

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
DIRETORIA GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA

GABRIELA COPELLO VALADÃO DE FIGUEIREDO

**CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA
CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS AOS SERVIDORES DO PODER
JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

RIO DE JANEIRO

2017

GABRIELA COPELLO VALADÃO DE FIGUEIREDO

Capacitação por competências: proposta de aplicação prática de metodologia de capacitação por competências aos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de pessoas da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Orientador: Profa. Dra. Daniella Munhoz Da Costa Lima

RIO DE JANEIRO

2017

GABRIELA COPELLO VALADÃO DE FIGUEIREDO

Capacitação por competências: proposta de aplicação prática de metodologia de capacitação por competências aos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de pessoas da pós-graduação da Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Profa. Dra. Daniella Munhoz Da Costa Lima

Rio de Janeiro, _____

DEDICATÓRIA

A Deus, por todos os milagres diários em minha vida;
Aos meus pais, Helion e Izabel, pelo seu amor incondicional e por sempre
acreditarem em mim;
Ao meu marido, Marcos, por me apoiar e incentivar em todos os momentos,
colocando minhas necessidades à frente das suas;
Aos meus filhos, Tales e Sofia, por serem minha força e inspiração para seguir
realizando e buscando ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos da ESAJ, na pessoa da Diretora Ângela Pingitore, pelo apoio e incentivo durante todo o curso.

À equipe da DIDES, representada pelas chefes de serviço Mônica Leitão, Márcia Fraga e Bianca Vera, pelo profissionalismo e comprometimento que permitiram minha ausência em muitos momentos, sem prejuízo das atividades da Divisão.

Aos amigos do DEDEP, representados pelas ex-diretoras Ana Paula Sardinha e Daniele Romero, pelos aprendizados e trocas no biênio 2013/2014, os quais possibilitaram enriquecer este trabalho.

À minha orientadora, Daniella Munhoz, pelos ensinamentos e pela paciência com minhas dúvidas e angústias.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que eu realizasse essa especialização.

RESUMO

A Gestão de Pessoas representa uma grande preocupação em todas as organizações. Há uma busca constante por métodos que possibilitem aos recursos humanos atingirem seu potencial visando agregar valor à organização. Um dos aspectos relevantes à área diz respeito à capacitação e Desenvolvimento de pessoal. O presente trabalho trata da capacitação e desenvolvimento de servidores do Poder Judiciário do Rio de Janeiro, com foco no modelo de Gestão de Pessoas por Competências - GPC. Diversas instituições públicas têm implementado o modelo de Gestão de Pessoas por Competências, relacionando-os aos seus subsistemas de recursos humanos. No Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, como órgão regulador, orienta que o sistema de Gestão de Pessoas por competências seja implementado, razão pela qual o trabalho permeia a experiência em alguns Tribunais. No TJRJ, existe um modelo de GPC parcialmente implementado, além de regulamentações que estabelecem os critérios para capacitação de servidores. Essa capacitação é atrelada à carreira, valendo pontos para a progressão e promoção funcional de servidores. O objetivo do trabalho ora apresentado é o de propor nova metodologia para planejamento e programação de ações de capacitação aos servidores do TJRJ. Busca-se, com isso, oferecer à sociedade a melhoria constante da prestação jurisdicional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Capacitação e Desenvolvimento. Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

ABSTRACT

People management is a major concern in all organizations. There is a constant search for methods that enable human resources to reach their potential in order to add value to the organization. One of the aspects relevant to the area concerns the training and development of personnel. The present work deals with the training and development of servants of the Judiciary of Rio de Janeiro, focusing on the Management of People by Skills - GPC model. Several public institutions have implemented the People Management by Skills, relating them to their human resources subsystems. In the Judiciary, the National Council of Justice, as a regulatory agency, directs that the system of People Management by competencies be implemented, which is why the work permeates the experience in some Courts. In TJRJ, there is a partially implemented GPC model, in addition to regulations that establish criteria for server qualification. This training is linked to the career, with points for the functional progression and promotion of servers. The objective of the work presented here is to propose a new methodology for planning and scheduling training actions to the TJRJ's servers. The aim is to provide society with the constant improvement of the judicial service.

Keywords: People Management. Skills. Training and Development. Judiciary of the State of Rio de Janeiro

LISTA DE ABREVIATURAS

1. GPC – Gestão por Competências
2. DEDEP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
3. DGPES – Diretoria Geral de Gestão de Pessoas
4. ESAJ – Escola de Administração Judiciária
5. TJRJ – Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
6. PJERJ – Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro
7. CNJ – Conselho Nacional de Justiça
8. CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
9. CEAJUD - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário
10. TJMG - Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
11. TRT – Tribunal Regional do Trabalho
12. STJ – Superior Tribunal de Justiça
13. TJ/OE – Tribunal de Justiça/Órgão Especial
14. TRE-ES – Tribunal Regional Eleitoral – Espírito Santo

SUMÁRIO

1. PROBLEMA	10
1.1. INTRODUÇÃO	10
1.2. PERGUNTA DE PESQUISA	11
1.3. OBJETIVO FINAL	11
1.4. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	11
1.5. DELIMITAÇÃO	12
1.6. RELEVÂNCIA	12
2. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	14
2.1. A GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO	15
2.2. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	18
2.2.1. O QUE É COMPETÊNCIA?	19
2.2.2. ETAPAS DO PROCESSO	21
2.3. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO	24
3. METODOLOGIA	27
3.1. SELEÇÃO DE SUJEITOS	27
3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS	27
4. MODELO PROPOSTO	Erro! Indicador não definido.
4.1. SITUAÇÃO ATUAL NO TJRJ	29
4.2. CONDIÇÕES E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

1. PROBLEMA

1.1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos o fator humano tem se mostrado o grande diferencial das organizações na prestação de serviços. Nas instituições públicas, essa premissa não é diferente. No caso do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a prestação jurisdicional é diretamente afetada pela atuação dos servidores e colaboradores. Atualmente, há no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro – PJEJR, um modelo de Gestão por Competências (GPC) implementado, embora ainda seja insipiente para as necessidades da organização. Há mais de 10 anos foi realizado o mapeamento das competências necessárias à instituição e, anualmente, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDEP, órgão ligado a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas – DGPES, realiza um mapeamento do *gap* de competências, visando oferecer maiores subsídios à Escola de Administração Judiciária – ESAJ, também ligada à DGPES, para o planejamento e programação dos cursos que deverão ser oferecidos aos servidores no ano subsequente. São oferecidas ações de capacitação durante todo o ano, em todas as comarcas que compõem o Estado. Essas atividades contam pontos que contribuem para a promoção e progressão funcional no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro - TJRJ, de acordo com o estabelecido na Resolução 07/2016 do Conselho da Magistratura. Em razão da grande diversidade de atividades desenvolvidas, o quantitativo de cursos oferecidos é enorme, o que acaba por dificultar o direcionamento dos funcionários para as ações de capacitação mais indicadas. Muitos servidores acabam escolhendo os cursos por razões particulares que não necessariamente tem relação com o seu aprimoramento profissional (ex: interesse em outros concursos, horário da turma, afinidade com o instrutor, períodos de férias e etc.).

Dessa forma, torna-se essencial a aplicação de uma metodologia de levantamento de necessidades de treinamento e de planejamento e programação de turmas mais eficaz, que possibilite aos servidores o desenvolvimento das competências necessárias à sua melhor atuação nas unidades do TJRJ.

Cabe ressaltar que, apesar de entender que a atuação do gestor de pessoas é essencial para o aprimoramento do processo de capacitação dos servidores, nesta pesquisa não será dado enfoque às necessidades de desenvolvimento específicas dos ocupantes de cargos de gestão, mas será tratada a sistemática de planejamento e programação de turmas para os servidores como um todo. Para efeitos deste trabalho, entenderemos que os gestores já estão aptos a participarem ativamente desse processo.

1.2. PERGUNTA DE PESQUISA

Como planejar ações de capacitação aos servidores do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro - PJERJ visando à melhor qualificação para as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho?

1.3. OBJETIVO FINAL

Propor metodologia de planejamento e programação de ações de capacitação aplicável aos servidores do PJERJ.

1.4. OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Refletir sobre a Gestão de Pessoas no setor público
- Aprofundar os conhecimentos de Gestão por Competências
- Conceituar competências
- Identificar metodologia de realização do mapeamento de competências
- Pesquisar sobre a aplicação da Gestão de Pessoas por Competências no setor público

Analisar exemplos de aplicação da Gestão de Pessoas por Competências no Poder Judiciário

1.5. DELIMITAÇÃO

O presente trabalho pretende aprofundar os estudos em Gestão de Pessoas com foco em Competências no setor público buscando a construção de modelo de planejamento e programação de ações de capacitação e desenvolvimento que possam ser aplicáveis aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Não será objeto da conclusão a capacitação para demais colaboradores ou outras instituições.

Embora diversos autores tenham sido consultados para construção do referencial teórico, cabe ressaltar que as bases do trabalho se apoiam na escola francesa, não obstante toda a contribuição da escola anglo-saxã para os modelos teóricos desenvolvidos nos dias de hoje. Podemos citar como base geral para o referencial teórico os autores ZARIFIAN, DUTRA e FLEURY M.

1.6. RELEVÂNCIA

Com experiência de mais de 15 anos na área de Gestão de Pessoas do PJERJ, a autora consegue identificar a importância de utilização de uma metodologia eficaz para capacitação de pessoas no âmbito do Tribunal de Justiça. Atualmente, diversos problemas são enfrentados na implementação de um sistema de Gestão por Competências no Tribunal. Existe uma sistemática já aplicada para mapeamento do *gap* de competências dos servidores, onde os gestores indicam as competências que devem ser desenvolvidas por sua equipe no ano seguinte, porém a falta de um sistema informatizado impossibilita que o levantamento de necessidades e a oferta de ações de capacitação e desenvolvimento sejam feitos de forma individualizada. O planejamento e programação das ações de capacitação no TJRJ são prejudicados uma vez que não há obrigação de que o servidor realize as turmas indicadas pelo

seu gestor. Há ainda restrições de tempo, orçamento, disponibilidade do servidor, fatores estes que dificultam a individualização dos treinamentos. É importante definir uma forma de capacitar e desenvolver os colaboradores com eficiência, buscando a efetiva melhora da atuação destes no seu ambiente de trabalho.

2. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Há muitos anos, diversos teóricos e estudiosos da área de Administração vêm se dedicando a buscar um maior conhecimento sobre as relações humanas no ambiente de trabalho, em especial, a importância dos recursos humanos no sucesso das organizações. Maria Tereza Fleury (2001) considera que já é lugar-comum a afirmação de que os recursos humanos são os bens mais valiosos das organizações. São as pessoas que determinam o grau de sucesso das organizações, independente de estarmos falando de instituições públicas ou privadas. O grande diferencial do recurso humano, em comparação a todos os outros recursos de que dispõem as organizações, é a capacidade de criar, inovar, apresentando propostas e soluções que farão com que as organizações se distingam umas das outras.

Em um contexto mundial de constantes mudanças, em que a globalização faz com que as organizações estejam sempre conectadas umas às outras, há uma forte tendência de valorização do conhecimento. A forma como as instituições gerenciam o seu capital intelectual passa a ser de fundamental importância para ganhar competitividade, reconhecimento e, até mesmo, garantir sua sobrevivência.

No âmbito do setor público brasileiro, desde a década de 90 a globalização da economia e a crise do Estado da década de 80 geraram a necessidade de reforma da administração pública, trazendo para as organizações de governo, nas três esferas, conceitos de gestão das empresas privadas. (BRESSER PEREIRA, 1996). A sociedade passou a demandar mais do Estado para o atendimento de suas necessidades e a exigência de profissionalização das instituições públicas ficou cada vez maior. Esse contexto, no qual o funcionalismo público está inserido, impõe a busca constante pelo aprimoramento dos serviços oferecidos à essa sociedade, de modo a garantir que a utilização dos recursos públicos seja feita com eficácia e eficiência. Existe uma expectativa crescente dos cidadãos pelo atendimento pleno de suas demandas, o que reforça a necessidade de aperfeiçoamento dos serviços ofertados. Cada vez mais, os servidores públicos sentem a necessidade premente de profissionalização de suas atividades, não mais existindo espaço para acomodação e amadorismo.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, institui os princípios que devem reger a administração no âmbito do setor público: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Esses princípios buscam garantir que os gestores públicos atuem em prol da sociedade, visando ao bem comum. Eles devem nortear a atuação dos entes públicos e, embora claros e objetivos, dependem da atuação das pessoas que compõem as instituições públicas. De fato, cada gestor e cada servidor, deve observar esses princípios em suas respectivas funções, garantindo, assim, o cumprimento da finalidade da administração pública.

Nesse cenário, a gestão de pessoas se apresenta como uma forma de auxiliar às organizações a atingirem seus objetivos, o que no setor público, representa, em última instância, a satisfação e o bem-estar sociais. Segundo Gemelli; Filippim (2010), o desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, sua organização, capacitação e também do ambiente no qual estão inseridas. Dessa forma, a gestão de pessoas deve estar orientada para os resultados esperados, apresentando mecanismos e processos que auxiliem a condução dos recursos humanos aos objetivos pretendidos.

2.1. A GESTÃO DE PESSOAS NO PODER JUDICIÁRIO

Conforme já citado, a área de Gestão de Pessoas tem recebido grande atenção por parte das organizações, visto já ser consolidado o entendimento de que os recursos humanos constituem o grande diferencial das empresas/instituições e que, sem eles, é impossível o atingimento das metas e objetivos de cada organização. Nos órgãos públicos essa premissa não é diferente, sendo esta a razão de encontrarmos, em uma rápida pesquisa na intranet, diversas regulamentações de instituições públicas visando a implementação de uma política de gestão de pessoas ou, em muitos casos, de ações isoladas que visam atingir objetivos ligados ao tema, tais como: valorização de servidores, capacitação e aperfeiçoamento de servidores,

políticas de remuneração, qualidade de vida, seleção e lotação de pessoal, dentre outras.

Desde o ano de 2003, e se antecipando à grande transformação pela qual passaria o Poder Judiciário com a criação do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, o Poder Judiciário Estadual Fluminense vem implementando a modernização de sua estrutura administrativa e, principalmente, de suas práticas de gestão. Com auxílio de uma consultoria externa, a estrutura organizacional foi totalmente alterada, com a criação das diretorias gerais pertinentes às diversas áreas da atividade meio e seus respectivos departamentos, o que possibilitou contínuos avanços nos sistemas gerenciais. Em 2005, iniciou-se um ciclo de certificação pela Norma NBR ISO de diversas unidades organizacionais do PJERJ. Com isso, novos sistemas de gestão foram sendo consolidados e noções como gestão da qualidade, processos de trabalho, medição e avaliação de resultados foram sendo ampliadas por todas as áreas e pelo corpo funcional.

Nesse momento, surge a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, órgão responsável pelas políticas e práticas relacionadas aos recursos humanos da instituição, contando com unidades responsáveis, dentre outros por ações de recrutamento e seleção, capacitação, desenvolvimento, saúde ocupacional e qualidade de vida, além de todas as rotinas administrativas da área.

Em 2004, a Emenda Constitucional 45 cria o CNJ com a finalidade de ser o órgão de controle externo do Judiciário. Essa função inclui dois tipos de atribuições: uma, de planejamento estratégico e gestão administrativa dos tribunais; a outra, de controle disciplinar e correccional das atividades dos magistrados e servidores.

Como um Órgão do Poder Judiciário, o TJRJ está submetido às orientações do CNJ, o qual estipula diretrizes para a gestão e a atuação nos diversos órgãos que compõe o Poder Judiciário, nos âmbitos federal e estadual.

Em julho de 2014, o CNJ publicou a Resolução nº 198, que institui a Estratégia Judiciário 2020. A referida resolução busca estabelecer as diretrizes para o Poder Judiciário Nacional no período de 2015 a 2020, estabelecendo a missão, visão e valores, além de apresentar 12 macrodesafios do Poder Judiciário para garantir a efetividade da prestação jurisdicional. Um desses macrodesafios é a Melhoria da Gestão de Pessoas, assim definido na resolução: *“Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações*

relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.”

Ainda no mesmo ano, e se antecipando a Resolução CNJ 240 que viria a ser publicada em 2016, o TJRJ instituiu sua Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, com a publicação da Res. TJ/OE/RJ Nº 32/2014. Podemos destacar, dentre seus princípios, os seguintes:

Art. 3º. A Política de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, que está alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos do PJERJ, compreende os seguintes princípios:

I - as pessoas são primordiais para o alcance dos objetivos e metas institucionais e devem ser valorizadas e incentivadas a contribuir com seus talentos e competências para uma prestação jurisdicional de qualidade;
[...]

IV - as ações em gestão de pessoas devem objetivar o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade, buscando se permanentemente a construção de uma cultura administrativa orientada a resultados;

V - o desenvolvimento profissional individual deve estar alinhado ao desenvolvimento institucional, conforme planejamento estratégico;

VI - o modelo estratégico de gestão de pessoas adotado pelo PJERJ é aquele baseado em competências, que estabelece um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes para cada papel profissional do PJERJ;

VII - haverá estímulo à gestão de talentos, ao trabalho criativo e à inovação;

Fica claro que a publicação de tal resolução reafirma a importância da gestão de pessoas e de ações voltadas ao desenvolvimento dos recursos humanos, visando sempre à melhor prestação jurisdicional.

Conforme citado anteriormente, em setembro de 2016, é publicada a Res. CNJ 240/2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário e traz em seu Art. 1º, inciso III, dentre outras finalidades, a de “fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação”. A referida Resolução apresenta em seu art. 3º, 14 princípios orientadores da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, e podemos verificar que, dentre eles, 6 princípios dizem respeito diretamente à capacitação de servidores, pelo desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de competências, habilidades e atitudes. São eles:

Art. 3º A Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário será orientada pelos seguintes princípios:

I – valorização dos magistrados e servidores e de sua experiência, conhecimentos, habilidades e atitudes;

[...]

VI – alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura;

VII – reconhecimento de que as atividades desempenhadas exigem competências específicas e o aprendizado individual e coletivo contínuo vinculado à experiência de trabalho;

VIII – reconhecimento de que as instituições são responsáveis pela identificação e pela promoção de ações de desenvolvimento de pessoas;

IX – estímulo ao desenvolvimento de talentos, ao trabalho criativo e à inovação;

[...]

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

Mais uma vez, torna-se evidente a grande importância dada ao tema de gestão de pessoas, principalmente com relação ao desenvolvimento das competências necessárias para o alcance das metas estabelecidas.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Nos anos 80, surge nos Estados Unidos e no Reino Unido a noção de gestão por competências, buscando uma resposta à necessidade de aumento da competitividade das empresas do setor privado, as quais se viram inseridas em um cenário globalizado, de grandes mudanças tecnológicas e sem o correspondente incremento na atuação das pessoas que compunham as organizações (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS – 2006). Na mesma época, a gestão por competências começa a ser inserida no setor público, coincidindo com os movimentos da Nova Gestão Pública (NGP, New Public Management), no Reino Unido, e do governo empreendedor, nos EUA (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS – 2006).

No Brasil, a reforma da administração pública na década de 90, criando a chamada Administração Pública Gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996), começa a introduzir no âmbito do funcionalismo público novos modelos e práticas até então adotados apenas nas empresas privadas.

A Gestão por Competências (GPC), uma das práticas originárias da iniciativa privada, foi introduzida no setor público federal em 2006, através do Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2006). Esse decreto traz como finalidades os seguintes aspectos:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

As finalidades do decreto apontam para a necessidade de incrementar a capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, demonstrando que o conhecimento dos servidores passa a ser o foco da gestão de pessoas na administração pública. O decreto traz ainda as noções de eficiência e eficácia, girando o foco do serviço público para o atendimento do cidadão dentro de padrões de qualidade previamente estabelecidos. Nesse aspecto, já pode se vislumbrar a ideia de que as competências necessárias ao alcance dos resultados pretendidos passam a ter maior importância do que os títulos acadêmicos.

2.2.1. O QUE É COMPETÊNCIA?

Ao falar em Gestão por Competências, faz-se necessário definir o próprio conceito de competência. Comumente encontramos na literatura a definição de competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo ou, como chamado, o CHA. No entanto, autores como Dutra (2001), Fleury M. (2001) e Fleury A. (2001), além de Dutra; Fleury; Ruas (2008) acrescentam ao conceito do CHA a ideia de agregação de valor às organizações. Ou seja, não basta o indivíduo possuir tais requisitos, mas deve, principalmente, saber utilizá-los em favor da instituição.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o termo competência pode ser definido como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo”. Os indivíduos contribuem com as organizações à medida que conseguem se utilizar de seus recursos individuais em prol das necessidades da mesma. O reconhecimento das competências a nível individual se dá quando o colaborador consegue agir ante às necessidades imposta pelos processos de trabalho com os quais se depara e, pode propor soluções aos problemas surgidos (ZARIFIAN, 1999 apud PIRES, 2005).

Nessa mesma perspectiva, Dutra (2001) acrescenta à definição de competências o conceito de “entrega”, segundo o qual o fato de que indivíduos detenham os recursos necessários à sua atuação não garante que estes agirão de forma a agregar benefícios à organização. É necessário que as pessoas atuem de forma a gerar valor à empresa, seus processos de trabalho e seus clientes. É comum nos depararmos com funcionários que detêm grandes conhecimentos, mas que não conseguem apresentar à organização em que atuam os resultados esperados.

Além do nível do indivíduo, para um melhor entendimento do conceito de competência, devemos considerar a ideia de uma diferenciação entre competências individuais, também chamadas de profissionais, e as competências organizacionais. Estas últimas seriam atributos da organização oriundas da sinergia entre as competências individuais e as dinâmicas relacionais entre os membros de uma organização ou de equipes de trabalho (ZARIFIAN, 1999 apud PIRES, 2005). Nesse contexto, as competências organizacionais são formadas a partir da contribuição das pessoas que atuam na organização.

De acordo com Dutra (2001), a organização tem um conjunto próprio de competências que forma um patrimônio intelectual, o qual estabelece as vantagens competitivas da instituição, e as pessoas têm seu próprio conjunto de competências, que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. O autor afirma, ainda, que existe uma relação de influência mútua entre as competências individuais e organizacionais, considerando que são as pessoas que validam ou aprimoram, quando necessário, os conhecimentos da instituição e que, essas mesmas pessoas, obtêm aprendizados que são incorporados às suas capacidades individuais a partir da relação com a organização e seus membros.

No nível estratégico, as competências organizacionais se apresentam como o diferencial que sustentará a competitividade e o atingimento dos objetivos institucionais. Elas devem servir para que a organização priorize o desenvolvimento

de seus colaboradores com foco nessas competências, como forma de gestão de seu capital intelectual (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

2.2.2. ETAPAS DO PROCESSO

A Gestão de Pessoas por Competências se apresenta como um modelo que auxilia nas decisões estratégicas com o intuito de prover a organização de colaboradores capacitados e aptos a atuar em prol dos objetivos da organização. A sua implementação em uma instituição é um processo delicado, que deve ser considerado como crucial para que os resultados obtidos gerem valor à organização. Embora o presente trabalho não tenha como foco o estudo detalhado de todas as fases que envolvem um processo de implementação da gestão por competências em uma organização, é necessário trazer à discussão as etapas do referido processo, ainda que de forma superficial. Cabe destacar a importância de que cada etapa seja realizada de forma cuidadosa e articulada com a alta administração das organizações. Podemos falar, de forma ampla, em 5 fases desse processo: Definição da estratégica organizacional, mapeamento das competências necessárias e análise do *gap*, captação e desenvolvimento de competências, definição de critérios de retribuição e acompanhamento e avaliação da GPC (BRANDÃO; BARHY, 2005).

Para aplicar um modelo de GPC é imprescindível conhecer as demandas da instituição e sua força de trabalho, para que seja possível desenvolver as competências necessárias aos colaboradores, realocá-los em atividades mais coerentes com suas competências individuais e implementar políticas de carreira com base em seu desempenho. Segundo Brandão e Barhy (2005), esse modelo propõe-se, fundamentalmente, a eliminar as lacunas de competências da organização, ou seja, “reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização”. A organização precisa definir sua estratégica, objetivos e visão de futuro, levando em consideração seus valores e, a partir daí, definir as competências-chave que devem, prioritariamente, ser desenvolvidas em seus colaboradores. A partir do conhecimento das competências organizacionais

necessárias, pode-se gerenciar o desenvolvimento dos colaboradores e do grupo como um todo. É essencial que as ações que visam o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências dentro da organização estejam alinhadas ao planejamento estratégico, de modo a garantir que todo esforço reflita em ganhos objetivos para a instituição, evitando gastar tempo e recursos no desenvolvimento de competências que não agreguem valor aos processos de trabalho.

A fim de eliminar o *gap* de competências é necessário identificar quais competências já estão presentes na organização e quais precisam ser desenvolvidas (BRANDÃO; BARHY, 2005). Para tanto, é necessário, inicialmente, a identificação das competências estratégicas para a consecução dos objetivos da instituição. Esse processo, deve ser iniciado através da análise documental, ou seja, um estudo dos documentos estratégicos da instituição, tais como: visão, missão, valores, planejamento estratégico, macroprocessos e regulamentações internas (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). Com base nos documentos e com auxílio de outros métodos como entrevistas com pessoas-chave, grupo focais ou observações, será possível elaborar a descrição das competências necessárias à organização (BRANDÃO; BARHY, 2005). Após a identificação das competências necessárias, é importante que seja feita uma valoração das mesmas, ou seja, definir o grau de importância de cada competência nas diversas atividades desenvolvidas pelos servidores. Dessa forma, conforme descrito no Guia de Gestão por Competências do Poder Judiciário do CNJ, será possível elaborar um plano para o desenvolvimento das competências necessárias, priorizando-as por grau de importância, otimizando, assim, os recursos da instituição.

Uma vez que as competências já foram identificadas e priorizadas em grau de importância, devemos avaliar a lacuna de competências existente, ou seja, a diferença entre as competências presentes na organização e as que precisarão ser desenvolvidas ou captadas (BRANDÃO; BARHY, 2005; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). A partir da análise desse *gap*, deverão ser avaliados quais os melhores mecanismos para eliminação do mesmo. Importante ressaltar que, mesmo no âmbito do funcionalismo público onde o sistema de ingresso na instituição se dá, majoritariamente, por meio de concurso público, é possível que a lacuna de competências seja preenchida não apenas por ações de desenvolvimento de competências, mas, também, por seleções internas, ou por um sistema de avaliação dos candidatos em concursos públicos que leve em conta as competências

necessárias à organização, tais como provas de disciplinas específicas, avaliação curricular e de títulos, estágio probatório dentre outros. Dessa forma, podemos utilizar mecanismos diversos para eliminação da lacuna de competências, assim como: programas estruturados de desenvolvimento de competências, realização de concursos públicos, seleções internas, estudos de lotação por competências, dentre outras formas.

Uma outra fase importante em um modelo de GPC é o sistema de retribuição. Embora a retribuição pecuniária no âmbito do funcionalismo público seja de difícil implementação, pode-se pensar em critérios diversos que tenham como objetivo motivar e valorizar o colaborador, objetivando a melhoria do seu desempenho profissional. A avaliação de desempenho por competências, por exemplo, é uma ferramenta que pode auxiliar na forma de retribuição ao servidor, uma vez que apresenta critérios objetivos para medir o desempenho do servidor. Este tipo de avaliação permite, ainda, que o servidor possa identificar com maior clareza o que a instituição espera dele, e de que forma ele pode atender a essas expectativas. Como exemplos de retribuição aplicáveis ao setor público temos: lotação por competência, banco de talentos para cargos ou função de confiança, concessão de bolsas de estudo ou participação em atividades de treinamento, dentre outros (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016).

A quinta etapa mencionada é a de avaliação do modelo de GPC na instituição. Para que o processo de melhora contínua exista, o modelo deve estar sendo sempre avaliado, revalidado e ajustado conforme necessário. A análise do *gap* deve ser constante, uma vez que as competências necessárias podem sofrer alterações, mormente em um momento de grandes avanços sociais e tecnológicos como o que vivenciamos hoje. Mudanças nos processos de trabalho e/ou da legislação e regulamentações internas podem gerar a necessidade de captação de novas competências, bem como transformar outras competências em obsoletas.

Como citado, as cinco etapas são de fundamental importância para que um modelo de GPC seja implementado e consolidado em uma organização. É importante que sejam feitas as adaptações necessárias, conforme as peculiaridades de cada instituição. Não obstante a relevância de todo o processo, deve-se deixar consignado que o presente trabalho foca na capacitação por competências.

2.3. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO PODER JUDICIÁRIO

O Poder Judiciário, incentivado pelo CNJ, vem buscando a adoção de práticas que resultem na melhoria contínua dos serviços prestados à população. Nesse contexto, a GPC se apresenta como um modelo capaz de auxiliar na identificação, captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias aos servidores para a consecução dos objetivos organizacionais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016). A publicação da Res. CNJ 240 em 2016, que dispõe sobre a política nacional de gestão de pessoas do Poder Judiciário, traz a ideia da GPC, embora não imponha que esse modelo seja necessariamente aplicado pelos Tribunais. Em seu art. 3º, inciso VII, temos o seguinte princípio instituído:

VII – reconhecimento de que as atividades desempenhadas exigem competências específicas e o aprendizado individual e coletivo contínuo vinculado à experiência de trabalho.

No mesmo artigo, no inciso XI, outro princípio relacionado:

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

Nos incisos acima citados podemos perceber que a resolução trata o tema da Gestão por Competências no âmbito da identificação e do desenvolvimento de competências, embora não utilize a denominação da GPC.

No mesmo ano de 2016, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário – CEAJUD, publicou o Guia de Gestão por Competências do Poder Judiciário. Conforme citado pelo referido guia, a necessidade de criação de um referencial prático para a implementação da GPC no âmbito do Poder Judiciário, surge tanto em função de demandas internas ao próprio Poder, como tribunais buscando auxílio para seus processos de trabalho, como de demanda externa, uma vez que a sociedade tem reivindicado, cada dia mais, a melhoria dos serviços prestados pela Justiça Brasileira.

Em rápida consulta ao site de diversos tribunais brasileiros, pode-se verificar que o tema GPC aparece na maioria deles, embora em formatos e fases diferentes de implementação e consolidação. Como exemplo, podemos citar os Tribunais de Justiça dos Estados do Paraná, Minas Gerais, Tocantins, Goiás, Distrito Federal,

além do Tribunal de Contas da União, Tribunais Regionais do Trabalho das 1ª e 8ª Regiões, Tribunal Superior Eleitoral, Tribunais Regionais Eleitorais dos Estados da Paraíba, Bahia, Rio Grande do Norte, dentre outros.

No primeiro semestre de 2017, foi publicada pelo CNJ a revista *Competência em Foco*, a qual traz relatadas as experiências de 4 Tribunais na implementação de seus modelos de GPC. A partir da análise dos casos relatados, percebe-se questões comuns aos Tribunais que compõem o Poder Judiciário e, de forma mais ampla, aos demais órgãos públicos, em todas as esferas. Em consonância com as experiências relatadas na Mesa Redonda “Gestão por Competências em Organizações de Governo”, as experiências dos quatro Tribunais apresentam aspectos que devem ser observados por outras instituições que pretendam adotar um modelo de GPC. O Tribunal Regional do Trabalho – 8ª Região destaca a necessidade de sensibilização de magistrados e gestores para esse processo de mudança, ressaltando ainda a importância do envolvimento da alta administração, aspecto esse também salientado pela equipe do Superior Tribunal de Justiça. Na experiência do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, foi destacado o êxito do envolvimento de servidores e magistrados, através de uma política participativa de construção do modelo. O TJMG reforçou, ainda, a importância da comunicação, e sensibilização sobre o processo, a fim de dirimir dúvidas e evitar a circulação de ideias e finalidades distintas do pretendido pela instituição, tendo sido esse aspecto também relatado pelo TRT. O STJ, reitera a importância da regulamentação, conferindo legitimidade às ações de implementação, assim como transparência, objetivando o aumento da adesão de servidores e a redução de resistências.

Cabe ainda destacar a importância de um sistema informatizado, especialmente em organizações com elevado número de colaboradores. A falta deste pode, até mesmo, inviabilizar a implantação da GPC, experiência relatada pelo STJ e ocorrida no TJRJ.

A implementação de um modelo de GPC foi iniciada no TJRJ em 2006, tendo sido realizado o mapeamento das competências necessárias aos diversos cargos existentes nos anos seguintes. Foram criadas as matrizes de competências, documento que relaciona as competências necessárias a cada papel funcional. O processo em questão se tornou especialmente complexo devido ao grande quantitativo de servidores e funções diferentes existentes no quadro do TJRJ. À época, foi realizada a compra de um sistema informatizado que teria como finalidade

integrar os departamentos ligados à área de gestão de pessoas, porém, dificuldades técnicas impossibilitaram que o mesmo fosse utilizado. Posteriormente, foi implementado um plano de desenvolvimento de competências nas áreas que faziam parte do sistema de gestão da qualidade, e que haviam sido certificadas pela Norma ISO 9001. Esse plano visava o desenvolvimento de competências de acordo com as matrizes, porém essas unidades representavam, apenas, cerca de 10% das unidades do Tribunal. Inúmeras dificuldades fizeram com que o modelo não fosse implementado de forma mais efetiva. Dentre elas, podemos citar: falta de engajamento da alta administração, ausência de sistema informatizado e dificuldades de integração entre as áreas envolvidas no processo.

Conforme já citado, em 2014 a GPC foi regulamentada pela Res. TJ/OE nº 32/2014, que trata da Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. Desde então, alguns avanços na implementação do modelo vêm sendo realizados: revisão e adequação das matrizes de competências, com a separação em matrizes Técnicas Gerenciais e Técnicas Específicas; elaboração da matriz de competências gerenciais; criação de matrizes de requisitos para cargos em comissão e funções de confiança; criação de banco de talentos para a ocupação de cargos gerenciais e de assessoramento (não vinculativo).

Percebe-se no atual momento, que a crise financeira e política que vem assolando o Brasil, mais intensamente o Rio de Janeiro, fez com que iniciativas que possam demandar custos tenham ficado sobrestadas, em razão de outras prioridades da administração. Embora ainda haja um longo caminho a ser percorrido no que tange à aplicação de um modelo de GPC no TJRJ, entendemos que pequenas iniciativas de cada área envolvida podem colaborar para que o processo continue em andamento, e possa se consolidar em um futuro próximo.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa tem finalidade exploratória, buscando, obter maior entendimento acerca dos temas relacionados ao problema de pesquisa (VERGARA, 1998). Com relação aos meios de investigação, conforme Vergara (1998) ela pode ser classificada como bibliográfica, vez que recorre a material publicado relacionado ao tema para construção do referencial teórico, documental, pois se utiliza de documentos internos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro para agregar valor ao referido referencial e, ainda, pesquisa de campo, em razão das entrevistas realizadas.

3.1. SELEÇÃO DE SUJEITOS

Além da citada pesquisa bibliográfica, serão entrevistados 4 (quatro) servidores do TJRJ, com grande conhecimento sobre os temas relacionados ao problema de pesquisa, além de experiência mínima de 5 anos na área de Gestão de Pessoas do Tribunal. Os sujeitos da pesquisa de campo têm experiência em cargos de gestão na área mencionada, sendo 3 (três) deles em cargos de Direção.

3.2. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados serão coletados através de pesquisa bibliográfica em livros, trabalhos científicos, artigos e textos públicos sobre os temas atinentes, assim como através da análise de documentos do PJERJ e de outros órgãos públicos, sendo a amostra não-probabilística, definida por acessibilidade - facilidade de acesso aos dados para consulta (VERGARA, 1998). Serão realizadas, ainda, entrevistas com servidores selecionados do TJRJ.

Quanto ao tratamento, a análise dos dados será qualitativa, buscando relacionar os achados contidos na bibliografia selecionada aos obtidos com as

entrevistas. Além disso, serão agregadas às próprias percepções da autora, com larga experiência na área de capacitação de servidores.

4. CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

O modelo de capacitação proposto para o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro no presente trabalho é fruto da experiência da autora obtida em 15 anos de atividade na área de Gestão de Pessoas do referido Tribunal, tendo sido a maior parte do tempo no departamento responsável pela capacitação dos servidores. Foram fundamentais para a elaboração da proposta, a pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico e as entrevistas realizadas com os servidores selecionados. O referido modelo prevê a criação de grades de conhecimentos diferenciadas por áreas e/ou papéis profissionais e trilhas de desenvolvimento, sendo estas últimas voltadas à formação de servidores para o desempenho de cargos em comissão e/ou funções de confiança (assessoramento ou gestão de equipes).

4.1. SITUAÇÃO ATUAL NO TJRJ

Como citado anteriormente, a implementação de um modelo de GPC em uma organização pressupõe algumas etapas como a definição da estratégica, mapeamento das competências estratégicas, análise do gap, definição de formas de eliminação desse gap, retribuição além de acompanhamento e avaliação da GPC (BRANDÃO; BARHY, 2005). No TJRJ algumas dessas etapas já foram realizadas, como o planejamento estratégico, mapeamento de competências e apuração do *gap* de competências. Foram definidas as matrizes de competências contemplando os conhecimentos considerados necessários para atuação dos servidores. Em função da estrutura do Tribunal, houve a separação em 3 tipos principais de matrizes: as Técnicas Gerais, com as competências consideradas necessárias para todos os servidores; as Gerenciais, relacionando as competências essenciais aos servidores em cargos de gestão; e as matrizes específicas, as quais contemplam as competências necessárias às diversas áreas de atuação (Judiciária, Diretorias Gerais, Vice-presidência, etc.). Anualmente, os gestores respondem ao

mapeamento do *gap* a fim de oferecer insumos à ESAJ para a programação de ações de capacitação para o ano seguinte.

No que tange à capacitação de servidores, a normatização vigente é a Resolução do Conselho da Magistratura nº 07/2016, que determina que, para cada hora de capacitação, o servidor fará jus a 2 pontos, os quais serão somados aos pontos por dias de efetivo exercício e comporão a lista de promoção e progressão funcional. A referida resolução estabelece, ainda, quais os critérios para que as ações sejam pontuadas e limites de pontuação para eventos externos à ESAJ. Com pequenas alterações, esse formato vem sendo implementado desde 2004, e considera para pontuação apenas as ações de capacitação que versem sobre matéria atinente à lotação atual do servidor, além de estipular como pontuação máxima anual 60 pontos, correspondentes a 30h. Em razão do grande número de servidores, aproximadamente 15 mil, há uma grande dificuldade em personalizar as necessidades de capacitação, sendo certo que esse é um dos requisitos para a implantação efetiva de um sistema de Gestão de Pessoas por Competências.

Embora, como já exposto, algumas tentativas já tenham sido empreendidas no sentido de aquisição de um sistema informatizado para a área de Gestão de Pessoas, de forma que fosse possível ter acesso às informações necessárias ao planejamento de Recursos Humanos dos mais de 15 mil servidores, até o momento, estas restaram infrutíferas, razão pela qual o mapeamento do *gap* de competências tem sido respondido pelos gestores levando em consideração a equipe de um modo geral, sem considerar as necessidades individuais. O mapeamento realizado pelos gestores ocorre a nível quantitativo, e não individualiza quem deve fazer o quê. Os dados coletados servem de subsídios à Escola de Administração Judiciária para oferta de ações de capacitação, tanto com relação ao desenvolvimento e oferecimento de novas ações como com relação à quantidade de vagas a serem disponibilizadas para cada necessidade apontada. Ocorre que, embora o gestor aponte as necessidades da equipe, não há vinculação obrigatória entre o que foi apontado e o que será realizado pelos servidores. Além disso, pode-se observar claramente que o servidor, em sua grande maioria, não vê a capacitação como forma de valorização; ao contrário, se sente punido pela obrigação de realizar ações de capacitação para que não fique prejudicado na carreira. Dessa forma, não busca realizar os cursos que sejam relevantes para sua atuação profissional ou que tenham sido indicados pelo gestor, mas aqueles que sejam convenientes por razões

diversas (horário, professor, interesses particulares, etc.), objetivando apenas o alcance dos pontos necessários à sua progressão funcional. Conforme Pires et Al (2005), é de fundamental importância a identificação das necessidades de desenvolvimento de competências em uma instituição para que seja possível a formulação de ações para suprir essas carências, sejam elas no âmbito da capacitação ou, ainda, captação, lotação e movimentação, dentre outras. Nesse aspecto, é importante ressaltar que o modelo atual no Tribunal não permite que as lacunas de competências individuais sejam preenchidas, uma vez que não existe levantamento individual. Ainda considerando esta limitação, não é possível a implementação de um sistema de avaliação por competências, em consonância com as diretrizes do CNJ, visto que tal sistema também teria que ser feito de forma individualizada. Entendemos que tais restrições comprometem sobremaneira a implementação da GPC no TJRJ, porém, consideramos importante que as ações nesse sentido continuem sendo realizadas de modo a não permitir que haja retrocesso no que já foi construído.

Embora esteja claro que para que a capacitação por competências seja efetivamente implementada é essencial que os gestores estejam preparados a assumir seu papel, o presente trabalho não tem como foco a capacitação específica dos gestores, tema de fundamental importância que poderá ser desenvolvido em trabalhos futuros.

No modelo atual, cada ação de capacitação oferecida pela ESAJ tem um público-alvo definido, e apenas os servidores que façam parte desse público serão pontuados em cada evento. Ainda que esse modelo tenha sua importância por focar nas ações que são relevantes à atuação profissional do servidor em sua lotação atual, ele acaba por limitar a capacitação ao presente, sem visão de futuro. A proposta que se faz neste trabalho considera necessário, para a evolução do modelo, que as opções de capacitação para os servidores sejam sistematizadas de forma a demonstrar a coerência existente entre o que a instituição espera do servidor e, ainda, oferecer possibilidades para que o próprio servidor busque se aprimorar visando atingir novos degraus na sua carreira.

Atualmente, a ESAJ oferece cerca de 150 ações de capacitação diferentes em sua grade de cursos regulares. Além dessas, mensalmente são oferecidas palestras com temas diversos, de modo a suprir a necessidade de capacitação de todos os servidores. São oferecidas ações presenciais em todo o Estado e, também,

ações de ensino a distância ou por videoconferência. Os números referentes à capacitação de servidores são grandiosos: em 2017 foram realizadas mais de 1.100 ações de capacitação, perfazendo um total aproximado de 33.000 concluintes. Importante ressaltar que um mesmo servidor, normalmente, faz mais de uma ação dentre as oferecidas, de forma a completar a carga horária de 30h anuais. Não obstante o trabalho de excelência realizado para oferta de cursos e eventos gerais, entendemos que a possibilidade de redução da quantidade de ações privilegiará a qualidade das mesmas, mormente quando se leva em conta a necessidade de otimização de recursos financeiros em todas as áreas da administração pública.

4.2. MODELO PROPOSTO

A sugestão que será apresentada pretende sistematizar a oferta de ações de capacitação de forma a evidenciar aos gestores e servidores de cada área as competências e conhecimentos necessários à sua atuação e, ainda, indicar as competências e conhecimentos essenciais a papéis funcionais específicos, como será demonstrado adiante. Para tanto, as ações deverão ser organizadas em grades curriculares, definidas de acordo com as matrizes de competências estabelecidas, contemplando as especificidades da área de atividade ou da função exercida. Cabe ressaltar que o mapeamento anual do *gap* de competências deverá continuar sendo realizado, pois servirá de insumo para composição das grades, valoração da pontuação dos cursos, como será visto mais à frente e, ainda, como base quantitativa para a oferta de vagas nas ações desenvolvidas.

A grade inicial deverá contemplar os novos servidores que ingressam no TJRJ através de concurso público. Seguindo a mesma programação do estágio experimental, durante os três primeiros anos o servidor deverá desenvolver competências relacionadas à sua atuação no Tribunal, independente de sua lotação. Ou seja, durante esse período, ele será capacitado nos principais conhecimentos atinentes ao TJ, como, por exemplo: Processamento Cartorário, Custas Processuais, Processamento Eletrônico, Sistema de Gestão da Qualidade, Regimento Interno, Normas Internas. Além disso, farão parte da grade inicial ações de ambientação para que o novo servidor conheça todo o funcionamento das áreas fim e meio do

Tribunal, para que saiba como agir ao se deparar com situações rotineiras como, por exemplo, as diversas requisições às áreas de apoio – material, sistemas informatizados, manutenções em geral, dentre outras.

Após o período do estágio experimental e tendo o novo servidor adquirido sua estabilidade, novas grades de cursos anuais e trilhas de desenvolvimento serão disponibilizadas de acordo com sua área de atuação e/ou papel profissional e, levando em consideração, ainda, os interesses particulares de desenvolvimento na carreira. Dessa forma, haverá grades separadas por áreas, as quais deverão ser disponibilizadas anualmente (Ex.: Judiciária Cível, Judiciária Criminal, Diretorias Gerais, dentre outras) e trilhas de desenvolvimento para funções de confiança e cargos em comissão (Ex.: Chefe de serventia, Secretário de Juiz, Assessor de Desembargador, Gestor de área administrativa, etc). Além da separação das atividades em grades, é importante que a instituição possa valorizar de forma diferenciada os conhecimentos que considere prioritários a cada ano. Por isto, o modelo propõe pontuação diferenciada para cada ação, aumentando a pontuação para atividades definidas como prioridades, e reduzindo para outras que não sejam essenciais à atuação do servidor em sua área. Assim, é possível que o servidor pontue por ações onde, no modelo atual ele não estaria no público-alvo e, portanto, não faria jus aos pontos. Essas ações com pontuação reduzida podem, inclusive, compor algumas trilhas de desenvolvimento, permitindo que o servidor tenha possibilidade de direcionar sua carreira. Ratifica-se a importância da participação das diversas áreas do TJRJ na proposição das grades anuais, mormente no que se refere à novas demandas externas ou internas que trarão necessidades de capacitação específicas. O alinhamento da composição das grades curriculares anuais com o planejamento estratégico da instituição constitui-se como ponto forte para o sucesso do modelo ora apresentado.

Abaixo apresentamos alguns exemplos de grades de capacitação que sintetizam a presente proposta

GRADE INICIAL OBRIGATÓRIA

A grade inicial contempla os três anos do estágio probatório e é composta por todos as competências que deverão ser desenvolvidas pelos servidores durante esse período. Nessa grade, cada hora de capacitação corresponde a 2 pontos e não

há opção para trilhas de desenvolvimento. Ao ingressar no TJRJ, o novo servidor desenvolverá, além dos temas comuns a todos, as competências técnicas específicas de sua lotação, conforme exemplo abaixo:

ANO 1	ANO 2	ANO 3
Integração ao PJEJR	Sistema de gestão da qualidade	Ferramentas de gestão da qualidade
Conhecimentos específicos da área (processamento, custas processuais, cursos técnicos, etc).	Interfaces departamentais	Redação oficial
Sistemas corporativos		
Atendimento ao usuário interno ou externo		

GRADE JUDICIÁRIA CÍVEL – 2018

Neste exemplo, temos a grade para os servidores lotados na área judiciária cível (varas cíveis, juizados especiais cíveis, varas de família, dentre outras). A capacitação específica que vale 2 pontos por hora diz respeito à lotação atual do servidor. No grupo III, abrem-se opções de desenvolvimento para o servidor de acordo com seus interesses. Para alguns servidores, determinadas competências já terão sido desenvolvidas no período de estágio probatório, portanto, é de fundamental importância que a grade seja anualmente atualizada com a oferta de novas ações.

Grupo I – 2 pontos por hora	Grupo II – 3 pontos por hora	Grupo III – 1 ponto por hora
Processamento específico	Processamento eletrônico	Processamento outras áreas
Custas processuais	Palestras específicas	Português
Direito administrativo	Gestão estratégica	Informática
Direito constitucional	Introdução à comunicação não violenta	Palestras gerais
		Técnicas de sentença
		Técnicas de acórdão

GRADE ADMINISTRATIVA - GESTÃO DE PESSOAS – 2018

Este é um exemplo de grade da área administrativa. Neste caso, é importante que haja a diferenciação entre a área de gestão de pessoas e uma grade específica para gestores.

As grades para a área administrativa deverão contemplar todas as Diretorias Gerais, e conterão cursos específicos de cada Diretoria e outros comuns a todas as áreas. Em muitas grades, alguns conhecimentos poderão estar enquadrados em um ou mais grupos. No exemplo abaixo, podem ser desenvolvidas ações de Legislações Específicas enquadradas tanto no Grupo I quanto no Grupo II, de acordo com as diretrizes institucionais sobre os temas tratados.

Grupo I – 2 pontos por hora	Grupo II – 3 pontos por hora	Grupo III – 1 ponto por hora
Legislações específicas	Gestão de pessoas por competências	Processamento outras áreas
Introdução à comunicação não violenta	Avaliação de desempenho	Português
Direito administrativo	Feedback	Informática
	Legislações específicas	Palestras gerais
	Palestras específicas	Técnicas de sentença
		Técnicas de acórdão

No presente modelo, as trilhas de desenvolvimento estariam, essencialmente, enquadradas no Grupo III. Esse grupo traz ao servidor a possibilidade de pontuar por ações de capacitação em competências que, embora não sejam a prioridade da instituição para determinada área, poderão ser aproveitadas no futuro no caso de mudança de lotação, seleções internas, além de nomeação para cargos em comissão ou função gratificada.

Importante salientar que as grades deverão ser anuais e elaboradas de acordo com o planejamento estratégico das áreas do PJERJ. A cada ano, novas ações deverão entrar na grade e a distribuição da pontuação poderá ser revista, de acordo com as demandas institucionais para o ano em questão. Além disso, é essencial que as ações que compõem cada grade permaneçam disponíveis durante

todo o ano, e que a programação mensal de cursos seja disponibilizada com antecedência de modo a permitir uma melhor organização por parte de gestores e servidores.

4.3. CONDIÇÕES E DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Para implementação do modelo conforme apresentado, faz-se necessário, em um primeiro momento, que haja alteração da regulamentação vigente, uma vez que a Res. 07/2016 vincula a quantidade de 2 pontos por hora de capacitação, sendo essa uma das principais alterações que estão sendo sugeridas. Entendemos que a necessidade de oferecer 30h de ações de capacitação para 15 mil servidores anualmente, faz com que não seja possível priorizar o desenvolvimento de competências específicas de acordo com as demandas institucionais. O volume de trabalho é excessivo e, nem sempre, o resultado tem a mesma correspondência em efetividade. Em muitos momentos, há a necessidade de priorizar a quantidade de servidores capacitados em detrimento de ações estratégicas para a instituição, mas que atenderiam a um número menor de servidores. Isso porque não se pode deixar de oferecer ações sob risco de os servidores serem prejudicados em sua vida funcional.

A definição de quais cursos devem compor as grades e qual a priorização entre eles também deve ser feita de forma estratégica, com envolvimento das áreas diretamente afetadas. Para isso, é mister que haja apoio da alta administração, a fim de legitimar o processo. Entendemos que áreas como a ESAJ e o DEDEP, que são responsáveis pela execução de uma grande parte das atividades relativas a GPC, devem atuar em conjunto, de modo a garantir a continuidade do sistema. Em relação às trilhas de desenvolvimento, por exemplo, entendemos que devam estar correlacionadas a um sistema de Banco de Talentos, no qual os servidores que cursarem a referida trilha serão incluídos. Essa correlação acrescenta ao modelo a fase de retribuição, tão relevante em um sistema de gerenciamento de pessoas por competências. Dessa forma, abrem-se novas possibilidades de atuação funcional para os servidores e, para a instituição, passa a ser possível a escolha de profissionais capacitados para o desempenho de atividades específicas.

Não obstante o presente trabalho tratar da capacitação de todos os servidores do TJRJ, cabe ressaltar que, como todo processo de mudança, o envolvimento e participação dos gestores é um aspecto que deve ter especial atenção, por ser determinante para o sucesso da proposta. Assim como relatado na experiência de implementação da GPC no TRT, TJMG – que iniciou o processo pelos gestores, TRE-ES – que priorizou o treinamento de liderança por entender o impacto que os gestores exercem no desenvolvimento dos servidores, entendemos que a sensibilização e capacitação dos gestores é de vital importância para que haja comprometimento, motivação e menor resistência por parte dos servidores. O gestor deve exercer o papel de parceiro da equipe de Gestão de Pessoas na implementação das mudanças propostas e, para tanto, é necessário que ele próprio esteja capacitado e motivado a isso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Gestão de Pessoas apresenta-se como de grande relevância para qualquer organização. No caso do setor público, mais do que o pleno funcionamento da instituição, busca-se a satisfação de uma sociedade cada dia mais ciente de seus direitos e demandante de serviços de qualidade. Em última instância, a gestão de pessoas em organizações públicas deve prover à sociedade servidores motivados, capacitados e aptos à desenvolverem suas atividades com qualidade.

Um dos vértices da Gestão de Pessoas em uma organização é a capacitação dos seus membros. A finalidade do trabalho ora apresentado foi a de construção de proposta de evolução do sistema de capacitação de pessoas atualmente utilizado no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, pois considera-se que servidores mais bem capacitados poderão oferecer aos cidadãos uma melhor prestação jurisdicional.

Procurou-se, através do referencial teórico, agregar conhecimentos sobre Gestão de Pessoas, com foco no modelo de Gestão de Pessoas por Competências. De modo a buscar na teoria elementos que pudessem auxiliar a construção de alternativas, houve a preocupação de apreciar estudos relativos à GPC no setor público, uma vez que as peculiaridades das instituições públicas demandam um olhar específico.

Embora o quantitativo de estudos sobre o tema seja superior quando falamos da iniciativa privada, foi possível verificar que existe uma gama de teóricos se debruçando sobre a GPC no setor público e, ainda, muitas experiências de instituições públicas vêm sendo compartilhadas, de modo a ser possível constatar grandes semelhanças entre elas.

A metodologia desenvolvida objetiva contribuir para a evolução do sistema de capacitação dos servidores do TJRJ atualmente vigente. A proposta representa uma quebra do paradigma de que todos os servidores devem realizar a mesma carga-horária anual de ações de capacitação, propondo valoração diferente para ações de acordo com as demandas institucionais. Em suma, entendemos que o desenvolvimento de determinadas competências, em um dado momento, pode trazer maiores ganhos à instituição, e que não devemos priorizar o quantitativo de servidores a serem capacitados em detrimento da oferta de ações estratégicas, para

grupos menores de servidores, desde que em consonância com os objetivos estratégicos do Tribunal.

Importante salientar a contribuição de órgãos como o TRT 8ª Região, TJMG, TRE-ES e STJ que compartilharam suas experiências de implementação da GPC dentro do Poder Judiciário (CNJ, 2017), trazendo como aprendizado comum a importância da sensibilização de gestores e servidores para que as mudanças sejam bem-sucedidas. Cabe ressaltar, ainda, que o apoio da alta administração, bem como, a realização do trabalho em conjunto entre as unidades responsáveis pela execução do projeto de capacitação de servidores, são fatores indispensáveis para que o sucesso do modelo apresentado.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena e BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASÍLIA, Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 198 de 17 de junho de 2014. **Diário da Justiça Eletrônico/CNJ**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 17 de junho de 2014. n.106 p. 6-9.

BRASÍLIA, Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 240 de 09 de setembro de 2016. **Diário da Justiça Eletrônico/CNJ**, Poder Judiciário, Brasília, DF, 12 de setembro de 2016. n. 161 p. 2-7

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **“Da Administração Pública Burocrática à Gerencial”**, Revista do Serviço Público, ENAP, volume 120, n.1 jan/abr–1996.

Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário - CEAJUD. **Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação**. Brasília: CNJ, 2016.

Conselho Nacional de Justiça. **Gestão por competências no Judiciário: compartilhando experiências**. v. 1, n. 1, 2017.

DUTRA, Joel Souza (Autor e organizador). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza.S.; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Lima. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, André Luiz. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras**. In: **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp.183-196.

GEMELLI, Inês Maria Picoli e FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** Revista de Administração Contabilidade e Economia, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

HONDEGHEM, Annie, HORTON, Sylvia e SCHEEPERS, Sarah. **Modelos de gestão por competências na Europa.** Revista do Serviço Público Brasília v.57, n. 2, p. 241-258, 2006.

PIRES, Alexandre Kalil ET AL **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Normalização De Trabalhos Técnico-Científicos.** Org. Nadia Ficht Richardt, Cirineo Zenere e Adriano Lopes. Curitiba, 2007. 57 p.

RIO DE JANEIRO, **Resolução do Conselho da Magistratura nº 7 de 03 de novembro de 2014.** Diário da Justiça Eletrônico do Estado do Rio de Janeiro, Poder Judiciário, Rio de Janeiro, RJ, 6 de maio de 2016. Administrativo, n. 160, p. 16.

RIO DE JANEIRO, **Resolução do Órgão Especial nº 32 de 05 de maio de 2016.** Diário da Justiça Eletrônico do Estado do Rio de Janeiro, Poder Judiciário, Rio de Janeiro, RJ, 5 de novembro de 2014. Administrativo, n. 47, p. 17.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 90 p.