

Gestão por Competências  
Passo a Passo: um Guia  
de Implementação

*“O essencial não é o que foi feito do homem, mas aquilo que ele fez do que fizeram dele.”*

**Jean - Paul Sartre**

GUIA DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS NO  
PODER JUDICIÁRIO

---



# CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

## **Presidente**    **Secretário-Geral**

Ministro Ricardo Lewandowski

Fabrcio Bittencourt da Cruz

## **Corregedora Nacional de Justia**    **Diretor-Geral**

Ministra Nancy Andrichi

Fabyano Alberto Stalschmidt Prestes

## **Conselheiros**    **Expediente**

Arnaldo Hossepian Lima Junior

Bruno Ronchetti de Castro

Carlos Augusto de Barros Levenhagen

Carlos Eduardo Oliveira Dias

Daldice Maria Santana de Almeida

Fernando Cesar Baptista Mattos

Fabiano Augusto Martins Silveira

Gustavo Tadeu Alkimim

Luiz Cláudio Silva Allmamd

Lelio Bentes Corrêa

Luiza Cristina Fonseca Fricheisen

José Norberto Lopes Campelo

Emmanoel Campelo de Souza Pereira



Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

## **Organização e redação**

Aline Ribeiro de Mendonça

Anali Cristino Figueirêdo

Diogo Albuquerque Ferreira

Marina Brazil Bonani

## **Secretaria de Comunicação Social**

Giselly Siqueira

## **Projeto gráfico**

Álisson Eduardo Gonçalves Ferreira

## **Diagramação**

Álisson Eduardo Gonçalves Ferreira



2016

Conselho Nacional de Justiça

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



# Agradecimento

Às organizações públicas que gentilmente nos abriram às portas para nos contar sobre seus modelos de gestão por competências: Superior Tribunal de Justiça (STJ), Tribunal de Justiça do Distrito Federal (TJDFT), Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT 8), Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT), Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT), Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), Secretaria Nacional do Tesouro (STN) e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Um agradecimento especial também à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Ao prof. Dr. Thiago Dias Costa pela revisão, com importantes sugestões para o aprimoramento desse Guia.

Aos professores Maria Júlia Pantoja e Pedro Paulo Carbone pelos ensinamentos e pelas contribuições durante o desenvolvimento do Guia.

A todos que de alguma forma contribuíram para elaboração do Guia, o nosso muito obrigado.



# Sumário

	SUMÁRIO DE FIGURAS .....	8
	SUMÁRIO DE GRÁFICOS .....	9
	SUMÁRIO DE TABELAS.....	10
	DEFINIÇÃO DA EQUIPE .....	19
	INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	23
	MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS .....	27
	DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DO <i>GAP</i> .....	39
	IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS .....	49
	MONITORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS .....	55
	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS .....	65
	AValiação DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
	ANEXOS .....	77
	PRINCIPAIS PROBLEMAS QUE AS ORGANIZAÇÕES ENFRENTAM NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	82
	ENTREVISTAS .....	83
	GRUPO FOCAL .....	87
	QUESTIONÁRIOS .....	91

# Sumário de Figuras



**FIGURA 1**- Tipologia de competências ..... **33**

**FIGURA 2** - Etapas da avaliação de clima organizacional ..... **71**

# Sumário de Gráfico

**GRÁFICO 1** - O *gap* de competências ..... **43**

**GRÁFICO 2**- Matriz domínio X importância para a análise de prioridade  
de capacitação. .... **46**

# Sumário Tabelas

<b>TABELA 1</b> - Competência Organizacional .....	<b>35</b>
<b>TABELA 2</b> - Competência Gerencial .....	<b>35</b>
<b>TABELA 3</b> - Competência Técnica .....	<b>36</b>
<b>TABELA 4</b> - Cálculo de lacuna de competências gerenciais.....	<b>44</b>
<b>TABELA 5</b> - Média das lacunas de competências e priorização da capacitação em nível gerencial .....	<b>44</b>
<b>TABELA 6</b> - Exemplo de cálculo dos quartis das lacunas de competências .....	<b>45</b>
<b>TABELA 7</b> - Exemplo de marco temporal para os ciclos de avaliação .....	<b>58</b>
<b>TABELA 8</b> - Exemplo de escala para a avaliação .....	<b>59</b>
<b>TABELA 9</b> - Pesos diferentes para cada tipo de avaliação .....	<b>59</b>
<b>TABELA 10</b> - Planejando trilhas e/ou trilhos .....	<b>61</b>
<b>TABELA 11</b> - Estabelecendo metas .....	<b>63</b>
<b>TABELA 12</b> - Diferenças entre objetivos, metas e indicadores .....	<b>81</b>
<b>TABELA 13</b> - Tipos de entrevistas .....	<b>85</b>



# Apresentação

Há nove anos foi publicado o Decreto 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Este Decreto propõe um desenvolvimento profissional com foco na melhoria e na qualidade dos serviços públicos. Como uma das finalidades da Política, inclui-se a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, utilizando o modelo de gestão por competências para os programas de capacitação. Não obstante às mudanças promovidas pelo Decreto, a disseminação de um modelo de gestão de pessoas apoiado no desenvolvimento de competências ainda ocupa um espaço pequeno nas organizações públicas.

O Poder Executivo elaborou um importante guia da gestão da capacitação por competências. Faltava ao Poder Judiciário, por sua vez, a construção de um documento que fornecesse uma orientação prática voltada aos tribunais.

A ideia de desenvolver um guia prático de gestão por competências surgiu, ao mesmo tempo, de uma demanda interna e de uma externa ao Judiciário. Internamente, diversos tribunais procuram o Conselho Nacional de Justiça com vistas a ter uma orientação, um suporte, um guia na difícil tarefa de implementar a gestão por competências. Apesar de alguns tribunais apresentarem avanços no tema, ainda há muitos obstáculos que dificultam o alcance de resultados efetivos. Externamente, a própria sociedade tem reivindicado transformações mais profundas no Judiciário. A cobrança pela melhoria nos serviços prestados pela justiça brasileira nos compeli a pensar e analisar com mais atenção como gerar tais transformações; e como gerar tais transformações senão pela principal força motriz do poder público, as pessoas?

A elaboração desse guia envolveu uma grande dedicação e força de vontade por parte do CNJ. A capacitação foi fundamental se devolveu por meio de livros, artigos, manuais, dissertações, cursos internos e externos. Foi feita também uma forte pesquisa de *benchmarking*, com visitas a diversos órgãos públicos que já iniciaram a implementação do modelo de gestão por competências. Ademais, foram realizadas reuniões com especialistas em mapeamento de competências na esfera pública.

Após a capacitação, com o intuito de organizar o conhecimento adquirido, foram produzidos diversos relatórios de reuniões, mapas de processos de cada metodologia de gestão por competências utilizadas pelas organizações visitadas e, também, mapas de processos das principais metodologias existentes na literatura sobre o assunto.

O CNJ tem expectativa de que este guia possa engajar todo Poder Judiciário em prol de transformações no desenvolvimento profissional de servidores públicos por meio da gestão por competências. Optou-se por apresentar um guia mais pragmático e simples, que desse uma visão geral do modelo no setor público. O aprofundamento a respeito do assunto, com abordagem de temáticas mais específicas, ocorrerá em outras publicações do CEAJUD.

O guia também constituirá um importante instrumento de acompanhamento dos programas de gestão por competências no Poder Judiciário. O acompanhamento dos programas será feito por meio do Relatório Anual sobre Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, elaborado pelo CEAJUD. Neste relatório, cada tribunal ou conselho informará a etapa em que se encontra, dentro da proposta de estágios do processo de implantação da gestão por competências apresentada neste guia (pág. 15). Com esse monitoramento, poder-se-á: produzir um mapa da situação da gestão por competências no judiciário brasileiro; identificar os principais problemas; e buscar o aprimoramento das políticas de desenvolvimento profissional de servidores públicos.





GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS

---

*“Na vida é preciso ter coragem para ser diferente e  
competência para fazer a diferença.”*

**Angela G. A. Beirão**

## CONTEXTUALIZAÇÃO

Nos últimos anos, tanto as organizações privadas como as públicas têm sofrido inúmeras mudanças no sistema tradicional de gestão de pessoas. Observam-se investimentos na migração de um modelo burocrático para um modelo de administração pública gerencial, com valores relacionados à produtividade, orientação a resultados e descentralização, além de eficiência e competitividade.

A Administração Pública tem vivido esse período de valorização do servidor público, buscando a qualificação e a capacitação para afinar-se às necessidades sociais. É nesse contexto que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, em que os conhecimentos devem estar alinhados à coordenação do comportamento de seus membros. Isso faz com que haja a necessidade de adoção de um modelo mais integrado e voltado para a excelência, respeitando-se as particularidades de cada esfera. Nessa dinâmica, a gestão por competências (GPC) é imprescindível ao alcance da qualidade e eficiência do serviço público. Esse modelo gerencial propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização e das pessoas que dela participam, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

## QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS?

A adoção da gestão por competências como modelo de capacitação pode gerar inúmeros benefícios para o setor público. Para os servidores, por exemplo, promove a melhoria dos programas de capacitação, de seleção interna, de alocação de pessoas, de movimentação e de avaliação. Pode contribuir, também, para a adequação das atividades exercidas pelo servidor às suas competências e para o aumento da motivação intrínseca, promovendo resultados organizacionais mais efetivos. Para o Poder Judiciário, de forma geral, a implementação da gestão por competências afeta diretamente a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pelos órgãos que estão sob sua égide. Uma vez identificadas as competências necessárias à organização, o órgão poderá utilizá-las no processo seletivo externo (concurso público) e desenvolvê-las de forma mais apropriada aos objetivos estratégicos. Ao final do processo, pode-se gerar melhorias na qualidade e na celeridade de seus serviços e, conseqüentemente, adequação e uso mais eficiente dos recursos utilizados pela organização.

## MARCO LEGAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

### Conceito de gestão por competências:

- Gestão da capacitação;
  - Desenvolvimento dos CHA's;
  - Alto desempenho.
- 

No setor público, o modelo de gestão por competências possui como principal marco legal o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo a **gestão por competências** como a "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".

## MARCO LEGAL NO PODER JUDICIÁRIO

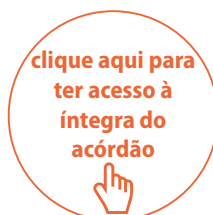
### Conceito de competência:

CHA's necessários ao desempenho das funções dos servidores

Com vistas a impulsionar um modelo de desenvolvimento profissional no Poder Judiciário baseado na gestão por competências, foi publicada, pelo Conselho Nacional de Justiça, a **Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014**, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. A resolução define **competência** como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” e elucida o desenvolvimento de competências como: “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

## ACÓRDÃO DO TCU

O Tribunal de Contas da União tem acompanhado e fiscalizado de perto a situação da governança e da gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Com a finalidade de promover melhorias nessa situação, o Tribunal proferiu o Acórdão 3.023/2013 TCU-Plenário, indicando a gestão por competências como instrumento da governança estratégica de pessoas.



## PAPEL DO CEAJUD

O art. 12 desta Resolução estabelece que o CNJ, por intermédio do CEAJUD, identificará as competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) a serem desenvolvidas nos servidores do Poder Judiciário e coordenará a construção e a manutenção de banco de cursos a distância, e outros recursos educacionais desenvolvidos pelo CNJ e pelos tribunais, a fim de fomentar o compartilhamento.

## PORQUE ADOTAR O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM SUA ORGANIZAÇÃO?

A máquina pública tem enfrentado a necessidade de reexaminar sua organização no que diz respeito a sua estrutura e dinâmicas de trabalho, para que possam aprimorar seus processos e rotinas, permitindo, assim, um melhor desempenho e um funcionamento mais efetivo (PABLO *et al.*, 2007).

## QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA A ADOÇÃO DESTE MODELO?

As principais dificuldades observadas são:

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



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

## O GUIA

Atendendo ao estabelecido na Resolução 192/2014 e colaborando para disseminar a gestão por competências no Judiciário, o CEAJUD propõe este guia, com oito etapas. É importante ressaltar que este guia servirá como norte tanto para aqueles órgãos que ainda não possuem a gestão por competências implementada, como para aqueles que já estão envolvidos com o tema. **O intuito desse guia é informar e assistir, e não instituir regras vinculativas no que tange à gestão por competências, visto que os tribunais poderão adotar qualquer modelo ou metodologia de acordo com o seu planejamento estratégico.** Ressalte-se ainda que os tribunais que já instituíram a gestão por competências não necessitam alterar seu trabalho, basta que identifiquem em qual das etapas sugeridas por este guia encontram-se. Posteriormente, o CNJ coordenará e acompanhará, por meio do CEAJUD, o processo de implementação da gestão por competências em todo o Poder Judiciário, identificando o estágio do processo que cada tribunal está.

## ESTÁGIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

1. DEFINIÇÃO DA EQUIPE
2. INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
3. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS
4. DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS E ANÁLISE DO GAP
5. IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
6. MONITORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS
7. DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS
8. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



# 1

## DEFINIÇÃO DA EQUIPE

---



*“Se você quer ir rápido, vá sozinho; se quiser ir longe, vá acompanhado.”*

**Provérbio africano**

## 1.1 Como montar a equipe

Como primeiro passo, sugere-se a escolha dos membros da equipe que coordenará a implementação da gestão por competências na organização. É importante que os membros tenham interesse intrínseco em participar do projeto. Em seguida, deve-se definir os papéis e as atribuições da equipe e capacitá-la para o trabalho a ser executado.

## 1.2 Capacitação da equipe

Inicialmente, para a capacitação, é importante conhecer os fundamentos teóricos do tema, realizando, pelo menos, uma breve revisão da literatura. Ela é extremamente extensa, mas de fácil acesso. Sabe-se que há diversos autores brasileiros atuantes, tais como Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, Joel Dutra, Rogério Leme, Fleury e Fleury, Fernandes e Souza, Carvalho e Costa. Pode-se citar também alguns autores internacionais, tais como Mc Clelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, Prahalad e Hamel (**escola anglo-saxônica**) e Le Boterf, Zarafian, Perrenoud e Durand (**escola francesa**).

De acordo com a escola anglo-saxônica, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (CHA's) que um indivíduo possui são essenciais para a execução de suas atividades em seu cargo. Essas três variáveis possuem uma relação com a qualificação do profissional e são atreladas aos requisitos das atribuições necessárias a uma função ou cargo na organização. Para a escola francesa, o importante é analisar como os CHA's são utilizados em um determinado contexto social. Os indivíduos não são mais avaliados somente pelos requisitos formais do cargo ocupado, mas, principalmente, pelo o que entregam em uma situação laboral específica.

Além da revisão literária, palestras, seminários, *workshops*, encontros e fóruns são de suma importância para agregar conhecimento. Podem ser utilizados também manuais e guias de gestão por competências já elaborados no setor público, como é o caso do "Guia da Gestão da Capacitação por Competências", desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão ([link](#)). Recomenda-se, ainda, realizar visitas técnicas a órgãos que já possuem a gestão por competência implementada. É importante que, após todas as visitas, sejam elaborados relatórios para que fiquem documentadas as informações essenciais, que servirão de apoio à equipe.

Ao final da capacitação, a equipe deverá decidir qual arcabouço teórico de gestão por competências será adotado pela organização e manter essa metodologia até o final da implementação do modelo.





# 2

---

## INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



*“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará  
ao seu tamanho original”*

**Albert Einstein**

## 2.1 Elaboração do projeto

Nessa fase, escreve-se o projeto. É necessário que ele esteja alinhado ao planejamento estratégico da organização, assim como aos seus macroprocessos.

## 2.2 Criação da identidade visual do projeto

Sugere-se trabalhar na criação da identidade visual, ampliando a aceitabilidade do projeto junto aos dirigentes e à organização.

## 2.3 Aprovação do projeto pela autoridade competente

A aprovação deve ser realizada por autoridade competente, sob forma de autorização, por meio de ato normativo, ou assinatura em projeto, ou publicação em ato próprio, atendendo à especificidade do órgão, garantindo-se a publicidade.

## 2.4 Sensibilização dos dirigentes, magistrados e servidores

### ATENÇÃO!

Esse é um dos tópicos mais importantes para a institucionalização do programa de gestão por competências, pois se os servidores do órgão não entenderem a importância desse tema, a probabilidade de o projeto não atingir seus objetivos é alta. Sem o apoio dos dirigentes, a implementação da gestão por competências torna-se difícil. Recomenda-se que, em cada mudança de gestão, realize-se nova sensibilização.

Para esta atividade, sugere-se a utilização de palestras/seminários/fóruns/encontros/ oficinas/ workshops com especialistas, a apresentação de casos de sucesso e/ou de pesquisas sobre o assunto, o envio de e-mails explicativos que despertem o interesse sobre o tópico e a exposição de materiais didáticos em ambientes coletivos de trabalho. É conveniente adequar essas sugestões ao público-alvo da sensibilização.

## 2.5 Capacitação dos gestores

Os gestores são peças-chaves no processo de implementação do projeto. Eles possuem participação ativa e essencial no processo de mapeamento de competências e, posteriormente, na avaliação de desempenho. Ademais, como são importantes canais de comunicação e de incentivo de servidores, serão constantemente consultados pela equipe do projeto. Acrescenta-se, ainda, o seu papel fundamental na validação das competências.



# 3

---

## MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS



*“Não existe no mundo nada mais poderoso que uma  
ideia para a qual tenha chegado sua hora.”*

**Victor Hugo**



O mapeamento de competências é o pilar da gestão por competências e visa identificar a relação entre as competências que uma organização possui e aquelas que são desejáveis ou necessárias a ela. Quando essas competências são cruzadas, é possível detectar lacunas existentes (*GAPs*). Os *GAPs* são proporcionais à necessidade de desenvolvimento de competências: quanto maior o grau, maior a necessidade de aperfeiçoamento. Sem o mapeamento das competências necessárias, é inviável encontrar o *gap* de competências estratégicas à organização, e ter subsídios efetivos para as ações e os programas de treinamento e desenvolvimento profissional.

Para que o mapeamento de competências gere consequências efetivas em termos de resultados estratégicos para a organização, é necessário que ele possua uma relação direta com os valores das pessoas e do próprio órgão. É fundamental que esteja concatenado ao planejamento estratégico organizacional. E mesmo que não haja um, o mapeamento de competências deve estar alinhado à visão, à missão, aos valores e deve ser coerente com atos normativos do órgão, tais como regimento interno, manual de cargos e outros.

Existem diversas metodologias de mapeamento de competências. As abordagens teóricas indicadas no item 1 “definição de equipe” ajudarão nessa etapa do programa. Para a escolha da metodologia mais adequada, o órgão deve considerar o seu planejamento estratégico, a sua missão, a sua visão, a sua própria estrutura, as suas necessidades e as suas viabilidades financeiras. Não há uma metodologia pronta e pré-moldada a cada órgão. Portanto, preconiza-se que a implementação da gestão por competências esteja baseada nas peculiaridades da própria organização. Caso opte-se por contratar uma consultoria, é imprescindível ponderar essas características organizacionais específicas.

### 3.1. Análise documental

O primeiro passo para mapear as competências necessárias é a análise documental, ou seja, a análise da visão, da missão, do planejamento estratégico, dos macroprocessos, do regimento interno e de todos os documentos relacionados aos objetivos estratégicos da organização.

Para tanto, indica-se a realização de uma análise de dados textuais, que apura as informações mais importantes, quantificando e condensando suas estruturas relevantes. Existe um número significativo de metodologias e softwares nessa área. Por possuir uma sistemática clara e aprofundada, cita-se o modelo de Bardin, que se fundamenta na análise semântica de enunciados ou períodos de um texto ou *corpus* (FARACO *et al.*, 2006, p. 130; BECHARA, 2009, p. 406). A partir daí, promove-se um encolhimento e uma reorganização do material.

De acordo com Bardin (1977), para a realização dessa análise, toma-se como base segmentos textuais, que podem ser retirados de regimentos internos, objetivos estratégicos, macroprocessos e tudo aquilo que é essencial à organização. Tais segmentos textuais devem ser transpostos em fragmentos menores e deve-se aglomerá-los e categorizá-los em temas gerais. A partir dessa análise documental, extrai-se um conjunto de temas que servirão de base para a descrição das competências. Observe o seguinte exemplo:

## 1 - Escolher o documento a ser analisado:

Portaria nº 16 de 26/02/2015

Ementa: Dispõe sobre as diretrizes de gestão da Presidência do Conselho Nacional de Justiça para o biênio 2015-2016 RESOLVE:

Art. 1º Ficam instituídas as diretrizes de gestão da Presidência do Conselho Nacional de Justiça para o biênio 2015-2016:

- I. fortalecer a atuação do Conselho Nacional de Justiça no âmbito do planejamento estratégico e da análise e solução de problemas que afetam o Judiciário;
- II. intensificar as relações institucionais do Conselho Nacional de Justiça com os demais Poderes e com outras instituições essenciais à administração da Justiça, com vistas à busca de convergências de esforços;impulsionar o uso de meios eletrônicos para a tomada de decisões;
- III. impulsionar o uso de meios eletrônicos para a tomada de decisões;incentivar a efetiva comunicação e o compartilhamento de informações processuais entre os órgãos do Poder Judiciário, para, entre outros, aperfeiçoar os filtros da repercussão geral e dos recursos repetitivos e seus diagnósticos;
- IV. desestimular as ações de índole temerária ou protelatória, mediante os meios legais disponíveis;contribuir com o desenvolvimento da Justiça Restaurativa;
- V. incentivar a efetiva comunicação e o compartilhamento de informações processuais entre os órgãos do Poder Judiciário, para, entre outros, aperfeiçoar os filtros da repercussão geral e dos recursos repetitivos e seus diagnósticos;desenvolver uma política criminal judiciária para o sistema penitenciário e socioeducativo, tendo por pilares a concretização e a efetividade de direitos, e o combate à cultura do encarceramento desnecessário, em especial, nas prisões provisórias;
- VI. potencializar a desjudicialização, por meio de formas alternativas de solução de conflitos, compartilhando, na medida do possível, com a própria sociedade, a responsabilidade pela recomposição da ordem jurídica rompida;manter permanente interlocução com os juizes de todos os graus de jurisdição e com os tribunais do País;
- VII. contribuir com o desenvolvimento da Justiça Restaurativa;
- VIII. colaborar com a elaboração de atos normativos que promovam a celeridade processual, o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional e a melhoria das condições de trabalho dos juizes;
- IX. desenvolver uma política criminal judiciária para o sistema penitenciário e socioeducativo, tendo por pilares a concretização e a efetividade de direitos, e o combate à cultura do encarceramento desnecessário, em especial, nas prisões provisórias;
- X. realizar estudo sobre as condições de saúde da população carcerária;
- XI. manter permanente interlocução com os juizes de todos os graus de jurisdição e com os tribunais do País;
- XII. envidar esforços para a permanente valorização dos magistrados e dos servidores do Poder Judiciário.

Art. 2º As diretrizes constantes do art. 1º deverão ser consideradas no planejamento estratégico do Conselho Nacional de Justiça e na formulação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, sem prejuízo de outras propostas dos tribunais e conselhos de Justiça.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

## 2 - Dispor o texto de forma corrida:

Ficam instituídas diretrizes gestão Presidência Conselho Nacional Justiça biênio 2015-2016, fortalecer atuação Conselho Nacional Justiça âmbito planejamento estratégico análise solução problemas afetam Judiciário, intensificar relações institucionais Conselho Nacional Justiça demais Poderes outras instituições essenciais administração Justiça, vistas busca convergências esforços; impulsionar uso de meios eletrônicos tomada decisões; desestimular ações índole temerária protelatória, mediante meios legais disponíveis; incentivar efetiva comunicação compartilhamento informações processuais órgãos Poder Judiciário, aperfeiçoar filtros repercussão geral recursos repetitivos diagnósticos; potencializar desjudicialização, formas alternativas solução conflitos, compartilhando medida possível própria sociedade, responsabilidade recomposição ordem jurídica rompida; contribuir desenvolvimento Justiça Restaurativa; colaborar elaboração atos normativos promovam celeridade processual, aperfeiçoamento prestação jurisdicional melhoria condições trabalho juízes; desenvolver política criminal judiciária sistema penitenciário socioeducativo, concretização efetividade direitos, combate cultura encarceramento desnecessário, prisões provisórias; realizar estudo condições saúde população carcerária; manter permanente interlocução juízes todos graus jurisdição.

## 3 - Selecionar os itens mais importantes essenciais ao tipo de competência mapeada:

diretrizes gestão fortalecer atuação âmbito **/planejamento estratégico/ análise solução problemas/**, intensificar **relações institucionais** Conselho Nacional Justiça demais Poderes outras instituições essenciais administração Justiça, **/convergências esforços/**; impulsionar **uso de meios eletrônicos tomada decisões/**; desestimular **/ações temerária protelatória/**, mediante meios legais disponíveis; incentivar efetiva **comunicação /compartilhamento informações processuais** órgãos Poder Judiciário, aperfeiçoar filtros **/ repercussão geral recursos repetitivos/** diagnósticos; potencializar **/ desjudicialização/** formas alternativas solução conflitos/, **responsabilidade/ recomposição ordem jurídica/** rompida; contribuir desenvolvimento **/ Justiça Restaurativa/**; colaborar elaboração atos normativos promovam **/ celeridade processual/**, aperfeiçoamento **/prestação jurisdicional/** melhoria **/condições trabalho/** juízes; desenvolver **/política criminal judiciária/ sistema penitenciário socioeducativo/**, concretização efetividade direitos, combate **/cultura encarceramento/** desnecessário, **/prisões provisórias/**; realizar estudo condições **/saúde população carcerária/**; manter permanente **/interlocução juízes/** todos graus jurisdição tribunais País; envidar esforços permanente **/valorização magistrados servidores/** Poder Judiciário. diretrizes planejamento estratégico Conselho Nacional de Justiça formulação Estratégia Nacional Poder Judiciário, prejuízo propostas tribunais conselhos Justiça.

#### 4 - Transpor os fragmentos e aglomerá-los:

/planejamento estratégico/ análise solução problemas/, relações institucionais, / convergências esforços/; uso de meios eletrônicos tomada decisões/ações temerária protelatória/, comunicação /compartilhamento informações processuais/ repercussão geral recursos repetitivos/ /desjudicialização/ formas alternativas solução conflitos/, /recomposição ordem jurídica/; /Justiça Restaurativa/; / celeridade processual/, /prestação jurisdicional/ /condições trabalho/ /política criminal judiciária/ sistema penitenciário socioeducativo/, /cultura encarceramento/, /prisões provisórias/; /saúde população carcerária/; /interlocução juízes/ / valorização magistrados servidores/.

#### 5 - Associar os fragmentos em temas:

##### TEMAS EXTRAÍDOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL PARA VALIDAÇÃO

- ✓ planejamento estratégico;
- ✓ análise solução problemas;
- ✓ relações institucionais;
- ✓ convergências esforços;
- ✓ Uso de meios eletrônicos tomada decisões;
- ✓ ações temerária protelatória ;
- ✓ comunicação;
- ✓ compartilhamento informações processuais;
- ✓ repercussão geral recursos repetitivos;
- ✓ desjudicialização;

- ✓ formas alternativas solução conflitos;
- ✓ recomposição ordem jurídica;
- ✓ justiça restaurativa;
- ✓ celeridade processual;
- ✓ prestação jurisdicional;
- ✓ condições trabalho;
- ✓ política criminal judiciária;
- ✓ sistema penitenciário socioeducativo;
- ✓ cultura encarceramento;
- ✓ prisões provisórias;
- ✓ saúde população carcerária;
- ✓ interlocução juízes;
- ✓ valorização magistrados servidores.



A análise documental é uma fase preparatória para o seguinte passo do processo de mapeamento: a descrição das competências. Cabe ressaltar, no entanto, que a pesquisa documental dificilmente é utilizada sozinha. Pode-se combiná-la com outras técnicas de identificação de competências, tais como entrevistas individuais, grupos focais, questionários e outros.

### 3.2 Descrição das competências

É possível trabalhar com a descrição de competências em três níveis: organizacionais, setoriais e individuais. As organizacionais são essenciais à organização e constituem requisitos e expectativas que os cidadãos e/ou a alta administração esperam que todos os seus membros possuam. As setoriais referem-se aos atributos e às capacidades das unidades ou departamentos da organização. As individuais estão relacionadas aos padrões de desempenho que a organização espera de cada profissional.

**Figura 1 - Tipologia de competências**



Na literatura sobre o tema, são apresentadas outras tipologias de competências. Em virtude da singularidade, alguns autores dividem as competências organizacionais, por exemplo, em básicas ou essenciais. As básicas são necessárias para o funcionamento da organização. As essenciais constituem propriedades da organização que lhe conferem vantagem competitiva e a distinguem de outras organizações (BRANDÃO, 2012, pág. 5).

Ao considerar as atribuições ocupacionais desempenhadas pelas pessoas, pode-se também classificar as individuais em técnicas ou gerenciais. Especificamente, as gerenciais abordam as competências necessárias àqueles que ocupam cargo de gerência no órgão, e as técnicas aos demais cargos existentes no quadro de pessoal<sup>1</sup>.

Em função da abrangência, pode-se categorizar as competências em transversais (comum a todos) ou específicas (de uma área, de um cargo, de uma função, etc).

Para decidir quais competências serão descritas, é preciso que a organização considere a maturidade organizacional quanto ao processo de implementação da gestão por competências. Se essa implementação encontra-se em seu primeiro ciclo, é provável que a organização opte por descrever apenas um tipo de competência.

Mais importante do que a decisão de quais competências serão descritas e como serão intituladas, são os cuidados que devem ser tomados durante o processo de descrição. Deve-se ter em mente que as competências descritas serão utilizadas para as avaliações de desempenho por competências. Por isso, as competências descritas devem ser práticas, operacionais e úteis; devem constituir-se referências claras e objetivas para a avaliação do comportamento e do desempenho de servidores.

Do mesmo modo, o mapeamento das competências necessárias será a base para o diagnóstico das competências existentes na organização. Se as competências necessárias não tiverem claramente definidas em todos os seus termos, o servidor terá uma grande dificuldade para conseguir avaliar se possui ou não aquela competência, ou até mesmo o seu gestor não conseguirá observar, em sua equipe, a presença ou não daquele conhecimento, daquela habilidade e atitude. Sem esses cuidados, provavelmente a organização despenderá um grande esforço nessa etapa, sem obter o insumo principal que permitirá alcançar resultados com a gestão por competências. Sendo assim, nessa etapa, a qualidade da descrição é fator essencial para o sucesso.

Para facilitar a compreensão a respeito da descrição de competências, seguem os exemplos:

---

<sup>1</sup> Para mais informações sobre descrição de competências: Brandão, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

**Tabela 1 – Competência Organizacional:**

**Exemplo 1**

<b>Inadequado</b>	<b>Problemas</b>
Ser transparente nas ações e nos programas institucionais, internalizando a probidade ao cotidiano laboral como atributo de valor maior a ser seguido, permitindo, ao mesmo tempo, o controle social.	verbos inadequados que não representam comportamentos passíveis de observação no trabalho (ser e internalizar), palavras desnecessárias (cotidiano laboral e atributo de valor) e descrição muito longa, com múltiplas ideias.
<b>Adequado</b>	
Tornar transparente as ações e programas institucionais perante a sociedade.	

**Exemplo 2**

<b>Inadequado</b>	<b>Problemas</b>
Saber das reclamações <i>ex officio</i> contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, conhecendo-as e fornecendo o devido encaminhamento, podendo apreciar pelo arquivamento ou instauração do procedimento disciplinar, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional concorrente dos Tribunais	Verbo inadequado (saber e apreciar), utilização de termos técnicos ( <i>ex officio</i> ), ambiguidade (saber de ofício ou fazer reclamações de ofício), palavras desnecessárias (podendo decidir) e estrutura muito longa.
<b>Adequado</b>	
Receber as reclamações, e delas conhecer, contra membros ou órgãos do Poder Judiciário, decidindo pelo arquivamento ou instauração do procedimento disciplinar, sem prejuízo da competência disciplinar e correicional concorrente dos Tribunais.	

**Tabela 2 – Competência Gerencial:**

**Exemplo 1**

<b>Inadequado</b>	<b>Problemas</b>
Acompanhar as atividades realizadas pela equipe sob sua responsabilidade, identificando erros e, quando possível, propondo soluções positivas.	Estrutura muito longa, expressões desnecessárias (“sob sua responsabilidade” e “quando possível”) e obviedade do termo “soluções positivas”.
<b>Adequado</b>	
Acompanhar o trabalho da equipe, corrigindo erros e propondo soluções.	

## Exemplo 2

Inadequado	Problemas
Ao final de cada avaliação de desempenho, dar <i>feedback</i> , expondo as suas percepções, analisando e buscando, conjuntamente com a equipe, as ações de capacitação.	Estrutura muito longa, falta de objetividade, expressões irrelevantes (“ao final de cada” e “expondo as suas percepções”) e utilização de verbos e termos abstratos, tornando o comportamento uma referência de difícil observação.
Adequado	
Fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho, propondo, em conjunto com a equipe, ações de capacitação.	

## Tabela 3 – Competência Técnica:

### Exemplo 1

Inadequado	Problemas
Organizar dados orçamentários, construindo tabelas de forma correta, utilizando-se, para tanto, do programa Excel.	Expressões desnecessárias (“de forma correta” e “para tanto”), falta de objetividade.
Adequado	
Elaborar tabelas orçamentárias, utilizando o programa Excel.	

### Exemplo 2

Inadequado	Problemas
Redigir notas técnicas objetivas e concisas sobre projetos de lei que tramitam no Congresso Nacional, tendo como base Manual de Redação Oficial da Presidência da República, procurando subsidiar as decisões tomadas pela presidência do órgão.	Sentença muito longa, com expressões desnecessárias (“que tramitam no Congresso Nacional”, “tomadas pela”), com duplicidade de significados (“objetivas e concisas”).
Adequado	
Redigir notas técnicas sobre projetos de lei, de forma objetiva, conforme modelo estabelecido pelo Manual de Redação Oficial da Presidência da República.	



### 3.3 Validação das competências necessárias

Nesta etapa, inicia-se o processo de validação das competências descritas. Segundo McLagan (1999, p. 43) "(...) alguma coisa é válida quando ela demonstra o que nós afirmamos que ela demonstra". Deve-se avaliar, por sua vez, se a competência supre a informação necessária para identificar o conhecimento, a atitude e as habilidades desejados. Ademais, é preciso avaliar se as competências descritas estão definidas em linguagem clara, coerente e apropriada na visão dos servidores do órgão. Finalmente, é importante analisar se as competências descritas são realmente convenientes para realizar, de forma estratégica para a organização, as tarefas existentes.

Geralmente, o processo de validação de competências ocorre em um momento posterior à fase de descrição das competências. Para realizar essas validações, podem-se utilizar grupos focais, entrevistas ou questionários. Sugere-se ouvir os representantes de todos os cargos, de faixas etárias diferentes, de tempo de casa diferentes, de diversas áreas, visando uma percepção mais consistente das pessoas que atuam na organização.

É bem verdade que será por meio dessa participação que muitos servidores reconhecerão a importância do programa e ficarão motivados com as mudanças que poderão ser geradas. A participação nessa etapa não só afeta a qualidade e a objetividade das competências descritas, como amplia a legitimidade do programa.

A experiência da utilização dessas validações em organizações públicas indica que os gestores são os atores essenciais. São eles que apresentam uma visão mais pragmática dessas competências e podem selecionar aquelas que melhor se adequam às atividades exercidas, seja em nível organizacional, gerencial ou técnico.

É importante lembrar que, ao final do processo de validação, uma comissão composta por dirigentes da alta administração deve aprovar a lista de competências obtida.

### 3.4 Organização e divulgação das competências necessárias

Após a descrição e validação das competências, é o momento de organizar e sistematizar as competências obtidas. Para tanto, recomenda-se a utilização de um sistema informatizado que facilite o monitoramento das competências.

Em seguida, divulgam-se as competências para toda a organização. A publicação das competências é importante para que os servidores saibam o que se espera em sua atuação e o que tem que ser capaz de realizar na e para a organização. Além disso, a divulgação também é fundamental para que, aqueles que participaram dos processos de elaboração e de validação das competências, vejam os resultados atingidos.

Para a divulgação: pode-se realizar evento temático para todos os servidores; pode-se utilizar a intranet do órgão; pode-se encaminhar e-mail informativo para cada um. Existem várias formas de dar publicidade a essas competências, o essencial é que elas sejam de livre e de fácil acesso.



# 4

DIAGNÓSTICO DE  
COMPETÊNCIAS E ANÁLISE  
DO *GAP*



*“O que está por trás de nós e o que está diante de nós  
são materias minúsculas se comparadas ao que está  
dentro de nós”*

**Ralph Waldo Emerson**

## 4.1 Diagnóstico das competências existentes

Nesse momento, serão identificadas as competências existentes nos servidores do órgão. Deve-se, impreterivelmente, haver correlação entre as competências necessárias, mapeadas na etapa anterior, e as existentes em seus servidores. Por exemplo, se, nesta fase, a organização optou por iniciar a gestão por competências pelo mapeamento das competências organizacionais, ela identificará as competências organizacionais que possui.

Mais uma vez, a equipe responsável pelo programa deve incentivar o envolvimento dos gestores e servidores antes de constatar as competências existentes. Para a sensibilização, aconselha-se o envio de e-mails explicativos, divulgação em site, afixação de banners em corredores do órgão e cursos sobre o tema.

Para a realização deste diagnóstico, adotam-se diversos instrumentos, tais como questionários, entrevistas e observações. Estes instrumentos serão aplicados pelos gestores ou preenchidos individualmente, como uma autoavaliação. Novamente, recomenda-se a utilização de um sistema eletrônico para requerer, obter, compilar e organizar essas informações.

É importante que a identificação das competências existentes ocorra por meio de avaliação do grau de domínio dos servidores em relação às competências necessárias e de avaliação do grau de importância destas competências para organização como um todo. Essas duas avaliações serão fundamentais para a obtenção da lacuna de competências.

A avaliação de domínio identificará o quanto de uma competência o servidor domina. Já a avaliação de importância, verificará o quanto uma competência mapeada é relevante nas atividades exercidas pelo servidor. Esta última avaliação facilitará o planejamento de ações de capacitação, etapa posterior ao diagnóstico de competências existentes. A avaliação de importância permite a seleção prévia do que é mais importante a ser desenvolvido em termos de competência em seus servidores, evitando o gasto de recursos, de tempo e de energia na capacitação de competências que são obsoletas e desnecessárias.

## EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DO GRAU DE DOMÍNIO E DE IMPORTÂNCIA DO SERVIDOR EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Prezado servidor/gestor,

Essa avaliação será feita em duas dimensões: uma que identifica o quanto você domina a competência enumerada, e outra que avalia o quão importante você considera a competência para o exercício da sua função e/ou das suas atividades laborais.

Na avaliação de domínio, o número um (1) indica que você não possui domínio em relação à competência (ou seja, você nunca exerceu essa competência durante suas atividades cotidianas do trabalho e/ou possui dificuldades de desempenhá-la, sinalizando necessidade de capacitação). O número cinco (5) indica um domínio total da competência (ou seja, você já apresenta a competência, empregando-a nas atividades cotidianas e/ou não possui dificuldade para realizá-la).

Na avaliação de importância, o número um (1) indica que a competência não é importante para suas atividades. O número cinco (5) indica que você a considera extremamente importante para o trabalho que realiza na organização.

competências Técnicas	Domínio	Importância
Comunicar-se com objetividade, expondo ideias e fatos com clareza.	<p>Não domino 1 2 3 4 5 Domínio completamente</p> <p>N/A Não se aplica</p>	<p>Nem um pouco importante 1 2 3 4 5 Extremamente importante</p> <p>N/A Não se aplica</p>
Manter o equilíbrio emocional, sendo flexível nas discussões, inclusive nos momentos de tensão.	<p>Não domino 1 2 3 4 5 Domínio completamente</p> <p>N/A Não se aplica</p>	<p>Nem um pouco importante 1 2 3 4 5 Extremamente importante</p> <p>N/A Não se aplica</p>

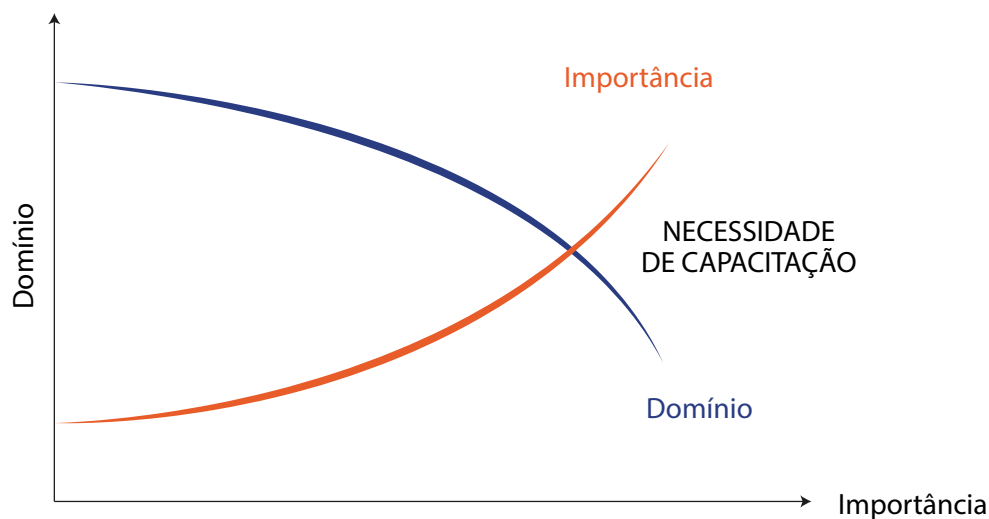
A organização pode optar por identificar e descrever o que cada número na escala representa em termos avaliativos. Pode-se estabelecer na avaliação de importância, por exemplo, que o número dois (2) *seja pouco importante*, o três (3) *seja razoavelmente importante* e o quatro (4), *muito importante*<sup>2</sup>. Mas a definição das escalas a serem utilizadas nestas avaliações deve ser feita com muita cautela, pois elas devem facilitar a quantificação dos dados obtidos, de forma que o *gap* possa ser mensurado.

<sup>2</sup> Exemplo de escala de Linkert (CARBONE *et al*, 2006, pág. 63).

## 4.2 *Gap* de competências

O *gap* de competências (ou lacuna de competências) será encontrado por meio das avaliações de domínio e de importância, contrastando-se o grau de domínio apresentado pelos servidores/gestores e o grau de importância que cada competência obteve.

Gráfico 1 – O *gap* de competências



Fonte: IENAGA (*apud* BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002, pág. 52), com adaptações.

### 4.2.1 Método de cálculo do *gap* de competências

O *gap* de competências pode ser calculado por meio da seguinte expressão <sup>3</sup>:

$$L = I. (5-D)$$

Sendo que,

**L**= Lacuna;

**I** = Importância;

**5** = Níveis de importância da escala utilizada;

**D** = Domínio.

<sup>3</sup> Fórmula apresentada pelo MPOG em seu Guia Prático de Referência para Mapeamento e Avaliação de Competências do SIPEC.

**Tabela 4 - Cálculo de lacuna de competências gerenciais**

Competência	Domínio	Importância	Lacuna	Prioridade de capacitação
Acompanhar o trabalho da equipe, corrigindo erros e propondo soluções.	1	5	$L = 5 \cdot (5 - 1)$ $L = 20$	Alta
Manter o equilíbrio emocional, sendo flexível nas discussões, inclusive nos momentos de tensão.	5	1	$L = 3 \cdot (5 - 5)$ $L = 0$	Baixa

**OBS1: Considera-se, neste exemplo, que as escalas de domínio e de importância variam de 1 a 5, como proposto no item 4.1.**

**OBS2: É possível realizar o mesmo cálculo para outros tipos de competências, como as técnicas e as organizacionais.**

**OBS3: O exemplo de cálculo de competência apresentado nesta tabela é apenas um dos métodos apresentado na literatura sobre assunto. Além disso, com a experiência prática de diagnóstico de competências, muitos tribunais encontraram métodos distintos para o gap.**

As competências que apresentam alta importância (5), mas baixo nível de domínio (1), são competências que demandam, de forma emergencial, ações de capacitação. Já aquelas competências que possuem alto domínio por parte dos servidores (5) e baixa importância (1) podem fazer parte das ações de treinamento e desenvolvimento, mas não de forma prioritária. Os demais níveis de priorização de capacitação que variam entre 1 e 5 dependerão dos resultados obtidos com as avaliações de domínio e da realidade de cada órgão.

Para uma análise das necessidades de capacitação que represente a organização como um todo, calcula-se a média das lacunas de competências encontradas para cada competência.

**Tabela 5 - Média das lacunas de competências e priorização da capacitação em nível gerencial**

Competência	Média das lacunas	Prioridade de capacitação
Comunicar-se com objetividade, expondo ideias e fatos com clareza	19	Alta
Manter o equilíbrio emocional, sendo flexível nas discussões, inclusive nos momentos de tensão	9	Baixa

É possível ainda fazer uma análise mais precisa da prioridade de capacitação por meio da identificação dos quartis das lacunas de competências. Assim, com esse dado, pode-se analisar a proporção de servidores que detém determinado nível de lacuna em relação a uma competência específica. Caso a organização não possua um sistema para este cálculo, pode-se utilizar o Excel como ferramenta – [Clique aqui para um modelo de cálculo de quartis no Excel](#), ou utilize o exemplo seguinte:



**Tabela 6** - Exemplo de cálculo dos quartis das lacunas de competências

Primeiro passo

Domínio	Importância	Lacuna
3	1	2
3	1	2
3	4	8
5	4	0
5	3	0
4	4	4
5	4	0
1	2	8
4	5	5
3	5	10
1	2	8
5	3	0
1	5	20
5	3	0
1	3	12
2	3	9
2	4	12

\*Suponha um órgão composto por 17 servidores

Segundo passo

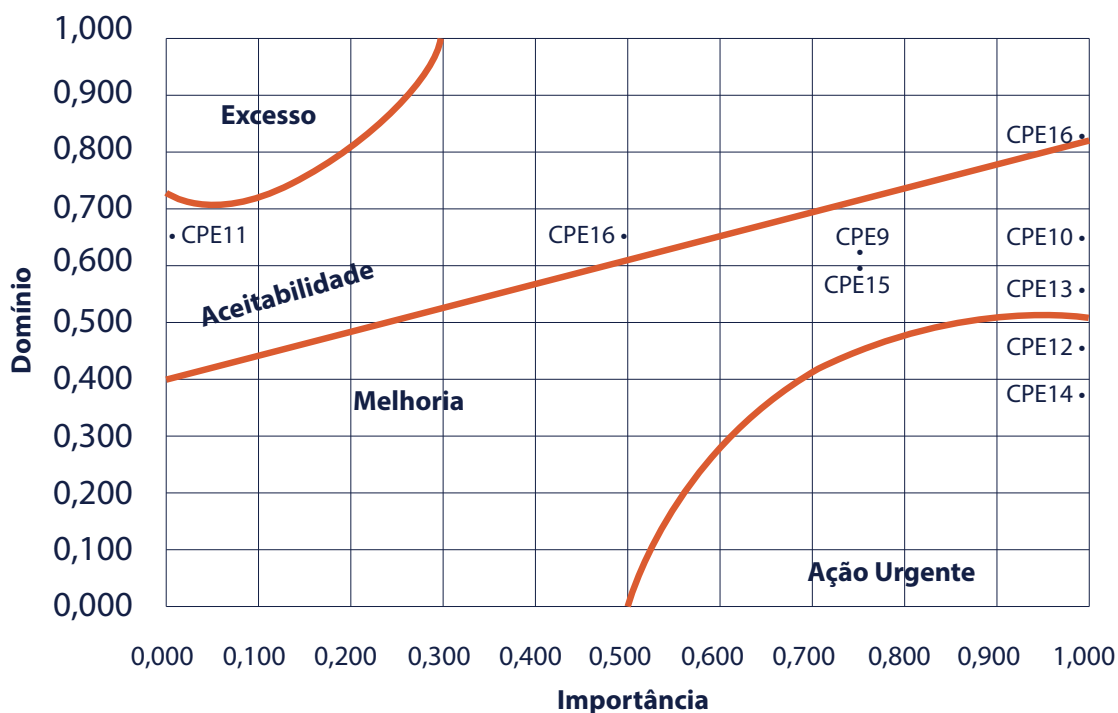
		Fomula
Média	6	=MÉDIA(H5:H21)
Mediana	5	=MED(H5:H21)

Terceiro passo

		Fomula
1ºQuartil	0	=QUARTIL(\$H\$5:\$H\$21;1)
2ºQuartil	5	=QUARTIL(\$H\$5:\$H\$21;2)
3ºQuartil	9	=QUARTIL(\$H\$5:\$H\$21;3)
4ºQuartil	20	=QUARTIL(\$H\$5:\$H\$21;4)

Pode-se também construir uma matriz do domínio versus a importância, indicando as faixas de lacuna de competência e a priorização em ações de capacitação.

**Gráfico 2** - Matriz domínio X importância para a análise de prioridade de capacitação



Fonte: MATTOS, C.A.C; COSTA, T.D.C (org). *Mapeamento de Competências da Agência Nacional do Cinema*. Belém: UFPA, 2015.

**OBS1: O gráfico foi elaborado em percentuais de níveis de domínio e importância;**

**OBS2: CPE são siglas que foram dadas às competências mapeadas.**

Ao cruzar os níveis de domínio e de importância encontrados nas avaliações, pode-se identificar as seguintes faixas de priorização:

- excesso: os avaliados possuem muito domínio em competências de baixa importância;
- aceitabilidade: os avaliados apresentam domínio razoável em competências de média a baixa importância;
- melhoria: os avaliados revelaram níveis baixos de domínio em competências de média a alta importância;
- ação urgente: os avaliados têm baixo nível de domínio em competência de alta importância institucional.

Por fim, é fundamental a divulgação dessas informações à organização, para que se visualize a realidade dela em termos de competências, reconhecendo-se o que é necessário desenvolver. Para tanto, pode-se utilizar percentuais dos quartis das lacunas de competências ou a matriz de priorização de capacitação.





# 5

IMPLEMENTAÇÃO  
DOS PROGRAMAS DE  
DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS

---



*“Nenhuma variável é tão certa e expressiva em relação  
à eficiência no Judiciário quanto a capacitação de  
servidores e magistrados”*

**Stefan Voigt**

Após a identificação da lacuna de competências em seu órgão, é preciso integrar os programas de capacitação e desenvolvimento institucional ao modelo de gestão por competências. Inicialmente, é fundamental pensar em um programa de capacitação com alcance temporal de pelo menos um ano. O planejamento das ações formativas em consonância à gestão por competências constitui uma importante ferramenta de organização e acompanhamento do desenvolvimento de competências de forma estratégica.

Apesar de muitos órgãos públicos limitarem a gestão por competências às transformações apenas em ações de capacitação, o modelo não se restringe a essa etapa. Ao final de todo o processo, é necessário que o desempenho do servidor esteja sendo avaliado, constantemente, conforme às competências mapeadas. No entanto, recomenda-se que, de antemão, a gestão por competências esteja alinhada ao treinamento e ao desenvolvimento, para que, posteriormente, se faça uma avaliação de desempenho por competências dos servidores. Assim, a implementação do modelo na organização ocorrerá concomitantemente a um processo de maturidade institucional, que o próprio modelo exige. Ademais, o decurso de implantação da GPC torna-se mais legítimo para a organização a medida que, primeiro se elabora o cenário do que se espera do servidor em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, permitindo que supra suas lacunas de competências por ações de capacitação, para que, a partir de então, seja cobrado níveis de desempenho anuais.

## 5.1 Programa de capacitação

O programa de capacitação é um documento de planejamento interno, que determina ações voltadas para o desenvolvimento de competências desejadas e para o aperfeiçoamento contínuo de seus servidores. Ao elaborar este programa, a organização deve ficar atenta aos seguintes aspectos:

- ✓ Identificar as competências prioritárias;
- ✓ Estabelecer metas para minimizar o *GAP*;
- ✓ Elaborar ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem;
- ✓ Trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos;
- ✓ Avaliar as ações de capacitação.

### 5.1.1 Identificar as competências prioritárias

Como já foi ressaltado, o *gap* permite identificar um rol de competências que precisam ser desenvolvidas nos servidores. Pode-se chegar a uma listagem extensiva, tornando o planejamento da capacitação um processo difícil de se concretizar a curto prazo. As competências que devem ser priorizadas são aquelas que demonstram valores altos de importância, mas um baixo nível de domínio por parte dos servidores.

### 5.1.2 Estabelecer metas para minimizar o *gap*

Todo planejamento deve ser acompanhado de definição de metas, que constituem desafios a serem alcançados em um determinado prazo. Elas devem apresentar as seguintes características:

- ✓ mensuráveis;
- ✓ atingíveis;
- ✓ claras a todos os envolvidos;
- ✓ coerentes com os objetivos estratégicos organizacionais.

As metas permitem que a organização estabeleça aonde se quer chegar com as ações de capacitação desenvolvidas ao longo do ano. Além disso, com as metas, é possível que o servidor saiba quais são expectativas em termos de desempenho que serão geradas com os processos de capacitação planejados.

Nesta etapa, a organização deve ficar atenta às metas de capacitação que podem já estar previamente estabelecidas por outra área interna ao órgão, que seja responsável pela formulação e pelo monitoramento do planejamento estratégico institucional, ou por órgãos fiscalizadores, tais como o CNJ e o TCU.



### 5.1.3 Elaborar ações de capacitação, trilhas e trilhos de aprendizagem

No programa de capacitação, com base nas competências prioritárias identificadas, as ações devem ser definidas, considerando: o público-alvo, as metodologias de ensino adequadas, os recursos financeiros e logísticos, e, se possível, um cronograma.

Normalmente, é possível realizar um planejamento de capacitação geral, direcionado a servidores de várias unidades do órgão. Ao considerar a lacuna de uma competência organizacional, por exemplo, podem-se definir treinamentos abertos (cursos, seminários e manuais) direcionados à organização como um todo.

No entanto, a organização pode optar por traçar trilhas ou trilhos de aprendizagem, visando o desenvolvimento da competência por servidor. As trilhas constituem o estabelecimento de caminhos flexíveis, formais e informais, de expansão de conhecimentos, habilidades e atitudes. A metodologia de trilhas e trilhos leva em consideração a individualidade de aprendizagem dos profissionais, permitindo traçar a trajetória (trilho) ou trajetórias (trilhas) mais adequadas de capacitação do servidor.

Vale ressaltar que, dependendo da maturidade do órgão e de sua própria estrutura, a organização pode ir além dos métodos tradicionais de treinamento e desenvolvimento profissional. Podem-se adotar, por exemplo, *coaching*, *mentoring*, visitas técnicas (*benchmarking*), livros, filmes e outros. Essas atividades podem ser orientadas ou autodirigidas, virtuais ou presenciais, colaborativas ou autodesenvolvidas, síncronas e assíncronas.

### 5.1.4 Trabalhar no desenvolvimento de instrutores internos

É fundamental que as áreas responsáveis pela elaboração e execução do Plano de Capacitação incentivem o desenvolvimento de facilitadores e de instrutores internos. Além da



economicidade e da promoção da gestão do conhecimento, por meio do compartilhamento de conhecimentos e habilidades na organização, a instrutoria interna amplia a participação do seu quadro pessoal no processo de aperfeiçoamento profissional, constituindo-se em um importante instrumento de transformação da cultura organizacional em prol da capacitação continuada.

O Conselho Nacional de Justiça incluiu a instrutoria interna de forma prioritária nas ações formativas conduzidas no âmbito da Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário (Resolução 192 de 2014):

Art. 8º As ações relativas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores serão conduzidas, **preferencialmente, por magistrados e servidores na condição de Instrutores Internos.** (Grifo nosso)

O CNJ, por meio do CEAJUD, criou o Sistema de Cadastro Nacional de Instrutores Internos (SISCADI), uma ferramenta de integração de informações sobre tutoria e instrutoria no Poder Judiciário. O Cadastro contém ainda contatos de organizações que atuam na área de capacitação e têm interesse de deixar suas informações disponíveis para consulta dos órgãos públicos. As informações do SISCADI estão à disposição para livre consulta dos órgãos dos três poderes. **Clique aqui** para acessá-lo.

### 5.1.5 Avaliar as ações de capacitação

Após o planejamento das ações de capacitação e sua execução, é necessário criar instrumentos avaliativos para estas ações. As avaliações viabilizam o acompanhamento dos resultados obtidos, identificando possíveis problemas e aperfeiçoando as ações de forma a produzirem, efetivamente, avanços no desempenho profissional.

Na Resolução 192/2014 do CNJ, recomenda-se que as ações de formação e aperfeiçoamento sejam avaliadas, observando a especificidade de cada ação formativa, em quatro dimensões:

Art. 13 (...)

*§ 1º A avaliação de reação tem como objetivo diagnosticar as impressões dos servidores sobre as ações formativas com relação a conteúdo, instrutores, recursos educacionais, ambiente, instalações e outros.*

*§ 2º A avaliação de aprendizagem tem como objetivo examinar se os servidores absorveram os conhecimentos e aperfeiçoaram as habilidades e as atitudes.*

*§ 3º A avaliação de aplicação tem como objetivo identificar se os servidores estão utilizando na atividade laboral os conhecimentos, as habilidades e as atitudes decorrentes da ação formativa.*

*§ 4º A avaliação de resultado tem como objetivo analisar se a ação formativa contribuiu para o alcance da estratégia.*



# 6

## MONITORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

---



*"Gestão e sobrevivência andam lado a lado."*

**Joseph Carvalho**

## 6.1 O que é a Avaliação de Desempenho por Competências?

### ATENÇÃO!

Ressalta-se que a abordagem neste guia é de uma avaliação de desempenho por competências, diferenciando-se da avaliação de desempenho. Isso quer dizer que o processo avaliativo deve ser baseado nas competências já mapeadas em etapa anterior e que constituem competências estratégicas e desejáveis à organização.

## 6.2 Importância e benefícios

A avaliação de desempenho por competências é importante por identificar, de uma forma mais acurada, os fatores que causam a discrepância em relação aos resultados traçados pela organização. Quando há clareza sobre as causas desta discrepância, pode-se chegar, mais facilmente, às soluções mais adequadas.

### O QUE SE PROMOVE COM ESTA AVALIAÇÃO?

- ✓ a consciência do servidor em relação ao seu trabalho, tornando-o agente ativo do seu crescimento profissional;
- ✓ o acompanhamento contínuo da evolução do desempenho geral dos servidores;
- ✓ o diagnóstico das necessidades de treinamento/desenvolvimento de competências;
- ✓ a lotação mais adequada ao perfil do servidor;
- ✓ o fortalecimento do relacionamento entre liderança e equipes;
- ✓ informações mais concretas e úteis para futuras ações de recompensa a serem aplicadas pela área de gestão de pessoas;
- ✓ a adequação e o uso mais eficiente dos recursos utilizados de uma forma geral pela organização;

### ATENÇÃO!

Lembre –se de que o processo de avaliação deve atender aos seguintes requisitos:

- ✓ ser um processo participativo, envolvendo toda a organização;
- ✓ ser cíclico, passando pelas fases de planejamento, execução e revisão;
- ✓ ser um processo permanente e contínuo;
- ✓ ser sistematizado, constituindo um canal de comunicação a respeito das contribuições e do desempenho dos colaboradores;
- ✓ apresentar dados úteis e abertos para qualquer ação ou programa da organização.

## 6.3. Etapas

### 6.3.1 Planejar a avaliação

#### → Marco temporal

Recomenda-se que a organização determine a periodização dessas avaliações. Pode-se optar, por exemplo, por fazer ciclos de avaliação para cada tipo de competência. Do mesmo modo, pode-se optar por fazer a avaliação de todas as competências de uma vez só. A decisão dependerá da existência de uma cultura mais aberta para uma melhoria contínua das competências e da experiência do órgão nos processos avaliativos em questão.

**Tabela 7** – Exemplo de marco temporal para os ciclos de avaliação

Ciclo	Período	Competências avaliadas
1º ciclo de avaliação de desempenho por competências	Última semana do mês de novembro de 2017	Organizacionais e Gerenciais transversais
2º ciclo de avaliação de desempenho por competências	Última semana do mês de novembro de 2018	Organizacionais, Gerenciais e Técnicas transversais
3º ciclo de avaliação de desempenho por competências	Última semana do mês de novembro de 2019	Organizacionais, Gerenciais Transversais e Específicas e Técnicas Transversais e Específicas

#### → Tipos de avaliação

Pode-se avaliar o desempenho em três perspectivas:

- ✓ Autoavaliação – o colaborador avalia o seu próprio desempenho. Essa avaliação é importantíssima, pois torna o servidor co-responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional.
- ✓ Avaliação do Gestor – a avaliação da chefia imediata do servidor. O gestor avalia cada um da sua equipe de trabalho, apresentando, posteriormente, os resultados.
- ✓ Avaliação dos pares – a equipe avalia cada um dos colaboradores.

Quanto mais participativa e abrangente for a avaliação de desempenho de uma pessoa, mais apuradas ficarão as informações sobre a realidade do desempenho. Uma visão mais holística do quanto e de como cada servidor contribui para o seu trabalho reduz os equívocos que se pode cometer no processo avaliativo.

Nem sempre é possível adotar uma avaliação de desempenho por competências nas três perspectivas apresentadas. Às vezes é preciso o amadurecimento da organização como um todo para realizar as avaliações dos pares. Orienta-se que, de início, a autoavaliação e a avaliação do gestor sejam utilizadas.

#### → Escalas de avaliação

Avaliar competências pode ser um processo muito difícil, principalmente quando estão envolvidos critérios subjetivos de desempenho. Ademais, a avaliação deve constituir um instrumento prático e viável de transformações significativas do desempenho organizacional. Por isso, é preciso ter muito cuidado na escolha da escala de avaliação, pois pode tornar o processo mais complexo e pouco funcional. Segue, como exemplo, a seguinte escala:

**Tabela 8 – Exemplo de escala para a avaliação**

Competências	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Não se aplica
Competência 1						
Competência 2						
Competência 3						
Competência 4						
Competência 5						
Competência 6						
Competência 7						
<b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NA</b>

→ **Pesos de cada avaliação**

Em cada ciclo de avaliação, a organização pode optar por indicar pesos diferentes para os tipos de avaliação utilizados:

**Tabela 9 – Pesos diferentes para cada tipo de avaliação**

Ciclo	Competências avaliadas	Pesos das avaliações	Cálculo da nota final da avaliação*
1º Ciclo	Organizacionais e Gerenciais transversais	<b>Autoavaliação</b> – 30% <b>Avaliação do Gestor</b> – 70%	(nota da autoavaliação x 0,3) + (nota avaliação do gestor x 0,7)
2º Ciclo	Organizacionais, Gerenciais e Técnicas transversais	<b>Autoavaliação</b> – 40% <b>Avaliação do Gestor</b> – 60%	(nota da autoavaliação x 0,4) + (nota avaliação do gestor x 0,6)
3º Ciclo	Organizacionais, Gerenciais Transversais e Específicas e Técnicas Transversais e Específicas	<b>Autoavaliação</b> – 30% <b>Avaliação do Gestor</b> – 50% <b>Pares</b> – 20%	(nota da autoavaliação x 0,3) + (nota avaliação do gestor x 0,5) + (nota da avaliação dos pares x 0,2)

\* Neste exemplo, a nota final da avaliação é obtida por meio do cálculo da média ponderada.

## ATENÇÃO!

A organização pode compreender que o desempenho esteja relacionado a fatores complementares às competências analisadas. Sendo assim, pode-se incluir, na avaliação de desempenho por competências, a análise dos recursos e do suporte físico que a organização disponibiliza aos seus servidores (exemplos: ambiente de trabalho, computadores adequados, softwares necessários e outros).

→ **Meios de aplicação da avaliação**

As avaliações podem ser respondidas por meio de um sistema eletrônico ou por meio de questionários impressos, ou enviados por e-mail. No entanto, indica-se a utilização de um sistema eletrônico, uma vez que facilita, de forma periódica, a compilação e análise dos dados e a geração de relatórios atualizados sobre o desempenho institucional.

### 6.3.2 Divulgar a avaliação e sensibilizar a organização

Antes de realizar qualquer avaliação, é preciso informar a todos que ela será realizada, apresentando o motivo e o período em que ocorrerá. Ademais, a avaliação não obterá a legitimidade e a efetividade de que necessita caso a alta administração, os gestores e os servidores não saibam da importância e das consequências desta avaliação para a evolução do desempenho organizacional.

### 6.3.3 Realizar treinamentos sobre o assunto

O público-alvo da avaliação precisa saber como realizar uma avaliação. Assim, as pessoas devem aprender como fazer e como receber *feedback* de uma avaliação. Além disso, é necessário que sejam informados a respeito do passo-a-passo do processo avaliativo, principalmente se o processo envolver sistemas ou recursos informatizados. Isso evita erros de execução e atrasos no processo de avaliação.

### 6.3.4 Aplicar a avaliação, realizar *feedback* e planejar trilhas/trilhos de aprendizagem

Depois de aplicar a avaliação, deve ser realizado o *feedback* da liderança em relação ao desempenho de cada servidor. O avaliador e o avaliado analisam, conjuntamente, os resultados obtidos na avaliação, ressaltando os pontos positivos e listando os aspectos a serem melhorados. Ademais, deverão estabelecer formas de superar as dificuldades encontradas no alcance de um desempenho desejado, definindo os trilhos e/ou as trilhas de aprendizagem. Os trilhos e as trilhas podem ser desenvolvidos por meio de:

- ✓ Capacitação formal: cursos, palestras, workshops, fóruns;
- ✓ Capacitação diferenciada: pesquisa de *benchmarking*, livros, vídeos, reuniões de equipe.

Destaca-se, mais uma vez, que essas ações de capacitação podem ser orientadas ou autodirigidas, virtuais ou presenciais, colaborativas ou autodesenvolvidas, síncronas e assíncronas.



**Tabela 10- – Planejando trilhas e/ou trilhos**

Tipo de competência	Competência avaliada	Nota final na avaliação	Como melhorar
<b>ORGANIZACIONAL</b>	Tornar transparente as ações e os programas institucionais perante a sociedade.	2	<p>Participar de palestras e cursos externos sobre “transparência no setor público” e sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI) e, posteriormente, fazer uma apresentação à equipe sobre o conhecimento adquirido.</p> <p><b>e/ou</b></p> <p>Assistir ao filme X e apresentar à chefia direta um fichamento com as principais ideias e discussões abordadas.</p>
<b>GERENCIAL</b>	Comunicar-se com objetividade, expondo ideias e fatos com clareza	1	<p>Participar de palestras e cursos externos sobre “transparência no setor público” e sobre a Lei de Acesso à Informação (LAI) e, posteriormente, fazer uma apresentação à equipe sobre o conhecimento adquirido.</p> <p><b>e/ou</b></p> <p>Assistir ao filme X e apresentar à chefia direta um fichamento com as principais ideias e discussões abordadas.</p>
<b>TÉCNICA</b>	Redigir notas técnicas sobre projetos de lei, de forma objetiva, conforme modelo estabelecido pelo Manual de Redação Oficial da Presidência da República.	3	<p>Participar de treinamento a distancia sobre redação oficial.</p> <p><b>e/ou</b></p> <p>Ler o manual de redação oficial da Presidência da República e desenvolver os modelos dos documentos oficiais da sua unidade.</p>

Como já foi ressaltado, o desempenho de cada servidor pode ser limitado por fatores estruturais da organização. Recomenda-se utilizar o momento do *feedback* para também discutir as falhas de estrutura que afetam as atividades de cada colaborador.

## ATENÇÃO!

Nessa fase da avaliação, é extremamente importante a parceria entre o gestor e o servidor. O bom diálogo é uma das competências gerenciais interpessoais que pode proporcionar resultados positivos para o processo avaliativo (SOUZA et al, 2005, pág. 82).

### 6.3.5 Estabelecer novas metas e/ou novos desafios para o desempenho

Como passo seguinte, as metas e os desafios devem ser planejados visando aperfeiçoar ou buscar a excelência do desempenho. As metas devem ser relevantes, específicas, atingíveis e temporais. Podem, também, ser variáveis quantitativas (padrões de comportamento que podem ser medidos por números), ou qualitativas (padrões de comportamento observáveis).

#### METAS QUANTITATIVAS

VANTAGENS	precisas e mais práticas.
DESvantagens	abordagem incompleta sobre as características que afetam o desempenho do avaliado.

#### METAS QUALITATIVAS

VANTAGENS	completas e detalhadas.
DESvantagens:	subjetividade e certa resistência de serem aceitas no processo avaliativo.

Ao decidir sobre o tipo de meta que será estabelecida ao servidor, o gestor deve focar nas implicações práticas, empíricas e técnicas que serão geradas. Considerando os resultados apresentados na avaliação de desempenho por competências, coloca-se, para o avaliador e para seus avaliados, a tarefa de alcançar, dentro de um prazo, progressos nas competências avaliadas.

**Tabela 11 - Estabelecendo metas**

Tipo de competência	Competência avaliada	Meta / desafios	Prazo
ORGANIZACIONAL	Tornar transparente as ações e os programas institucionais perante a sociedade.	Criar canais de informação à sociedade sobre as ações e os programas institucionais, atingindo a nota 5 desta competência na próxima avaliação.	Próxima avaliação de desempenho por competências.
GERENCIAL	Fornecer <i>feedback</i> sobre o desempenho, propondo, em conjunto com a equipe, ações de capacitação.	Realizar <i>feedback</i> construtivo com toda a equipe mensalmente.	6 meses
TÉCNICA	Redigir notas técnicas sobre projetos de lei, de forma objetiva, conforme modelo estabelecido pelo Manual de Redação Oficial da Presidência da República.	Elaborar notas técnicas sobre projeto de lei, conforme o estabelecido no Manual.	3 meses

### 6.3.6 Revisar o ciclo de avaliação de desempenho por competências

A revisão do ciclo de avaliação possibilita o aperfeiçoamento do processo avaliativo, tornando-o mais eficaz, efetivo e legítimo. Ela pode ser realizada por meio de consulta e pesquisa junto aos servidores e/ou aos gestores, incentivando, mais uma vez, a participação de todos na implementação da gestão por competências. As críticas devem ser consideradas para a melhoria do próximo ciclo avaliativo.



PRINCIPAIS PROBLEMAS ENFRENTADOS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO POR  
COMPETÊNCIAS



# 7

---

## DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS



*“A recompensa de um bom trabalho é a oportunidade  
de fazer mais”*

**Jonas Salk**

Depois de avaliar as competências, é preciso reforçar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes desejáveis para a organização. Sendo assim, a organização deve estabelecer um plano diversificado de recompensas. O desenvolvimento de um sistema de recompensas não é obrigatório, mas pode afetar, diretamente, a manutenção efetiva do programa de gestão por competências.

No setor privado, normalmente a avaliação de desempenho por competências está vinculada às recompensas financeiras. Pela singularidade da remuneração no setor público, as recompensas podem abranger outros aspectos, quais sejam:

- ✓ Priorização nos processos de movimentação interna;
- ✓ Utilização como critério no processo seletivo de funções de confiança e cargos em comissão;
- ✓ Utilização como critério para concessão de bolsas de estudo de pós-graduação e língua estrangeira;
- ✓ Promoção da imagem social;
- ✓ *Job enrichment e job enlargement*: ampliação gradativa das responsabilidades e das atividades, permitindo um aumento da satisfação intrínseca, da autonomia e da adequação das tarefas realizadas ao perfil profissional do servidor.

A organização pode desenvolver outras ações de recompensas, desde que elas reforcem positivamente as competências desejáveis e mantenham o servidor motivado em transformar seu desempenho profissional.







# 8

---

## AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



*“O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”*

**William Edwards Deming**

O modelo de gestão por competências precisa ser monitorado e revisado constantemente. A organização deve ficar atenta aos seguintes acompanhamentos:

## 8.1 Revalidação das competências necessárias.

As inovações, especialmente as tecnológicas, a velocidade com que se pode obter informações e as transformações culturais podem afetar as competências que são necessárias e desejáveis para a organização. Essas mudanças constantes, geram, de acordo com a literatura, as competências emergentes. Já as competências obsoletas relacionam-se com certos conhecimentos e certas atitudes e habilidades que podem não ser mais importantes no exercício das atividades laborais. Por exemplo, se antigamente era fundamental o servidor ter noções de *Windows XP*, hoje em dia, este conhecimento tornar-se menos necessário. Ademais, as competências desejadas foram encontradas por meio do processo de mapeamento de competências que, por sua vez, teve como fonte de informações iniciais os principais documentos organizacionais. Caso haja mudanças no regimento interno, no planejamento estratégico, nos processos realizados pela organização, as competências desejadas poderão ser afetadas.

## 8.2 Avaliação do clima organizacional

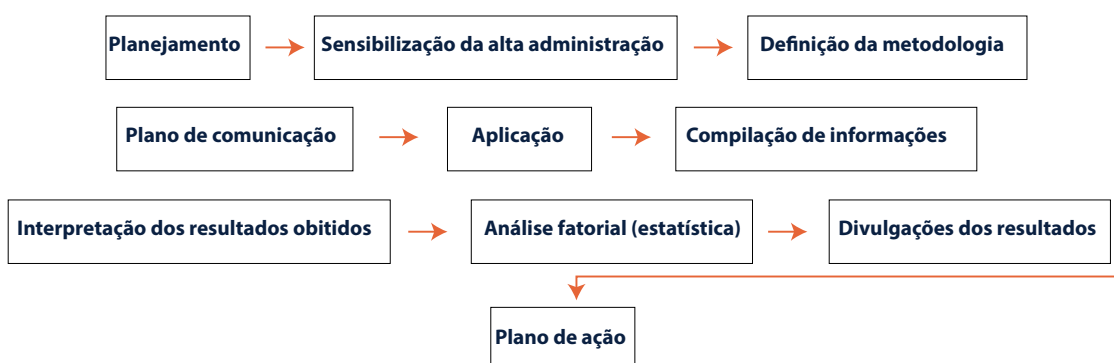
De forma geral, a avaliação do clima organizacional é um instrumento utilizado para medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à organização. Sabe-se que um clima organizacional construtivo gera motivação, boa relação entre liderança e equipe, qualidade de vida, produtividade e resultados mais efetivos.

No que diz respeito à gestão por competências, esta avaliação pode ser considerada um importante termômetro de como a organização está reagindo em relação à implementação do programa. Sabe-se que a ausência de uma avaliação de desempenho por competências pode afetar o clima, uma vez que esta avaliação permite que o servidor identifique o que a organização espera dele e o que ele precisa desenvolver para exercer seu papel profissional de forma mais eficiente. Da mesma maneira, a utilização de uma avaliação de desempenho equivocada pode gerar insatisfação e desmotivação no seu quadro de colaboradores.

Sendo assim, após o início do programa de GPC, é fundamental que as avaliações de clima sejam realizadas periodicamente, a fim de verificar se o programa está indo para o caminho certo. Com a avaliação, a organização potencializará o que é reconhecido como positivo e, ao mesmo tempo, transformará os aspectos que afetam negativamente a percepção do servidor em relação ao trabalho realizado. O maior objetivo dessa avaliação é suprimir ou eliminar esses focos negativos, com a mudança do rumo das ações.

### 8.2.1 Etapas da Avaliação de clima organizacional

Figura 2 – Etapas da avaliação do clima organizacional



## 8.2.2 Cuidados precedentes à avaliação de clima



- ✓ Planejamento: definição clara dos objetivos da pesquisa;
- ✓ Sensibilização da alta administração;
- ✓ Definição da metodologia: instrumentos, perguntas, linguagem e alinhamento ao planejamento estratégico;
- ✓ Cuidados de ordem prática: pesquisa de clima não deve ser confundida com gestão de desempenho;
- ✓ Confidencialidade dos dados;
- ✓ Participação facultativa.

## 8.2.3 Principais fatores que podem prejudicar a avaliação do clima organizacional



- ✓ Descontinuidade administrativa causada pela mudança de gestão: pode inviabilizar novas pesquisas e implicar desperdício de recursos públicos;
- ✓ Ausência de sistema eletrônico para compilar e correlacionar os dados obtidos pela pesquisa;
- ✓ Mascaram os resultados;
- ✓ Realizar a coleta de dados e não gerar um plano de ação.

## 8.3 Revisão do projeto

Por fim, a equipe responsável pela elaboração, execução e acompanhamento do programa de gestão por competências deve revisar todo o projeto, com a finalidade de garantir que os objetivos, os requisitos e o cronograma propostos sejam cumpridos. As modificações realizadas no projeto possibilitarão o constante aperfeiçoamento do programa.



*“Visão sem ação não passa de sonho; ação sem visão é só passatempo; visão com ação pode mudar o mundo.”*

**Joel Bake**



REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

---





# Referências Bibliográficas

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECHARA, E. *Moderna gramática portuguesa*. 17 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E., et al. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

CARBONE, P. P; et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.;CÔRTEZ, S.C. *Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CARVALHO, C.; COSTA T. D; BORBA A.; ASSIS, G. J. A. "Desenvolvimento de Metodologia para Avaliar Competências de Servidores Públicos Federais". *Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, vol. 3, nº 2, jul/dez 2012, p 25-41.

FARACO, C. E.; MOURA, F. M. de; MARUXO JUNIOR, J. H. *Gramática*. São Paulo: Ática, 2006.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, C.A.C; COSTA, T.D.C (org). *Mapeamento de Competências da Agência Nacional do Cinema*. Belém: UFPA, 2015.

McLAGAN, P. A. "Competencies: the next generation". *Training and Development*, NewYork, v.51, n.5, p.40-47, May 1997.

PABLO, A.L. et al. "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector". *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

SOUZA, et al. *Gestão de Desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.



# ANEXOS

---



## MARCOS LEGAIS

BRASIL. *Decreto n. 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Resolução CNJ n. 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/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_192\\_08052014\\_09052014145300.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_192_08052014_09052014145300.pdf)

## GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

AMARAL, R. M. "Gestão de Pessoas por competências em organizações públicas". In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15, 2008, São Paulo. Anais São Paulo: USP; UNICAMP; UNESP, 2008.

ÁVILA, M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma experiência inovadora no setor público*. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas), Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2005.

BARDIN. L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECHARA, E. *Moderna gramática portuguesa*. 17 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BEEK, S. O. de; HONDENGHEM, A. *Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future*. Public Employment and Management Working Party 2009. Paris: OECD, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E., et al. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. "Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?". *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P et al. "Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal". *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. "Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências". *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. "A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência". In: *Anais do 32º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

CARVALHO, A.I.; VIEIRA, A.S.; BRUNO, F.; MOTTA, J.I.J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M.C.; SALGADO, R.; CÔRTEZ, S.C. *Escolas de Governo e Gestão por Competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CHIAVENATO, I. *Administração Geral e Pública*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COCKERILL, T. "The king of competence for rapid change". In: Mabey, C.; Iles, P. (Orgs.) *Managing Learning*. London: Routledge, p. 70-76, 1994.

COELHO, M. P. C.; FUERTH, L. R. "A Influência da gestão por competência no desenvolvimento profissional". *Cadernos de administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, jan./jun. 2009.

COSTA, T. D. ALMEIDA JÚNIOR, J. C. de. "Mapeamento de Competências Individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará". In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. Anais. Brasília: CONSAD, 2013.

DURAND, T. "Forms of incompetence". In: *Four International conference on Competence-Based Management*, 4. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*. Paris, n. 127, p. 84-102, jan/ fev. 2000.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Gestão por competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências*. Brasília, DF: ENAP, 2009. (Apostila do Curso Gestão por Competências).

FEVORINI, F.B.; SILVA, T.R.; CREPALDI, A. "Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo". *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. IV, p. 128-142, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. "Construindo o Conceito de Competência". *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 5, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. "Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E". In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, p. 97-113, 2006.

GUIMARÃES, T. de A. "A nova administração pública e a abordagem da competência". *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 3, mai/jun, 2000.

- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- LEME, R. *Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LEME, R (Org.). *Gestão por competências no setor público*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- MCLAGAN, Patrícia A. "Competencies: the next generation". *Training & Development*, v. 51, n. 5, p. 40-47, 1997.
- McCLELLAND, D. C. "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14, Jan. 1973.
- PABLO, A. L. et al. "Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector". *Journal of Management Studies*, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.
- PIRES, A. K. et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-June, 1990.
- RUANO, A. M. *Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- RUZZARIN, R. et al. *Gestão por competências: indo além da teoria*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: Por uma nova lógica*, tradução Trylinski, M.H.CV. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZARIFIAN, P. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

**Tabela 12 - Diferenças entre objetivos, metas e indicadores**

Objetivos	Metas	Indicadores
O que quero alcançar?	Aonde quero chegar com o objetivo proposto?	Como acompanho e mensuro o alcance das metas?
Abrangente	Específico	Analítico
Qualitativos	Quantitativas	Qualitativos/ Quantitativos

### Exemplo

**Objetivo:** Desenvolver um programa de capacitação profissional de gestores baseado na gestão por competências.

**Meta:** Capacitar 80% dos gestores até dezembro de 2016.

**Indicador:** Índice de capacitação de gestores nas competências gerenciais.



**Voltar ao guia**

## PRINCIPAIS PROBLEMAS QUE AS ORGANIZAÇÕES ENFRENTAM NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

- Problemas culturais: podem estar relacionados a interesses políticos, a interesses interpessoais, à resistência em ser avaliado e à burocracia;
  - Distorções na avaliação:
  - Efeito halo: análises extremas, positivas ou negativas, sobre as competências do avaliado;
  - Tendência central: análise mediana do avaliador, ignorando diferenças de desempenhos e comportamentos do avaliado;
  - Erro de semelhança: o avaliador examina o avaliado utilizando, como parâmetro, suas próprias qualidades e percepções;
- Falta de apoio da alta administração;
- Distorções na comunicação entre liderança e equipe;
- Utilização de escalas pouco operacionais;
- Subjetividade da avaliação;
- Ausência de *feedback*;
- Tornar a avaliação um processo complexo e exaustivo;
- Uso das informações obtidas de forma equivocada, ou apenas para manter o *status quo*.



**Voltar ao guia**



# ENTREVISTAS

---







As **entrevistas** são técnicas utilizadas na obtenção de dados para elaboração de pesquisas, para validação de hipóteses e objetivos. Quando há muitas referências ou quando não há informações suficientes sobre a organização na análise dos documentos, a entrevista é indicada para complementar a pesquisa. A realização de entrevistas com um único indivíduo por vez pode proporcionar

informações detalhadas sobre valores, fatos e comportamentos dos entrevistados. Pode-se comparar os dados da análise documental à visão que os entrevistados possuem em relação à organização. Assim, é possível chegar a consensos, evitar ambivalências, discordâncias e eliminar ambiguidades. As entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, semiestruturadas e abertas.

**Tabela 13 - Tipos de entrevistas**

Estruturada	Semiestruturada	Aberta
Possui roteiro previamente determinado	Possui roteiro previamente determinado	Não possui roteiros fixos de perguntas
Possui perguntas fechadas	Possui perguntas abertas e fechadas	X
Há uma ordem a ser seguida	É mais flexível e adequável	São totalmente flexíveis e adaptáveis
Possui tom formal	Possui tom mais informal	Possui tom informal

- ✓ As entrevistas são individuais;
- ✓ Devem durar entre 30 minutos e 2 horas;
- ✓ Deve-se realizar o *script* prévio das informações que serão obtidas;
- ✓ Sugere-se buscar respostas mais elaboradas, estimulando a reflexão do entrevistado;
- ✓ As respostas devem ser registradas em áudio;
- ✓ O conjunto de respostas requer interpretação das informações pelo entrevistador.

CARVALHO et al., 2009: 53

## COMO ELABORAR UMA PERGUNTA PARA O *SCRIPT* DAS ENTREVISTAS, INTERPRETAR UMA RESPOSTA E TRANSFORMÁ-LA EM UMA COMPETÊNCIA?

### PERGUNTA

Levando em conta os objetivos estabelecidos, o que os servidores devem saber fazer especificamente nesta área de atuação?



### RESPOSTA

“Bem, neste setor, é necessário que o servidor saiba organizar os dados orçamentários, e construir tabelas de forma correta, utilizando, para isso, o Excel”.



### COMPETÊNCIA

**Elaborar tabelas orçamentárias, utilizando o programa Excel.**

# GRUPO FOCAL

---





Uma outra possibilidade é trabalhar com entrevistas coletivas. Para obter as informações sobre um determinado assunto, o entrevistador pode estimular e coordenar debates em um grupo, atuando como moderador (MATTAR, 1996). A interação grupal pode produzir dados que seriam menos acessíveis sem a comunicação produzida em grupo. A ênfase está na interação entre servidores e é baseada em tópicos oferecidos pelo pesquisador, que assume o papel de moderador. O grupo focal também pode ser utilizado quando não há tempo suficiente para realizar uma grande quantidade de entrevistas individuais. Para a realização de grupos focais, é necessário envolver participantes que sejam acessíveis e tenham amplo conhecimento da organização, assim como planejar um roteiro prévio com questões.

- ✓ O grupo deve envolver entre 8 e 10 pessoas;
- ✓ O moderador do grupo deve possuir habilidades interpessoais e de observação;
- ✓ Os entrevistados devem ser pré-selecionados promovendo a uniformidade de certas características;
- ✓ O script de perguntas deve ser previamente realizado;
- ✓ O debate deve ser estimulado de forma descontraída;
- ✓ As atividades e respostas devem ser registradas em áudio e/ou vídeo;
- ✓ Esta atividade requer interpretação das respostas e análise do conteúdo.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2009

Antes de iniciar as atividades de grupos focais é essencial que se explique os objetivos do trabalho e a relevância da participação das pessoas. O anonimato também deve ser mantido e o moderador deve agir isento de parcialidade e deixar os participantes à vontade para debater.

## O QUE FAZER COM OS DADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS E GRUPOS FOCALIS?

Pode-se calcular a frequência absoluta (número de vezes que a competência foi citada), a relativa (número de vezes que uma competência foi citada, dividida pelo número total de participantes, na forma de porcentagem) e a indicação de referência à competência em documentos da organização (número de vezes que uma competência é citada na análise documental). Dessa forma, é possível validar as competências, por meio do indicativo da sua relevância.



# QUESTIONÁRIOS

---

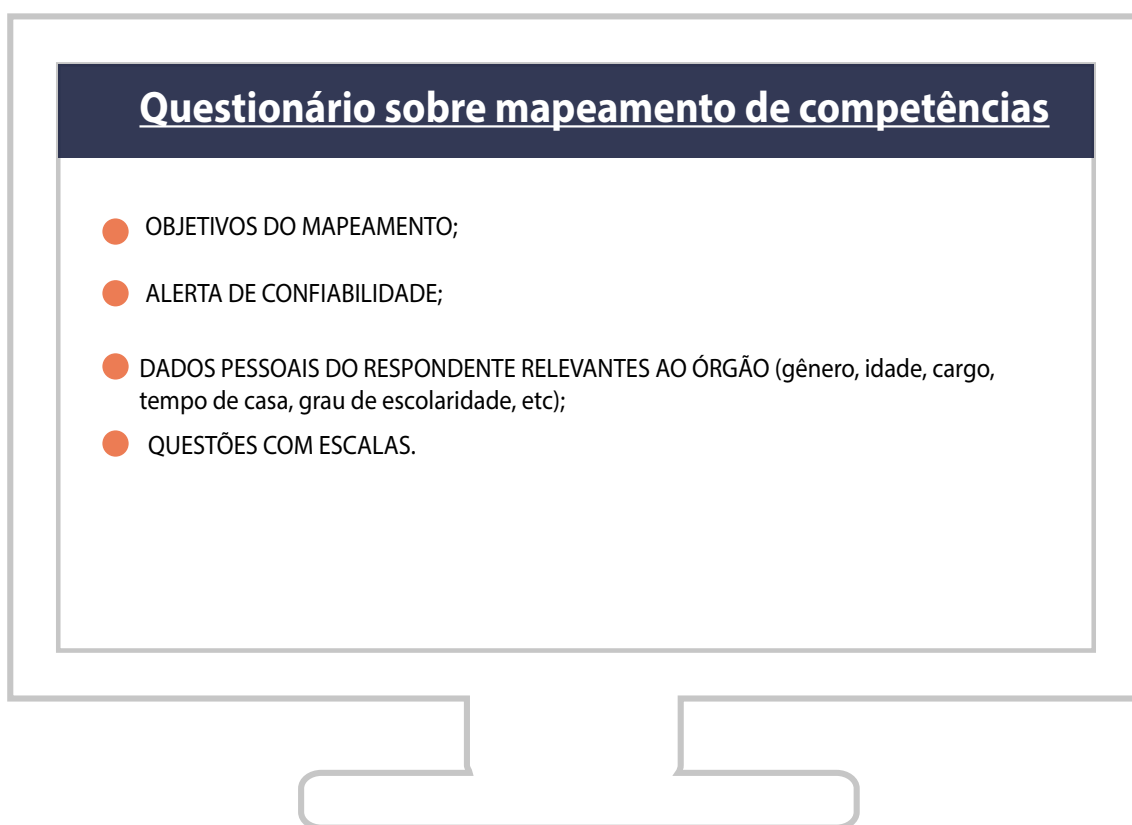


Questionários são meios de obtenção de dados que contêm questões direcionadas a uma quantidade determinada e representativa de pessoas. Em geral, sua aplicação é simples e, para o mapeamento, suas perguntas devem ser elaboradas de forma que as respostas sejam fixas, evitando duplas interpretações.

Geralmente, os questionários são aplicados após outras técnicas de coleta de dados, como a análise documental, as entrevistas individuais e os grupos focais. É fundamental que haja um conhecimento detalhado dos assuntos levantados no questionário, a fim de que se elabore perguntas claras e alternativas apropriadas e efetivas de respostas.

Além disso, antes da aplicação do questionário, é fundamental que se valide as questões com pessoas que possuem amplo conhecimento da organização para checar se as perguntas apresentam entendimento comum a todos, evitando-se ambiguidades e múltiplas interpretações.

Antes do início das questões, o questionário deve apresentar os objetivos do mapeamento, alertar aos participantes que as informações do documento são confidenciais e conter instruções de preenchimento e de devolução.





### Sobre o questionário

- ✓ O questionário atinge um número amplo de pessoas;
- ✓ As respostas são individuais, mas as questões podem ser preenchidas em conjunto;
- ✓ Os respondentes podem ser pré-selecionados;
- ✓ O questionário pode ser aplicado em conjunto com o pesquisador ou apenas pelo próprio entrevistado;
- ✓ Deve-se registrar as respostas, e analisá-las posteriormente;
- ✓ É fundamental validar os questionários previamente.

Fonte: CARVALHO *et al.*, 2009



**Voltar ao guia**



**Voltar ao início  
do guia**