



MBA EM PROJETOS

ALUNA: ALYSSA MARIA DE VELLOSO VIANNA GOMES

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO – UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada como pré-requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Projetos, para obtenção do grau de especialista.

Orientador: Eduardo Fernandez Silva, M.

ABRIL 2004

AGRADECIMENTOS

*Agradeço primeiramente a Deus,
pela graça de Tê-lo sempre comigo,
e ao meu marido Marcelo,
pela compreensão da minha dedicação.
Meus sinceros agradecimentos:
ao mestre Eduardo,
pela fundamental orientação e enorme paciência;
à Waldelice Poncioni do STJ e à Márcia de Melo Gomes do CJF,
pelas valiosas contribuições; e;
aos colegas do STM,
pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.*

SUMÁRIO

1.	Apresentação	4
2.	Contextualização	7
2.1.	A Era do Conhecimento	7
2.2.	A Gestão por Competências	9
3.	Caracterização das Instituições	17
3.1.	Histórico da Justiça Federal no Brasil	17
3.2.	Histórico do Superior Tribunal de Justiça	18
3.3.	Histórico do Conselho de Justiça Federal	19
4.	Metodologia	20
4.1.	Procedimento Analítico	20
4.2.	Etapas do Desenvolvimento	20
4.3.	Apresentação de Resultados	36
5.	Riscos e Dificuldades da Adoção do Modelo no Poder Judiciário	39
6.	Discussão e Interpretação	45
7.	Conclusão	49
8.	Bibliografia	52
9.	Anexo I - Organograma do STJ	54
10.	Anexo II - Metodologia D.A.F.O/C.A.M.A	55
11.	Anexo III – Competências Institucionais	56
12.	Anexo III – Competências Gerenciais	57
13.	Anexo IV – Agrupamento de Cargos Gerenciais	59
14.	Anexo V – Perfil de Competências por Grupo de Cargos	64
15.	Anexo VI – Dicionário de Competências	65

1. APRESENTAÇÃO

A globalização da economia trouxe inúmeras inovações para o ambiente dos negócios neste início do 3º milênio. Os avanços tecnológicos e das comunicações são responsáveis por profundas transformações em todos os setores.

Estamos vivendo na Era da Informação. Neste novo cenário, a capacidade de desenvolvimento organizacional está relacionada com os bens intangíveis da organização. O Conhecimento é considerado a base da economia.

Neste modelo econômico, o capital humano é tido como um dos principais componentes intangíveis do valor da instituição; instrumento fundamental que gera riqueza e prosperidade.

Atualmente, o grande desafio dos gestores é trabalhar com o conhecimento de cada indivíduo de forma que esse valor possa ser utilizado como uma contribuição para o empreendimento, ou seja, é preciso que o administrador tenha capacidade de avaliar, gerenciar e principalmente potencializar este tipo de capital. Surge então a Gestão do Conhecimento: método sistemático de formação, utilização e compartilhamento do conhecimento na organização.

O Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial - NIE - vê a gestão do conhecimento como a soma de cinco pontos principais. O primeiro é a gestão de competências, seguido da gestão do capital intelectual (estratégias, recursos humanos e relações), inteligência empresarial (monitorar o meio para se adiantar às mudanças),

aprendizagem organizacional (capacidade de desenvolvimento) e educação corporativa (aplicação do conceito em toda a cadeia de valor). Esses pontos formam um núcleo central que tem como resultado a gestão do conhecimento.¹

Dentro dessa perspectiva, o presente trabalho traz um estudo do primeiro ponto da Gestão do conhecimento: a Gestão por Competências – ferramenta utilizada, entre outras funções, para direcionar os investimentos ao desenvolvimento humano, de forma que cada colaborador agregue valor para as pessoas e para a organização.

O modelo de Gestão por Competências apresenta-se como uma alternativa às desgastadas técnicas tradicionais de gestão de pessoas, face à sua peculiaridade de conseguir alinhar os interesses dos profissionais à estratégia institucional.

Este trabalho consiste num estudo de caso da aplicação da Gestão por competências no Superior Tribunal de Justiça e traz contribuições da adoção do modelo no Conselho de Justiça Federal, tendo em vista que a condução técnica dos projetos, em ambos os órgãos é de responsabilidade da mesma empresa de consultoria, seguindo portanto a mesma linha de ação, conceitos, etc.

Tem por objetivo geral analisar a aplicação da Gestão por Competências no Superior Tribunal de Justiça com a finalidade de se propor um Projeto similar no Superior Tribunal Militar, adequando-o à sua realidade.

¹ O NIE é um grupo formado por consultores, professores e pesquisadores da gestão do conhecimento, que funciona em Curitiba, junto à PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Fomento à Gestão do conhecimento. (www.nie.pucpr.com.br)

Podem ser considerados como objetivos específicos deste trabalho, mostrar como está sendo implantado o projeto de Gestão por Competências no Superior Tribunal de Justiça, incrementando-o com as metodologias definidas em literatura sobre o tema e ainda com experiências da adoção do modelo em órgãos afins e identificar as dificuldades, riscos e benefícios decorrentes da aplicação desta prática de gestão no Poder Judiciário.

Encontra-se no capítulo 2, um breve estudo sobre a gestão por competências dentro do contexto da Gestão do conhecimento.

O capítulo 3 descreve a caracterização do STJ, da Justiça Federal e do Conselho de Justiça Federal e apresenta a metodologia de implementação da Gestão por Competências adotada pelo STJ, comentada com base em literatura sobre o tema, entrevistas *in loco* e comparada a outras metodologias praticadas.

Os riscos e as dificuldades da adoção do modelo no serviço público estão retratados e analisados no capítulo 4.

O capítulo 5 expõe as vantagens e desvantagens trazidas pela Gestão por Competências.

A conclusão do trabalho, capítulo 6, traz uma análise crítica sobre a utilização, as tendências e os resultados alcançados e esperados da Gestão por Competências aplicada no STJ, podendo servir como subsídio para uma análise da aplicação deste tipo de gestão.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1- A Era do Conhecimento

Nesta Era da Informação o grande diferencial das organizações é, sem dúvida, o seu potencial humano. O conhecimento caracteriza-se como relevante instrumento de vantagem competitiva.

No artigo A Nova Economia e a Gestão do Conhecimento, da Revista Aprender Virtual, o Professor Ailton Embacher avalia a importância da gestão do conhecimento como elemento que fornece a base de sustentação da chamada “Nova Economia”.

“Em Sociedade pós-capitalista, Drucker (1999) afirma que o conhecimento tornou-se o fator decisivo de produção, coexistindo, mas suplantando os fatores clássicos: trabalho, capital e terra”.

Toffler (1994) aponta o conhecimento como substituto definitivo de outros recursos, alçando-o à condição de fonte de poder da mais alta qualidade e classificando-o como a chave para a mudança de poder, o que explica porque a luta pelo seu controle tem se intensificado no mundo inteiro nas últimas décadas. É o conhecimento que dá base à economia da Terceira Onda.

A nova economia de hoje faz parte da terceira grande onda de transformação humana. A primeira onda foi a lenta disseminação da agricultura pelo mundo, que deu origem à economia primordial e transformou nossos ancestrais de caçadores e nômades em camponeses que escavavam o solo para sobreviver. A Segunda onda, que se desenvolveu muito mais rapidamente, foi lançada há 350 anos pela Revolução Industrial e trouxe a outra nova economia – firmemente calcada na produção industrial em massa. Portanto, nós somos os filhos (ou os pais) da terceira gigantesca onda de mudanças, a “nova economia”. (TOFLER, 2000)”.

É inquestionável que o conhecimento constitui o principal fator de produção nesses tempos turbulentos, de mudanças velozes. A questão é como converter em benefícios para a organização e para os colaboradores esse bem tão valioso. Espera-se das organizações modernas

a gestão desse importante recurso que pode servir de grande auxílio à orientação de vantagem competitiva.

Para as organizações o conceito de conhecimento está associado não só a dados e informações, mas também com elementos culturais, incluindo práticas de grupos, memórias e experiências individuais. E o maior desafio dos gerentes é como se valer do conhecimento de cada indivíduo para agregar valor à organização. Como identificar, preservar e maximizar esse ativo intangível que, quando bem administrado, é capaz de elevar a organização a patamares superiores?

Como já explicitado anteriormente, a Gestão do conhecimento é um método sistemático de formação, utilização e compartilhamento do conhecimento na organização. Para se conseguir resultados satisfatórios, o conhecimento organizacional tem que estar alinhado com os objetivos estratégicos. Além disso, é preciso que haja envolvimento dos colaboradores, engajamento. Cada indivíduo deve ter consciência de seu papel dentro da organização. Deve se sentir parte. Só assim, esta prática de gestão trará resultados benéficos para a instituição, para os colaboradores e para o público externo.

Gerir o conhecimento requer mudança de cultura organizacional, pois todos devem estar envolvidos, desde o alto escalão até os funcionários de menor responsabilidade. A missão, visão e valores institucionais têm de estar claros, pois a visão de escopo da organização privilegia o envolvimento das pessoas que dela fazem parte. Saber do que se trata e aonde se quer chegar dinamiza o processo de crescimento mútuo, ou seja, da Instituição e do empregado, permitindo a compatibilidade entre interesses pessoais e os objetivos organizacionais.

A Gestão do conhecimento requer dos líderes uma postura participativa, longe da anteriormente adotada, calcada na hierarquia e na centralização. Apresenta-se como uma via de mão dupla, onde se deve estar aberto tanto para aprender e como também para ensinar.

Para sobreviver é necessário desprender-se do antigo paradigma, com foco em máquinas, processos e produtos, para uma consciência da relevância humana. Saímos de um sistema de gestão autoritário e conservador para um sistema de gestão participativo, em que o subordinado é considerado um colaborador.

O setor privado, impulsionado pela forte competitividade, teve que se adequar a esse novo contexto. Seguidamente, a administração pública também se viu diante de uma grande necessidade de modernização de suas práticas de gestão. É preciso atender satisfatoriamente a demanda da sociedade, cada vez mais exigente, oferecendo serviços de qualidade. Preocupar-se com a Gestão do Conhecimento trata-se de uma oportunidade para contextualizar-se em um ambiente turbulento.

2.2- A Gestão por Competências

As instituições passaram a se atentar para o fato de que o seu maior diferencial é o capital humano e que seu crescimento é diretamente proporcional ao desenvolvimento das pessoas. São as pessoas que constroem a instituição, e por esse motivo, é preciso criar um ambiente que motive todos a colocarem seu potencial criativo em favor da organização.

A Gestão por Competências veio ao encontro da demanda dos empreendedores como um instrumento de apoio na gestão de talentos. Apresentou-se como um instrumento para identificar, desenvolver e reter talentos, alocar profissionais de acordo com o domínio das competências e obter retorno nos investimentos em pessoal. É um mecanismo que garante um diferencial no mercado, visto que é um processo de inovação na gestão de pessoas. Possibilita identificar as competências individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e treiná-las. Trata-se de uma abordagem de enorme impacto nos resultados organizacionais.

É um processo dinâmico, responsável pelo mapeamento das competências de todas as pessoas da organização. Atua como uma nova forma de relacionamento entre pessoas, trabalho e instituição, possibilitando um ambiente profissional motivador e capaz de maximizar o uso dos conhecimentos, habilidades e atitudes existentes nas pessoas que fazem parte da organização.

A partir da Gestão por Competências a área de RH passou a atuar mais estrategicamente, definindo políticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos organizacionais. O conceito de competência passou cada vez mais a ser incorporado nas práticas organizacionais, tornando-se base do modelo de gestão de pessoas. Provavelmente, essa nova visão de integrar a gestão de pessoas com a estratégia organizacional se deu a partir dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) que atribuíram à competência um caráter estratégico. Tais autores são responsáveis pelo surgimento do conceito de competência essencial, que diz respeito às competências organizacionais que a instituição precisa desenvolver para se tornar mais competitiva. Estas competências deveriam ser traduzidas pela organização em competências individuais que, em seu conjunto, seriam um reflexo das competências essenciais da empresa.

A implementação da Gestão por Competências proporciona crescimento tanto para os colaboradores como para a Instituição. De um lado a organização promove o desenvolvimento e a capacitação destes, e por outro as pessoas transferem seu aprendizado para a organização habilitando-a a enfrentar novos desafios.

Esta nova realidade provocou mudança no papel de gestor, que agora atua como orientador no desenvolvimento de seus colaboradores. O novo gerente sabe compartilhar as responsabilidades e cobrá-las, criando a co-responsabilidade – formalização dos compromissos coletivos em torno de problemas e de objetivos comuns.

Amaral, Simiovschi e Ruzzarin, em Gestão por Competências, Indo Além da Teoria (p.23), apresentam um resgate histórico do conceito de competências, que cabe descrever resumidamente:

Constatam que seu nascimento se deu nos Estados Unidos, nos anos 60, como um novo conceito de remuneração. A partir dos anos 70, com o surgimento dos conceitos de maturidade profissional, as organizações começaram a utilizar este novo conceito com o objetivo de alinhar suas estratégias organizacionais a suas políticas de recompensa pelo desempenho de cada profissional.

A partir dos anos 80, com a difusão do conceito em diversos setores (manufatura, serviços e comércio), não só aumentou o interesse de novas empresas nesse arrojado sistema de remuneração, como também começou a proliferação de muitos trabalhos abordando o conceito da Gestão por Competências.

A década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento

definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

No Brasil, este conceito passou a ser discutido nas universidades nos anos 90, e em 1994 a DuPont e a Copesul firmaram-se como pioneiras na implantação de um sistema de remuneração baseado em competências e habilidades.

Só mais ultimamente foram encontradas evoluções dos primeiros modelos aplicados ou novos modelos que se utilizam do conceito de competências como uma ferramenta para redefinir o processo de identificação das características essenciais de sucesso para os diferentes tipos de papéis profissionais da organização e os transforma em critérios para todos os processos de RH.

Nesse quadro, o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas.²

Atualmente, a discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional.

Mas afinal, o que é competência?

² FLEURY & FLEURY (2001, P.11) Apresentação do livro *Objetivo Competência*, por uma nova lógica, no artigo *A Construção do modelo de Competência no Contexto Brasileiro*.

Ricardo Baiochi, consultor de RH, no Workshop Gestão de Pessoas por Competências: Como Implantar, apresentou um amadurecimento do conceito:

“Competência não é um conceito novo. Na Idade Média, na linguagem jurídica, competência era entendida como sendo a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos”.

Na época do Renascimento competência era a capacidade de realizar determinado trabalho.

TAYLOR definiu competência como habilidade necessária para o exercício de atividades específicas.

G. O. KLEMP, na década de 50, conceitua competência como uma característica subjacente de um indivíduo que resulta em desempenho efetivamente superior em um dado cargo.

Para HAY/McBER competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que têm mostrado causar ou predizer desempenho excelente.

... é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização. As competências combinam conhecimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos quanto o conjunto de habilidades, necessários para a realização de ações produtivas. (PRAHALAD & HAMEL – 1990)”.

...é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. (FLEURY & FLEURY – 2001)

Hoje, o conceito de competência está associado à pessoa e à organização. É um conceito que relaciona a capacidade de as pessoas gerarem resultados para a organização e à capacidade que a própria organização tem de garantir mercados atuais e alcançar mercados futuros.

Segundo ZARIFIAN (2001, p.66), a definição de competência é fundamentalmente centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e sua organização.

Para este trabalho, foram adotados os seguintes conceitos:

Competência: conjunto de conhecimento, habilidade e atitudes que são utilizadas no desempenho de um papel. Na gestão por competências fica claro para o indivíduo como alinhar o seu desempenho com as estratégias da organização.³

“...É 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.” (FLEURY & FLEURY – 2001)

As definições de competências Institucionais e Individual ou Profissional apresentadas a seguir foram as utilizadas pela Consultoria Development System, para o projeto Gestão por Competências do Superior Tribunal de Justiça:

Competências Institucionais: conjunto de qualificações e tecnologias da instituição, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos.

Competências Individual ou Profissional: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor ao indivíduo, à unidade e à instituição.

³ Gestão de competências. (www.cidade.usp.br/dicionario/verbl7/0005)

Para clarear o conceito de competência individual, cabe definir os termos conhecimento, habilidade e atitude, descritos em Baiochi (p.13):

Conhecimento: processo de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, permitindo-lhes um melhor entendimento das coisas e do mundo.

Habilidade: compreende a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido. Em outras palavras, fazer uso das informações adquiridas para fazer frente em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico.

Atitude: compreende aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou melhor dizendo, é a predisposição de um indivíduo em relação à execução de uma determinada ação.

Entendido o conceito, é mais fácil visualizar a importância da utilização da técnica de Gestão por Competências, principalmente considerando o contexto atual.

É importante salientar a atuação da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento - SEGES/MP – como órgão estratégico responsável pela disseminação e pelo suporte aos sistemas de capacitação por competências na Administração Pública.

A SEGES/MP, diante do cenário de mudanças na gestão de pessoas nas organizações e frente à necessidade de traçar diretrizes de políticas de RH para o setor público, passou a desenvolver papel estratégico na concepção de modelos de gestão por Competências como

forma de dinamizar e sistematizar o modelo atual de gestão de pessoas, visando melhorias concretas e objetivas na qualidade dos serviços.

Para a SEGES/MP o objetivo da adoção desta prática é o de promover o desenvolvimento profissional dos servidores a partir de uma capacitação orientada pelas competências definidas na organização.

Capacitação para o desenvolvimento de competências é a ação de desenvolver conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer saber fazer), com o intuito de alinhar de forma mais efetiva o potencial dos servidores no cumprimento de metas da instituição, assim como lhes proporcionar alternativas de realização profissional.

Segundo a SEGES/MP, por que desenvolver a técnica? A necessidade de compatibilizar desempenho com os objetivos organizacionais exigem dos servidores competências que vão além da execução de tarefas, o que faz com que a instituição busque fortalecer a capacidade de aprender de seu corpo funcional. A prática permite direcionar o foco no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos, sem, no entanto, descartar a possibilidade de alternativas para os servidores. Além disso, essa modalidade de gestão integra e coordena o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua atuação produzem resultados diferenciados.⁴

⁴ Fórum de debates: Competências: Inovação ou Continuidade na Gestão de Pessoas? 27 e 28 de maio de 2004 – Brasília-DF

3 – CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Em que pese o presente trabalho tratar-se fundamentalmente de um estudo de um projeto piloto da aplicação da Gestão por Competências nos cargos gerenciais do Superior Tribunal de Justiça, é válido caracterizar a Justiça Federal, e mais precisamente o Conselho de Justiça Federal, visto que tal órgão, também do Poder Judiciário, encontra-se em fase de implementação do modelo e sua experiência traz contribuições enriquecedoras para este trabalho.

3.1- Histórico da Justiça Federal no Brasil

A Justiça Federal no Brasil foi instituída pelo Decreto 848, de 11/10/1890, pelo Chefe do Governo Provisório, logo após a Proclamação da República em 15/11/1889, seguindo o modelo de organização judicial dos Estados Unidos da América do Norte.

Portanto, na sua primeira fase histórica a Justiça federal era constituída pelos juízes federais (órgãos de primeiro grau) e pelo Supremo Tribunal Federal (órgão de segundo grau). Sua competência foi estabelecida nas Constituições de 24/02/1891 e de 16/07/1934.

No entanto, a Constituição de 10/11/1937 extinguiu a Justiça Federal em decorrência do regime autoritário então institucionalizado no País - Estado Novo - interrompendo assim a dualidade judiciária.

A Constituição de 18/09/1946 corrigiu em parte, a distorção realizada pelo Estado Novo, criando o Tribunal Federal de Recursos, mas sem juízes de primeira instância.

A Segunda fase histórica da Justiça Federal começa com a sua recriação pelo Ato Institucional nº 2, de 27/10/1965, ressuscitando a Justiça Federal de primeira e segunda instâncias, como previstas nas primeiras constituições da República. A Lei 5.010, de 30/06/1966, regulamenta e organiza a nova estrutura da Justiça federal.

A Constituição de 05/10/1988 extingue o Tribunal Federal de Recursos e cria cinco Tribunais Regionais Federais e o Superior Tribunal de Justiça.

Passam a compor a Justiça Federal os Tribunais Regionais Federais e os Juízes Federais.

3.2 -Histórico do Superior Tribunal de Justiça

O Superior Tribunal de Justiça faz parte do rol dos Tribunais criados por meio da Constituição Federal de 1988. Foi instalado em 07 de abril de 1989, pela Lei nº 7.746/89, atuando como tutor da inteireza positiva, da autoridade e da uniformidade interpretativa da lei federal e como destacado guardião das liberdades.⁵

Sua composição está prevista no artigo 104 da referida Constituição e no artigo 105 estão descritas suas competências.

Tem por missão garantir à sociedade uma justiça célere, acessível e efetiva, zelando pela autoridade e uniformidade na interpretação e no cumprimento das normas infraconstitucionais.

O Organograma do STJ encontra-se como Anexo I.

⁵ www.stj.gov.br/webstj/Institucional/Funcionamento/atribuicao.asp – 19/04/04

3.3 -Histórico do Conselho de Justiça Federal

Funciona junto ao STJ o Conselho de Justiça Federal, cabendo-lhe, na forma da lei, exercer a supervisão administrativa e orçamentária da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, com atuação em todo o território nacional. É integrado pelo Presidente do Superior Tribunal de Justiça, que o preside, pelo Vice-Presidente e mais três ministros eleitos, também do Tribunal, dos quais o mais antigo é o Coordenador-Geral da Justiça Federal e pelos Presidentes dos Tribunais Regionais Federais.

Foi também criado a partir da Constituição Federal de 1988.

4. METODOLOGIA

4.1. Procedimento Analítico

O presente trabalho utilizou os seguintes procedimentos:

- a) Identificação de Órgãos do Poder Judiciário que estão implantando a Gestão por Competências como nova prática de gestão;
- b) Escolha do STJ para a realização de um estudo de caso;
- c) Apresentação da metodologia de implantação da gestão por competências no STJ, comentada com base em literatura e comparação com a metodologia aplicada no CJF;
- d) Com base nos resultados obtidos, análise crítica do modelo adotado.

4.2. Etapas do desenvolvimento

No Poder Judiciário, a discussão sobre a Gestão por Competências se deu a partir de reuniões com representantes da área de RH que ansiavam em elaborar propostas para o aperfeiçoamento da área técnica responsável pelo desenvolvimento de Recursos Humanos.

Sabendo que a Gestão por Competências tratava-se de uma nova concepção de gestão que integrava todos os subsistemas de RH, foi realizado, em sistema de parceria, um curso ministrado pela empresa de consultoria responsável pela aplicação da metodologia na Caixa Econômica Federal. O intuito do referido curso era proporcionar aos técnicos de RH do Poder Judiciário uma visão mais ampla da Gestão por Competências.

O CJF, juntamente com o TRF da 1ª Região e a Seção Judiciária do DF, e o STJ encamparam a idéia e foram os pioneiros na adoção do modelo na esfera do Judiciário. Porém, de início, a técnica teve foco somente no subsistema de treinamento e desenvolvimento, face aos entraves de natureza legal, trazidos pela Lei 8.112/90, para a utilização dos outros subsistemas de que compõem a área de RH. Tais entraves são comentados de uma forma mais esclarecedora no capítulo 5 – Riscos e Dificuldades da adoção do modelo no Poder Judiciário.

O modelo aplicado no Superior Tribunal de Justiça assim como o modelo do Conselho de Justiça Federal apresentam metodologia própria da consultoria Development Systems, porém adaptada à realidade de cada órgão. No entanto, a metodologia apóia-se na literatura sobre o tema, descrita principalmente em Hamel & Prahalad – Competindo pelo Futuro, Fleury & Fleury – Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira e em Gramigna - Modelos de Competências e Gestão de Talentos.

Para a realização de uma análise comparativa da metodologia de implantação da Gestão por Competências nesses órgãos, vale explicitar a metodologia apresentada na literatura brasileira sobre o tema. Ressalte-se a posição de Maria Rita Gramigna, uma das autoras brasileiras mais conceituadas no assunto Gestão por Competências.

A metodologia de implantação defendida por Gramigna (2002, p.21) compõe-se de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma sequência de passos.

Para a autora, são cinco os blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

De acordo com Gramigna (2002, p.22), para que a implementação da técnica tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A autora afirma que a sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo.

O trabalho de sensibilização, quando bem estruturado, facilita a venda da idéia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa passa a merecer a atenção da cúpula.

No CJF, diferentemente do que prega Gramigna, a sensibilização dos servidores se deu após iniciada a metodologia. Isso acarretou problemas como a participação dos gerentes sem o conhecimento do que se tratava o projeto. Eram comuns dúvidas do tipo: para que serve? Como utilizar? Aonde se quer chegar? Ou seja, não estava clara a visão de todo o processo. Quando isso acontece corre-se o risco de comprometer o resultado do projeto.

Até mesmo a própria equipe interna, responsável pelo projeto dentro do órgão, sentiu a necessidade de uma melhor compreensão do tema, o que é extremamente necessário para uma visão crítica do processo.

O grupo técnico interno, por muitas vezes, sentiu-se nas mãos dos consultores externos.

A falta dessa visão de todo o processo, agora por parte dos gerentes de outras áreas, fez com que se desenvolvesse um entendimento de que o projeto era somente de responsabilidade da área de RH. Tal fato dificultou o real envolvimento de todo o corpo gerencial do órgão no projeto.

Partindo-se do pressuposto de que o projeto foi aprovado pela diretoria e pelas pessoas-chave, passa-se à fase de preparação do terreno ou de coleta de dados. (Gramigna, p.22)

Cabe destacar, em outras palavras, algumas ações são fundamentais neste momento, segundo a autora:

- Alinhamento das diretrizes e missões setoriais, para verificar se estão compatíveis com a estratégia da organização;
- Descrição objetiva das atividades das unidades de trabalho;
- Avaliação dos riscos do projeto: custos, rentabilidade, possíveis insucessos, reações e fatores restritivos, com discussão dos resultados;
- Definição de estratégias para eliminar ou minimizar tais riscos; e
- Definição das participações e responsabilidades de cada área no processo, com participação direta e apoio da direção e da área de RH como facilitadora do processo.

É consenso afirmar que a Gestão por Competências requer, para um primeiro passo, a compreensão da missão, visão, valores,

estratégias e objetivos da instituição onde vai ser aplicada, sob pena da subutilização da ferramenta ou até mesmo da geração indiscriminada de custos que o projeto envolve.

No CJF, a definição da missão, visão, valores, estratégias e objetivos foi fruto de um programa de Desenvolvimento de Lideranças, onde estes conceitos foram amplamente debatidos com todos os níveis gerenciais do órgão. Pode-se observar aí uma vantagem em relação a algumas instituições, que implantam o modelo com conceitos muitas vezes ultrapassados e na maioria das vezes incompreendidos.

A gestão por competências pressupõe que além de claramente definidos, esses itens precisam ser constantemente revisados.

A Gestão por Competências no STJ iniciou em Outubro de 2003 e conta com a condução técnica da empresa de consultoria Development Systems.

Em um primeiro momento foi realizada uma sensibilização para todos os magistrados e servidores do Tribunal. Nesta oportunidade, o projeto foi apresentado por integrantes da consultoria contratada, expondo seu objetivo e suas vantagens para a Instituição e para os próprios servidores.

Após a sensibilização partiu-se para a 1ª fase da metodologia de implementação da nova gestão:

➤ 1ª fase: Diagnóstico institucional e levantamento das informações estratégicas.

Nesta etapa foi realizado um levantamento de informações relativas ao plano estratégico do Superior Tribunal de Justiça (missão,

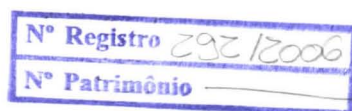
visão, valores, metas, dentre outros), por meio de análise de documentos. A análise documental foi efetuada pelos consultores externos para a compreensão da instituição. Em seguida, após discussão com a equipe técnica interna responsável pelo projeto, foram validados todos os conceitos. O segundo passo foi a realização de um diagnóstico com os responsáveis pelas unidades – Diretor-Geral, Secretários e Subsecretários (nível estratégico). Foram entrevistados 34 (trinta e quatro) gerentes estratégicos da Instituição. Nesse momento foram identificados os pontos fortes e os pontos passíveis de melhoria de cada unidade. Obteve-se como resultado o Diagnóstico DAFO – Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades, com uma síntese da análise do cenário interno e externo, e a proposição de ações cabíveis para correção das deficiências, ataque às ameaças, manutenção das fortalezas e aproveitamento das oportunidades.

A metodologia D.A.F.O/C.A.M.A. está explicitada, para melhor entendimento, no Anexo II.

➤ 2ª fase: Identificação das Competências Institucionais

Foram identificadas as competências Institucionais necessárias ao alcance da missão e visão de futuro do Tribunal, a partir do Diagnóstico DAFO. Esta identificação teve ampla participação de dirigentes e servidores do Tribunal e foi realizada por meio de entrevistas, análises de documentos, reuniões técnicas e trabalhos em grupo.

Para a definição das competências corporativas foi levado em consideração se as mesmas estariam relacionadas com o foco estratégico do Tribunal, se apresentavam abrangência entre as diferentes áreas de atuação, se agregavam valor ao cliente/sociedade, entre outros requisitos.



O Anexo III revela as competências institucionais identificadas pelo STJ, bem como suas respectivas definições operacionais.

A experiência do Conselho se deu de forma diferente. Esta etapa foi realizada em um Workshop com duração de um dia, com a participação de secretários e subsecretários e de alguns representantes de igual nível do Tribunal Regional Federal da 1ª região e da Seção Judiciária do DF. Os representantes do conselho foram convidados a participarem do trabalho pelo Secretário-Geral. As competências institucionais foram identificadas a partir de uma orientação da consultoria externa.

➤ 3ª fase: Identificação das Competências Gerenciais:

Nesta etapa foram identificadas as competências gerenciais necessárias para viabilizar as competências institucionais, as quais foram definidas operacionalmente e desdobradas em comportamentos observáveis, que integram o Dicionário de Competências. Da mesma maneira que na 2ª fase, a identificação das Competências Gerenciais também contou com a participação efetiva de dirigentes e ocupantes de função de chefia para sua definição.

As competências gerenciais devem ser um diferencial no desempenho da organização, ser mensuráveis, treináveis e observáveis, devem alinhar-se às competências corporativas e ser independentes da estrutura organizacional.

A importância do estudo das competências requeridas para um posto de trabalho de uma organização reside no fato de que esse perfil de competências constitui instrumento valioso para o planejamento de ações

capazes de auxiliar na resolução de problemas de trabalho e na seleção de talentos.

As competências gerenciais definidas pelo STJ encontram-se apresentadas no Anexo IV.

Participaram da definição das competências comportamentais do CJF o Secretário-Geral, os Secretários e os Subsecretários. Pôde-se considerar que essa fase aconteceu de forma rápida, em função da experiência da consultoria externa, que conduziu a dinâmica dando como orientação uma lista das competências comportamentais mais comuns no cenário brasileiro.

➤ 4ª fase: Agrupamento dos cargos

Terminada a definição das competências institucionais, os cargos gerenciais do STJ foram agrupados em 4 grupos, considerando-se cinco critérios pré-definidos: Nível de decisão; Nível de responsabilidade sobre recursos financeiros; Nível de coordenação de recursos humanos; Nível de impacto sobre resultados e Nível de responsabilidade sobre recursos materiais, tecnológicos e/ou serviços.

O resultado do trabalho de agrupamento de cargos encontra-se no Anexo V.

➤ 5ª fase: Definição de perfis de competências específicas e graus mínimos/ ideais requeridos

Nesta fase foram realizados encontros com representantes de cada um dos grupos para se extrair do rol de competências gerenciais aquelas mais adequadas para cada grupo. Assim o órgão passou a conhecer quais as competências necessárias para o melhor desempenho de cada

função e qual o grau de exigência de cada uma delas. Os graus foram atribuídos do menor para o maior: Grau 1 – Aquisição, Grau 2 – Desenvolvimento, Grau 3 - Domínio e Grau 4 - Excelência.

Entre as onze competências gerenciais identificadas na 3ª fase, foram selecionadas as cinco essenciais para cada grupo.

Este trabalho resultou no perfil de competências por grupo de cargo, disponível como Anexo VI.

Gramigna (2002, p.23) resume as fases 2, 3, 4 e 5 apresentadas pelo STJ, num segundo bloco de intervenção denominado definição de perfis, que consiste em estabelecer as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis.

Segundo a autora, o mapeamento e a definição de perfis de competências são realizados por meio de reuniões orientadas por consultoria externa ou interna, com pessoas-chave das organizações, ou através de Workshops e seminários nos quais são focalizadas as partes conceitual e metodológica, bem como os aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis.

Gramigna elenca algumas vantagens da utilização desses meios de realização de mapeamento e definição de perfis: objetividade, racionalização de tempo, imparcialidade, enriquecimento das discussões por profissional com visão imparcial, em se tratando de trabalho conduzido por consultoria externa; conhecimento da cultura organizacional e valorização do profissional interno, quando orientação interna; e, sensibilização do público-alvo de forma mais intensa, possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no evento,

participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação, nos casos de Workshops e Seminários.

E ainda afirma que, definidos os perfis, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios, e que esse momento exige alto comprometimento e participação de profissionais internos, pois são estes que detém informações sobre a instituição, visto que o resultado deve refletir o retrato da organização e não o da consultoria externa.

➤ 6ª fase: Desenho da metodologia de análise do perfil

É nesta etapa onde atualmente se encontra o projeto no STJ.

Esta fase coincide com o terceiro bloco de intervenção proposto por Gramigna (2002, p.24) classificado como avaliação de potencial e formação do banco de talentos. A metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam no BIT (Banco de Identificação de Talentos).⁶

➤ 7ª fase: Implementação do Centro de Desenvolvimento Gerencial

Esta é a etapa em que se compara o perfil de competências do grupo de cargos com o perfil de competências do servidor ocupante da função/cargo.

Por tratar-se de análise individual, acredita-se que seja a fase mais morosa do processo de implantação da Gestão por Competências.

⁶ VER maiores informações sobre o BIT no item Apresentação de Resultados.

A Consultoria atenderá 110 dos 296 ocupantes de cargos gerenciais, que fazem parte do projeto piloto do STJ. O restante dos cargos será estudado pela equipe de Recursos Humanos do Tribunal.

No CJP essa fase contou com um aumento do grupo técnico responsável pelo projeto. Psicólogos foram somados à equipe para ajudarem nas observações comportamentais dos gerentes.

Cada grupo de gerentes vivenciou provas situacionais com estímulos dos comportamentos previstos em cada competência gerencial necessária àquele grupo. A equipe dirigente somente conduzia as vivências, sem interferir, enquanto os psicólogos faziam as anotações do que observavam.

Após esse processo, cada participante foi entrevistado individualmente para que, por meio de questões situacionais, se pudesse confirmar ou não os comportamentos observados.

É nessa fase que acontece a certificação das competências. A certificação, que pode ser considerada como um processo de avaliação dos comportamentos para atestar se os profissionais possuem as competências necessárias ao desempenho das atividades relacionadas com a sua ocupação. Tem por objetivo identificar *gaps* de competências a fim de direcionar o desenvolvimento do servidor.

Entende-se por *gaps* ou lacunas, a diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo/ função e o grau certificado para o ocupante/servidor.

A certificação também identifica os desempenhos que estão acima do recomendado.

Gramigna (2002, p.27) denomina o seu quarto bloco de intervenção como capacitação. Explica que os dados obtidos na base de informações permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos, conforme ilustra o quadro a seguir:

P o t e n c i a l	PP	T
	AM	M
Desempenho		

Onde:

T=Talentos: alto potencial e desempenho correspondente ao esperado.

PP=Potenciais Prodígios: alto potencial e desempenho abaixo do esperado.

M=Mantenedores: potencial abaixo do esperado e bom desempenho.

AM=Abaixo da Média: baixo potencial e mau desempenho.

De acordo com Maria Rita (2002, p.28) as intervenções variam e têm objetivos diferentes para cada grupo de pessoas. A seguir encontram-se descritas, de forma resumida, as intervenções propostas pela citada autora:

AM (Abaixo da Média):

Estudo criterioso de cada caso, buscando-se dados e referências sobre o profissional em questão.

Averiguar os motivos do baixo desempenho, verificar se as pessoas se adequam em outras funções disponíveis na empresa, fornecer

feedback sobre a atual situação e aconselhar são comportamentos gerenciais que antecedem a qualquer decisão de desligamento. O fato de as pessoas apresentarem baixo desempenho não significa impossibilidade de seu aproveitamento em outra área.

M (Mantenedores):

Toda a organização precisa de pessoas mantenedoras. Com sua dedicação, conseguem obter um bom desempenho, mesmo com um potencial médio.

Para esse grupo é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto. Aconselhamento, feedback e estímulos são bem vindos nesse grupo.

PP (Potenciais Prodígios)

Grupo de possuidores de alto potencial e necessitam de diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado devido a fatores como desmotivação, clima de trabalho improdutivo, gerência pouco estimuladora, locação em funções incompatíveis com o potencial, trabalho pouco desafiador, falta de reconhecimento por parte da empresa.

De posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem de que forma deverá ser tratado cada caso: Aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria de desempenho, seguida de acompanhamento direto, outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento e que valorizem seu potencial.

T (Talentos)

A grande riqueza das organizações está nos seus talentos. Para mantê-los, faz-se necessário aproveitar seus potenciais.

Este grupo precisa ser cuidado com muita atenção. Nele pode estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Geralmente os talentos se sentem valorizados quando:

- São chamados para participar de projetos desafiadores.
- Têm suas responsabilidades ampliadas.
- Percebem que a organização está investindo em sua carreira.
- Participam de treinamentos.
- Recebem reconhecimento público pelas suas contribuições.
- Têm a oportunidade de trabalhar em equipe, como coordenadores ou líderes.

É imprescindível que as empresas mantenham um programa de desenvolvimento específico para o grupo de talentos, a fim de retê-los na organização.

➤ 8ª fase: Elaboração dos relatórios individuais

O material obtido na fase anterior, ou seja, o retrato das competências individuais versus as competências requeridas, dará como resultado o Plano de Desenvolvimento Individual - PDI, que é o conjunto de ações planejadas de desenvolvimento com os seus indicadores.

Considere-se indicadores de desenvolvimento como fatores que revelam a eficácia das ações de desenvolvimento no comportamento de entrega do servidor.

Por meio do relatório individual o gerente pode saber quais as competências que precisa trabalhar para se manter no cargo ou qual precisa desenvolver para poder concorrer a um cargo de maior responsabilidade.

Para a elaboração do PDI, é necessário identificar as causas que motivaram os *gaps* de competências. Deverão fazer parte do PDI informações sobre o potencial, avaliação de desempenho, observação diária do trabalho.

Para ajudar na construção do PDI, será elaborado um quadro em que constará a causa dos *gaps* de competências e sugestões de ações de desenvolvimento.

As causas dos *gaps* de competência podem ser, entre outras, desconhecimento do trabalho, falta de prática e falta de disposição para fazer o trabalho.

É aconselhável que se tenha no formulário do PDI dados como a competência que está sendo comentada, o tipo de ação de melhoria, os indicadores de melhoria, o responsável pelo acompanhamento e a data provável para a resolução do problema.

Nessa fase poderá ser elaborado também o Plano de Desenvolvimento Global – PDG, que permite à instituição suprir *gaps* corporativos, pois atinge, de forma rápida, grandes grupos e segmentos da organização.

No PDG, da mesma forma como acontece no PDI, será mostrado como se encontra todo o corpo gerencial de determinado grupo e ainda as ações necessárias para o preenchimento de *gaps*.

➤ 9ª fase: Feedback: apresentação dos resultados aos gerentes

È chegada a hora de se apresentar a cada gerente seu respectivo relatório individual para que possa ser analisado e discutido com a equipe.

Para facilitar o feedback recomenda-se ter à mão dados como a competência a ser comentada, a conduta observável, a causa provável, o objetivo de melhora e o indicador de sucesso.

O feedback no CJF só foi apresentado aos gerentes após uma auto-avaliação comportamental com base na apresentação das percepções colhidas na fase de certificação das competências.

A experiência do Conselho gerou as mais diferentes reações. Desde a plena aceitação do que foi observado, pela maioria, até a indignação e resistência de alguns gerentes.

A última fase proposta por Gramigna é a gestão do desempenho.

É nessa fase onde se encontra o projeto do CJF.

Segundo Gramigna (p.22), após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de se avaliar os resultados. A gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados, por meio de ferramentas e metodologias específicas.

A autora afirma que é pela avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo nova base de informações.

A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação.

Para o gerenciamento dos dados obtidos desde o início do projeto, tanto o STJ quanto o CJF estão estudando se contarão com sistema informatizado desenvolvido pela área de informática, ou se buscarão no mercado, modelos já existentes que atendam as necessidades próprias do órgão, apontadas pela equipe responsável pelo projeto com a ajuda dos consultores externos.

O *software* além de proporcionar agilidade e segurança, será uma maneira eficaz de gerenciar e monitorar todos os dados colhidos, oferecendo ainda a vantagem de eliminar papéis nos processos.

4.3. Apresentação dos Resultados

Os produtos/resultados esperados da Gestão por Competências no Superior Tribunal de Justiça serão:

- Elaboração do Dicionário de competências; - Anexo IV
- Definição do perfil gerencial para o Tribunal;
- Análise de potencial de uma amostra dos gerentes;

- Elaboração de relatórios das necessidades de desenvolvimento dos gerentes – (PDI e PDG);
- Elaboração de plano de realinhamento dos subsistemas de recursos humanos.

O primeiro resultado obtido até esta altura, o Dicionário de Competências, é bastante relevante na medida em que permite, tanto para o colaborador quanto para a equipe coordenadora do projeto, recorrer à definição de cada competência no âmbito institucional.

Como o processo ainda está em andamento não será possível comentar sobre os outros resultados previstos.

Cabe ressaltar porém, que o Banco de talentos, ainda que não citado, é um dos grandes produtos do modelo, tendo em vista que é uma ferramenta gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional. Permite uma gestão mais dinâmica, mais participativa e torna o processo de gestão de pessoas mais transparente.⁷

Banco de talentos é um banco de dados informatizado que contém o registro das certificações das competências nos graus obtidos pelos servidores.

Com ele pode-se conhecer melhor cada servidor para:

- prover as funções de forma ágil, mediante consulta ao Banco;

⁷ www.cjf.gov.br/pages/sem/gestao/comofazer.htm

- alocar servidores para participar de projetos, conforme suas competências;
- identificar potenciais sucessores;
- elaborar planos de desenvolvimento globais, com base nos *gaps* identificados.

5. RISCOS E DIFICULDADES DA ADOÇÃO DO MODELO NO PODER JUDICIÁRIO

Conforme já mostrado, a Gestão por Competências é responsável por um avanço na atuação da área de RH, visto que se trata de uma gestão integrada dos subsistemas pertinentes a essa área. A capacidade de alinhar as necessidades humanas com a estratégia organizacional, inerente à metodologia, traz retornos positivos tanto para a organização quanto para as pessoas que dela fazem parte. O ambiente de trabalho torna-se um espaço de aprendizagem e troca de experiências.

Contudo, para poder atuar neste cenário é necessária a alteração das práticas atuais de gestão e um primeiro desafio é como introjectar esse novo conceito dentro da instituição. Temos que concordar que todo o processo de mudança demanda uma metodologia específica, na qual os planos e atividades sejam traçados com uma perspectiva de futuro. Sem dúvida, um dos grandes obstáculos a ser enfrentado consiste em atingir a mentalidade da organização, superando eventuais resistências e convencendo os colaboradores da importância da construção de um ambiente participativo e aberto ao compartilhamento do conhecimento.

Maria Rita Gramigna, em *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos* (p.31), elenca pontos comuns na trajetória de implantação da Gestão por competências. Tais pontos foram responsáveis pelo retrocesso ou até mesmo pelo fracasso do plano em algumas instituições.

Como este projeto trata-se de um estudo de caso da aplicação do modelo com foco em competências, mais especificamente no Poder Judiciário, cabe-me citar algumas dificuldades descritas pela autora, que podem ocorrer no âmbito da Administração Pública.

É comum nos depararmos com dificuldades relacionadas com problemas de venda e patrocínio do projeto: dificuldades dos gestores de RH em obter a adesão da alta direção ou até mesmo em sensibilizar todo o corpo funcional; manutenção da postura centralizadora da equipe coordenadora do projeto e resistência em compartilhar as informações e decisões com gerentes de outras áreas; descomprometimento do nível estratégico; resistência e descrença no projeto por parte de outros gerentes e colaboradores que não enxergam o projeto como institucional.

Pode-se minimizar ou até mesmo erradicar tais dificuldades buscando para o projeto um patrocinador. É necessário obter a adesão da direção da empresa no apoio e sustentação às iniciativas.

Pudemos observar que a falta de sensibilização no momento certo acarretou problemas na adoção do modelo no CJF, conforme já foi comentado na primeira parte da metodologia.

Ainda de acordo com Gramigna (p.33), devemos formar parcerias assertivas, para colocarmos um projeto em prática. E a melhor maneira de vender o projeto é iniciar pelo desenho do “mapa do poder”, em que são garimpadas as pessoas-chave, responsáveis por decisões estratégicas e que deverão ocupar lugar de destaque na venda do projeto.

Outros problemas enfrentados, citados pela mencionada autora e que cabem na realidade do serviço público, são aqueles de ordem técnica, que podem ser causados por um deslize da equipe que conduz o projeto. Podemos citar como exemplos a definição de competências incompatíveis com a realidade interna da empresa, subestimando ou superestimando o potencial das pessoas; a ausência de um plano de gerenciamento da informação, sustentado pela informática; a falta de agilidade na tomada de decisões, gerando expectativas negativas no

ambiente organizacional; e a não-utilização de informações relevantes, que poderiam servir para o realinhamento dos processos internos, causando a perda da oportunidade de alavancar a produtividade e o engajamento das pessoas em desafios.

No que se refere ao planejamento, a falta dele ou até mesmo sua falha pode provocar a descontinuidade das ações por falta de previsão financeira; a implantação de forma descoordenada, gerando acúmulo de responsabilidades e atividades paralelas, pode levar à paralisação do projeto em momentos decisivos; a falta de estratégias sistematizadas para gerir as mudanças e a visão restrita do projeto também caracterizam um grave problema; e as dificuldades para compreender a dimensão das intervenções iniciais na cultura empresarial, torna o projeto estático e pouco abrangente.

Tanto a equipe técnica do CJF quanto do STJ sentiram falta de um planejamento estratégico mais bem estruturado. Como em todo órgão público a mudança de presidentes ocasionou alterações na condução do processo. As linhas de atuação nunca estiveram completamente claras.

Há que se ressaltar ainda os problemas culturais que podem estar ligados à forma gerencial centralizadora, incompatível com a filosofia do modelo, o estilo de agir quando as coisas acontecem ao invés de se agir pró-ativamente. Esse percalço foi sentido no CJF, que apresenta uma cultura organizacional muito fechada e ainda calcada em tarefas e processos, e que não incorporou totalmente a Gestão por Competências.

É importante frisar que a organização não pode impor competências e sim buscá-las, criando condições para o seu desenvolvimento e a partir de então, validá-las. No entanto é o próprio

servidor que é o responsável pelo seu desenvolvimento de suas competências particulares.

Encontramos ainda como riscos e dificuldades no campo de gerenciamento dos dados, a impotência perante a massa de informações disponíveis e a dificuldade em localizá-las. Tais fatores corroboram para o desenvolvimento de sistema informatizado que, como sabemos, aumenta custos além de levar tempo para a sua confecção. Nos casos aqui analisados ainda está por decidir pela compra ou pelo desenvolvimento de um *software* que aborde de forma completa a Gestão por Competências.

O custo do projeto, no caso de contratação de consultoria especializada, quando se depende de recursos orçamentários e o foco em treinamento e desenvolvimento, visto que os outros subsistemas de recursos humanos estão atualmente presos à critérios definidos na Lei 8.112/90, também constituem barreiras à implantação do modelo na administração pública.

Cabe aqui comentar como se concretizam os entraves trazidos pela Lei 8.112 na aplicação da Gestão por Competências no serviço público. A referida lei instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis dos Poderes da União e ex-territórios, das autarquias, das fundações públicas federais e é extensivo aos serventuários da justiça remunerados com recursos da União, no que couber.

A 8.112 prejudica a utilização da Gestão por Competências no subsistema de recrutamento e seleção, na medida que determina como se dará a investidura no serviço público. No caso de provimento de cargo efetivo a lei prevê que a nomeação somente se dará após a prévia habilitação em concurso público.

Já os cargos comissionados ou funções comissionadas serão preenchidos por um ocupante transitório, da estrita confiança da autoridade que o nomeou. Porém, o que se observa é a falta de critérios no preenchimento desses cargos. Geralmente são nomeados os “amigos” da autoridade ou pessoas de fora da instituição, em detrimento de servidores capacitados para cumprirem as atribuições específicas de tais cargos ou funções. Ou seja, pode-se inferir que os benefícios da visualização das oportunidades possíveis de se alcançar dentro da instituição por parte do colaborador e a seleção das pessoas mais capazes para prover esses cargos/funções, que fazem parte do banco de talentos trazido pela Gestão por Competências, são desperdiçados na atual conjuntura.

No que se refere à carreira e sucessão, a 8.112 também inviabiliza a utilização de alguns recursos disponibilizados pela técnica, como por exemplo, a leitura dos indicadores que poderiam possibilitar a promoção por merecimento. A lei prevê a promoção, que é a passagem do servidor de uma classe para outra no âmbito da mesma carreira, de acordo com o tempo de serviço. A distribuição de referências fica a critério da administração de cada órgão, sendo que a prática mais comumente adotada é o oferecimento de uma referência a cada ano.

A análise do desempenho do servidor é prevista na 8.112 somente durante o período de estágio probatório, ou seja, até três anos de efetivo exercício. Isso pode ser considerado uma omissão da lei sobre a importância da avaliação de desempenho durante toda a carreira do servidor, tanto para o próprio servidor quanto para a organização. A adoção da Gestão por Competências permitirá que a avaliação de desempenho se valha das informações contidas no banco de dados, aproveitando-se ainda dos recursos disponibilizados pelo software para a realização de uma avaliação de desempenho mais completa e efetiva.

Portanto, caberá aos órgãos que investirem na técnica procurarem adaptar-se às questões legais.

Ressalte-se que já existe um grupo de representantes de órgãos do Judiciário que estão discutindo novas propostas para um plano de carreira. Essa reformulação prevê um melhor aproveitamento da Gestão por Competências.

No setor público é necessário ainda saber lidar com outros obstáculos que podem estar relacionados com o retorno/reconhecimento, tendo em vista que no mercado de serviços é por meio do serviço prestado, avaliado pelo cliente/usuário, que o valor tem importância. Trata-se de um conceito de valor qualitativo, totalmente subjetivo. E elogios são difíceis na administração pública, não fazem parte da cultura organizacional e os servidores podem sentir falta de um reconhecimento mais palpável.

Além da resistência às mudanças pode-se contar com a resistência às avaliações inerentes ao processo de Gestão por Competências. Isso foi constatado na experiência do CJF, quando da realização do feedback. Alguns gerentes mostraram resistências duvidando dos resultados dos testes aplicados e não aceitando as percepções do grupo técnico. Para alguns a falta de conhecimento de todo o processo gerou insegurança e descrédito da filosofia.

6- DISCUSSÃO E INTERPRETAÇÃO

A Gestão por competências é um instrumento que permite um retrato da situação real da organização. Mostra quais as competências humanas e institucionais requeridas naquela instituição. Essa característica, de deixar claro as competências consideradas importantes na empresa, cria um ambiente motivador para a busca do desenvolvimento individual e conseqüentemente para o crescimento do empreendimento.

Nos casos aqui retratados não será possível analisar se ocorreu ou não uma melhoria do ambiente de trabalho, visto que não foi realizada pesquisa de clima organizacional antes de se implantar a metodologia. O que foi relatado é que agora a contribuição dos profissionais é reconhecida e o trabalho em equipe é valorizado. Os próprios gerentes buscam maior capacitação técnica e conhecimentos o que propicia seu crescimento profissional.

A Gestão por Competências é uma moderna filosofia de desenvolvimento de talentos. Por meio de sua utilização é possível orientar o treinamento e a capacitação das pessoas visando alcançar os objetivos estratégicos da organização. Além disso, permite que os detentores de determinadas competências possam ser aproveitados em cargos compatíveis com as exigências requeridas.

Foi confirmado tanto pelo STJ quanto pelo CJF que a técnica proporcionou um programa de desenvolvimento direcionado para as reais necessidades de capacitação, bem como trouxe oportunidade de se criar um plano de sucessão criterioso e justo.

Para a Administração Pública a Gestão por Competências permite enfocar um segmento voltado para o treinamento e

desenvolvimento dos profissionais da Instituição. A execução das atividades do setor, em nível de excelência, exige o domínio de competências específicas, cuja descrição é fundamental para o êxito das ações vinculadas aos programas desse subsistema, bem assim para o sucesso da política de RH da organização.

O modelo proporciona maior produtividade; ambiente participativo e motivador; comprometimento dos colaboradores; gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados; maior competitividade e diferencial de mercado.⁸

Como vantagens a empresa de consultoria responsável pelo projeto nos órgãos estudados destaca:

PARA A INSTITUIÇÃO	PARA O SERVIDOR
Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais;	Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho;
Gestão com foco em resultados e desenvolvimento;	Elaboração de planejamento das ações de desenvolvimento;
Visão de futuro da instituição traduzida em ações das pessoas;	Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento;
Eliminação das lacunas entre o que pode fazer a organização e o que os clientes/usuários esperam que seja realizado;	Construção de seu próprio desenvolvimento;
Aproveitamento dos talentos existentes na instituição;	Maior apoio da instituição para o autodesenvolvimento;
Preparação do servidor para funções futuras.	Preparação do servidor para funções atuais e futuras.

Quadro apresentado no site do CJF⁹

⁸ Gestão por Competências na Prática. Bispo, Patrícia
(www.rh.com.br/ler.php?cod=3722&org=8)

⁹ www.cjf.gov.br/pages/scm/gestao/porque.htm

O conceito ainda está sendo disseminado e precisa ser compreendido mais profundamente. O processo apresenta difícil e morosa implantação, visto que carece de equipe especializada para conduzi-lo.

Como já vimos, a prática necessita de ampla sensibilização em toda a organização, e principalmente de mudança de cultura organizacional.

O custo de implantação também pode representar um obstáculo tendo em vista que o preço da contratação de consultoria especializada ou da aquisição de recursos tecnológicos, que facilitam a utilização dessa prática, é considerado alto.

Promover um projeto-piloto envolvendo apenas algum segmento da organização (cargos gerenciais, por exemplo), mapear as competências desse grupo, utilizar as competências para selecionar, avaliar, etc, demonstrando sempre os resultados, pode ser um bom caminho para sensibilizar o nível estratégico a decidir por este modelo de gestão.

É uma tática ou alternativa bem mais prática, de menor risco, de menor custo, de mais fácil venda, de melhor controle, de aprendizado. Os resultados do projeto-piloto, se positivos, podem alavancar novas aplicações.

Os resultados benéficos da utilização assertiva da metodologia minimizam o grau das dificuldades e dos riscos que porventura possam ser encontrados. O ambiente privilegiado de uma organização que adota a Gestão por Competências é, sem dúvida, incitante para a busca do desenvolvimento.

Assim como no mercado de produtos, também no campo de prestação de serviços, o contexto atual impõe uma busca incessante de melhoria contínua. A ordem do dia é nada está tão bom que não possa melhorar. O profissional, a unidade, a organização têm de contestar a maneira de se fazer as coisas e devem encontrar fontes e vias de melhorias, devem recorrer a experimentações e tentar novas soluções. O servidor será cobrado pelo cumprimento de prazos (metas) e ainda terá que conviver com a quebra do mito da estabilidade. O modelo de Gestão por Competências pressupõe tais requisitos.

7.CONCLUSÃO

A implementação da Gestão por Competências apresentou-se como uma forma de dinamizar e sistematizar o modelo atual da Gestão de pessoas.

Até o momento não se pôde comprovar se a Gestão por Competências pode ser considerada como ferramenta eficaz no auxílio à quantificação e qualificação das competências dos servidores do STJ ou do CJP, e servir ainda como um impulsionador de decisões como o treinamento, substituição e realocação de funcionários, uma vez que em nenhum dos dois órgãos o projeto ainda não foi totalmente implementado.

No entanto, isso não significa que tal modalidade de gestão não se adequa ao Poder Judiciário ou até mesmo ao serviço público. Em que pese tratar-se de uma ferramenta que permite trabalhar integralmente com todos os subsistemas de Recursos Humanos, a utilização no serviço público num primeiro momento com foco somente no desenvolvimento, demonstrou inegáveis benefícios tanto para os colaboradores quanto para a Instituição.

Como exemplo, podemos citar os benefícios decorrentes da experiência do STJ e do CJP: a identificação dos potenciais, o desenvolvimento e a retenção dos talentos internos; o investimento com foco, gerando economia; a obtenção da motivação e do comprometimento dos colaboradores; o alinhamento dos interesses organizacionais com os interesses dos profissionais; o aperfeiçoamento dos serviços prestados de forma compartilhada, gerando a satisfação dos clientes internos e externos; e, o mais importante para o serviço público, visto que é tachado muitas vezes como ineficiente, a projeção de uma imagem positiva no mercado.

Tal gestão possibilita ao Órgão um retrato de seu corpo funcional e por outro lado identifica onde o servidor pode investir para autodesenvolver-se.

Por meio do mapeamento cognitivo a Gestão por Competências permite que os gerentes de outras áreas ou até mesmo os próprios colaboradores fiquem responsáveis pelo desenvolvimento dos profissionais, possibilitando à área de RH atuar em âmbito mais estratégico.

Segundo Zarifian (2002, p.51), a eficácia do serviço público depende, na prática, efetivamente do esforço e dos recursos investidos pela empresa de serviço público e, por conseguinte, se necessário, do financiamento do Estado e do trabalho e do envolvimento subjetivo de cada funcionário da base das organizações públicas, motivado, para que os princípios de igualdade de acesso de todo cidadão ao serviço público, sem nenhuma discriminação e continuidade do serviço, penetrem na vida real.

Portanto presume-se que um projeto de Gestão por Competência fluirá com maior facilidade, desde que haja envolvimento e comprometimento dos níveis hierárquicos superiores até o nível operacional. Isso pôde ser confirmado na exposição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional – no Fórum de debates de competências, que apontou como principais facilidades da adoção da Gestão por Competências o apoio da direção, o envolvimento do time de trabalho, o assessoramento externo e os primeiros resultados obtidos. O Sebrae utiliza a técnica desde 1999.

Outro ponto que vale ser considerado é que a gestão por competências pode ser adaptada a qualquer realidade organizacional. Cabendo, no caso da Administração Pública, estudar outras alternativas

para maior aproveitamento da metodologia no que diz respeito aos entraves causados pela Lei 8.112.

Para finalizar, cumpre-me elencar as premissas apresentadas pelo SEBRAE no citado Fórum e que puderam ser confirmadas após a adoção do Sistema de Gestão por Competências: alavancagem de resultados, gerenciamento do desempenho profissional e organizacional, gerenciamento dos investimentos em gestão de pessoas, alinhamento das competências profissionais com as competências empresariais, direcionamento dos programas de capacitação às necessidades organizacionais, remuneração dos profissionais com base nas competências aplicadas no trabalho, criação de estratégias competitivas de captação, retenção e motivação de empregados, rompimento da visão reducionista de cargo para a criação da visão de espaço ocupacional amplo e flexível, e tratamento da cultura organizacional como fator influenciador nos resultados.

A implementação do modelo na Oxiteno, uma das maiores companhias petroquímicas do Brasil, apresentou resultados como: redução de custos com mão de obra terceirizada e horas extras; mudanças culturais positivas; clima organizacional sadio; maior autonomia para os funcionários, mudança no papel da liderança, redução do foco de resistência em termos hierárquicos, melhor disseminação do conhecimento na empresa, maior flexibilidade e velocidade na absorção e desenvolvimento de novas tecnologias e maior comprometimento dos funcionários.

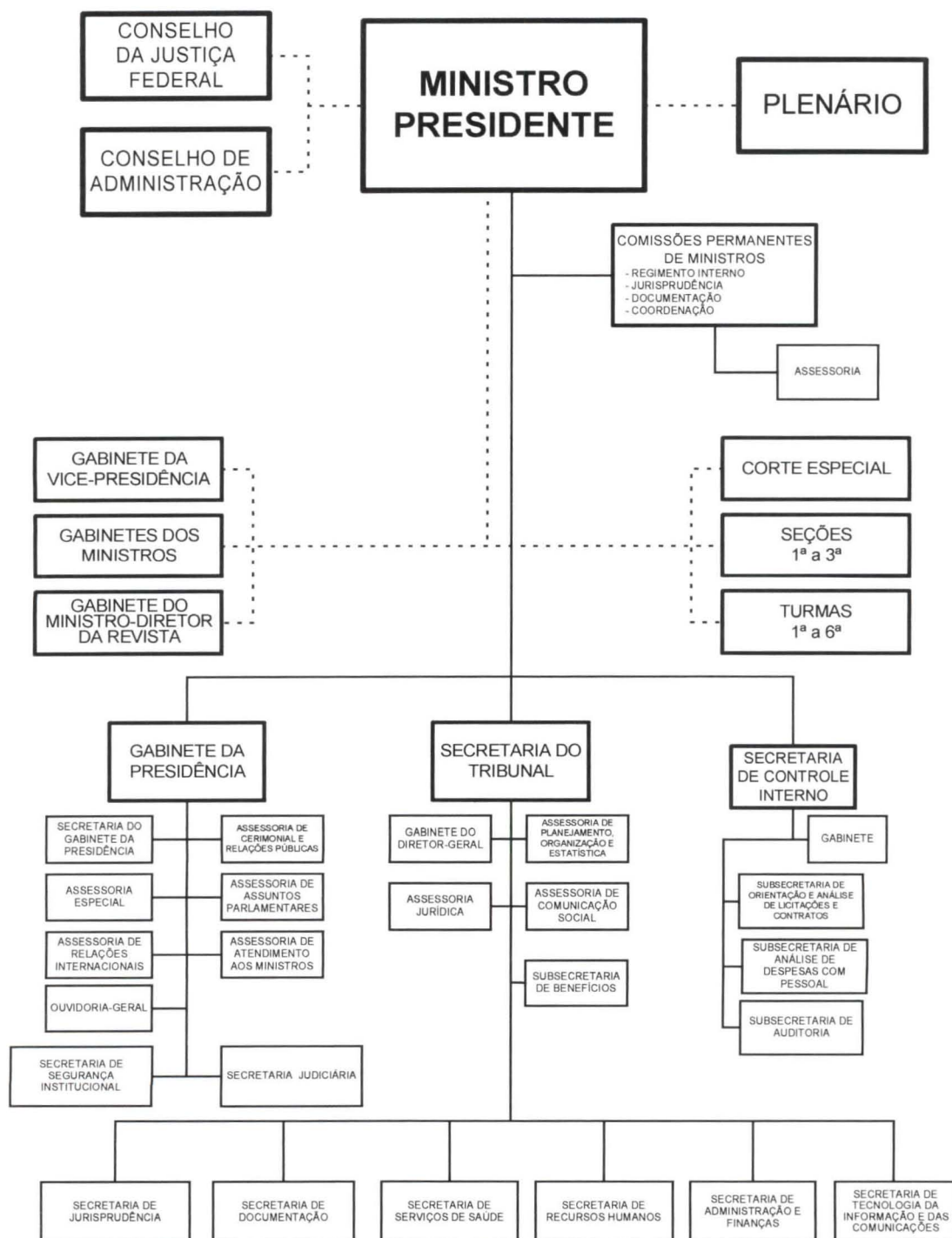
Por fim deve-se salientar que os resultados obtidos pelas organizações privadas e públicas que já fazem uso da ferramenta justificam a continuidade do estudo e da pesquisa do tema desenvolvido por este trabalho, tendo em vista que o conceito ainda está sendo disseminado e precisa ser compreendido mais profundamente.

8 - BIBLIOGRAFIA

1. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão & OLIVEIRA, Patrícia Morilha. **Implementação do Modelo de Gestão por Competências: O Caso da Oxitenó.**
2. AMARAL, A., SIMIOVSCHI, M. e RUZZARIN, R. **Gestão por Competências: Indo Além da Teoria.** Porto Alegre, SEBRAE, 2002.
3. BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão por Competências em Organizações: Um Mosaico das Experiências em Minas Gerais.**
4. BEPPLER, Luciane Neves. **Gestão do Conhecimento Empresarial.** Batebyte Edições, janeiro/fevereiro 2003.
5. BISPO, Patrícia. **Gestão por Competências na Prática.** <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3722&org=8> 22.03.04.
6. DUTRA, Joel Souza. **Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da Identificação de Competências Essenciais.** FIA/FEA/USP.
7. E-CONSULTING CORP. **A Gestão do Conhecimento na prática.** Revista HSM Management 42, janeiro-fevereiro 2004.
8. FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo, Atlas, 2000.
9. FÓRUM DE DEBATES: **Competências: Inovação ou Continuidade na Gestão de Pessoas?** 27 e 28 de maio de 2004, Brasília-DF

10. GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 2002.
11. GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes: Como Vincular Sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Ed. Quality Mark, 2000.
12. MACEDO, Ricardo Baiocchi. **Workshop: Gestão de Pessoas por Competências: Como Implantar?** Instituto Nacional de Capacitação, 2003.
13. MOREIRA, Mônica de Magalhães. **Desenvolvimento Gerencial Na Era da Nova Administração Pública**. Monografia apresentada para obtenção do grau de especialista em Recursos Humanos. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Pública. Brasília:2002.
14. RUAS, Roberto. **Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**.
15. Site da Revista Aprender Virtual. <http://www.aprendervirtual.com.br>. **A Nova Economia e a Gestão do Conhecimento**. 12.12.03.
16. Site do Conselho da Justiça Federal. [http:// www.cfj.gov.br](http://www.cfj.gov.br). **Gestão por Competências**. 19.04.04.
17. Site do Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial. <http://nie.pucpr.br> . **Fomento à Gestão do Conhecimento**. 12.12.03.
18. ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: Por Uma Nova Lógica**. São Paulo, Ed.Atlas, 2001

ANEXO I – ORGANOGRAMA DO STJ



ANEXO II – METODOLOGIA D.A.F.O/C.A.M.A.

Deficiências	Ameaças	Fortalezas	Oportunidades
Correção	Ataque	Manutenção	Aproveitamento

Development Systems

D.A.F.O.

Ambiente Interno			
Fortalezas	Ação de Manutenção	Competências Institucionais Existentes	Competência Comportamental
Deficiências	Ação de Correção/ Desenvolvimento	Competências Institucionais Necessárias/ Existentes	Competência Comportamental
Ambiente Externo			
Oportunidades	Ação de Aproveitamento	Competências Institucionais Existentes	Competência Comportamental
Ameaças	Ação de Ataque	Competências Institucionais Necessárias/ Existentes	Competência Comportamental

Adaptação do modelo Developmente Systems

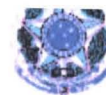
ANEXO III – COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Competências Institucionais	Definições Operacionais
1. Administração de Recursos Estratégicos	Capacidade de viabilizar, administrar e otimizar a utilização dos recursos financeiros, tecnológicos e de infraestrutura, visando ao bom funcionamento da Instituição.
2. Comunicação Institucional	Capacidade de divulgar os serviços e resultados, mantendo permanente comunicação com os servidores e a sociedade.
3. Excelência na Prestação de Serviços	Capacidade de empreender as atividades administrativas e jurisdicionais com presteza no atendimento e efetividade nos resultados, visando à satisfação da sociedade.
4. Gestão de Pessoas	Capacidade de atrair e manter pessoas, potencializando o aproveitamento de habilidades e conhecimentos, valorizando e estimulando a contribuição efetiva de todos para o alcance dos resultados do STJ.
5. Gestão do Desempenho Institucional	Capacidade de planejar e executar ações de aprimoramento institucional, avaliando constantemente o desempenho das pessoas, dos processos de trabalho, das unidades e da organização.
6. Gestão do Processo Judicial	Capacidade de gerir, otimizar e uniformizar o trâmite processual e de decisões judiciais, de forma a atender com agilidade e eficácia a demanda da sociedade.
7. Relações Político-Institucionais	Capacidade de negociar, articular e estabelecer parceria com outras instituições, com os demais poderes da União e organismos internacionais.

ANEXO IV – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências Gerenciais	Definições Operacionais
1. Comunicação	Capacidade de captar e transmitir informações de forma clara, organizada e eficaz, promovendo a interação de pessoas, processos e unidades.
2. Conhecimentos Específicos	Capacidade de aplicar efetivamente os conhecimentos técnicos e as habilidades gerenciais requeridas na área de atuação.
3. Criatividade Empreendedora	Capacidade de perceber, criar e viabilizar oportunidades e de tomar iniciativas e decisões inovadoras.
4. Foco na Qualidade	Capacidade de implementar ações orientadas para a efetividade, agilidade e excelência dos serviços prestados.
5. Gestão da mudança	Capacidade para aderir a mudanças, influenciá-las e conduzi-las, mobilizando pessoas e adequando processos de trabalho, em consonância com as diretrizes institucionais.
6. Gestão do Desempenho	Capacidade de acompanhar e avaliar continuamente o desempenho das pessoas e das unidades, promovendo ações para o alcance das metas.
7. Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas para o alcance de resultados, compartilhando responsabilidades e promovendo ações eficazes.
8. Negociação	Capacidade de obter consenso, argumentar e articular, visando ao benefício das partes envolvidas e ao interesse da Instituição.
9. Orientação para os resultados	Capacidade para viabilizar o alcance dos objetivos estabelecidos, quantitativa e qualitativamente, nos prazos definidos.

10. Planejamento	Capacidade de estabelecer e priorizar objetivos, metas e ações, definindo indicadores e responsáveis, com foco nas estratégias institucionais.
11. Visão Sistêmica	Capacidade de analisar a Instituição como um todo, suas partes e as inter-relações, bem como as influências do ambiente externo.



AGRUPAMENTO DE CARGOS GERENCIAIS

GI

- Diretor-Geral - DG
- Secretário de Informática - SIN
- Secretário de Recursos Humanos - SRH
- Secretário de Administração e Finanças - SAF
- Secretário Judiciário - SEJ

GII

- Coordenador da Corte Especial
- Coordenador da Primeira Seção
- Coordenador da Segunda Seção
- Coordenador da Terceira Seção
- Coordenador da Primeira Turma
- Coordenador da Segunda Turma
- Coordenador da Terceira Turma
- Coordenador da Quarta Turma
- Coordenador da Quinta Turma
- Coordenador da Sexta Turma
- Assessor Técnico/DG
- Secretário de Jurisprudência - SJR
- Secretário de Serviços Integrados de Saúde - SIS
- Subsecretário de Benefícios - SIS
- Subsecretário de Compras, Contratos e Materiais - SAF
- Subsecretário de Orçamento e Finanças - SAF
- Subsecretário de Transp. e Serviços Gerais - SAF
- Secretário de Segurança e Apoio aos Ministros - SSA
- Subsecretário de Atendimento - SIN
- Subsecretário de Tecnologia - SIN
- Subsecretário de Desenvolvimento - SIN
- Secretário de Controle Interno - SCI
- Secretário - Geral da Presidência - GP
- Secretário de Documentação - SED



GI II

- Oficial de Gabinete
- Oficial de Gabinete/DG Assessor- Chefe de Imprensa/GP
- Subsecretário da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva - SED
- Subsecretário de Apoio aos Ministros - SSA
- Subsecretário de Assistência Médica e Social - SIS
- Subsecretário de Autuação, Class. e Distr. Feitos - SEJ
- Subsecretário de Des. de Recursos Humanos - SRH
- Subsecretário de Execução Judicial e Estatística - SEJ
- Subsecretário de Pessoal - SRH
- Subsecretário de Prot. Jud., Inf. Proces. e Baixa - SEJ
- Subsecretário de Segurança - SSA
- Subsecretário de Taquigrafia - SEJ
- Assessor da Comissão Permanente de Licitações - DG
- Assessor do Núcleo de Organização e Métodos - DG
- Assessor do Núcleo de Programação Visual/DG
- Assessor Núcleo da Qualidade - DG
- Diretor da Divisão de Análise Liquidação e Pagamento - SAF
- Diretor da Divisão de Atendimento e Benefícios - SIS
- Diretor da Divisão de Faturamento - SIS
- Diretor da Divisão de Programação Orçamentária e Financeira - SAF
- Diretor da Divisão de Suporte ao Atendimento - SIN
- Diretor da Divisão Proj.da At.Adm. - SIN
- Diretor da Divisão Proj.da Atendimento Judiciário - SIN
- Diretor de Div.de Prod.de Notas Taquigr. e Textos - SEJ
- Diretor de Divisão de Acompanhamento, Avaliação e Controle Contábil - SAF
- Diretor de Divisão de Análise de Acórdãos
- Diretor de Divisão de Análise de Licitações e Contratos - SCI
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/1S
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/2S
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/3S
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/1T
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/2T
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/3T
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/4T
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/5T

- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/6T
- Diretor de Divisão de Apoio a Julgamentos/CE
- Diretor de Divisão de Legislação de Pessoal - SRH
- Diretor de Divisão de Arquivo-Geral - SED
- Diretor de Divisão de Assistência Médica - SIS
- Diretor de Divisão de Assistência Odontológica - SIS
- Diretor de Divisão de Atendimento - SIN
- Diretor de Divisão de Autuação - SEJ
- Diretor de Divisão de Baixa e Expedição - SEJ
- Diretor de Divisão de Compras - SAF
- Diretor de Divisão de Contratos - SAF
- Diretor de Divisão de Controle de Bens - SAF
- Diretor de Divisão de Distribuição - SEJ
- Diretor de Divisão de Estatística Processual
- Diretor de Divisão de Execução Judicial - SEJ
- Diretor de Divisão de Med. do Trab.e Prevenção - SIS
- Diretor de Divisão de Memória Cultural - SED
- Diretor de Divisão de Processamento/1S
- Diretor de Divisão de Processamento/2S
- Diretor de Divisão de Processamento/3S
- Diretor de Divisão de Processamento/1T
- Diretor de Divisão de Processamento/2T
- Diretor de Divisão de Processamento/3T
- Diretor de Divisão de Processamento/4T
- Diretor de Divisão de Processamento/5T
- Diretor de Divisão de Processamento/6T
- Diretor de Divisão de Processamento/CE
- Diretor de Divisão de Produção e Pesquisa - SED
- Diretor de Divisão de Rede -SIN
- Diretor de Divisão de Serviços Gerais - SAF
- Diretor de Divisão de Suporte Tecnológico - SIN
- Diretor de Divisão de Transporte - SAF
- Diretor de Divisão de Análise Contábil - SCI
- Diretor de Divisão de Análise de Despesas com Pessoal - SCI
- Diretor de Divisão de Legislação de Pessoal - SRH

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA



GIV

• Assessor da Comissão Permanente Disciplina - DG
 • Assessor de Apoio aos Ministros Aposentados - GP
 • Assessor de Cerim. e Relações Públicas -GP
 • Assessor do Núcleo de Redação e Rev. da Presidência - GP
 • Assessor-Chefe de Articulação Parlamentar - GP
 • Chefe da Representação do STJ/RJ - SSA
 • Chefe da Representação do STJ/SP - SSA
 • Chefe da Seção de Análise de Fat. E Liquid. de Despesas-SAF
 • Chefe da Seção de Análise Operacional - SIN
 • Chefe da Seção de Cad.de Forn.e Esp.de Mat e Serv. - SRH
 • Chefe da Seção de Distribuição e Encaminhamento - SEJ
 • Chefe da Seção de Proj.de Sist. Adm.e Financ. - SIN
 • Chefe da Seção de Proj.de Sist.de RH e Saúde- SIN
 • Chefe da Seção do Museu do Tribunal - SED
 • Chefe de Chefe de Seção de Análise de Folha de Pag. - SCI
 • Chefe de Seq.Pag.Serv.Req.,Cedidos e S.Vinc. - SRH
 • Chefe de Seção Assistência Médica - SIS
 • Chefe de Seção Carreiras e Gestão de Desempenho - SRH
 • Chefe de Seção de Análise de Legislação - SED
 • Chefe de Seção de Apos. e Pensões Estatutárias - SRH
 • Chefe de Seção de Assistência Nutricional - SIS
 • Chefe de Seção de Assistência Psicológica - SIS
 • Chefe de Seção de Assistência Social - SIS
 • Chefe de Seção de Atendimento - SIS
 • Chefe de Seção de Atendimento ao Usuário - SED
 • Chefe de Seção de Capt.e Alocação de Pessoas - SRH
 • Chefe de Seção de Circulação - SED
 • Chefe de Seção de de Apoio Administrativo - SCI
 • Chefe de Seção de Desenvolvimento Gerencial - SRH
 • Chefe de Seção de Atendimento aos Magistrados - SRH
 • Chefe de Seção de Acomp.e Aval.Econ.de Contratos - SAF
 • Chefe de Seção de Acomp. e Controle de Compras - SAF
 • Chefe de Seção de Adm. de Edifícios I - SAF
 • Chefe de Seção de Almoxarifado - SAF
 • Chefe de Seção de Anál. Prov., Vac. e Concessões - SCI
 • Chefe de Seção de Anál.Desp.Div.e Credenciamentos - SCI
 • Chefe de Seção de Análise de Contratos - Jurídico- SAF

• Chefe de Seção de Dir.e Dev.dos Serv.em Ativ. - SRH
 • Chefe de Seção de Divulgação Cultural - SED
 • Chefe de Seção de Doc. Administrativos - SED
 • Chefe de Seção de Documentos Judiciários - SED
 • Chefe de Seção de Embarque - SSA
 • Chefe de Seção de Exames Periódicos de Saúde - SIS
 • Chefe de Seção de Expediente - SSA
 • Chefe de Seção de Legisl. e Jurisprudência - SRH
 • Chefe de Seção de Medicina Preventiva - SIS
 • Chefe de Seção de Mobilidade Funcional - SRH
 • Chefe de Seção de Odontologia Clínica - SIS
 • Chefe de Seção de Odontologia Preventiva - SIS
 • Chefe de Seção de Pag. de Serv. em Ativ. - SRH
 • Chefe de Seção de Pag.de Mag.e Pensionistas - SRH
 • Chefe de Seção de Pagamento de Aposentados - SRH
 • Chefe de Seção de Perícias Odontológicas - SIS
 • Chefe de Seção de Periódicos - SED
 • Chefe de Seção de Pesq. e Progr. Organizacionais - SRH
 • Chefe de Seção de Pesquisa - SED
 • Chefe de Seção de Preparo Técnico - SED
 • Chefe de Seção de Processos Técnicos - SED
 • Chefe de Seção de Provimento e Lotação - SRH
 • Chefe de Seção de Reg.Func.de Serv.em Ativ. - SRH
 • Chefe de Seção de Seg.de Docum.e Informações- SSA
 • Chefe de Seção de Segurança das Comunicações - SSA
 • Chefe de Seção de Segurança de Operações - SSA
 • Chefe de Seção de Treinamento - SRH
 • Chefe de Seção Anál.de Benef.e outras Desp.c/ Pess. - SCI
 • Chefe de Seção Cont.e Reg.Serv.Req.,Ced.e S.Vínculo - SRH
 • Chefe de Seção de Classificação - SEJ
 • Chefe de Seção de Contr.de Qual.do Atendimento. - SIN
 • Chefe de Seção de Contr.e Man.de Equipament. - SIN
 • Chefe de Seção de Contratação - SAF
 • Chefe de Seção de Copa - SAF
 • Chefe de Seção de Desenvolv. de Soluções WEB - SIN
 • Chefe de Seção de Editoração Cultural - SED
 • Chefe de Seção de Enfermagem - SIS
 • Chefe de Seção de Expedição - SEJ



GIV

- Chefe de Seção de Análise de Dados- SIN
- Chefe de Seção de Análise de Lic.Disp.e Contr. - SCI
- Chefe de Seção de Análise e Indexação - SJR
- Chefe de Seção de Apoio à Autuação - SEJ
- Chefe de Seção de Apoio à Classificação - SEJ
- Chefe de Seção de Apoio à Distribuição - SEJ
- Chefe de Seção de Apoio aos Advogados - SEJ
- Chefe de Seção de Aquisição - SAF
- Chefe de Seção de Arquitetura - SAF
- Chefe de Seção de Assist. Materno-Infantil - SIS
- Chefe de Seção de Assistência Fisioterápica - SIS
- Chefe de Seção de Aten. aos Gab. dos Ministros - SIN
- Chefe de Seção de Atend. à Ativ. Administr. - SIN
- Chefe de Seção de Atend. à Ativ. Judiciária - SIN
- Chefe de Seção de Auditoria de Gestão - SCI
- Chefe de Seção de Auditoria Operacional - SCI
- Chefe de Seção de Autuação de Proces. Orig. - SEJ
- Chefe de Seção de Autuação de Recursos - SEJ
- Chefe de Seção de Baixa - SEJ
- Chefe de Seção de Banco de Dados - SIN
- Chefe de Seção de Catalogação - - SEJ
- Chefe de Seção de Proj.de Sist. Processantes - SIN
- Chefe de Seção de Protocolo Administrativo - SAF
- Chefe de Seção de Protocolo de Petições - SEJ
- Chefe de Seção de Protocolo de Processos - SEJ
- Chefe de Seção de Redação/Taq. - SEJ
- Chefe de Seção de Registro de Material - SAF
- Chefe de Seção de Reprografia e Encadernação - SAF
- Chefe de Seção de Revisão - SJR
- Chefe de Seção de Segurança de Dignitários - SSA
- Chefe de Seção de Segurança de Rede - SIN
- Chefe de Seção de Sel.de Acór.e Análise Comp. - SJR
- Chefe de Seção de Sucessivos - SJR

- Chefe de Seção de Gerenciamento de Rede - SIN
- Chefe de Seção de Informações - SEJ
- Chefe de Seção de Manutenção de Base de Dados - SJR
- Chefe de Seção de Manutenção Telefônica - SAF
- Chefe de Seção de Mov. e Contr. de Veículos -SAF
- Chefe de Seção de Mov. e Inventário de Bens - SAF
- Chefe de Seção de Multimídia - SEJ
- Chefe de Seção de Oficina Mecânica - SCI
- Chefe de Seção de Operação de Sistemas - SIN
- Chefe de Seção de Orçamentos Técnicos - SRH
- Chefe de Seção de Paisagismo - SAF
- Chefe de Seção de Pesquisa de Jurisprudência - SJR
- Chefe de Seção de Prev. e Cont. de Material - SAF
- Chefe de Seção de Prod. de Notas Taquigráficas I - SEJ
- Chefe de Seção de Prod. de Notas Taquigráficas II - SEJ
- Chefe de Seção de Prod. de Notas Taquigráficas V - SEJ
- Chefe de Seção de Prod. de Notas Taquigráficas VI - SEJ
- Chefe de Seção de Prod.de Notas Taquigráficas III - SEJ
- Chefe de Seção de Prod.de Notas Taquigráficas IV - SEJ
- Chefe de Seção de Proj. de Sist.de Gabinetes - SIN
- Chefe de Seção de Suporte a Serviços Corporativo - SIN
- Chefe de Seção de Transporte - SAF
- Chefe de Seção Seç.Anal.Cont.Desp.Pessoal,Bens e Serv -SCI
- Chefe do Labor. de Conserv. e Rest. de Doc. - SED
- Diretor da Divisão de Doutrina e Leg. - SED
- Diretor da Divisão de Pesquisa - SED
- Diretor de Div.Suporte à Prod. Notas Taq. e Textos - SEJ
- Diretor de Divisão de Auditoria - SCI
- Diretor de Divisão de Cadastro e Mobilidade Funcional - SRH
- Diretor de Divisão de Pagamento de Pessoal - SRH

**GIV**

- Chefe de Seção de Anál. de Desp.Odontológica - SIS
- Chefe de Seção de Análise de Desp. Médicas - SIS
- Chefe de Seção de Apoio e Informações - SIS
- Chefe de Seção de Benefícios- SIS
- Chefe de Seção de Segurança Patr.e de Instalações - SSA
- Chefe de Seção de Serviços da Central de Segurança - SSA
- Chefe de Seção de Acomp. Orçament. e Financeiro - SAF
- Chefe de Seção de Adm. de Edifícios II - SAF
- Chefe de Seção de Desp. de Pessoal e Benefícios - SAF
- Chefe de Seção de Eletro-Eletrônica - SAF
- Chefe de Seção de Empenh. e Controle Contábil - SAF
- Chefe de Seção de Instalações Mecânicas - SAF
- Chefe de Seção de Obras Cíveis - SAF
- Chefe de Seção de Pag. de Desp. Contrat. Diversas - SAF
- Chefe de Seção de Programação Financeira - SAF
- Chefe de Seção de Programação Orçamentária - SAF

ANEXO VI: PERFIL DE COMPETÊNCIAS POR GRUPO DE CARGOS

COMPETÊNCIAS	GI	GII	GIII	GIV
Visão Sistêmica				
Orientação para Resultados				
Liderança				
Negociação				
Foco na Qualidade				
Criatividade Empreendedora				
Comunicação				
Conhecimentos Específicos				
Gestão do Desempenho				
Gestão da Mudança				
Planejamento				

1. ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

CAPACIDADE PARA VIABILIZAR O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS, QUANTITATIVA E QUALITATIVAMENTE, NOS PRAZOS DEFINIDOS.

1 Aquisição

- ♦ Administra o tempo de forma eficaz, observando os prazos estabelecidos.
- ♦ Organiza os processos de trabalho necessários para o alcance dos resultados.
- ♦ Acompanha e controla suas atividades removendo obstáculos e viabilizando os resultados.
- ♦ Divulga os resultados esperados no âmbito de sua área.

2 Desenvolvimento

- ♦ Cumpre as metas estabelecidas dentro do prazo.
- ♦ Organiza o trabalho com sua equipe, conforme o planejamento estabelecido.
- ♦ Executa o plano de ação da sua unidade, implementando soluções alternativas para as situações adversas.
- ♦ Desenvolve o trabalho da área de acordo com o plano estratégico e com as diretrizes da Instituição.

3 Domínio

- ♦ Assume a responsabilidade de trabalhar em situações difíceis, assegurando que os prazos sejam cumpridos.
- ♦ Estabelece metas superiores às exigidas para si mesmo e para os outros.
- ♦ Aloca os recursos disponíveis em conformidade com os resultados esperados.
- ♦ Avalia a relação custo-benefício das decisões tomadas.

4 Excelência

- ♦ Administra a qualidade dos resultados a curto, médio e longo prazo.
- ♦ Controla os resultados da sua área com indicadores de desempenho que tenham impacto nos resultados da Instituição.
- ♦ Implementa idéias que tenham impacto nos resultados de outras áreas, a fim de melhorar a produtividade da Instituição.
- ♦ Supera situações adversas e incrementa a produtividade com ações que impactam na missão Institucional.

2. CRIATIVIDADE EMPREENDEDORA

CAPACIDADE DE PERCEBER, CRIAR E VIABILIZAR OPORTUNIDADES E DE TOMAR INICIATIVAS E DECISÕES INOVADORAS.

1 Aquisição

- Propõe soluções alternativas e pertinentes para resolver os problemas existentes na sua área.
- Utiliza experiências de sucesso adotadas em outras áreas.
- Adota postura flexível ao rever métodos/procedimentos de trabalho.
- Incentiva a equipe a apresentar sugestões de melhoria dos serviços.

2 Desenvolvimento

- Proporciona ambiente favorável ao exercício da criatividade.
- Utiliza com criatividade os recursos existentes na Instituição para potencializar resultados.
- Implementa inovações que otimizem os resultados de sua área.
- Antecipa-se ao surgimento de eventuais demandas.

3 Domínio

- Busca externamente novas práticas e modelos para alavancar a produtividade da área.
- Viabiliza as condições necessárias para implementar inovações em sua área.
- Mobiliza a equipe e obtém patrocínio para implementação de novas idéias.
- Compartilha com outras áreas as boas práticas de sua área.

4 Excelência

- Quebra paradigmas, visando maximizar os resultados da Instituição.
- Lidera projetos inter-setoriais que trazem benefícios visíveis para a Instituição.
- Mobiliza outras áreas para implementação de projetos inovadores na Instituição.
- É autor ou co-autor de projetos inovadores no âmbito do Poder Judiciário.

3. VISÃO SISTÊMICA

CAPACIDADE DE ANALISAR A INSTITUIÇÃO COMO UM TODO, SUAS PARTES E INTER-RELAÇÕES, BEM COMO AS INFLUÊNCIAS DO AMBIENTE EXTERNO.

1 Aquisição

- Conhece a missão, visão e valores do Tribunal e as correlações entre as áreas.
- Realiza o seu trabalho alinhado com o planejamento estratégico.
- Estabelece relações entre as suas responsabilidades e as da sua área de atuação.
- Conhece os processos de trabalho de sua área.

2 Desenvolvimento

- Informa-se sobre as tendências, estratégias e objetivos do Tribunal e dos demais órgãos do Poder Judiciário.
- Compreende o atual posicionamento estratégico da Instituição.
- Identifica o impacto do seu trabalho nos resultados da organização.
- Revê suas atividades pelo impacto que causam na organização.

3 Domínio

- Compartilha com a equipe a missão, visão, valores e os objetivos do Tribunal.
- Identifica situações futuras e redireciona permanentemente as ações para o alcance dos resultados.
- Integra informações do ambiente interno e externo à Instituição para tomar decisões.
- Estabelece prioridades para a tomada de decisão, em razão do impactos na organização.

4 Excelência

- Sugere alternativas de ações nos processos da Instituição visando o alcance dos objetivos definidos.
- Participa na elaboração dos objetivos, estratégias e planos de ação alinhados com as necessidades do Tribunal.
- Realiza parcerias internas e externas alinhadas aos objetivos Institucionais.
- Projeta tendências futuras para implementar inovações contínuas e otimizar os benefícios a médio e longo prazo.

4. FOCO NA QUALIDADE

CAPACIDADE DE IMPLEMENTAR AÇÕES ORIENTADAS PARA A EFETIVIDADE, AGILIDADE E EXCELÊNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

1 Aquisição

- Administra o tempo, organizando suas atividades e executando-as conforme as prioridades.
- Documenta rotinas e procedimentos dos processos de trabalho.
- Administra adequadamente os recursos disponíveis para o trabalho, evitando os desperdícios.
- Identifica oportunidades para a melhoria na prestação dos serviços.

2 Desenvolvimento

- Organiza as atividades da equipe, considerando a urgência e a relevância de cada uma, para o alcance da qualidade dos serviços prestados.
- Estabelece padrões de qualidade para os serviços prestados pela área.
- Define padrões de desempenho pessoal alinhados às metas de qualidade.
- Utiliza as ferramentas da qualidade para o alcance das metas.

3 Domínio

- Promove melhoria contínua dos processos de trabalho.
- Zela pela qualidade dos serviços prestados pela área, monitorando a opinião dos usuários.
- Toma decisões baseadas na análise custo-benefício.
- Define objetivos desafiadores para otimizar os serviços.

4 Excelência

- Desenvolve projetos que buscam a excelência na prestação de serviços com base em experiências externas ao Tribunal.
- Prioriza as atividades estratégicas delegando e compartilhando responsabilidades com as áreas.
- Implementa ações inovadoras na prestação de serviços, antecipando-se às necessidades dos usuários.
- Implementa idéias que têm impacto na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pelo Tribunal.

5. PLANEJAMENTO

CAPACIDADE DE ESTABELECEER E PRIORIZAR OBJETIVOS, METAS, AÇÕES, DEFININDO INDICADORES E RESPONSÁVEIS, COM FOCO NAS ESTRATÉGIAS INSTITUCIONAIS.

1 Aquisição

- Reconhece as técnicas de planejamento utilizadas no Tribunal.
- Conhece as tendências, estratégias e objetivos da Instituição.
- Participa da elaboração do planejamento de sua área a curto-prazo utilizando as informações do planejamento estratégico.
- Estabelece prioridades de trabalho em razão dos resultados imediatos exigidos.

2 Desenvolvimento

- Estabelece relações entre a sua atividade e os objetivos estratégicos do Tribunal.
- Aplica seus conhecimentos de planejamento no seu dia-a-dia de trabalho.
- Avalia os recursos disponíveis e necessários para implementar o plano de ação.
- Dissemina as informações do planejamento estratégico para todos em sua área, definindo responsáveis pelos objetivos, metas e ações setoriais.

3 Domínio

- Atua considerando as tendências e as estratégias do Tribunal.
- Elabora o planejamento baseado em análises interna e externa.
- Acompanha periodicamente a realização do planejamento da área mediante indicadores.
- Interage com outras unidades na elaboração e execução do planejamento.

4 Excelência

- Lidera a implementação do planejamento estratégico.
- Atua como referência nas questões de planejamento estratégico da Instituição.
- Elabora planos de ação a médio e longo prazo, envolvendo outras áreas do Tribunal.
- Define objetivos e metas alinhadas com a visão estratégica do Tribunal.

6. LIDERANÇA

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

1 Aquisição

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

2 Desenvolvimento

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

3 Domínio

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

4 Excelência

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

7. GESTÃO DO DESEMPENHO

CAPACIDADE DE ESTABELECEER INDICADORES, ACOMPANHAR E AVALIAR CONTINUAMENTE O DESEMPENHO DAS PESSOAS E DAS UNIDADES, PROMOVENDO AÇÕES DE MELHORIA NECESSÁRIAS.

1 Aquisição

- ♦ Realiza auto-avaliação identificando as discrepâncias de seu desempenho.
- ♦ Conhece o resultado esperado do seu trabalho.
- ♦ Conhece as ferramentas de gestão do desempenho adotadas pelo Tribunal.
- ♦ Estabelece indicadores de desempenho concretos e mensuráveis.

2 Desenvolvimento

- ♦ Divulga a seus colaboradores os padrões, os indicadores e as ferramentas de acompanhamento do desempenho.
- ♦ Avalia a adequação dos indicadores de gestão do desempenho.
- ♦ Aplica mecanismos de acompanhamento do desempenho dos colaboradores da área.
- ♦ Estabelece planos de contingência para não comprometer os resultados esperados.

3 Domínio

- ♦ Acompanha de forma sistemática os indicadores quantitativos e qualitativos de gestão do desempenho da sua área.
- ♦ Implementa estratégias preventivas que possam contribuir para o alcance das metas da área.
- ♦ Promove o aperfeiçoamento dos indicadores de gestão, tomando como referência outras unidades.
- ♦ Corrige continuamente os desvios no desempenho para alcançar os resultados da área.

4 Excelência

- ♦ Lidera a implementação de sistemas de gestão do desempenho institucional.
- ♦ Promove o aperfeiçoamento dos indicadores de gestão, tomando como referência outras Instituições públicas e privadas.
- ♦ Desenvolve as ações ligadas aos sistemas de medição de gestão do desempenho Institucional.
- ♦ Atua como referência interna e externa na sistemática de gestão do desempenho.

8. GESTÃO DA MUDANÇA

CAPACIDADE DE CONDUZIR MUDANÇAS, MOBILIZANDO PESSOAS E ADEQUANDO PROCESSOS DE TRABALHO, EM CONSONÂNCIA COM AS DIRETRIZES INSTITUCIONAIS.

1 Aquisição

- Pratica os valores organizacionais, demonstrando coerência com o discurso expresso.
- Identifica os pontos críticos e reconhece a necessidade de mudança nos processos de trabalho.
- Mantém-se informado sobre os processos e necessidades de mudança.
- Apóia mudanças na sua área de atuação.

2 Desenvolvimento

- Participa ativamente da implementação de processos de mudança.
- Atua de acordo com as mudanças organizacionais pretendidas.
- Informa a equipe sobre as necessidades de mudança nos processos e seus benefícios.
- Implementa novos sistemas e procedimentos de trabalho decorrentes do processo de mudança.

3 Domínio

- Alinha as atividades na direção das metas, estabelecidas no processo de mudança.
- Assume riscos ao implementar mudanças na área.
- Influencia a equipe para a adoção de posturas coerentes com a mudança pretendida.
- Corrige desvios no processo de mudança, superando resistências e alavancando os resultados.

4 Excelência

- Obtém a colaboração de outras Instituições necessárias para os projetos de mudança.
- Define diretrizes, articula e coordena processos de mudança.
- Lidera processos de mudança que impactem favoravelmente na percepção, na atitude e no comportamento dos servidores e usuários do Tribunal.
- Mobiliza servidores transmitindo entusiasmo e conseguindo apoio e compromisso de outras pessoas na direção dos objetivos pretendidos pela Instituição.

9. COMUNICAÇÃO

CAPACIDADE DE CAPTAR E TRANSMITIR INFORMAÇÕES DE FORMA CLARA, ORGANIZADA E EFICAZ, PROMOVENDO A INTERAÇÃO DE PESSOAS, PROCESSOS E UNIDADES.

1 Aquisição

- Conhece o conteúdo da mensagem a ser transmitida.
- Ouve atentamente o interlocutor para compreender o conteúdo da mensagem.
- Formula perguntas para esclarecer dúvidas e obter mais informações.
- Transmite informações com segurança de forma objetiva e clara.

2 Desenvolvimento

- Analisa o impacto da informação antes de expor suas idéias.
- Adapta a linguagem e os meios de comunicação aos diferentes interlocutores e situações.
- Repassa informações, de forma fidedigna e transparente, às pessoas envolvidas no assunto.
- Estabelece contatos com outras áreas para promover o intercâmbio de informações referentes às suas atividades.

3 Domínio

- Dá feedback de forma oportuna e sistemática.
- Demonstra empatia com os seus interlocutores.
- Revê seus posicionamentos ao receber críticas, considerando pontos de vista diferentes.
- Sistematiza o fluxo de informações nas áreas tornando o processo aberto e transparente.

4 Excelência

- Estimula a comunicação eficaz e a interação entre os diferentes setores da Instituição.
- Argumenta e concilia pontos de vista discordantes entre as áreas, em razão dos interesses da Instituição.
- Influencia positivamente o processo de comunicação alcançando o impacto desejado.
- Estabelece e mantém rede de relacionamento com outras Instituições, a fim de contribuir para a qualidade dos resultados do Tribunal.

10. NEGOCIAÇÃO

CAPACIDADE DE OBTER CONSENSO, ARGUMENTAR E ARTICULAR, VISANDO AO INTERESSE DAS PARTES ENVOLVIDAS E DA INSTITUIÇÃO.

1 Aquisição

- Mantém-se informado sobre os serviços do Tribunal e os específicos da sua área de atuação.
- Analisa as questões-chave envolvidas na negociação.
- Conhece técnicas de negociação.
- Identifica as expectativas do interlocutor formulando perguntas.

2 Desenvolvimento

- Aplica eficazmente técnicas de negociação para o alcance dos resultados.
- Analisa as informações prestadas pelo seu interlocutor.
- Revê seus pontos de vista na negociação com o objetivo de obter resultados positivos para o Tribunal.
- Propõe soluções que garantem as expectativas de satisfação mútua.

3 Domínio

- Formula acordos em torno de objetivos que trazem resultados para sua área e para o interlocutor.
- Influencia o posicionamento do interlocutor ao conduzir negociações críticas.
- Assume responsabilidade pelos compromissos firmados na negociação.
- Negocia utilizando os diversos estilos comportamentais com objetivo de adequar-se ao interlocutor.

4 Excelência

- Estabelece e mantém relacionamento com Instituições estratégicas para o Tribunal facilitando o processo de negociação.
- Integra interesses divergentes no processo de negociação para gerar resultados positivos.
- Utiliza variadas formas de negociação para conseguir as melhores condições financeiras para o Tribunal.
- Potencializa negociações, gerando valor agregado para a Instituição.

11. CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

DOMÍNIO E DESENVOLVIMENTO EFETIVO DE CONHECIMENTOS TÉCNICOS E DE HABILIDADES GERENCIAIS REQUERIDAS NA SUA ÁREA DE ATUAÇÃO.

1 Aquisição

- ♦ Conhece conceitos e fundamentos específicos da sua área de atuação.
- ♦ Aplica seus conhecimentos e habilidades em sua atividade.
- ♦ Recorre a outras pessoas quando aumenta o grau de dificuldade das suas atividades.
- ♦ Aplica seus conhecimentos técnicos ao auxiliar outras pessoas na realização das atividades.

2 Desenvolvimento

- ♦ Compartilha seus conhecimentos e habilidades com a equipe.
- ♦ Aplica no seu dia-a-dia técnicas aprendidas e promove a sua utilização por outras pessoas.
- ♦ Documenta informações, experiências e lições aprendidas para serem utilizadas pela equipe.
- ♦ Adquire conhecimentos técnicos adicionais e úteis para a sua atividade.

3 Domínio

- ♦ Conhece os aspectos essenciais das atividades dos seus clientes.
- ♦ Busca orientação para questões relacionadas a matérias muito específicas e especializadas.
- ♦ Compartilha seus conhecimentos e troca experiências, sistematicamente, tanto de maneira formal quanto informal, no âmbito do Tribunal.
- ♦ Busca especializar-se em assuntos referentes à sua área de atuação.

4 Excelência

- ♦ Domina os aspectos técnicos e demonstra resultados de excelência em seu trabalho.
- ♦ Constrói redes de relacionamento para troca de informação técnicas fora do Tribunal.
- ♦ Percebe e atua de maneira antecipada ante as necessidades de desenvolvimento profissional para si próprio e para as outras pessoas.
- ♦ Ministra aulas/palestras ou presta consultoria técnica dentro ou fora do Tribunal.

