadas das modificações de processos de trabalho e das competências para execução das atividades, bem como da movimentação e alocação de pessoas. Atualmente essa atividade é utilizada por meio do Sistema da Matriz de Versatilidade e poderá, com a agregação das competências técnicas das unidades, direcionar o desenvolvimento de pessoal ou a alocação de pessoas com um critério qualitativo (competências).

Modificações nas informações de qualquer um desses procedimentos devem ser registradas para acompanhamento e monitoramento da evolução das competências nas unidades.

O modelo processual apresentado, em alinhamento com o modelo conceitual, proporciona os seguintes benefícios:

- 1) Os processos e atividades estão necessariamente relacionados com os que se encontram na cadeia de valor do Tribunal e refletem as atividades das unidades necessárias para a consecução da missão institucional. Será utilizado o Sistema da Matriz de Versatilidade como meio para gestão da informação;
- 2) Permite a rápida alteração nos processos de trabalho e nas competências que sofreram mudanças impostas pelo ambiente.
- 3) Trata as competências gerenciais, técnicas e transversais, com a utilização de instrumentos diferentes. Para as competências técnicas e transversais será utilizado o Sistema da Matriz de Versatilidade e para as gerenciais, a pesquisa de clima organizacional;
- 4) As informações do modelo processual serão aplicadas nas funções de gestão de pessoas;
- 5) Permite com que os gestores interajam com suas equipes de trabalho e pratiquem o compartilhamento e a cooperação, bem como realizem acordos de trabalho e *feedback* para os membros de suas respectivas equipes;
- 6) Possibilita a divulgação das informações acerca dos resultados alcançados, das competências requeridas, dos planos de desenvolvimento individuais e dos acordos de trabalho estabelecidos;
- 7) Permite o monitoramento do desempenho do modelo de gestão por competências por meio de indicadores de atualização, versatilidade e criticidade, já disponíveis no Sistema da Matriz de Versatilidade.

No modelo processual os papéis dos atores se combinam com os do modelo conceitual, destacando-se, para a alta administração, o papel patrocinador da implementação do modelo com a disponibilização dos recursos necessários, bem como quanto ao acompanhamento do uso do modelo proposto a partir de indicadores.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) deve promover o uso constante do modelo inserindo as rotinas do modelo nas unidades organizacionais. Por meio de indicadores, monitorar, avaliar e propor medidas de ajustes aos instrumentos utilizados no modelo de gestão de competências.

Aos gestores, além dos papéis descritos no modelo conceitual têm-se também os seguintes: a) analisar constantemente seus processos de trabalho e respectivas competências; b) propor soluções para a melhoria contínua das atividades da unidade, com ou sem reflexos nas competências mapeadas; c) realizar as avaliações com imparcialidade e na presença dos servidores; d) respeitar a individualidade de cada um no momento da avaliação sem contudo deixar de propor ações de melhoria; e) monitorar o desempenho de sua unidade a partir de indicadores.

O papel exercido pelos servidores e demais membros das equipes pode ser complementado, no modelo processual, com o seguinte: a) estar atento aos acordos de trabalho estabelecidos; b) buscar cumprir com o seu plano de desenvolvimento individual; c) propor soluções para a melhoria dos processos de trabalho; d) acompanhar os indicadores da unidade em que exerce suas atividades.

O modelo conceitual e o processual se complementam e permitem ter uma visão das definições do modelo e da forma como esse modelo será utilizado na prática. Sendo assim, para a efetiva implementação desse modelo de gestão de competências são necessárias algumas ações as quais serão descritas na seção a seguir.

8. Proposta de etapas para Implementação do Modelo

8.1. Escopo

Todas as unidades organizacionais devem participar do projeto de implementação da gestão de competências. Somente devem ser contempladas as competências referentes aos processos e atividades executados por servidores públicos em exercício no Tribunal, ou seja, não farão parte as atividades executadas exclusivamente por terceirizados e estagiários.

8.2. Comunicação

A comunicação da implementação do projeto deve ser realizada por meio de:

- 1) Palestra de apresentação do projeto;
- 2) Reuniões setoriais com as unidades demandantes;
- 3) Mensagens eletrônicas destacando a importância da adoção do modelo de gestão de competências.

8.3. Recursos necessários

Para a realização das ações propostas neste plano serão necessários os seguintes recursos:

- 1) Disponibilidade de banco de dados e ferramenta Oracle Apex para ajustes no Sistema da Matriz de Versatilidade;
- 2) Sala de treinamento do 3º andar com notebooks, projetor multimídia e quadro branco;
- 3) Constituição de grupo de consultores internos para auxiliar as unidades no mapeamento das competências;
- 4) Treinamento dos consultores internos;
- 5) Tempo dos gestores/servidores que fornecerão os dados sobre os processos, as atividades e as competências das respectivas unidades.

8.4. Responsabilidades

Para a consecução deste projeto é necessário o envolvimento de várias unidades organizacionais as quais possuem responsabilidades diferentes na execução do projeto, quais sejam:

- a) Alta administração:
 - I. Apoiar a implementação do modelo ora proposto por meio da elaboração de portaria conjunta implementando o modelo;
 - II. Disponibilizar os recursos necessários;
- b) Unidades organizacionais do Tribunal:
 - I. Identificar as competências necessárias para a realização das atividades da unidade;
 - II. Atualizar a respectiva Matriz de Versatilidade, informando as competências, processos e atividades;
 - III. Avaliar os servidores da unidade frente as competências e atividades da unidade;
 - IV. Participar dos treinamentos para uso do Sistema da Matriz de Versatilidade para a Gestão de Competências.
- c) Secretaria de Gestão de Pessoas por intermédio da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento – COED, Seção de Seleção, Lotação e Avaliação de Desempenho – SESAD e Seção de Desenvolvimento e Capacitação - SECAP:
 - I. Orientar as unidades quanto à aplicação do modelo de gestão de competências;
 - II. Realizar análise crítica das informações sobre o modelo de gestão de competências;

- III. Submeter à análise da alta administração e SGP relatórios periódicos do da aplicação do modelo de gestão de competências;
- d) Assessoria de Comunicação:
 - I. Divulgar o projeto de gestão de competências;
 - II. Divulgar os conceitos e os benefícios referentes à gestão de competências e à matriz de versatilidade.

8.5. Etapas do Projeto

A implementação do modelo de gestão de competências requer a aprovação da alta administração e a realização de algumas etapas para sua concretização. Tais etapas compreendem:

- 1) Elaborar e publicar a Política de Gestão de Pessoas do TRE-DF – servirá estabelecer as diretrizes básicas para condução das ações de gestão de pessoas do Tribunal;
- 2) Ajustar o Sistema de Matriz de Versatilidade - possibilitar o mapeamento das competências pelas próprias unidades e a avaliação dos servidores nas competências e processos de trabalho;
- 3) Constituir grupo de consultores internos;
- 4) Treinar os consultores internos em mapeamento de competências;
- 5) Descrever as competências em uso no TRE-DF - estabelecer um rol de competências base para que o gestor possa escolher a que se adequa à unidade;
- 6) Elaborar e publicar normativo de instituição da Gestão de Competências no TRE-DF – visa formalizar a adoção da gestão de competências no TRE-DF alinhada à Política de Gestão de Pessoas a à visão estratégica do Tribunal;
- 7) Elaborar o manual de Gestão de Competências do TRE-DF;
- 8) Elaborar tutorial EAD para coleta e inserção dos dados de competências das unidades e a avaliação de competências no Sistema da Matriz de Versatilidade;
- 9) Treinar presencialmente os gestores na utilização do Sistema da Matriz de Versatilidade – treinamento específico para a coleta de dados acerca das competências de suas respectivas unidades;
- 10) Mapear as competências das unidades organizacionais do Tribunal – com auxílio da SGP as unidades devem identificar as competências necessárias para a execução de suas atividades e inserir os dados no Sistema da Matriz de Versatilidade.

9. Conclusão

A concepção do modelo de gestão de competências para o TRE-DF buscou enfrentar as principais dificuldades experimentadas por outros tribunais, das quais destacam-se:

- 1) Descontinuidade do projeto em razão dos modelos implementados adotarem ciclos que não acompanham as mudanças do ambiente;
- 2) Dificuldade de adaptação a novos processos de trabalho e de comunicação com outras funções de gestão de pessoas;
- 3) Suporte tecnológico de difícil implementação face a complexidade dos modelos;
- 4) Conexão objetiva de resultados da gestão de competências com os resultados oriundos da missão pretendidos;

O modelo proposto enfrenta esses desafios ao prever que as eventuais mudanças nos processos e competências possam ser atualizadas assim que ocorram. Por ter maior flexibilidade, o modelo assume um papel de fornecedor de informações para as demais funções de gestão de pessoas. Em razão da existência do Sistema da Matriz de Versatilidade, esse suporte tecnológico pode ser utilizado, com alguns ajustes, para a gestão da informação de competências das unidades. Aliado a isso, pode-se estabelecer, a partir da criação de modelos de gestão de desempenho, uma relação de causa e efeito de forma mais objetiva entre a gestão de competências e os resultados organizacionais.

Outro aspecto que se insere no modelo proposto é o relacionado às competências coletivas onde os elementos inerentes às pessoas e fatores organizacionais estão presentes no incentivo à colaboração, cooperação e senso de pertencimento, e nas interações formais e pela própria mobilização de esforços da Secretaria de Gestão de Pessoas na criação de uma cultura de cooperação e de uma organização que busca o aprendizado contínuo.

Em que pese a adoção do modelo de competências trazer avanços para a gestão de pessoas e para o Tribunal, deve-se atentar para que o TRE-DF adote medidas para a implementação de modelos de gestão de processos e de desempenho que, salvo melhor juízo, agregam valor para a gestão institucional.

Por fim deixa-se com sugestão a elaboração de estudos para a implementação de mecanismos de *Return of Investment – ROI* para as ações de capacitação e que estejam alinhadas com um modelo de desempenho, bem como a inclusão de gestão de grupos e comissões no modelo de competências.

Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento – COED

Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP

Referências Bibliográficas

- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. The HR Scorecard –Linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BITENCOURT, C. C.A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.2001. 320p. Tese(Doutorado) –Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- BOOG, G.O desafio da competência. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.
- BOYATZIS, R. E. The competent management: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.
- BRUCE, C. On competence. Disponível em: <www.ped.gu.se>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- CNJ. Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências / Conselho Nacional de Justiça – Vol. 1, n. 1 (jan./ jun. 2017). Brasília: CNJ, 2017.
- _____. Gestão por competências passo a passo: um Guia de Implementação. Conselho Nacional de Justiça, Brasília: CNJ, 2016.
- _____. Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências / Conselho Nacional de Justiça – Vol. 2 (jan./ jun. 2018). Brasília: CNJ, 2018.
- CONDE, L. P.Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. 2001. 171p. Dissertação(Mestrado) –Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.
- CRAVINO, L. Conceptos y herramientas de management. Administración de Desempeño.Buenos Aires, n. 24. 1997.
- DAVIS, L. The work activity briefing: a model for workplace learning and leadership.2000. Dissertação (Mestrado) –Brisbane.
- DURAND, T. Forms of incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998. Anais...Foz do Iguaçu: Anpad.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 183-196. 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. Conferência...Florianópolis: Anpad.

_____. Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

_____. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3.ed. São Paulo: Artmed, 2003.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! Revista de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, p. 12-14, jan. 1997.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist. p. 1-14, jan. 1973.

MOSCOVICI, F. Equipes dão certo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.

PARRY, S. The quest for competencies. Training. v. 33, n. 7, p. 48-56, jul. 1996.

PERRENOUD, P. Construire des compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs? Disponível em: <www.unige.ch>. Acesso em: 15 fev. 2018.

RETOUR, D; KROHMER, C.. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão de competências. In: Competências Coletivas: no limiar da estratégia. Bookman, Porto Alegre, 2011.

RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005

_____. Competências: compartilhando conceitos e noções. Porto Alegre, Mimeo, 2009.

- SANDBERG, J. Human competence at work. Göteborg: BAS, 1996.
- SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (org.). Managing Learning. London: Routledge, 1994. p. 57-69.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993.
- UBEDA, C. L. A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. 2003. 117 p. Dissertação (Mestrado) –Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia, São Carlos.
- In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TRABALHO E COMPETÊNCIA, 1996. Rio de Janeiro. ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. Rio de Janeiro: Ciet.
- SILVA, Franciele Molon. **O que sabemos sobre Competências coletivas?** XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2012.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.