

Cadastro de Iniciativa Estratégica

Iniciativa Estratégica

Implantação da Gestão por Competência

Gestor da Iniciativa

Nome	E-mail	Celular (whatsapp)
Paulo Sílvio Mourão Veras	paulomv@uol.com.br	9 9911 7014

Gerente da Iniciativa

Nome	E-mail	Celular (whatsapp)
Janayna Lustosa Lima	janaynalustosa@ig.com.br	9 9995 5700

Equipe

Nome	E-mail	Celular (whatsapp)
Joaquim Campelo Nunes	quinsim@hotmail.com	
Osvaldina de Sousa Santana	osvaldina.santana@tjpi.jus.br	9 9929-5327
Ana Caroline Cavalcante Cardoso Pereira	acarolinecardoso@gmail.com	998162-2270
Geísa Indira Ciríaco Soares	geisa.ciriaco@tjpi.jus.br	9 8811 1480
Willame Carvalho e Silva	willame.carvalho@tjpi.jus.br	9 9937 1953

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PIAUÍ

1 Escopo

A gestão por competência consiste na gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, apresentando um conjunto de alternativas alinhadas ao panorama moderno e competitivo das organizações atuais.

Este projeto busca definir conceitos, métodos e técnicas do tema em questão, como mapeamento, desenvolvimento, remuneração e avaliação por competências dos servidores públicos desta instituição e perceber as possibilidades, adaptações e restrições ao inserir esse modelo na administração pública, onde o assunto ainda é recente.

Assumir um papel qualificador constitui também um desafio para as organizações públicas, apoiando as iniciativas de desenvolvimento profissional, criando um ambiente propício à aprendizagem e oferecendo aos servidores reais oportunidades de crescimento na carreira.

Busca-se com este estudo, a valorização do capital intelectual presente no Poder Judiciário Estadual e uma aproximação dos objetivos organizacionais e individuais como já dito, proporcionando aos servidores a ampliação de suas competências individuais, que refletirá na melhoria do desempenho profissional, resultando na eficácia dos resultados almejados pelo TJPI.

No contexto atual, a administração pública está modernizando sua forma de atuação, implantando novos sistemas e métodos, que visam a transparência das ações. A adoção do modelo de gestão, com base em competência pode auxiliar e gerar impactos significativos à condução de diversos processos de gestão, como o planejamento das ações de gestão de pessoas e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e individuais.

2 Alinhamento Estratégico

A Resolução CNJ nº 198, de 01/07/2014 que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, instituiu a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020, sintetizada entre outros componentes, nos macrodesafios do Poder Judiciário enumerados no anexo da referida resolução.

O presente projeto atrela-se ao macrodesafio de Melhoria da Gestão de Pessoas que se refere *“a políticas, métodos e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.”*

3 Público Alvo

Servidores efetivos ativos do Poder Judiciário do Estado do Piauí, bem como os ocupantes exclusivamente de cargos em comissão.

4 Partes Interessadas ou Envolvidas

Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí, Corregedoria Geral da Justiça, Comitê Gestor da Estratégia do Poder Judiciário do Estado do Piauí, Secretaria Geral do TJPI, Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica, Secretaria de Administração e Pessoal e Escola Judiciária do Piauí (EJUD).

5 Justificativa

A proposta apresentada no presente projeto pode contribuir como um instrumento auxiliar à administração pública e ao setor de recursos humanos, na identificação e mapeamento de competências, na nomeação de servidores, seja de cargos efetivos ou de cargos em comissão, possibilitando a alocação de competências com base no conhecimento, habilidades e atitudes, no planejamento e desenvolvimento de competências, conforme objetivos e estratégias organizacionais.

Ressalta-se que este estudo visa a valorização do capital intelectual do TJPI e uma aproximação dos objetivos organizacionais e individuais, proporcionando aos servidores a ampliação de suas competências individuais refletindo na melhoria do desempenho profissional, resultando na eficácia dos resultados almejados pelo Poder Judiciário Estadual.

Nestes termos, o projeto coaduna-se perfeitamente com o macrodesafio do Poder Judiciário 2015-2020 especificado pelo Conselho Nacional de Justiça na Resolução CNJ nº 198/2014.

A adoção de um modelo com base em competências,

[...] significa um salto de qualidade em aproveitamento do potencial humano, pois tende a reduzir a importância de fatores como afinidades, compatibilidade entre personalidades, valores, padrões de comportamento, vinculação pessoal, que são os principais determinantes das “relações de confiança”. Enfim, a afirmação do conceito de “cargos de competência” amplia as possibilidades de aproveitamento e valorização de contribuições distintas e inovadoras: estimula o desenvolvimento de relações maduras, baseadas no profissionalismo e propícias à reflexão crítica e ao crescimento pessoal.(KALIL PIRES, et al, 2005, p. 33).

6 Objetivo

- Mapear as competências técnicas e comportamentais gerenciais através da definição do perfil adequado à unidade organizacional ou ao cargo que deverá ser descrito, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias às carreiras do Poder Judiciário Estadual dispostas na Lei Complementar nº 115/2008 e alterações;
- Avaliar as competências técnicas e comportamentais gerenciais e adequar as competências requeridas dos servidores efetivos ativos e ocupantes exclusivamente de cargos em comissão aos objetivos da instituição, tendo como referência o Planejamento Estratégico do TJPI aprovado através da Resolução nº 04/2015 e seu anexo;
- Trabalhar em conjunto com a equipe da iniciativa estratégica de “Elaboração e execução do plano de capacitação dos magistrados e servidores orientado para resultados” no desenvolvimento das competências estruturando um plano de capacitação que vise ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e estimular o autodesenvolvimento e o aprendizado contínuo do servidor;
- Promover estudo e apresentação de proposta de política de remuneração com base em competências, onde a nomeação para funções de confiança, possa tornar-se uma maneira de valorizar o desempenho, se realizada pelo fator competência, o que possibilitaria, de certa forma, uma remuneração com base em resultados;

- Desenvolvimento de proposta de regulamentação das gratificações por incremento de produtividade e gratificação por produtividade plena acrescidas ao Plano de Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Piauí pela Lei Complementar nº 212, de 17/06/2016;
- Promover estudo da atual avaliação de desempenho (art. 20 ao art. 26 da LC nº 115/2008) à qual os servidores do Poder Judiciário Piauiense se submetem e propor melhorias ao programa.

7 Metodologia

7.1 Desenvolvimento de política de remuneração por competências

A remuneração por competências tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização. Como vantagens têm a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão Estratégica de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os colaboradores de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização, substituindo o foco na função para adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização (LOPES, 2008).

A remuneração dos servidores públicos é definida por lei específica e o principal fator de oscilação entre servidores de mesmo cargo é o tempo de serviço. É constituída por uma parcela fixa estruturada (subsídio), e se ocupante de cargo em comissão, por uma parcela variável correspondente à gratificação.

No modelo gestão por competências, a remuneração é atrelada ao desempenho do colaborador, medida por indicadores com base nos resultados esperados. Procurar-se-á através de estudos de casos, experiências em outros tribunais e demais instituições públicas informações acerca de políticas de remuneração com base na competência, bem como proposta de regulamentação de gratificação por produtividade.

Importante destacar que a ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base em competências, talvez seja a principal causa de desmotivação dos servidores.

Assim, a nomeação para cargos de confiança, pode tornar-se uma maneira de valorizar o desempenho, se realizada pelo fator competência, o que possibilitaria, de certa forma, uma remuneração com base em resultados. Sob este aspecto, Kalil Pires, et al, (2005, p. 33) comenta:

A adoção do modelo de gestão por competências implica menor peso do critério “relação de confiança” e aumento do peso do critério “competências adequadas” para a investidura no cargo. Trata-se, portanto, da superação gradativa do conceito de “cargo de confiança” e da afirmação do conceito de “cargo de competência”.

7.2 Avaliação de desempenho

Será promovido um estudo da atual avaliação de desempenho ao qual os servidores do Poder Judiciário Piauiense se submetem e propor melhorias ao programa, de modo que a avaliação de desempenho seja contínua, tornando-se um mecanismo de *feedback*, a medida, que os resultados alcançados devem ser comparados com os esperados. Nesta etapa de acompanhamento e avaliação realiza-se o monitoramento e a execução dos planos operacionais e de gestão utilizando-se de indicadores de desempenhos para corrigir eventuais desvios. O *feedback* é um valioso instrumento que permite a eficácia da avaliação, proporcionado ao servidor conhecer o resultado de seu desempenho, para corrigir possíveis falhas no processo.

A avaliação de desempenho dos servidores do Poder Judiciário do Estado do Piauí está regulamentado nos artigos 20 a 26 da LC nº 115/2008; ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: relacionamento com o público, relacionamento com o grupo de trabalho, conhecimento do trabalho, produtividade, autonomia, iniciativa e presteza, conservação do patrimônio, responsabilidade, habilidades técnicas, aperfeiçoamento e interesse do servidor, cumprimento de instruções, normas legais e regimentais.

Considera-se também, que quando a avaliação é realizada apenas pela chefia imediata, é maior a probabilidade de erros e distorções. Se realizada por diversas pessoas torna-se mais rica em fidedignidade, por que os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo.

Para a avaliação das habilidades e atitudes devem ser utilizados critérios, como as técnicas de observação e análise dos resultados apresentados do trabalho, pois desta forma é possível identificar as destrezas dos servidores no desempenho de suas funções, no convívio com outros profissionais (KALIL PIRES, et al, 2005).

7.3 Contratação de consultoria especializada

Dada a complexidade do estudo a ser realizado no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí, faz-se necessário a contratação de consultoria

especializada para desenvolvimento e implantação de modelo de gestão baseada em competência, onde as atividades consistirão em:

a) Mapear, avaliar e adequar competências

O mapeamento de um perfil de competências técnicas e comportamentais deve iniciar com a conscientização e orientação dos colaboradores sobre os métodos do processo. Em seguida, é preciso definir os indicadores de competências necessários para determinado cargo e extrair de cada indicador as competências imprescindíveis para a eficácia do colaborador.

Serão identificadas as competências técnicas e comportamentais, permitindo a percepção da diferença entre as competências atuais e as a serem desenvolvidas, dando suporte as ações de treinamento e desenvolvimento.

A identificação das competências organizacionais e humanas devem ser realizadas através da análise na missão, visão e valores institucionais. A coleta de dados pode ser realizada por meio de entrevista, observação ou de questionário. A auto-avaliação é um instrumento que também pode contribuir neste aspecto.

Na descrição das competências, os comportamentos devem ser objetivos, claros e passíveis de observação no ambiente de trabalho para evitar interpretações das competências de forma errônea.

O perfil adequado à unidade organizacional ou ao cargo deverá ser descrito, a partir da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes que o profissional possui, facultando assim, a adequação do modelo as peculiaridades do serviço público.

A partir do diagnóstico do mapeamento das competências torna-se possível a alocação e movimentação interna de pessoas, visando a aproximação entre as competências que as pessoas possuem e as competências exigidas pelo cargo. A aplicação desse modelo pode auxiliar em vários aspectos, na administração pública, como, na nomeação de servidores e na alocação aos cargos e funções.

b) Desenvolver competências

“O desenvolvimento de competências profissionais ou humanas é um processo de aprendizagem que visa suprir [a lacuna] entre os conhecimentos, habilidades e as atitudes requeridas pelo órgão público e os apresentados pelos servidores” (KALIL PIRES, et al, 2005, p. 36).

A identificação de talentos obtida pelo mapeamento favorece o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação da necessidade do desenvolvimento de competências, que proporciona o aprimoramento das

competências internas, captadas e mapeadas, por meio da aprendizagem, afirma Brandão e Guimarães (2001, apud Carbone, et al, 2006).

Para se desenvolver competências deve-se estruturar um plano de capacitação visando ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e estimular o autodesenvolvimento e o aprendizado contínuo do servidor. Esse plano deve ser formulado assim que o servidor ingressar na carreira e pode abranger desde treinamentos estruturados até visitas técnicas a outras organizações.

As competências técnicas são desenvolvidas por meio de cursos de aperfeiçoamentos. Já desenvolver competências comportamentais, hoje demasiadamente necessárias aos profissionais das mais diversas áreas de atuação, é complexo e requer tempo.

8 Produto(s)

Produto	Unidade de Medida
Proposta de regulamentação das gratificações por incremento de produtividade e gratificação por produtividade plena acrescidas ao Plano de Carreiras e Remuneração dos Servidores do Poder Judiciário do Piauí pela Lei Complementar nº 212, de 17/06/2016.	Unidade (1)
Proposta para aperfeiçoamento da avaliação de desempenho vinculados aos resultados a serem alcançados ou à estratégia da instituição.	Unidade (1)
Proposta de política de remuneração com base em competências.	Unidade (1)
Relatório do Mapeamento do perfil de competências técnicas e comportamentais das diversas carreiras do Poder Judiciário Estadual disposta na LC nº 115/2008.	Unidade (1)

9 Plano de Ação

ITENS	TAREFA	EXECUTORES	DATA INÍCIO	DATA FIM
1	Proposta de regulamentação das gratificações por incremento de produtividade e gratificação por			

	produtividade.			
1.1	Pesquisa eletrônica de informações e modelos adotados por outros tribunais de justiça no país.	JANAYNA, JOAQUIM, ANA CAROLINE	01/08/2016	16/09/2016
1.2	Verificar <i>in loco</i> as experiências em outros tribunais e demais instituições públicas de políticas de remuneração com base na competência.			
1.3	Elaboração de proposta de instrumento de regulamentação.			
2	Estudo da atual avaliação de desempenho e proposta de aperfeiçoamento.			
2.1	Definição e estudo do fluxo do processo de avaliação de desempenho atualmente executado no TJPI.			
2.2	Verificar as experiências em outros tribunais e demais instituições públicas.	JANAYNA, OSVALDINA, ANA CAROLINE	19/09/2016	21/10/2016
2.3	Elaboração de novo fluxo para o processo de avaliação de desempenho e proposta de ajustes ao dispositivo legal que regulamenta o processo de avaliação de desempenho no âmbito do TJPI.			
3	Estudo e apresentação de proposta de política de remuneração com base em competências.			
3.1	Pesquisa eletrônica de informações e modelos adotados por outros tribunais de justiça no país.	JANAYNA, JOAQUIM, ANA CAROLINE	10/10/2016	18/11/2016
3.2	Visitas técnicas ao TCE-PI, TRE-PI, MPF, TRT 22ª REGIÃO, TRF 1ª REGIÃO e outras instituições públicas.			
3.3	Elaboração da proposta.			

4	Contratação de consultoria especializada para desenvolvimento e implantação de modelo de gestão baseada em competência.	CONSULTORIA CONTRATATA	2016	2017
---	--	------------------------	------	------

10 Custos

ITEM	ESPECIFICAÇÃO	QUANT.	VALOR ESTIMADO (R\$)		ANO
			UNIT.	TOTAL	
1	Contratação de consultoria especializada	1	A DEFINIR		2016/2017
2	Visitas técnicas a dois tribunais do país	2			
2.1	Passagens aéreas	4	850,00	3.400,00	2016
2.2	Diárias	5	350,00	1.750,00	2016

11 Plano de Comunicação

Produtos do projeto serão entregues à medida que forem finalizados, após validação do gestor da presente iniciativa estratégica e devidamente divulgados pela Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica.

PLANO DE COMUNICAÇÃO				
Evento	Quem organiza	Quem recebe/participa	Periodicidade	Mídia
Matérias sobre os produtos entregues	Imprensa TJPI e Seplan	Agentes Internos	Mensal	Sítio do TJPI, Portal da Estratégia e e-mail.

12 Gestor do Projeto

Nome	Cargo	
PAULO SÍLVIO MOURÃO VERAS	SECRETÁRIO GERAL	
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação
(86) 9 9911 7014	paulomv@uol.com.br	SECRETARIA GERAL

13 Gerente do Projeto

Nome	Cargo	
JANAYNA LUSTOSA LIMA	AUDITORA/OFICIAL ASSISTENTE	
Telefone	Endereço Eletrônico	Lotação
(86) 9 9995 5700	janaynalustosa@ig.com.br	SECRETARIA GERAL

14 Equipe do Projeto

Equipe		
Nome	E-mail	Cargo/Lotação
Joaquim Campelo Filho	quinsim@hotmail.com	ANALISTA JUDICIÁRIO ASSESSOR JUDICIÁRIO/SG
Osvaldina de Sousa Santana	osvaldina.santana@tjpi .jus.br	ANALISTA ADM./COORD. DA COMISSÃO CENTRAL DE AVALIAÇÃO/SEAD
Ana Caroline Cavalcante Cardoso Pereira	acarolinecardoso@gm ail.com	ANALISTA JUDICIÁRIO/ANALISTA JUDICIAL/SG

15 Aprovação do Projeto

Recebido pela	Data	Assinatura
Seplan	29/07/2016	

Revisado pela	Data	Assinatura
Seplan	04/08/2016	
Aprovado pelo	Data	Assinatura
Comitê Gestor da Estratégia		