

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO TJAL: UMA METODOLOGIA DE INTEGRAÇÃO DAS PESSOAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

THE MANAGEMENT BY COMPETENCES IN THE TJAL: A METHODOLOGY FOR INTEGRATING EMPLOYEES INTO STRATEGIC PLANNING

Cleiton Gonçalves Falcão¹

Lucas André Ajala Sorgato²

RESUMO: Espera-se que a gestão por competência torne os órgãos públicos mais eficientes, gerando ganhos de produtividade para todos os envolvidos e, principalmente, para a população. Este estudo pretende demonstrar os principais conceitos relacionados à gestão por competências e as adaptações realizadas no modelo para aplicação no Poder Judiciário de Alagoas. Usando a revisão bibliográfica e a análise de documentos administrativos, verifica-se, enfim, o avanço na análise das competências técnicas comportamentais e indicadores somados ao mapeamento das cerca de 230 funções/perfis de postos de trabalho, de 146 produtos e de 1831 atribuições que serão supervisionadas e monitoradas de acordo com metas e objetivos ligados a cada departamento correlacionado com os respectivos postos de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competência. Avaliação de desempenho. Treinamento. Gestão Pública.

ABSTRACT: It is expected that management by competency tends to leave public agencies more efficient, generating productivity gains for all involved and, especially, for the population. This study intends to demonstrate the main concepts related to the management by competences and the adaptations made in the model for application in the Judicial Power of Alagoas. Using the bibliographic review and the analysis of administrative documents, the analysis of the technical behavioral skills and indicators together with the mapping of the 230 job functions / profiles, 146 products and 1831 will be supervised and monitored according to goals and objectives related to each department related to the respective jobs.

KEYWORDS: Competency management. Performance evaluation. Training. Public management.

INTRODUÇÃO

¹ MBA em Direito pela Fundação Getúlio Vargas

² MBA Executivo em Finanças pelo Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e cursando MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas

A gestão por competências surgiu da década de 70 e começou a ser aplicada inicialmente, em instituições privadas. No setor público brasileiro, foi implementado oficialmente no ano de 2006, por meio do Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006 (instituiu a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal). Outros instrumentos normativos também institucionalizou a matéria como Acórdão TCU 3023 - Plenário. No Poder Judiciário, mais especificamente, o tema surgiu com a Resolução 192/14.

A construção de um modelo de Gestão de Competências para o Tribunal de Justiça de Alagoas (TJAL) iniciou em 2014 para atender a Resolução nº 192 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispunha sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, momento em que surgiu o tema Gestão por Competências e as ações iniciais para a implementação do modelo em todo o Judiciário Nacional.

Este estudo pretende apresentar uma adaptação à realidade do serviço público do modelo de gestão de pessoas baseado em competências, destaco a utilização de dois modelos possíveis para adaptação, o primeiro relacionado aos processos de trabalho e o segundo relacionado à concepção do produto/serviço e suas entregas. Dessa maneira, este artigo irá descrever como foi o processo de implantação deste novo modelo de gestão de pessoas no TJAL, e em qual fase de implantação se encontra e quais resultados já foram obtidos.

Inicialmente serão tratados conceitos relevantes sobre o tema e algumas definições sobre o acrônimo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), além do que seriam competências técnicas e comportamentais, bem como os dois modelos mais utilizados desta metodologia e o escolhido para a implantação no tribunal alagoano, apontando os seus principais diferenciais e vantagens. Além disso, será demonstrado com exemplos a metodologia de cálculo dos indicadores para a redução da subjetividade e como serão apresentados os relatórios da avaliação de desempenho sob a ótica das perspectivas técnica, comportamental e da responsabilidade.

Por fim, à guisa de conclusão, o artigo abordará comentários sobre a gestão estratégica de pessoas e como a gestão por competências pode ser utilizada como ferramenta de alinhamento das pessoas com o planejamento estratégico e como mecanismo de implementação da governança da área de gestão de pessoas.

1 DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Inicialmente, faz-se necessário descrever e conceituar o que é gestão por competências. Este conceito é adquirido a partir de algumas premissas, cuja uma das quais é uma definição de competência. Neste sentido, para o presente estudo, vamos nos ater aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) e do que se trata a gestão por competências. Isambert-Jamati³ descrevem que “na linguagem jurídica, competência diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinada questão”. Sob um aspecto semântico, pode-se dizer que é “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Parry⁴ conceitua competências como:

Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Finalmente, para Dutra *apud* FERNANDES⁵ competências são “o conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma entrega, que agrega valor tanto para o indivíduo como para a organização”. Dessa maneira, a definição do CHA, tradicionalmente, pode ser designada como a seguinte:

Conhecimento	O saber	Domínio teórico de determinado assunto (formação, experiência).
Habilidade	O saber como fazer	Capacidade de realizar uma tarefa ou conjunto de tarefas (processos de trabalho); Colocar em prática determinados conhecimentos, “sou capaz de”?; Habilidade é adquirida pelo exercício e prática.
Atitudes	Querer fazer (comportamentos)	Estado de disponibilidade psicofísica que exerce influência direta e dinâmica sobre o comportamento, “estou disposto a”?; Posição assumida pelo indivíduo perante um estímulo externo.

³ ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista. *L’Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de algumas noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

⁴ LEME, Rogério; SINACHI, Renan. **O que você precisa realmente saber sobre o futuro da avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

⁵ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Ajustando o modelo do CHA para um viés mais contemporâneo, esse conceito é ampliado para uma associação da competência à entrega (produto) e a níveis de complexidades (responsabilidades), dessa maneira os conhecimentos, habilidades e atitudes, estarão diretamente relacionados às entregas, buscando atingir os objetivos das organizações, como descreve Rogério Leme. Dessa maneira, a gestão por competências surge como uma evolução desse modelo, ao passo que dinamiza o processo de gerir pessoas, buscando alinhá-las ao planejamento estratégico em um contexto de gestão estratégica de pessoas.

1.1 MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Como em muitas ferramentas gerenciais na ciência da Administração, não se pode estabelecer um padrão ou modelo que se aplique a toda e qualquer organização, principalmente quando a organização é pública, a qual sempre exige algum tipo de adaptação devido ao contexto em que a entidade está inserida.

Por isso, sempre é um grande desafio para um órgão público a implantação de ferramentas de gestão, a exemplo de instrumentos devidamente adaptáveis é possível constatar com sucesso a utilização do ciclo PDCA (*Plan; Do; Check; Action*) preconizado por Walter Shewart que também pode ser conhecido como ciclo de Deming, da Análise SWOT (*strength* = forças; *Weaknesses* – fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças), para executar um diagnóstico e posicionamento estratégico da organização, técnica idealizada por Albert Humphrey.

Outros instrumentos também adaptados é o conhecido diagrama de causa e efeito de Kaoru Ishikawa para identificação e solução de problemas, o Gráfico de Vilfredo Pareto conhecido como regra 80/20, utilizado para priorizar ações e auxiliar na tomada de decisão.

Quanto a gestão por competências, este é um modelo que passa por um período de adaptação e aprendizagem, principalmente no âmbito do Poder Judiciário Nacional de modo que ao analisar instituições distintas é possível constatar diferentes abordagens das metodologias, porém, todas possuem o mesmo delineamento que é a busca do alinhamento estratégico das pessoas à organização.

Para conduzir as pessoas por meio das suas competências é preciso realizar um diagnóstico, comumente chamado de mapeamento, o qual tem como objetivo estabelecer uma

forma de medir o conhecimento das pessoas, especificamente aquele com viés técnico (o saber fazer) e o comportamental (o querer fazer).

Para realização desta ação, destacam-se duas abordagens, denominadas de “modelos”: 1) uma que leva em conta os processos de trabalho realizados pelas pessoas, o que se pode chamar de atribuições e; 2) outra que busca consolidar estas atribuições como um produto, facilitando a medição da entrega, do desempenho e da responsabilidade (complexidade).

Uma espécie de modelo para implantação é o que se inicia da reflexão estratégica, por conseguinte busca responder: o que é feito pelas pessoas? Como é feito? Para que é feito? Este é o modelo que parte dos processos de trabalho, e antes de avançar para o mapeamento das competências técnicas e comportamentais, exige-se um árduo trabalho relacionado à gestão de processos e a modelagem dos fluxos de trabalho, ou até mesmo um projeto anterior nesse tema, para depois iniciar as atividades relacionadas a gestão por competência.

Dessa maneira, depois de responder as perguntas anteriores é preciso modelar os processos de trabalho, e dessa abordagem resultará numa mudança da estrutura organizacional, para depois definir competências essenciais e os desempenhos esperados pela organização.

Posteriormente, a organização deverá implementar a nova modelagem dos processos de trabalho, medir o desempenho para identificação dos gaps das competências e dos desempenhos, para, por fim, realizar ações de desenvolvimento profissional vinculadas às entregas e alinhadas à estratégia da organização.

Ressalta-se que o gerenciamento dos processos é uma metodologia muito importante na organização das atribuições e na busca da melhoria com impacto positivo na qualidade dos serviços prestados. No entanto, sua implantação consome muito tempo e o prazo para alcançar a gestão de pessoas por competências poderá levar anos, sem falar dos riscos de implantação inerentes às especificidades de cada organização e do engajamento de todos os *stakeholders*.

No mesmo diapasão, uma outra opção de método de implantação seria aquele que deixa de lado a parte do modelamento dos processos de trabalho e parte para as atividades que já são realizadas pelas pessoas, independentemente se as atividades são eficientes ou não, mas que já funcionam na organização e trazem algum resultado.

Aparentemente, parece um contrassenso mapear as atividades que já são desempenhadas independente da sua eficiência, no entanto a semelhança dessa palavra com outra chama de

eficácia, pode causar ruídos na interpretação. A primeira está relacionada com o método, com os meios utilizados para atingir um determinado resultado.

O resultado, por outro lado, pode ser entendido como a própria eficácia. Em outras palavras e a título de ilustração, o Poder Judiciário, independente do método, sempre julgou processos e produziu decisões. Então não se pode deixar de considerar as atribuições realizadas hoje pelos servidores, embora ainda não sejam ideais e perecerem de melhorias, são estas atribuições realizadas no dia a dia que produzem os resultados sejam estes resultados na área administrativa ou judicial.

Ao retirar, momentaneamente, o gerenciamento de processos o modelo escolhido para a implementação no TJAL se concentrou nas atribuições (atividades), que foram consubstanciadas e nominadas a uma espécie de produto, na medida em que para entregar este produto as pessoas precisam realizar diversas atividades e para tanto exigem possuir os conhecimentos técnicos e comportamentais para efetivá-las.

A criação desse produto deriva do instrumento de coleta chamado de mapeamento das competências técnicas e comportamentais, o qual acelera o processo de implantação e permite utilizar já em etapas iniciais os princípios da gestão por competência.

Esse modelo é o utilizado pelo consultor e escritor Rogério Leme, o qual amplia o conceito de competências e adiciona um novo olhar direcionado aos resultados e a responsabilidade, formando o que ele chama de Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS), o qual está diretamente relacionado às entregas do servidor ou em outras palavras aos produtos nos quais o servidor entrega para a sociedade.

Conceito de entrega e a Ampliação do Conceito de Competências



Fonte: O futuro da Avaliação de Desempenho (2017. p 48)

“O que pode ser medido, pode ser melhorado” essa é uma das frases mais famosa de Peter Drucker, considerado o pai da Administração Moderna e utilizada como premissa para o gerenciamento. No entanto, como seria possível medir a subjetividade que é inerente ao comportamento das pessoas, e como seria possível reduzir essa subjetividade ao ponto de considerar a medição como um dado útil para a tomada de decisão, e como se poderia medir as pessoas, reduzindo ao máximo a subjetividade para buscar a melhoria? O grande desafio relacionado à gestão de pessoas é adequar um modelo de gestão que seja baseado em indicadores e instrumentos de medição que permita reduzir a subjetividade inerente às pessoas e possa apresentar um resultado mais próximo da realidade.

A diferença entre os dois modelos está justamente relacionada ao tempo. A primeira poderá prolongar-se por muito tempo até a sua efetiva implantação e a segunda promete maior rapidez. Ambas, contudo, produzem um ativo de informações sobre as pessoas que poderão ser usadas para fomentar as políticas de gestão de pessoas, especificamente às relacionadas aos processos ensinados por Chiavenato⁶, quais sejam: o processo de agregar pessoas; de aplicar pessoas; de recompensar pessoas; de desenvolver pessoas; de manter pessoas e de monitorar pessoas.

Além disso, o segundo modelo, amplia o conceito de competências ao adicionar parâmetros de complexidade e de resultados, além de trazer sustentação matemática para a avaliação das competências, buscando reduzir o máximo a subjetividade presente na forma de medir as pessoas.

Em um ambiente constante de mudanças, é muito importante que as ações sejam concluídas com maior eficiência, principalmente no serviço público o qual passa por um momento de modernização em sua gestão, e cada vez mais, buscam adequar metodologias de gestão amplamente utilizadas pela iniciativa privada à realidade da administração pública.

Dessa maneira o método de adequação das técnicas à realidade do Poder Judiciário alagoano foi construído com base no segundo modelo o qual é estruturado no mapeamento das competências técnicas e comportamentais, uso de indicadores, ciclos de avaliação e diagnóstico de competências e, de posse dos resultados retroalimentação do sistema a cada ciclo de modo a

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 34. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

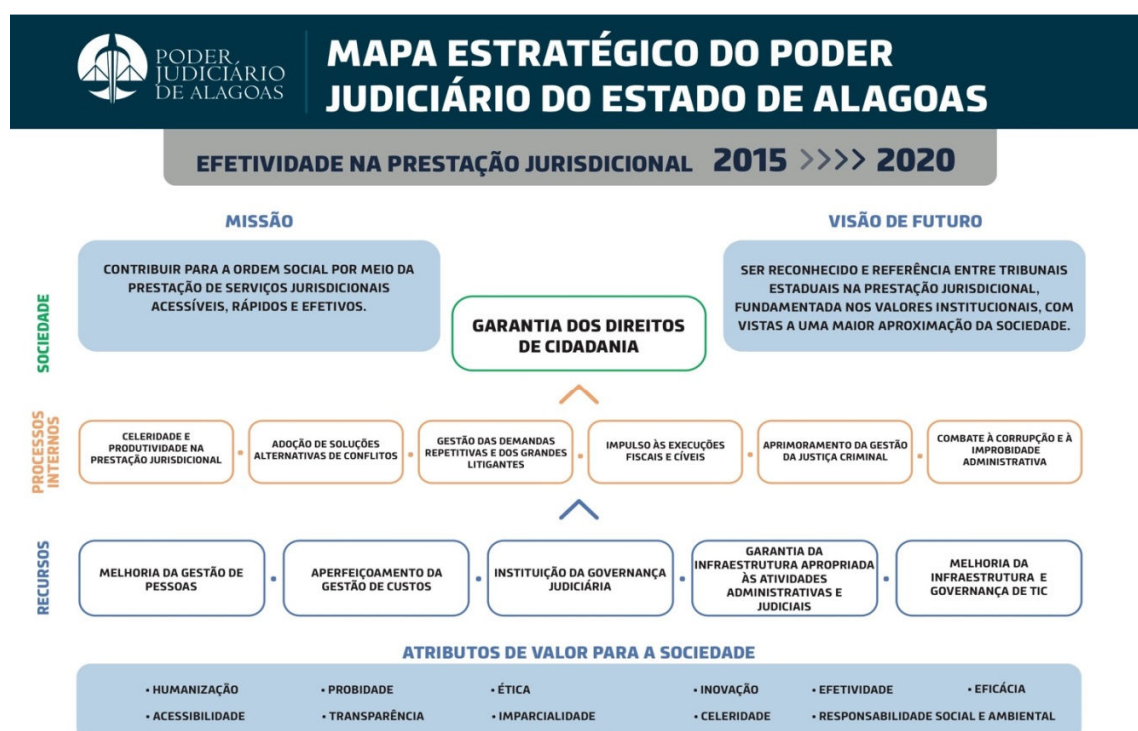
acompanhar o desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do servidores diante dos postos de trabalho que ocupem.

2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS ALINHADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um dos grandes desafios dos órgãos públicos é realizar a execução dos respectivos planejamentos estratégicos, essa ferramenta registra a missão a visão e os valores e os principais objetivos da organização, no entanto o resultado do planejamento, muitas vezes, se resume a construção de um documento escrito como uma carta de intenções que é então nomeada de planejamento.

No TJAL os primeiros trabalhos do planejamento estratégico tiveram início em 2010, tal planejamento foi revisado e atualmente foi consubstanciado no Planejamento para o período 2015 e 2020, com o seguinte mapa estratégico:



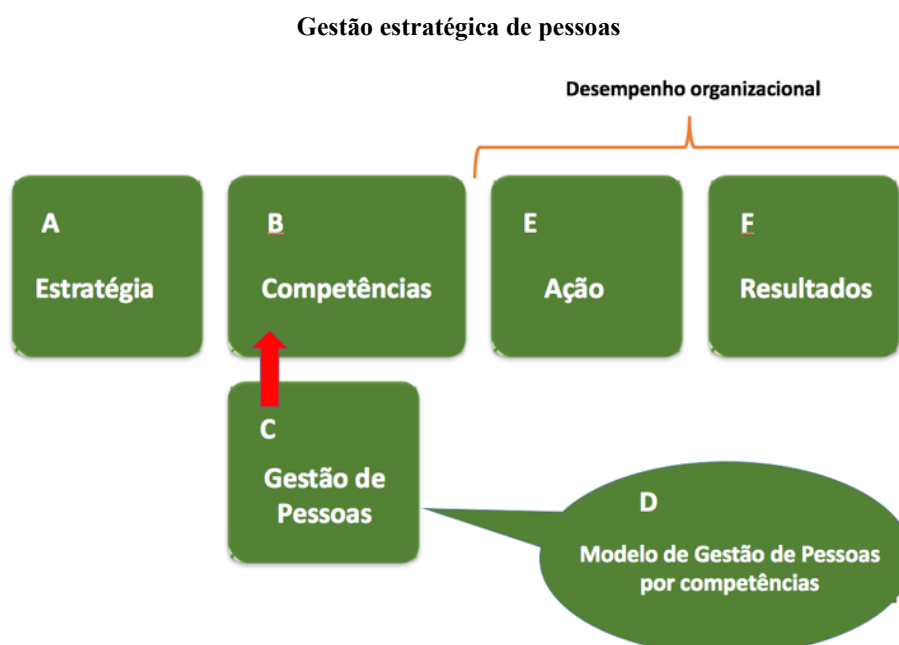
Fonte: Revisão do Plano Estratégico 2017-2020, p. 6 (2017)

Desta feita, é possível perceber que o tribunal alagoano desenvolveu e evoluiu bem com a ferramenta, mas hoje sofre com um dos principais problemas do planejamento estratégico que é sua execução, além disso, a falta de conhecimento técnico da ferramenta impacta negativamente no engajamento das pessoas e a ferramenta passa a ser apenas o resultado do cumprimento de uma resolução do Conselho Nacional de Justiça.

2.2 A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas é uma metodologia de alinhamento das pessoas às estratégias da instituição, também é considerada uma forma de execução do planejamento na medida em que as atividades realizadas pelas pessoas são modeladas de acordo com os objetivos estratégico, tático e operacional, da instituição.

Tais atividades devem estar diretamente relacionadas com o produto que a organização deve entregar aos seus clientes internos e externos, no caso do serviço público, servidores e cidadãos que consome o serviço/produto. Fernandes⁷ traz uma ilustração do posicionamento da gestão por competências, na gestão estratégica de pessoas:



⁷ FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Fonte: Gestão Estratégica de Pessoas: Com Foco Em Competências(2013) p. n. p.

É possível inferir deste modelo que diante da estratégia organizacional (A), surge às competências essenciais da organização (B) para que ações (E) sejam tomadas em busca dos resultados (F) esperados. Para tanto, antes disso, é necessário realizar o alinhamento de a gestão de pessoas (C) por meio da gestão por competências (D), esta última como fator diferencial para o sucesso dos processos E e F.

Essa configuração da gestão estratégica de pessoas demanda um novo estudo analítico sobre o tema, que não é objeto deste trabalho, mas possui a capacidade de demonstrar o posicionamento e a importância da gestão por competência como uma ferramenta de alinhamento e de apoio à execução do planejamento estratégico.

2.3 DESDOBRAMENTOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O grande produto e insumo principal que será entregue pelo projeto será a quantidade de informações sobre as pessoas que compõem o tribunal alagoano, até o momento a única informação que o setor de recursos humanos possuía era aquela relacionada ao cargo que a pessoa ocupa, sua lotação e a data de sua posse, bem como registros de afastamentos por motivos de saúde ou pessoal.

De posse deste insumo será possível utilizá-lo para alimentar os principais subsistemas de gestão de pessoa, quais sejam os relacionados aos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Após a conclusão do projeto será possível conhecer as descrições dos postos de trabalho, dos produtos/serviços, a lista de atribuições e responsabilidades, os níveis básicos e ideais de conhecimentos para execução das atividades, detalhado, especificamente diante da “cadeira” a ser ocupada pelo servidor.

Após a avaliação das competências, os gaps de competências serão conhecidos e serão utilizados para a criação do plano de Desenvolvimento individual de cada servidor ou para um plano de desenvolvimento do perfil de posto de trabalho, que refletirá no conteúdo do treinamento que o servidor precisará participar para que ele atinja os níveis necessários de execução das suas atividades de modo a desenvolver as competências exigidas para o posto de trabalho até os níveis ideais pré-estabelecidos.

A identificação dos gaps também poderá fomentar o planejamento de capacitação de forma mais técnica e assertiva ao ponto de oferecer os cursos extremamente necessários ao servidor para que os gaps sejam eliminados e por consequência traga eficiência e melhoria na prestação de serviços, otimizando assim o investimento com os recursos voltado para o treinamento de servidores.

Será possível também identificar os comportamentos que as pessoas possuem e compará-los com os exigidos pela administração, como liderança e proatividade, além de identificar será possível medir o nível do comportamento, diante dos dados extraídos e transformadores em indicadores por meio da metodologia do inventário comportamental.

De posse das informações sobre os comportamentos das pessoas também será possível desenvolver essas competências. A formação de grupos de trabalhos, comissões e equipes também poderá ser feita com base nos dados das pessoas que ocupam o tribunal.

Desde o início da execução do projeto já foram concluídas as reuniões de diagnóstico inicial e de planejamento do escopo, o mapeamento das competências técnicas e comportamentais, a validação dessas competências, a construção dos indicadores, a definição das escalas de frequência para aplicação da avaliação e definição do nível de conhecimento mínimo e ideal para o ocupar o posto de trabalho de acordo com as atividades desenvolvidas, a produção de instrumento normativo como a Resolução 11/2018 construída, principalmente, com base na metodologia de gestão por competências, parametrização de pesos para as relações de avaliação e as perspectivas a serem adotadas para obtenção do CDS, além do tipo de avaliação, que inicialmente será a 180 (cento e oitenta) graus.

3 DOS RELATÓRIOS DE AVALIAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE ALAGOAS

O resultado do instrumento de medição associado a este modelo é a avaliação de desempenho, com a definição do CDS, do peso entre as relações de avaliação (autoavaliação e avaliação superior) avaliação 180 (cento e oitenta graus), ponderada com as perspectivas da avaliação, técnica, comportamental, resultado e responsabilidades, com seus respectivos pesos é

possível reduzir a subjetividade e obter um resultado mais próximo da realidade de modo a retratar o real desempenho do servidor avaliado⁸.

A título de exemplo e do que irá ser aplicado no tribunal alagoano no primeiro ciclo de avaliação de desempenho a composição da nota será baseada na seguinte parametrização:

Assunto	Composição	Peso
a) Relações	Avaliação Superior	60%
	Autoavaliação	40%
b) Perspectivas de Avaliação	Técnica	25%
	Comportamental	37,5%
	Responsabilidade	37,5%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados do projeto gestão por competências e da comissão de avaliação de desempenho criada pela Resolução 11/2018.

3.1 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO TÉCNICA

Neste relatório foi avaliado quatro competências técnicas, Direito Processual Cível, Sistema SAL, Planilha Eletrônica e Lei de Processo eletrônico, a coluna Função traz o nível exigido para o posto de trabalho, a coluna Desempenho traz a nota apurada após o cálculo da média ponderada do resultado da avaliação do superior e da autoavaliação, de modo que o resultado do desempenho foi a nota 2 enquanto o exigido para o cargo era 4, apontando um gap de 2 pontos na competência técnica.

Relatório da Avaliação das Competências Técnicas

Colaborador: MARIA DA SILVA

Setor: VARA CÍVEL

Função: CHEFE DE SECRETARIA

Gestor: CARLOS ALBERTO FERREIRA

Referência Oficial: 1º CICLO AVALIATIVO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2018

Obs.: Relatório impresso em ordem de percentual do maior para o menor Gap Relativo

60% da Nota

40% da Nota

	Função	Desempenho	GAP	Média Ocupantes	Superior	Auto	Pares	Subordinados	Outros
DIREITO PROCESSUAL CÍVEL	4	2,0	2,0	4	2,0	2,0			
SISTEMA SAJ	3	1,4	1,6	2,6	1,0	2,0			
PLANILHA ELETRÔNICA	2	1,6	0,4	1,2	2,0	1,0			
LEI DE PROCESSO ELETRÔNICO	3	2,6	0,4	2,4	3	2,0			

⁸ A perspectiva resultado foi retirada deste ciclo devido a necessidade de amadurecimento de uma cultura e política de metas na instituição.

Relatório da Avaliação das Competências Comportamentais Simplificado

Ranking dos Comportamentos Avaliados

Comportamento	Competência	Desempenho	GAP	Média Ocupantes	Superior	Auto
É assíduo e pontual com os horários e compromissos de trabalho, evitando impacto na rotina.	COMPROMETIMENTO	48%	52%	62,8%	40,0%	60,0%
É claro e objetivo ao transmitir as informações.	COMUNICAÇÃO	52%	48%	72,8%	60,0%	40,0%
Atende o jurisdicionado com cortesia e urbanidade.	FOCO NO JURISDICIONADO	80,0%	20,0%	81,4%	80%	80%
Orienta e acompanha a equipe nas atividades delegadas, garantindo que as metas e objetivos institucionais sejam	LIDERANÇA	88%	12%	75,4%	80,0%	100,0%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados do projeto gestão por competências e da comissão de avaliação de desempenho criada pela Resolução 11/2018.

3.3 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Na Perspectiva Responsabilidade o princípio de cálculo é o mesmo das anteriores, mas a escala utilizada e os indicadores também são alterados, de modo a avaliar se o servidor está cumprindo com as responsabilidades que foram atribuída a ele, a forma do relatório é a seguinte:

Relatório da Avaliação das Responsabilidades

Colaborador: MARIA DA SILVA

Função: CHEFE DE SECRETARIA

Gestor: CARLOS ALBERTO FERREIRA

Referência Oficial: 1º CICLO AVALIATIVO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2018

Sector: VARA CÍVEL

	Nota Gestor	Nota Auto avaliação	Desempenho
Prestar atendimento às partes, Advogados e ao público em geral, buscando esclarecer as dúvidas quanto ao andamento processual.	80,0%	100,0%	88,0%
Viabilizar as ações necessárias para realização das audiências, a fim de garantir que as mesmas sejam realizadas com sucesso.	80,0%	50,0%	68%
Auxiliar o juiz na realização das audiências, elaborando o termo, conforme determinação do magistrado.	50,0%	100,0%	70%
Expedir mandados, ofícios, alvarás, cartas precatórias e editais, dentro dos prazos pré-estabelecidos, conforme os normativos vigentes.	80,0%	100,0%	88%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados coletados do projeto gestão por competências e da comissão de avaliação de desempenho criada pela Resolução 11/2018.

O método de cálculo do resultado das avaliações diante de cada relação e cada perspectiva será sempre extraído de uma média ponderada, após resultado do indicador mediante o peso aplicado. São cálculos relativamente simples, no entanto, diante da forma como são aplicados a base de dados que comporá a nota final é gigantesca, e quanto mais indicadores forem utilizados, menos subjetiva se torna a avaliação e mais próxima do real desempenho do servidor.

Não seria possível, contudo, neste artigo detalhar todos os cálculos para a composição do CDS, mas é possível esclarecer como se encontra o resultado final. Todos esses indicadores, valores, pesos, perspectivas foram debatidos e decididos entre servidores e gestores nas fases iniciais do projeto, o que retrata o resultado de um trabalho construído em conjunto e que não está, simplesmente, sendo imposto pela alta administração.

CONCLUSÃO

Os resultados do projeto de implantação da gestão por competência no Poder Judiciário de Alagoas possui a capacidade de subsidiar a criação e desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas baseada em critérios técnicos e bem definidos que retratam com exatidão quais os conhecimentos técnicos (cognitivos) mais importantes, as tarefas e as responsabilidades dos servidores que ocupem um dos 208 perfis de postos de trabalho mapeados durante a execução do projeto.

De posse da imensa quantidade de informações sobre os servidores coletadas pelo projeto será possível promover políticas de agregar pessoas a qual consiste em trazer pessoas a organização ou para equipes; políticas de aplicar pessoas que resulta nas ações relacionadas a lotações dos servidores de acordo com as suas competências e perfil de trabalho; políticas de recompensar pessoas diante do alcance de metas e objetivos institucionais e setoriais; políticas de desenvolvimento de pessoas baseadas nos gaps de competências diagnosticadas nos ciclos de avaliação; políticas para motivar e monitorar o trabalho desenvolvido pelas pessoas.

Parte deste ativo já está disponível para uso do Poder Judiciário como as 11⁹ competências e 51 indicadores comportamentais. A descrição dos cerca de 230 postos de trabalho com o detalhamento dos conhecimentos, das tarefas e responsabilidades de cada posto, bem como o nível mínimo e ideal de conhecimento para ocupação do posto, cerca de 146 produtos/serviços foram registrados juntamente com 1831 atribuições/tarefas/responsabilidades associados a indicadores.

O caráter inovador do projeto e do modelo em fase de conclusão no Poder Judiciário é de que anteriormente não existia qualquer referência de quais conhecimentos, habilidades e atitudes eram exigidos aos servidores para o desempenho das atividades, as legislações como o plano de cargos e salários dos servidores efetivos descreveram apenas atribuições genéricas para os cargos efetivos, da mesma forma, as legislações que criaram cargos e funções de confiança se resumiram a descrição do nome do cargo e do valor remuneratório sem estabelecer requisitos necessários para o provimento desses cargos.

O resultado da avaliação de desempenho, como foram apontadas nos relatórios anteriores, permitirá ao tribunal alagoano conhecer os níveis de conhecimento dos seus servidores e seus respectivos gaps de competências e poderá promover treinamentos mais assertivos, otimizando os investimentos com treinamento de pessoal. Os dados também poderão subsidiar de forma técnica e mais efetivas a tomada de decisão quando o tema for gestão de pessoas.

O reflexo esperado diante da implantação e adaptação da metodologia de gestão por competências no TJAL é a melhoria na prestação do serviço seja ele administrativo ou jurisdicional, refletindo assim na missão institucional de promover a justiça. Esse é um grande desafio e um longo caminho até que os resultados do projeto possam ser percebidos pelo nosso maior cliente que é o jurisdicionado, o primeiro passo foi dado e a tendência é de melhoria conforme a internalização da metodologia de gestão por competências seja efetivada pelos gestores, magistrados e servidores.

Em suma, as ações de evolução do TJAL serão supervisionadas e monitoradas de acordo com metas e objetivos ligados a cada departamento e cargo sob a responsabilidade de cada gestor local de pessoas. A gestão por competência tende a deixar o órgão mais eficiente, gerando ganhos de produtividade para todos os envolvidos e, principalmente, para a população.

⁹ Disponível em: <http://www6.tjal.jus.br/rhsysweb/public/xcp/XcpPortal.xhtml#>. acesso em 18 jun. 2018, na seção “documentos” do Portal do Servidor.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Lei nº 6.564 de 5 de janeiro de 2005. **Código de organização judiciária do estado de Alagoas**. Disponível em:

<http://www.tjal.jus.br/corregedoria/_pdf/legislacao_estadual/Lei_6.564_de_05.01.05.PDF>.

Acesso em 22 jul. 2017.

ALAGOAS. **Planejamento Estratégico do TJAL (2015-2020)**. Disponível em:

<http://www.tjal.jus.br/20150528141022_PlanoEstrategicoTJAL-2015-2020.pdf>. Acesso em 22 jul. 2017.

ALAGOAS. TJAL. **Revisão do Plano Estratégico 2017-2020**. Disponível em:

<<http://www.tjal.jus.br/revisaoPlanoEstrategico2015-2020.pdf>>. Acesso em 14 jul. 2018.

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Disponível em:

<<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1504/1/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%C3%A3o%20e%20Bahry.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça, Resolução 192 de 8 de maio de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2485>> Acesso em: 22 de julho de 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 240 de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3194>>. Acesso em 22 de jul. de 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências no Judiciário:**

compartilhando experiências. v. 1, n. 1 jan./jun. 2017, - Brasília: CNJ, 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Guia De Gestão Por Competências No Poder Judiciário**. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/c9ec89148e4d75a841a660d37303ddae.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em 22 jul. 2017

BRASIL. Manual de Gestão de Projetos do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/age/arquivos/Manual%20de%20Gestao%20de%20Projetos%20CNJ.pdf>>. Acesso em 23 out. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 3023 de 2013**. Disponível em: <http://www5.trf5.jus.br/transparencia/documentos_gerais/01_ACORDAO_TCU.pdf>. Acesso em 23 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 34. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogério. **Remuneração**: cargos e salários ou competências? Rio de Janeiro. Qualitymark 2014.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista. *L’Orientation Scolaire et Professionnelle*. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**: a base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012

LEME, Rogério. **Gestão por competência no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014

LEME, Rogério; SINACHI, Renan. **O que você precisa realmente saber sobre o futuro da avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

LORENZON, Ana Luísa Hentges e GRZYBOVSKI Denize. **Proposta de Modelo Para Implantação da Gestão de Pessoas por Competências Em Uma Instituição Federal De Ensino**. Disponível em:

<<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/2266/1915>>. Acesso em 23 jul. 2017

METODOLOGIA de Gestão de Projetos do Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas, disponível em:<http://www.tjal.jus.br/apmp/arquivos_gp/20140218091450_Metodologia%20de%20GP%20TJ%20AL-%20%20maio%202013.pdf> Acesso em 23 out. 2016.

VESPA, Márcia. **Um RH visto de cima**: o que a alta administração espera que você saiba para fazer a diferença. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.