SUMÁRIO

17 de junho de 2008 – Manhã

PAINEL: PRÁTICAS DE SUCESSO EM GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Heloisa Silva Seraphim (Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional do Superior Tribunal de Justiça) 02

Marcelo Dolzany da Costa (Juiz Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais) 02

REMUNERAÇÃO E CARREIRAS POR COMPETÊNCIAS – EXPERIÊNCIA DE FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S/A

Vera Lúcia Caamaño Figueira Franco (Gerente da Divisão de Carreiras e Remuneração) 04

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DO RIO DE JANEIRO

Marcelo Dolzany da Costa (Juiz Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais) 40

Elizabeth Faustino da Silva (Expositora – Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, Rio de Janeiro) 40

DEBATES 54

PAINEL: PRÁTICAS DE SUCESSO EM GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

HELOISA SILVA SERAPHIM
Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional do Superior Tribunal de Justiça

Para o painel de encerramento das atividades do "II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público", convidamos para presidir este Painel o Exmo. Sr. Marcelo Dolzany da Costa, Juiz Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais; convidamos também para compor a Mesa a Sra. Vera Lúcia Caamaño Figueira Franco, Gerente da Divisão de Carreiras e Remuneração de Furnas Centrais Elétricas; e a Sra. Elizabeth Faustino da Silva, responsável pela Seção de Desenvolvimento da Escola de Administração e Capacitação dos Servidores do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro.

MARCELO DOLZANY DA COSTA
Juiz Federal da Seção Judiciária de Minas Gerais

Peço-lhes licença para que nos próximos sessenta minutos, possamos levar a bom termo este proveitoso e memorável seminário. Estou na Justiça Federal há 23 anos, dos quais quinze na magistratura. Vejo com orgulho, satisfação, alegria que eventos como este – duas décadas mais tarde, após o meu ingresso – estejam a ocorrer sob o patrocínio do nosso órgão de cúpula de direção administrativa e supervisão orçamentária.

Recordo-me que, ao tomar posse, em 3 de junho de 1985, era estudante do 2° ano de Direito, e, portanto, absolutamente jejuno em matéria de organização judiciária, muito menos em matéria relativa à estrutura administrativa da organização em que ingressava naquele momento.

No dia seguinte, vi-me colocado à frente de uma máquina de escrever, repassando para o papel termos absolutamente estranhos como: assentada, contradita, repergunta. Esse era o quadro de gestão de recursos humanos, era o que se falava à época na Justiça Federal, ou

seja, você passou no concurso, aqui está a sua máquina, sua mesa, sua caneta e vire-se.

Vinte anos mais tarde, vejo que nas diversas seções em que trabalhei quais sejam: Tocantins, Amapá, Maranhão e Minas Gerais, agora, pela segunda vez, a atividade judicante, atualmente é indispensável àqueles que queiram ser bons administradores. O administrador julga, decide. Esquecemos que o juiz deve ser o grande administrador ou mais um administrador.

Cabe-me contextualizar as nossas expositoras, com a primeira apresentação da Dra. Vera Lúcia Caamaño Figueira Franco, graduada em Estatística pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas com especialização em Recursos Humanos pela Universidade de São Paulo. Atualmente, gerencia a Divisão de Carreiras e Remuneração da Superintendência de Recursos Humanos de Furnas Centrais Elétricas S/A.

Com a palavra a Dra. Vera Lúcia Caamaño Figueira Franco para falar sobre as "Práticas de Sucesso em Gestão de Pessoas por Competência, Remuneração e Carreiras por Competências - Experiências de Furnas Centrais Elétricas S/A.

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO
Gerente da Divisão de Carreiras e Remuneração

Gostaria de agradecer imensamente a oportunidade de trazer a este evento a experiência de Furnas Centrais Elétricas S/A na construção de um plano de gestão por competências e a carinhosa apresentação da minha pessoa feita pelo Dr. Marcelo Dolzany.

De antemão, peço desculpas por não conseguir encurtar a apresentação, porque, na verdade, trata-se de um tema muito importante.

Gostaria também de fazer um esclarecimento ao querido Professor Andreu Estela Barnet, que veio da Espanha, pois meu sobrenome, Caamaño Figueira, diz que sou absolutamente descendente de espanhóis de pai e mãe, além de casar-me com um descendente de espanhol, tenho Franco no meu nome, mas não sou parente do Generalíssimo Franco.

Furnas Centrais Elétricas S/A é uma empresa de economia mista, mas, costumo dizer, com todas as amarras de uma empresa pública, pois para nela ingressar é somente por meio de concurso público e da mesma forma ocorre para haver mudanças de cargo; existem restrições orçamentárias; é uma empresa do grupo Eletrobrás; regida pelo Ministério das Minas e Energias e pelo Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais pertencente ao Ministério do Planejamento. Diante disso, é impossível não considerá-la como empresa pública.

Algumas das experiências que apresentaremos foram também mostradas ao longo das apresentações dos outros palestrantes convidados. O Professor Joel Dutra também forneceu consultoria na elaboração do plano de gestão por competências da empresa. O grande ganho que levaremos deste Fórum, ao refletir lembrando das primeiras reuniões que tivemos com o Professor Joel, porque, na verdade, antes de começarmos a trabalhar a gestão por competências a equipe de recursos humanos procurou capacitar-se, primeiramente, em gestão por competências até decidi que seria o melhor modelo a ser adotado para a

nossa empresa. Muitas vezes, ao discutir com o Professor Joel, que é uma verdadeira sumidade no assunto, em que nos falava de várias experiências, chegávamos à conclusão de que aquele modelo não serviria para a empresa, pois não tinha o perfil desejado.

Da mesma forma, ao participar de congressos ou encontros, geralmente, víamos exemplos e teorias maravilhosas, mas chegávamos à mesma conclusão, ou seja, que não seria para o perfil da empresa.

Assim, este Fórum trouxe a oportunidade de ver fatos semelhantes aos que acontecem na nossa Casa.

Com muito orgulho, trouxe uma foto da Usina Hidrelétrica de Furnas, que foi a primeira usina da empresa e possui 52 anos. Está localizada em Minas Gerais, Estado onde nasceu a empresa.

Atualmente, a sede administrativa da empresa localiza-se no Rio de Janeiro, mas existem as subestações e departamentos de produção espalhados por boa parte do Brasil. A energia elétrica produzida pela empresa é gerada, transmitida e comercializada, além de ser responsável por quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Contextualizando, buscamos trabalhar gestão por competências num momento em que buscávamos revisar o Plano de Cargos e Salários, que estava obsoleto, com descrição de atividades para cada cargo que não mais refletiam a realidade da empresa. Principalmente com o avanço tecnológico, se observássemos as descrições feitas para os cargos, verificaríamos que não correspondiam mais às tarefas executadas pelos profissionais da Casa, uma vez que tiveram que se adequar aos avanços

tecnológicos, pois a empresa em que trabalhamos, trabalha pelo seu negócio com tecnologia de ponta.

Diante disso, havia vários passivos trabalhistas, porque alguns empregados declaravam estar com desvio de função. Existiam cargos extremamente especializados, como os de especialistas em manutenção eletromecânica de termoelétrica, e, no momento em que uma termoelétrica deixava de produzir, porque conseguíamos suprir a demanda de energia com uma hidrelétrica, sem dúvida alguma se tratava de uma energia mais limpa por provocar menos danos à natureza, não tínhamos o que fazer com aquele funcionário que era especialista em manutenção eletromecânica de termoelétrica, pois, facilmente, poderia ser aproveitado para ser um especialista em manutenção de hidrelétrica, pois o conhecimento e a competência que precisaria ter seria quase a mesma, mudando, talvez, apenas a maneira de utilizar um relé. Mas, com certeza, conseguiria dar conta daquele trabalho.

Principais Problemas do Plano Antigo

- **Os processos e atividades são estruturados e distribuídos para cada cargo => as pessoas reproduzem um conjunto de atividades previamente estabelecidas;**
- **Difícil mudança de área** (Exemplo: Especialista Manutenção Eletroeletrônica/Mecânica);
- **Não atende à nova organização do trabalho que apresenta necessidade de aceleração das mudanças;**
- **Descrição de atividades que se alteram constantemente;**
- **Ações trabalhistas => desvio de função;**
- **Número excessivo de cargos.**

Enfim, precisávamos de um plano que eliminasse essas amarras, que nos permitisse abrir mão dessa grande especialização, que, naquele momento, estava prejudicando.

Com a intenção de realizar a revisão do nosso Plano de Cargos, decidimos trabalhar com o modelo de gestão por competências, pois o nosso Plano teria que ser submetido à aprovação da Eletrobrás, do Ministério das Minas e Energia e do Departamento de Coordenação Controle das Estatais- DEST, do Ministério do Planejamento, que, dentre

uma de suas atribuições, consta a de aprovar e gerenciar o Plano de Cargos de algumas empresas, como é o caso de Furnas.

Em vez de construirmos um Plano e levá-lo para aprovação do DEST, fomos aos poucos conversando com os gerentes do Departamento para saber se estávamos no caminho certo, pois seria perda de tempo realizar muito esforço numa metodologia que poderia não ser aprovada futuramente. Propusemos ao DEST a idéia de trabalhar com gestão por competência e, logo, tivemos a sua aprovação.

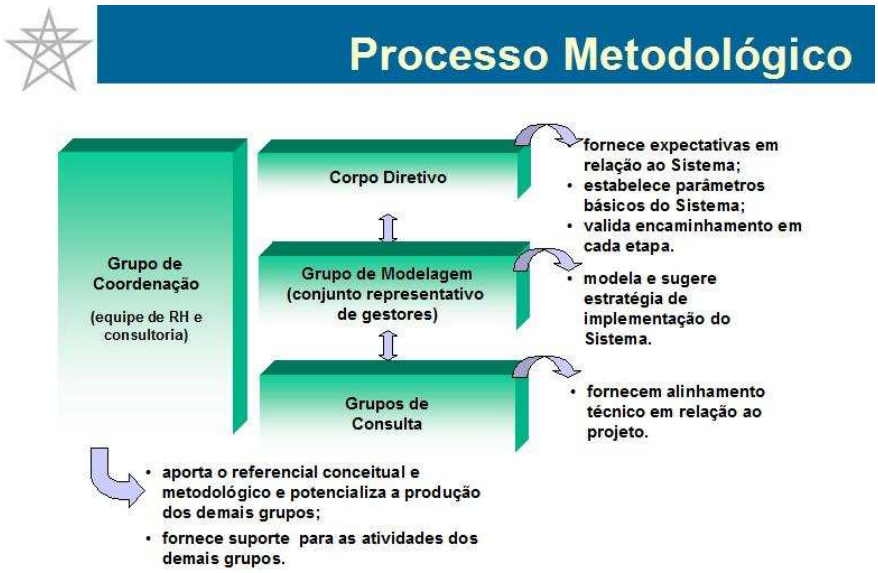
Hoje, tivemos a oportunidade de assistir a uma apresentação do Ministério do Planejamento, que também estão trabalhando com o modelo de gestão por competências.

Focado no que é entregue: Quanto "mais e melhor", o empregado agrega mais valor para a organização.

A definição de gestão por competências para Furnas está focada no que é entregue: uma pessoa não é competente por acumular diplomas na parede, e sim quando transforma o aprendizado em resultado. Essa é nossa idéia; é o que pregamos na empresa desde que implantamos o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, em 2005, que está fazendo três anos de implantação.

A exemplo do que a Sra. Ana Lucia apresentou, utilizamos exatamente o mesmo processo metodológico, recomendado pela Universidade de São Paulo (USP) e posso afirmar que foi um elemento muito importante para o sucesso do trabalho.

Trabalhamos com um Grupo de Coordenação, formado por nós da equipe de Recursos Humanos e pela Consultoria do Dr. Joel Dutra.



Utilizamos o Corpo Diretivo da empresa, formado pelos diretores, que, à época em que começamos a trabalhar com o Plano, em 2004, em sua maioria, eram diretores recentes que não detinham cargo de carreira, mas ocupavam cargos por indicações políticas, haviam ingressado a menos de um ano, um pouco depois de o Presidente Lula assumir a Presidência da República. Por isso foi necessário realizar um trabalho de contextualização, perguntando a cada um deles o que esperavam da empresa e o que esperavam da administração como administradores de Furnas.

Havia o Grupo de Modelagem, formado por superintendentes e alguns gerentes de departamento que ocupam posições mais táticas e estratégicas da empresa, que, na escala hierárquica, é formado por diretores, superintendentes, gerentes de departamento e gerentes de divisão. Trata-se de uma empresa dispersa geograficamente e, como sabemos, embora sejamos da mesma empresa, essa dispersão geográfica nos traz características culturais diferenciadas. Todos esses fatores foram levados em consideração na construção do Plano, com apoio do Grupo de Modelagem.

O Grupo de Consulta não participou efetivamente na construção do Plano, até por se tratar de questões técnicas, que exigiu a capacitação dos nossos gerentes para entender gestão por competências, pois, como foi muito abordado, o engenheiro da produção acredita que tem que fazer a usina funcionar e estar a postos para qualquer queda de torre, para

qualquer elemento da natureza que provoque a queda de uma torre levando a acabar o fornecimento de luz; enfim, tem que cuidar de tais fatores. Tiveram que aprender a gerir pessoas ou aflorar a competência de geri-las.

Capacitamos o Grupo de Modelagem para trabalhar com a equipe de Recursos Humanos e com a consultoria do Professor Joel na construção das competências da empresa.

O Grupo de Consulta não participou dessa capacitação, entretanto, à medida que avançávamos na construção do Plano, teve, basicamente, seu alicerce construído em sete *workshops* com o Grupo de Modelagem. O Grupo de Consulta, como o próprio nome diz, era consultado ao longo dessa construção. Fazia parte do grupo de consulta, o movimento sindical que é extremamente forte e importante dentro da nossa empresa. São eles: o Sindicato dos Eletricitários, muito atuante na empresa, o Sindicato dos Engenheiros e outras entidades sindicais, os quais foram consultados ao longo do tempo e, antes de levarmos o Plano para a aprovação final, promovemos um *workshop* com quarenta representantes do movimento sindical, que trouxe uma experiência muito representativa e democrática, mas extremamente difícil para nós, porque estávamos reunidos para falar de plano de cargos de gestão por competências para pessoas com diversos conhecimentos. Apesar de tudo, conseguimos realizar a apresentação, tivemos a aprovação dos sindicatos, que deram algumas sugestões que implementamos, outras não, por discordarmos tecnicamente, mas discutimos com eles, ou porque não tivemos autorização da Diretoria.

Princípios norteadores da construção do Plano

- **Orientador acerca das decisões sobre pessoas:**
  - *Ferramenta para o gestor tomar decisões e norteadora do desenvolvimento dos empregados.*
- **Construção Conjunta:**
  - *O Plano foi concebido por representantes de toda a empresa (aproximadamente 100 empregados).*
- **Alinhamento com os objetivos organizacionais:**
  - *O conceito de competências promove a comunicação acerca do que é relevante para Furnas.*
- **Durabilidade:**
  - *Se apóia em elementos mais estáveis: eixos e níveis de atribuições e responsabilidades e não em descrições de atividades, que mudam constantemente.*

Para começar a construção do Plano precisávamos de algumas decisões norteadoras, de uma ferramenta

que fosse efetivamente de gestão de pessoas. Como falei, para haver uma construção conjunta entre o Grupo de Modelagem, o Grupo de Consulta e a equipe de Recursos Humanos, envolvemos cerca de cem pessoas empregadas na empresa, algo que foi extremamente importante, porque foi um plano legitimado. Ao fazermos o lançamento desse plano, no auditório da empresa, para todos os empregados e para quem estava fora do escritório central houve transmissão simultânea da filmagem, com muito orgulho pudemos falar que não se tratava de um Plano construído dentro de um gabinete, mas um plano em que consistiu em visita às diversas áreas da empresa, onde nos proporcionou conhecer cada cantinho da empresa e propiciar aos seus representantes apresentar as necessidades que tinham relacionadas à gestão de pessoas para que fossem inseridas no Plano.

Era preciso, evidentemente, haver um alinhamento com os objetivos organizacionais, conforme falado pela Sra. Aleksandra, pois não adianta pegarmos livros ou seguirmos modismos, precisamos adequar a teoria às necessidades, e mais, à realidade da nossa empresa. Queríamos um Plano que tivesse durabilidade para não se tornar facilmente obsoleto, como um plano com descrição muito micro das atividades realizadas.

Queríamos um plano que promovesse uma maior flexibilidade e mobilidade, no sentido de que a empresa pudesse capacitar e, também, aproveitar melhor os seus talentos; um plano transparente, e, realmente, o conseguimos, pois hoje quem entra na empresa sabe exatamente o que se quer; pode planejar o seu progresso funcional, sabendo o que precisa fazer para chegar no topo da sua carreira, pode escolher uma carreira gerencial ou mudar de carreira,

Princípios norteadores da construção do Plano

- **Flexibilidade e Mobilidade:**
  - *Permitir o melhor aproveitamento das pessoas, minimizando as amarras dos planos de cargos tradicionais.*
- **Transparência:**
  - *Estabelecimento e divulgação de critérios.*
- **Integração das práticas de Recursos Humanos:**
  - *Permite a gestão integrada e planejamento das ações de desenvolvimento, remuneração, carreira e recrutamento e seleção.*

inclusive; e um plano que integrasse as práticas de Recursos Humanos. Então, tivemos o desafio de elaborar um plano, como pode ser visto no nosso Sistema de Gestão por Competências, que envolvesse o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho e a remuneração baseada na gestão por competências.

Sistema de Gestão por Competências

O novo **Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração** está embasado no conceito de Competências:

- Trata-se de um processo flexível e transparente nos seus critérios;
- Aumenta a capacidade da organização de aperfeiçoar-se e adaptar-se às contínuas transformações do mercado global;
- Reforça as prioridades estratégicas da empresa;
- Cria indicadores de desempenho.

Com o novo Plano de Cargos buscávamos, exatamente, reforçar as prioridades da empresa, torná-lo flexível e o maior ganho para a área de Recursos Humanos era a possibilidade de criar indicadores de desempenho. Antes da sua implantação, há mais de cinco anos a empresa não mais praticava nenhum tipo de avaliação de desempenho.

Apenas a título de informação a progressão salarial é anual, limitada ao crescimento de 1% da folha de salários, conforme a Resolução nº 9 do Departamento de Coordenação e Controle das Estatais. Desde o ano de 1996, foi possível crescer a nossa folha com progressão salarial apenas em 1%, o que intensificou a necessidade de termos critérios muito rigorosos e transparentes para que, no momento de promover a progressão salarial - talvez seja o pior dia do ano para o gerente - tomar a decisão de quem a ganhará, com base em critérios de fato, de desempenho e não em "achismos". Não foi possível eliminar toda a subjetividade, por estarmos falando de seres humanos, mas, ao menos, diminuímo-la ao máximo possível.

O desenho elaborado pelo Professor Joel Dutra explicita exatamente o que é gestão por competências, modelo utilizado pela nossa empresa.

Os *imputs* da pessoa empregada são seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes que devem traduzir-se em resultados, em valor agregado para empresa. Sou tão mais competente dentro de Furnas Centrais Elétricas quanto mais resultados traga para empresa.

Procuramos trabalhar na construção desse Plano com base no gráfico de *Stamp,* que busca associar o conjunto de capacidades com a escala de desafios, o que significa não ter uma escala desafios muito além do conjunto de capacidade, porque poderá tornar o profissional em alguém medroso ou ansioso, que poderá até chegar ao resultado final, mas o sofrimento para atingi-lo será maior e, também, não se deve ter o contrário: um nível de desafio muito aquém do seu conjunto de capacidades, porque desestimulará o empregado ou o tornará aborrecido. Mentiria se dissesse que conseguimos atingir esse nível. Não o conseguimos ainda, mas estamos trabalhando em prol dessa conquista.

Buscamos, também, integrar a remuneração com o resultado, ou seja, serei remunerado à medida que traga

resultados para minha empresa.

Falamos um pouco sobre experiência, que era, exatamente, o único critério que a empresa utilizava no momento da progressão. Chegamos a ter no passado e não muito distante o que chamamos de curva de maturidade que determina exatamente uma faixa salarial em que você deve estar; é uma curva de referência, de acordo com o tempo de experiência obtido. Embora o nome diga que se trata de uma curva de referência, é claro que os empregados que não se enquadram dentro desse limite fazem dessa referência algo obrigatório e começam a brigar com a empresa, exigindo que estejam dentro daquele limite, mesmo que não dêem resultados. Esse era um dos pontos que queríamos eliminar com a construção de um novo Plano, criando critérios mais justos, nos quais a remuneração estivesse intimamente ligada ao resultado trazido pelo empregado.

O Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) nos trouxe uma mudança estrutural. Estávamos acostumados a falar: "os engenheiros na diretoria de operação", "os engenheiros da diretoria de planejamento", e o resto dos empregados? Tal fato mudou. Atualmente, trabalhamos com eixos de carreira, em que cada eixo está de acordo com a natureza do negócio do empregado; há um desvinculo da estrutura organizacional, o que veremos mais à frente, por exemplo, um dos eixos da carreira é o suporte ao negócio, no qual a área de Recursos Humanos está inserida, que aparece em qualquer diretoria da nossa empresa; na verdade, está presente em qualquer sala onde está presente a empresa Furnas, seja em um prédio,

em uma casinha ou no interior sempre há alguém de suporte ao negócio, que está ali para ajudar a fazer acontecer.

Um plano com maior durabilidade, também mostrarei à frente um exemplo, pois não se tem mais uma descrição de atividades; e um Plano com Referencial em Desenvolvimento, que é o grande ponto para conquistar corações e mentes na gestão por competências de nossa empresa, pois é plano extremamente voltado ao desenvolvimento.

No ano passado, foi feito, na empresa, o lançamento do Programa Desenvolver, que é um grande guarda-chuva, dentro do qual temos o Desenvolver Carreira, no qual está o nosso sistema de gestão por competências, o Avaliar Desempenho e um programa Desenvolver Você, que consiste em todas as saídas de desenvolvimento do empregado – o Avaliar Desempenho, ele tem a função de *linkar* o Desenvolver Você com o Desenvolver Carreira.

Os benefícios mais claros que enxergamos para os empregados estão relacionados com o fato de obterem maior transparência quanto às oportunidades de carreira.

Antigamente, o empregado, ao ingressar na empresa a única coisa que via era uma descrição das atividades que, provavelmente, não conseguiria realizar tudo o que estava descrito e faria outras coisas que não estavam elencadas, também via apenas o nível salarial inicial e o final. Como deveria fazer para aumentar o seu espaço ocupacional para desenvolver a sua carreira, não estava claro para os empregados da nossa empresa. Então, partia para a área técnica ou gerencial e não havia

nenhuma orientação, e o que é pior, às vezes, entendia que para se desenvolver na carreira deveria ser conhecido de alguém, ser indicado por alguém ou ser puxa-saco. Cheguei a brincar dizendo que, na medida em que a pessoa não estabelece critérios, podem pensar dela o que quiser. Então, a grande vantagem para o empregado é que, atualmente, ingressa na empresa, sabe exatamente onde está, onde pode chegar e o que deve fazer para chegar.

Sem dúvida, de antemão, devo dizer que este é um Plano em que acreditamos que será muito mais benéfico para os empregados novos da empresa, porque quem ingressou à época em que não havia critérios aproveitou outras coisas boas que os empregados mais novos não tem.

Quanto às vantagens para a empresa é que existem critérios que não se tornam obsoletos com facilidade e que a todo o momento podemos alinhar o Plano com os objetivos da empresa.

Para quem teve a consultoria do Professor Joel Dutra, esse esquema não é novo, mas o adotamos no sentido de que as competências poderão ser direcionadoras a partir da gestão da carreira e, também, da gestão da sucessão, tanto na carreira técnica como na sucessão gerencial. As competências serão as direcionadoras dos planos de treinamento e desenvolvimento, dos planos de remuneração e das avaliações. O concurso público terá como fases o recrutamento e a seleção desenhado com base nas competências.

Apresentarei como esse processo está funcionando na nossa empresa para conhecê-lo um pouco mais.

Com o Grupo de Modelagem, definido para a construção das competências organizacionais da nossa empresa, tínhamos, literalmente, um grande mapa de competências organizacionais, as quais buscamos na literatura, com a consultoria que estava nos apoiando, com o objetivo de definir cada uma delas para o escopo da nossa empresa. Mas era um número enorme de competências e precisávamos elencar quais eram prioritárias para nossa empresa, o que foi realizado pelo Grupo de Modelagem, que partiu dos princípios e valores da nossa empresa, que, por serem tão fortes, podem ser chamados de doutrina, da missão e da visão da nossa empresa, elementos que orientaram a definição das competências humanas. Ou seja, a empresa que possui tais valores e essa missão, precisa ter empregados que tenham esse perfil, essas competências, e, assim, construímos o nosso conjunto de competências.

Trata-se de um processo que está sempre se retroalimentando conforme os empregados vão alcançando as competências e entregando os resultados, a empresa poderá passar a ter objetivos mais desafiadores.

Para contextualizar o quanto tem sido desafiador para a nossa empresa, há alguns anos, Furnas Centrais Elétricas tinha um mercado cativo, toda a energia produzida era consumida; foram feitas algumas parcerias muito mais de forma política que técnica, porém extremamente importantes para a nossa empresa, como a energia nuclear, da própria Usina Hidrelétrica de Itaipu, que não pertence mais à empresa desde 1997, porque, durante todo o Governo Fernando Henrique Cardoso, a nossa empresa esteve no programa de desestatização; portanto, sofremos literalmente. Ficamos estagnados praticamente sem poder fazer concurso

público, sem renovação no quadro de pessoal, porque estávamos impedido de promover concursos. E ainda mais, passando por diversos planos de incentivo ao desligamento, perdendo nosso capital intelectual e pessoas extremamente importantes; era um jogo desleal, porque o plano de incentivo era financeiramente muito atrativo para o empregado. Existe uma característica, ainda hoje, do empregado que somente sai da empresa ao aposentar-se; existem pessoas que se aposentam novas e até brincamos dizendo que ingressou na empresa quando fez a Primeira Comunhão.

O Plano de Incentivo, exatamente, trouxe um *gap* técnico muito grande e também nos trouxe um problema que até hoje convivemos, um quadro de contratados na iminência de serem mandados embora, mas um quadro de terceirizados que a empresa teve que construir para se manter de pé. Saímos, acreditem, de 10 mil empregados em 1992 e chegamos a 3 mil e 500 empregados efetivos.

Atualmente, no Governo Lula, fizemos dois concursos públicos e estamos com 4 mil e 700 empregados, mas trabalhando a duras penas. O que nos salvou foi de fato um quadro de terceirizados. Além disso, também, perdemos o nosso mercado cativo; tivemos uma descontratação grande de energia, pois temos abertura de mercado, ganhamos em um dos leilões, as Usinas do Rio Madeira, na verdade, desde o ano de 2000 estamos fazendo todo aproveitamento energético do Rio Madeira e o que acontecia antes é que, a Usina de Furnas, chegava a um rio, instalava-se, fazia o aproveitamento energético, se fosse o caso construía a usina, era a responsável, inclusive, por todos os danos ambientais que pudesse ocasionar. Quando a usina estava construída, saía o pessoal da construção e entrava o pessoal da operação. Operávamos e comercializávamos a energia. Atualmente, não ocorre mais dessa forma, fizemos todo o aproveitamento do Rio Madeira, mas tivemos que participar de um leilão, no qual ganhamos uma das usinas e perdemos o outro leilão.

Realmente, precisamos ser cada vez mais competitivos, porque o nosso mercado não é mais cativo. Precisamos aprender a ser cada vez

mais responsável com o nosso capital e, cada vez mais, ter qualidade técnica para participar das concorrências.

Dizemos para o nosso empregado que o plano de gestão por competências trará para ele oportunidade de desenvolvimento na carreira. Passamos o recado de que o seu desenvolvimento na carreira é a sua conquista e o seu aumento no espaço ocupacional, que, na verdade, é um espaço virtual, mas que, na prática, o empregado o ocupa conforme aumenta suas atribuições, responsabilidades e a complexidade das suas atribuições.

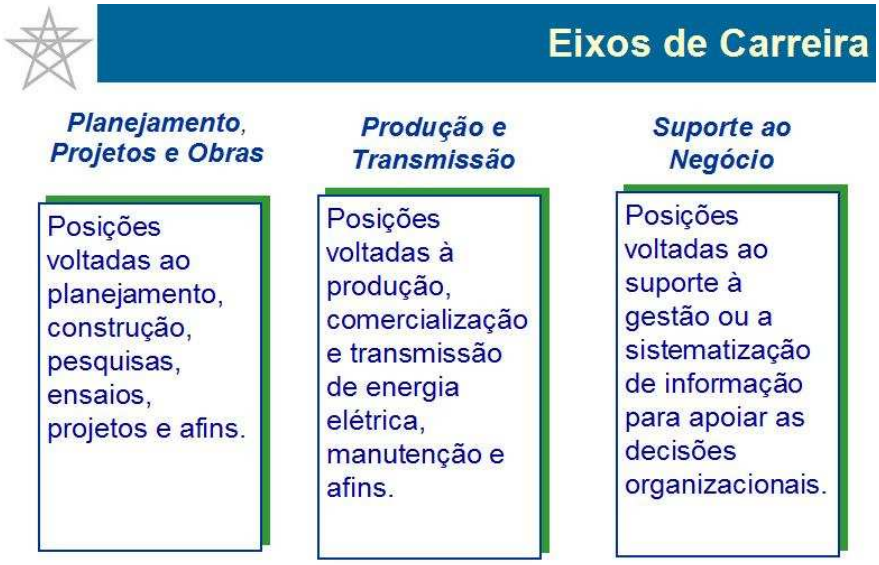
O que precisa ficar bem claro na nossa empresa, e fica como uma dica para quem ainda não trabalha com gestão por competências e pretende trabalhar, é que não basta só o empregado capacitar-se e dar resultado, pois tudo deve estar alinhado com as necessidades da organização. Um exemplo até grosseiro, mas verdadeiro, é o de que não adianta todo mundo tocar a Sinfonia de Bach, porque precisaremos de alguém que "carregue o piano", que o lustre e que o afine, porque todas as funções são importantes dentro de uma empresa.

Na verdade, o preenchimento do espaço ocupacional deve estar bem conjugado entre as necessidades da organização e a competência do empregado.

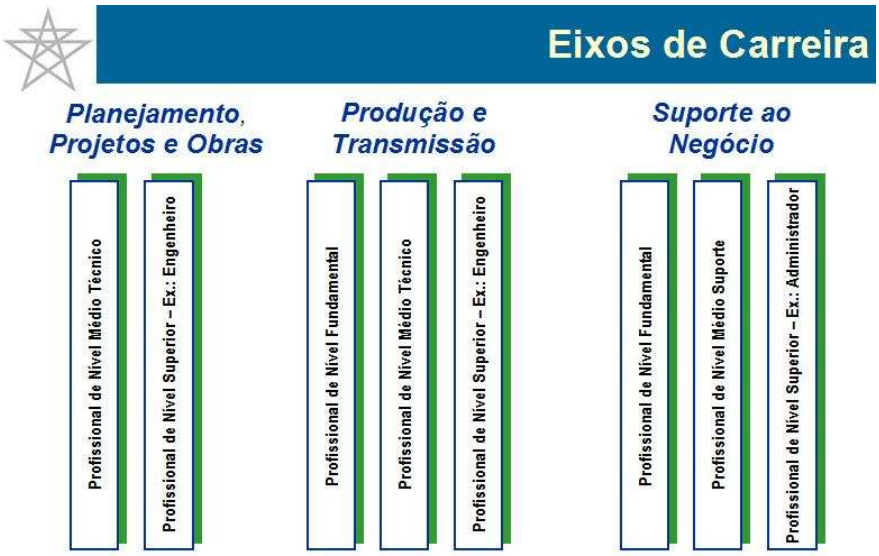
Esse é um exemplo da trajetória de carreira: conforme o empregado consegue desenvolver um nível específico de atribuições e responsabilidade, cumpre os requisitos de acesso e tem as competências individuais, agregará mais valor e aumentará o seu espaço ocupacional, o que significa dizer que vai subindo mais degraus, recebendo mais atribuições e responsabilidades, e sendo promovido dentro da sua carreira.

Na empresa, estamos trabalhamos com quatro cargos amplos: Profissional de Nível Superior; Profissional de Nível Médio Técnico; Médio Suporte; e Nível Fundamental. Trata-se de cargos amplos e temos respeitado as formações de cada um deles.

Ao tratarmos de processo de trabalho, veremos mais detalhadamente tais cargos.



Para o profissional de Nível Superior e Nível Médio Técnico existem quatro níveis de complexidade; para o Médio Suporte, três; e para o Nível Fundamental, dois cargos, os quais estão divididos em cada um dos três eixos de carreira: Planejamento, Projetos e Obras; que, traduzindo em miúdos, refere-se a toda a parte responsável pelo aproveitamento energético e pela construção de usinas, subestações e termelétricas. Existe o eixo de Produção e Transmissão, que é composto pelo pessoal que entra depois que a usina está construída e providencia a geração da energia, assim como a sua comercialização. E o eixo de Suporte ao Negócio, que tem como objetivo dar suporte a todas as decisões organizacionais, seja do operador ao diretor.



No eixo de Planejamento, Projetos e Obras, temos o profissional de Nível Superior e o profissional de Nível Médio Técnico, que possuem inscrição no Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), que é o Técnico de Nível Médio das escolas técnicas; no eixo de Produção e Transmissão, além do profissional de Nível Superior, temos o de Nível Médio Técnico e

ainda o profissional de Nível Fundamental; no Suporte ao Negócio temos o profissional de Nível Superior, Médio Suporte e o de Nível Fundamental.

Existem quatro competências definidas para a empresa: trabalho em equipe; aprendizagem e autodesenvolvimento; orientação para qualidade e resultados; e aprimoramento de processos e inovação, que são as chamadas Competências Furnas, porque são exigidas de qualquer profissional, seja de Nível Fundamental, Médio, ou Superior; esteja ele na Produção, no Planejamento ou no Suporte; no Nível 1 ou no 4; todos os profissionais da empresa devem apresentar tais competências. Pergunta-se: "Todo mundo terá que fazer a mesma coisa?" Não. O que diferencia são as atribuições e responsabilidades. O trabalho em equipe, por exemplo, é exigido de um profissional de Nível Médio Técnico diferentemente do que é exigido de um profissional de Nível Superior. O aprimoramento de processos e inovação é exigido de um profissional da área de Planejamento, Projetos e Obras diferentemente do que é exigido de um profissional de Suporte ao Negócio. Cada uma dessas competências tem uma definição, que é única, mas têm a descrição das suas atribuições e responsabilidades, que, na verdade, é a tradução de como são observadas nos empregados, sendo específica para cada cargo, para cada trajetória e para cada nível de complexidade. Além dessas quatro competências, ainda temos duas, que são comuns aos profissionais de Nível Superior, que é a visão sistêmica de mercado e a negociação, além de algumas outras competências que estão presentes em duas trajetórias e algumas que são específicas de determinada trajetória.

Foi realmente um trabalho muito gostoso de se fazer, mas extremamente árduo, porque foi necessário não só definir as

competências, mas descrever as atribuições e responsabilidades em cada uma das variáveis que citei.

Além disso, existem os processo de trabalho, que, esse sim, foi um trabalho extremamente apaixonante, porque não o tínhamos na empresa. Nesse momento não trabalhávamos mais com a consultoria, quer dizer, sempre nos davam consultoria, mas não estavam mais juntos, porque fomos mapear os processos da empresa e, também não estávamos somente com o Grupo de Modelagem. Nesse momento, tivemos que conversar muito com os gerentes de divisão, que são mais tático e operacionais e até com alguns técnicos indicados pelos gerentes, nas diversas áreas da empresa, para entendermos melhor cada processo de trabalho e o traduzirmos em miúdos, de tal forma que refletisse o dia-a-dia de cada empregado, mas que não descesse ao nível de descrição de atividades.

Processos

Os Processos atualmente existentes na Empresa traduzem o papel específico esperado de cada um dos profissionais em cada nível de complexidade; papel este que pode mudar na medida em que o profissional se desenvolve ou as necessidades organizacionais se alterem.

Não sei se estou sendo clara, mas cito um exemplo: para fazer uma tabela no *Excel* não seria necessária tal descrição, pois a empresa trocou a atividade, não se faz mais tabelas no *Excel*, porque há uma nova tecnologia que promove o mesmo resultado, e está descrito no processo sem a necessidade de mudá-lo a toda hora. Foi, realmente, um trabalho muito apaixonante, porque ao sair conhecendo a empresa, passa-se a conhecer todas as unidades que nela atuam, inclusive as catarses, porque ao se chega para fazer uma reunião com alguém dos Recursos Humanos, o primeiro momento é o de se ter uma catarse: "Estou aqui há 30 anos, há 25 fazia isso e falava somente com meus botões". Pensava: "Ai, meu Deus, quando ele descobrir que só o tempo não vai ser mais o determinante da carreira dele irá matar-me e não vai mais ser simpático

assim". Mas foi um trabalho excelente, porque todos os processos da empresa estão mapeados.

Em 2005, implantamos o Plano e fizemos a primeira avaliação de desempenho; em 2007, conforme previsto na implantação, fizemos uma revisão do plano, que tinha como objetivo – exatamente como demonstrado pela Sra. Ana Lúcia – fazer a calibragem da avaliação de desempenho e saber se, depois de todo esse trabalho, os processo estavam bem descritos e se todos os processos estão bem representados. Nesse momento, foi necessário reescrever alguns processos, porque não estavam demonstrando exatamente a sua dimensão, além de fazermos a inclusão de novos processos.

Quase não foi necessário alterar as competências; na verdade, somente em duas competências, em dois níveis de complexidade, foi necessário desarrochar um pouco. Foi um trabalho realizado de forma muito interessante, porque como todos os gerentes tinham feito a avaliação, todos os empregados, sem exceção, tinham sido avaliados, e tivemos o *feedback*, tanto dos empregados como dos gerentes. Ao chegar o primeiro dia de avaliação de desempenho – é uma empresa mineira – diziam: "Ah, mas esse trem é muito complicado, precisam vir aqui para nos ajudar a fazer isso". Realmente, era algo complicado, mas tínhamos que dizer que era fácil, que conseguiriam executar. Não sei se acontece o mesmo nas empresas, mas na nossa as pessoas são muito vaidosas, os gerentes são muito vaidosos, então, se fosse dito que iria conseguir, não ligava mais, não tinha mais dúvida, e conseguia.

No momento da revisão, o *feedback* apresentado por ele foi extremamente importante e enriquecedor, porque conseguimos aparar algumas arestas. O que é mais interessante é que percebemos que algumas pessoas, quando as visitamos, ainda desacreditavam um pouco no processo, naquele momento, em que já estava com dois anos de implantação, que estava vendo fazer acontecer, que o desenvolvimento estava, realmente, com todo o foco voltado nas gestões por competências, paramos de atender pessoalmente e brincávamos dizendo que o treinamento era igual a uma quitanda na porta de Furnas, pois ao

entrar na empresa, todos os dias, temos que passar por uma multidão de pessoas entregando papéis: compro jóia, compro ouro, restaurante novo, treinamento não sei de quê, e juntamos aquela montoeira de papéis. Às vezes, um empregado chegava para o seu gerente, até com a melhor das intenções, dizendo: "Recebi uma correspondência de tal lugar, onde fiz um treinamento, e a recebi aqui na porta". Mesmo no escritório central, entre empregados terceirizados, como os da área de segurança, limpeza e alimentação, temos alguns contratados; ou seja, circula por ali, todos os dias, quase 4 mil empregados, o que é um bom foco de divulgação. Então, o empregado pedia ao seu gerente: "Quero fazer tal curso, porque considero que é muito interessante". Mas o gerente não estava instrumentalizado para tomar a decisão, se o empregado poderia ou não fazê-lo; a única coisa que o fazia refletir era o dinheiro, se havia ou não verba para o treinamento.

Começaram a ver que, realmente, todas as ações de desenvolvimento da empresa estavam focadas nas competências, nas capacidades técnicas. O gerente tinha como olhar o processo daquele empregado, ver o nível de complexidade em que se encontrava e dizer: "Neste momento, penso que é prematuro fazer esse treinamento, ou, vejo que é extremamente oportuno fazê-lo". Passaram a ver tal fato acontecer e, inclusive, ajudá-los na questão, que é tão fácil, que é a gestão de pessoas.

Capacidades Técnicas

Trata-se de capacitações e/ou habilidades de caráter técnico/profissional exigidas em função dos processos de trabalho em que os profissionais se encontram em determinado momento. Traduzem, portanto, aspectos mais específicos das atividades por eles exercidas, permitindo melhor planejamento por parte da organização na alocação de seu quadro e a localização de necessidade de treinamento.

Identificamos os processos de trabalho e mapeamos as capacidades técnicas.

Da mesma forma que as competências têm *linkadas* suas respectivas

atribuições e responsabilidades, os processos de trabalho têm as capacidades técnicas e os empregados são avaliados nas suas capacidades técnicas também.

Por exemplo, no Planejamento, Projetos e Obras, existem seis processos: consultoria e novos negócios; planejamento; meio ambiente, no qual só temos profissionais de Nível Superior; pesquisas e ensaios; projetos; e obras, além dos profissionais de Nível Superior, temos o Médio e o Técnico.

Processos por Eixo de Carreira

Planejamento, Projetos e Obras		
Processos	**Nível Superior**	**Nível Médio Técnico**
Consultoria e Novos Negócios	■	
Planejamento	■	
Meio Ambiente	■	
Pesquisa e Ensaios	■	■
Projetos	■	■
Obras	■	■

Processos por Eixo de Carreira

Produção e Transmissão			
Processos	**Nível Superior**	**Nível Médio Técnico**	**Nível Fundamental**
Operação e Manutenção	■		
Apoio à Operação	■	■	
Engenharia de Manutenção	■	■	
Manutenção Eletromecânica	■	■	
Manutenção Eletroeletrônica	■	■	
Operação de Termelétrica		■	
Operação de Hidrelétrica e Subestação		■	
Operação de Sistemas Elétricos e Telecomunicações		■	
Engenharia de Transporte de Material		■	
Apoio à Produção e Transmissão			■

Da mesma forma, temos um elenco de processos em Produção e Transmissão.

Processos por Eixo de Carreira

Suporte ao Negócio			
Processos	**Nível Superior**	**Nível Médio Suporte**	**Nível Fundamental**
Administração e Desenvolvimento de Pessoas			
Comunicação Social Interna e Externa			
Auditoria			
Contabilidade e Finanças			
Jurídico			
Qualidade			
Responsabilidade Social			
Saúde			
Segurança do Trabalho			

Como não poderia deixar de ser, no Suporte ao Negócio, há vários processos, inclusive alguns encontram-se em extinção, porque, na montagem do Plano, diagnosticamos que são atividades que não mais serão exercidas por profissionais de Nível Fundamental. Algumas, sequer, existirão mais na empresa; entretanto, existem, ainda, pessoas que estão ocupando o cargo, continuam nesse processo de trabalho que será facilmente substituído, mas, enquanto a pessoa estiver na empresa, o processo existe, todo mundo tem o seu lugar garantido.

Processos por Eixo de Carreira

Suporte ao Negócio			
Processos	**Nível Superior**	**Nível Médio Suporte**	**Nível Fundamental**
Suprimento de Compras			
Seguros			
Logística			
Infra-estrutura			
Organização e Métodos			
Apoio à Diretoria			
Relações Trabalhistas e Sindicais			
Planejamento Empresarial			
Conservação de Energia			
Governança Corporativa			

Processos por Eixo de Carreira

Suporte ao Negócio			
Processos	**Nível Superior**	**Nível Médio Suporte**	**Nível Fundamental**
Administrativo			
Tecnologia da Informação - Suporte			
Tecnologia da Informação - Atendimento			
Tecnologia da Informação – Desenvolv.			
Gráfico			
Tecnologia da Informação – Produção(*)			
Encarregadoria de Serviços Gerais(*)			
Apoio Administrativo(*)			
Apoio Operacional(*)			

(*) Processos em Extinção

Além das competências e das capacidades técnicas, temos os Requisitos de Acesso, que também são norteadores do desenvolvimento da carreira.

Requisitos de Acesso

Profissional de Nível Superior

REQUISITOS ACESSO	Formação	Experiência	Informática
N4	Graduação com Pós Graduação	6 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N3	Graduação com Pós Graduação	5 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N2	Graduação com Extensão	4 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N1	Graduação	Não é Necessária	Básico em Informática

O profissional de Nível Superior, para mudar de nível, precisa ter um curso de extensão para o Nível 2, com uma carga horária que varia de 120 a 360 horas, na verdade, trata-se de uma pós-graduação. No Nível 3, precisa ter, no mínimo, uma pós-graduação com 360 horas. Há os requisitos de informática, que é o básico no Nível 1, e a partir daí será o intermediário; temos a definição do que é o conhecimento básico e o intermediário de informática. Temos o Programa Crescer, que capacita todos os empregados, tanto na área de informática, quanto inglês e espanhol.

Quanto à questão da experiência, ainda é extremamente debatida, mas a conservamos, primeiro porque seria uma mudança de cultura muito grande não trabalharmos com a experiência, apesar de o Professor Joel quase entrar em desespero, mas é nossa realidade.

Ainda hoje, um empregado, muitas vezes, faz o concurso, ingressa na empresa e espera sair dali só aposentado. Precisamos ter uma realidade na qual não se faça o empregado, por melhor que seja, crescer muito rapidamente e, também, muito rapidamente ficar desestimulado.

De forma análoga, acontece com os Níveis Médio Técnico, com o Médio Suporte e com o Nível Fundamental, que traz um resumo de tudo o que apresentado do projeto.

Requisitos de Acesso

Profissional de Nível Médio Técnico

REQUISITOS ACESSO	Formação	Experiência	Informática
N4	Ensino Médio Técnico	6 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N3	Ensino Médio Técnico	5 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N2	Ensino Médio Técnico	4 anos Nível anterior	Intermediário em Informática
N1	Ensino Médio Técnico	Não é Necessária	Básico em Informática

Requisitos de Acesso

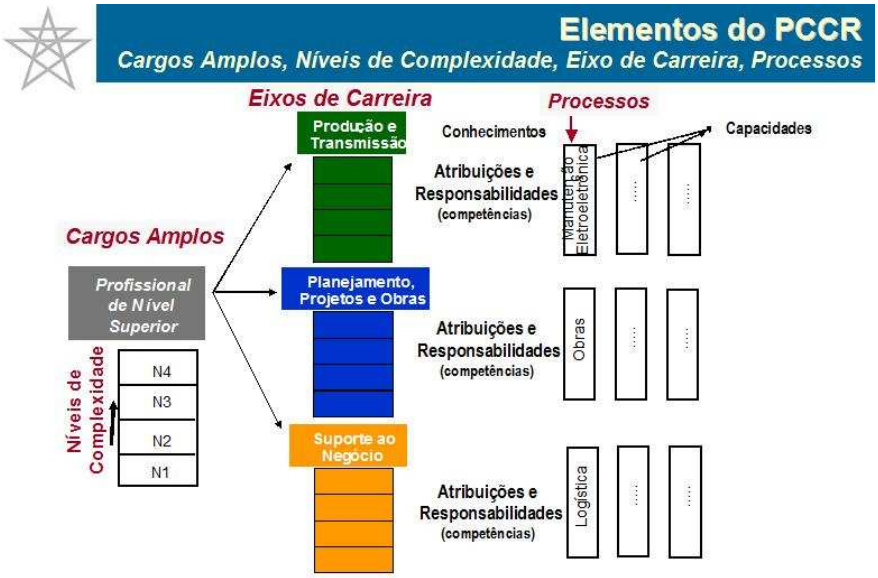
Profissional de Nível Médio Suporte

REQUISITOS ACESSO	Formação	Experiência	Informática
N3	Ensino Médio	5 anos Nível anterior	Básico em Informática
N2	Ensino Médio	4 anos Nível anterior	Básico em Informática
N1	Ensino Médio	Não é Necessária	Básico em Informática

Requisitos de Acesso

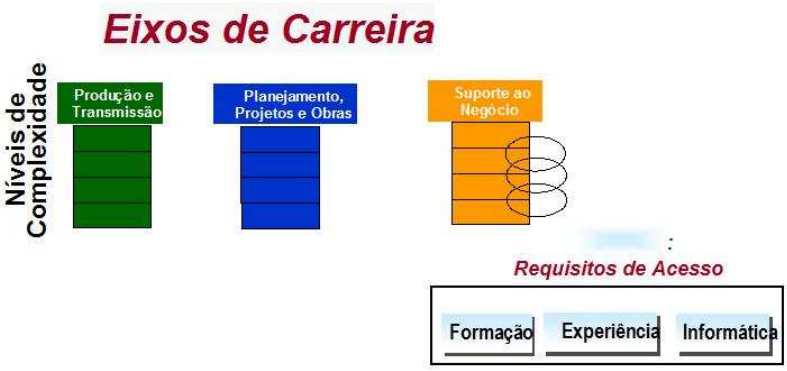
Profissional de Nível Fundamental

REQUISITOS ACESSO	Formação	Experiência	Informática
N2	Ensino Fundamental	10 anos Nível anterior	Básico em Informática
N1	Ensino Fundamental	Não é necessária	Básico em Informática



Todo empregado da empresa, atualmente, tem um Cargo Amplo, está num Nível de Complexidade e em um Eixo de Carreira. A conjunção desses três elementos determina para ele um conjunto de atribuições e responsabilidades, que é a forma como a competência é descrita. Além disso, faz parte de um Processo de Trabalho como está demonstrada a manutenção eletroeletrônica, em que as capacidades técnicas estão descritas para aquele processo.

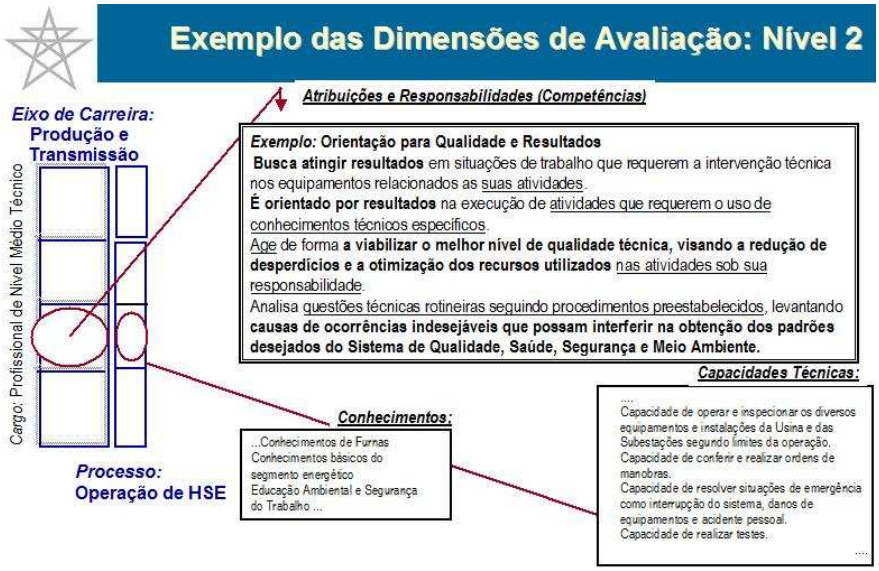
Constam também os Requisitos de Acesso, utilizados também para o desenvolvimento na carreira.



No processo de avaliação de pessoas, são avaliados pelas competências, pelo conjunto de capacidades técnicas

e pelos conhecimentos gerais.

Como exemplo de atribuição e responsabilidade, um profissional de Nível Médio Técnico, do eixo de Produção e Transmissão, no Nível 2 de complexidade,

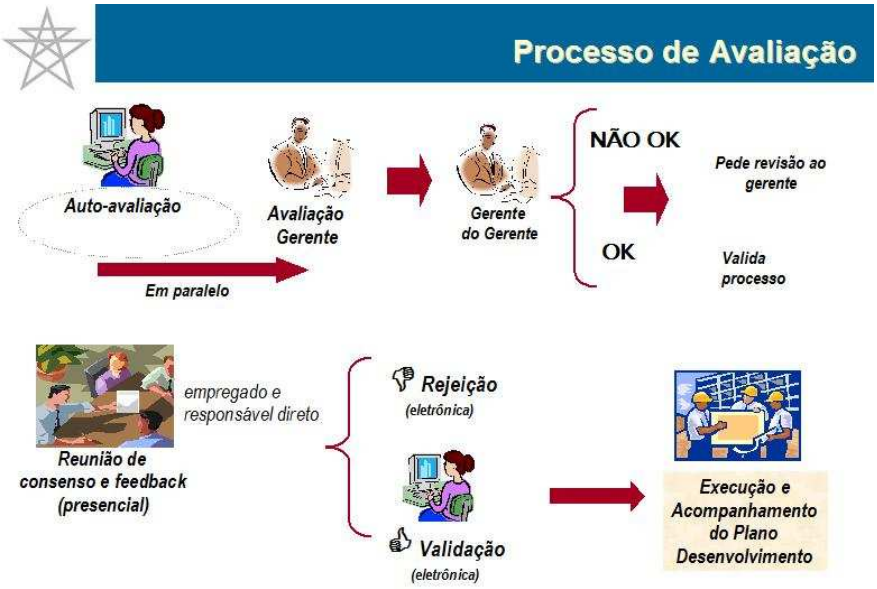


está descrito como deve apresentar a competência e orientação para a qualidade e resultado. Então, a avaliado é feita em cima de toda essa descrição, cada frase é avaliada separadamente.

Elaboramos um pré-teste na empresa para saber se os gerentes sentiam-se mais à vontade para avaliar a competência como um todo, com essa descrição, fazendo uma avaliação única de orientação para a qualidade e resultado ou se preferiam fazer descrição a descrição da orientação para a qualidade, mas preferiram uma a uma, tanto no primeiro quanto no segundo ciclo fizeram da mesma forma. Acredita-se que, talvez, no quinto ciclo estejam avaliando no total, porque estarão dominando muito mais essa ferramenta.

São avaliados também nos conhecimentos, e vejam só um exemplo de capacidade técnica: capacidade de operar e inspecionar os diversos equipamentos e instalações da Usina e das Subestações segundo limites da operação.

A descrição da atividade era: a capacidade de operar um relé; a capacidade de operar um transformador, descrições muito específicas, mas na descrição das capacidades, não era tão específico a esse ponto.



O nosso processo avaliativo ocorre em paralelo à auto-avaliação do empregado e a avaliação do gerente, em que um não vê a avaliação do outro; é encaminhada para o gerente do gerente – sempre um nível hierárquico acima –, que validará ou não a avaliação. Como, muitas vezes, esse gerente não tem o mesmo conhecimento dos empregados como o gerente de divisão, por exemplo, que é o menor nível hierárquico. E ocorre muito em não modificar, apenas solicita que se faça alguma mudança, se for o caso.

O objetivo que se quer alcançar é que esse gerente, que enxerga as avaliações de todas as áreas abaixo dele, faça uma calibragem do processo. Verificar se há um gerente que está sendo extremamente benevolente ou um gerente que está sendo muito rígido, ou enxergar se, realmente, há um *déficit* de competências e capacidades muito acentuadas numa determinada área, enquanto sobra em outra área. Por isso, o motivo de fazer essa validação.

Posteriormente a isso, ocorre a reunião de *feedback*, onde todos os empregados são chamados pelos gerentes a participar.

Todo o processo é feito num sistema, com o registro da realização da reunião de *feedback*, dentro de um prazo estipulado e monitorado por nós, na divisão específica da área de Recursos Humanos. Se não for feito o registro, a caixa de *e-mail* passa a receber uma quantidade de solicitações nesse sentido e, se mesmo assim, não surtir efeito a solicitação é enviada para o chefe imediato, depois de dez dias de atraso. Dessa forma, o prazo foi cumprido. Foi uma conquista que tivemos na

empresa. Imaginem uma empresa que não realizava avaliação há mais de cinco anos e, de repente, além de fazer a avaliação, promove o *feedback*.

Alguns gerentes não gostaram muito de tal atitude, mas promovem o *feedback* e foram todos treinados para isso. O primeiro treinamento ocorreu com a equipe do Professo Joel Dutra e do Professor Hipólito; o segundo foi feito por nós da área de Recursos Humanos. Buscamos oferecer, também, além do treinamento presencial, literatura específica que enviamos a eles durante o ano para se prepararem mais para o processo de *feedback*, além de preparamos o empregado, no sentido de deixar muito claro que o momento de realização do *feedback*, no qual não será travado um embate, mas será o momento em que ouvirá e poderá fazer colocações, e o mais importante: as opiniões serão respeitadas. Essa situação tem acontecido, há alguns problemas, em que, às vezes, a área de Recursos Humanos é chamada para interferir e vamos até eles para atendê-los. Mas, de qualquer forma, vem acontecendo e para nós tem sido extremamente gratificante saber que os empregados, nas pesquisas de clima, que tanto se queixavam de não ter *feedback* hoje os recebem.

Ainda estamos longe de atingir a perfeição, mas, pelo menos, uma vez ao ano, o gerente sabe que terá que chamar o empregado. Nesse momento, pensará melhor na avaliação que fará, porque terá que explicar o que foi feito, tanto em ser benevolente demais quanto em ser crítico demais. Na verdade, durante a avaliação gerente e empregado fazem o seu plano de desenvolvimento individual. Para cada uma das competências das capacidades técnicas temos um conjunto de ações de treinamento, construídas com os representantes da empresa pelo fato de algumas áreas de recursos humanos inferirem que seriam necessárias. Enxerga-se o mapa de desenvolvimento, no qual são marcadas as ações de desenvolvimento necessárias, inclusive as prioridades.

A nossa escala de avaliação é a mesma apresentada pela Sra. Ana Lucia.

Escala de Avaliação

Não Atende	NA (0)	O empregado deve desenvolver a atribuição requerida.	**Referência:** Nível anterior de complexidade
Em desenvolvimento	D (1)	O empregado encontra-se em processo de desenvolvimento da atribuição requerida.	**Referência:** Atendimento ao nível
Atende	A (2)	O empregado demonstra pleno atendimento dos critérios definidos para seu nível de complexidade.	
Supera	S (3)	O empregado supera os critérios avaliados, pois já atende aos Critérios do nível posterior de complexidade.	

IMPORTANTE: O avaliador deverá avaliar **cada uma das frases** em separado de cada competência.

Uma dica para quem, por acaso, for utilizar algo semelhante: esclarecer para os empregados que se trata de uma escala em que o compara no nível em que se encontra com o nível anterior e o seguinte.

Se estiver acabado de mudar para um nível de complexidade maior, é natural que não o esteja superando, porque, como ingressou nele recentemente, são novas atribuições e novas responsabilidades, preciso capacitar-me e posso estar em desenvolvimento, nem por isso seria uma empregada ruim. Posso estar em desenvolvimento, porque estou numa fase de transição ou porque mudei de processo, de nível ou de área; enfim, as escalas "em desenvolvimento" ou "não atende" pode ter uma explicação plausível no momento, e, por isso, não devem ser olhadas como algo negativo, mas deve ser contextualizado.

Há um exemplo da avaliação.

Ferramenta de Avaliação - Exemplo

NÍVEL 2 - Eixo Produção e Transmissão – Nível Superior

COMPETÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	AVALIAÇÃO NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Orientação para Qualidade e Resultados	Busca atingir resultados em situações de trabalho que requerem a intervenção técnica nos equipamentos relacionados as suas atividades.	X			
Trabalho em Equipe	Contribui proativamente para a realização dos objetivos da equipe em que participa, atuando como elemento agregador do grupo no exercício de atividades diversificadas.			X	
Comunicação Eficaz	Mantém-se atento quanto a clareza no processo de comunicação, buscando sempre o entendimento entre os envolvidos que atuam no mesmo processo.		X		
Aprimoramento de Processos/ Inovação	Identifica potenciais problemas e eventuais riscos referentes às suas atividades, sugerindo alternativas de ação e aperfeiçoamento a seu superior imediato ou a um profissional especializado e, eventualmente, implementa soluções em questões operacionais.			X	
Multifuncionalidade e Flexibilidade	Demonstra-se ágil quando da necessidade de mudança de papel, assumindo atribuições variadas e abrangentes, envolvendo-se nas diversas fases do processo no qual atua, denotando capacidade de adaptação frente a situações não previstas.		X		
Análise de Problemas e Tomada de Decisão	Analisa situações em suas atividades que requerem conhecimento técnico e elenca alternativas/ soluções possíveis, sugerindo a mais adequada.				X
		0	2	4	3

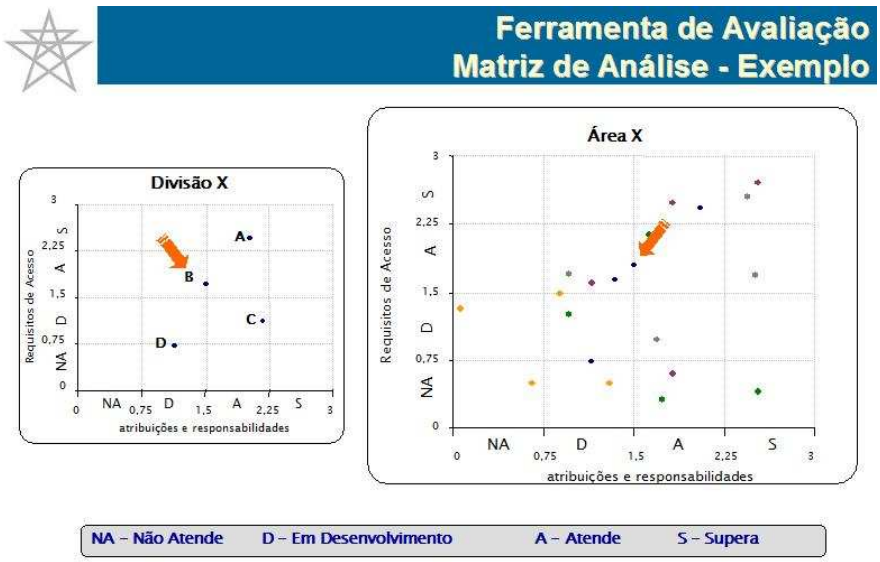
Total = (0+2+4+3) = 9
Média = (9/6) = **1,5**

Ferramenta de Avaliação - Exemplo

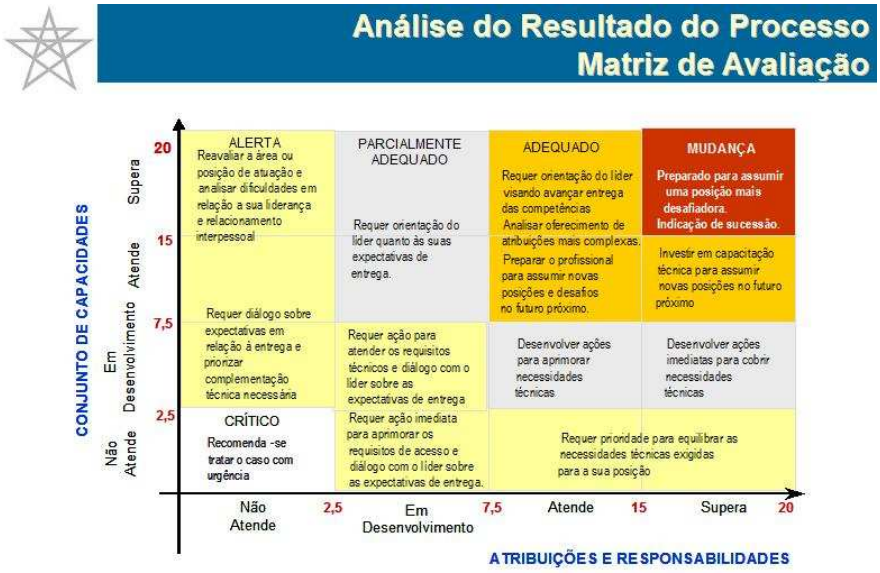
NÍVEL 2 – Eixo Produção e Transmissão– Nível Superior – Processo Operação

REQUISITOS E CAPACIDADES		AVALIAÇÃO NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
FORMAÇÃO	Graduação em Engenharia (mecânica, civil,mecatrônica, eletrônica, eletro-eletrônica e afins)			X	
INFORMÁTICA	Conhecimento Intermediário		X		
CAPACIDADES TÉCNICAS	Capacidade de realizar, ensaios e procedimentos que visem a melhoria do desempenho dos sistemas.			X	
		0	1	4	0

Total = (1+4) = 5
Média = (5/3) = **1,7**

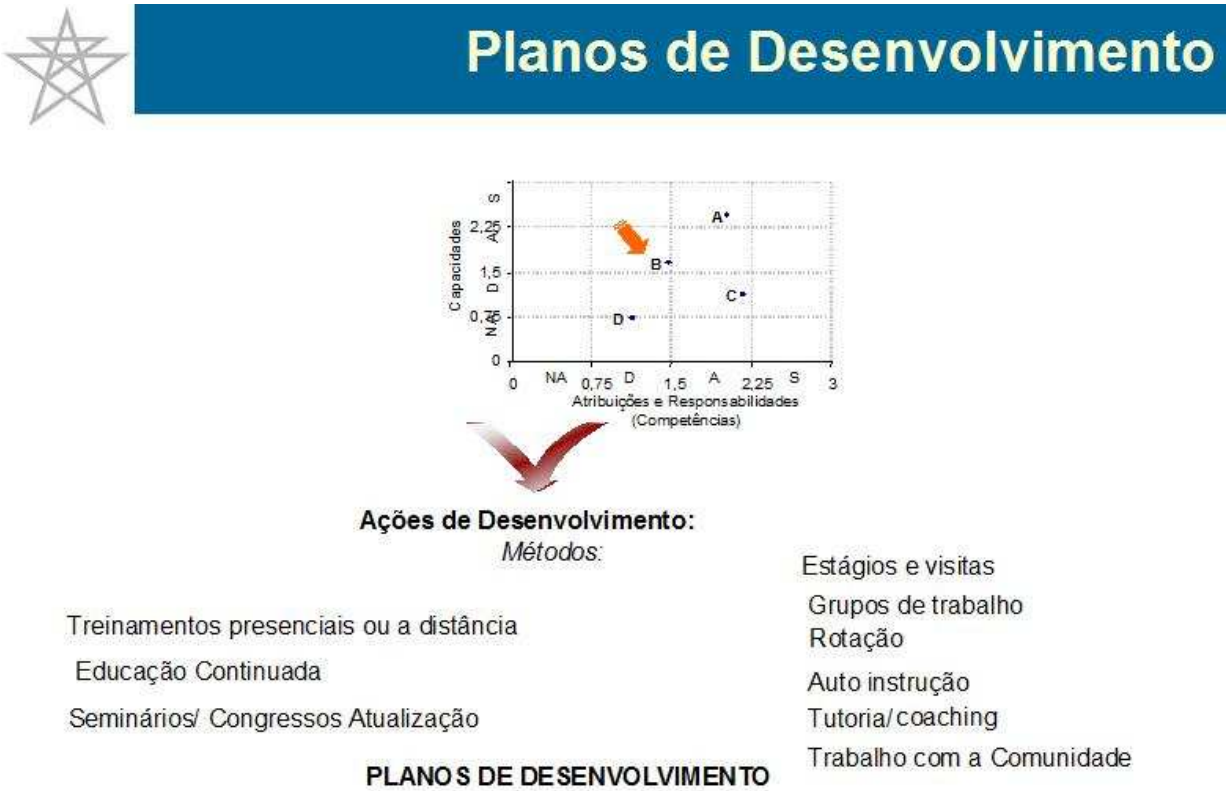


Essa é a nossa matriz de avaliação. Depois que se foi avaliado nas competências, que é o eixo x, e nas capacidades e no conhecimento, que é o eixo y, passa-se a ser um pontinho na matriz de avaliação. Em vermelho, mudanças, são aqueles empregados que estão preparados para um nível de complexidade superior, ou seja, estão aptos a mudar o seu nível de complexidade, lembrando que, para ocupar um novo espaço ocupacional, depende não somente de ele estar apto, mas também das necessidades da organização.

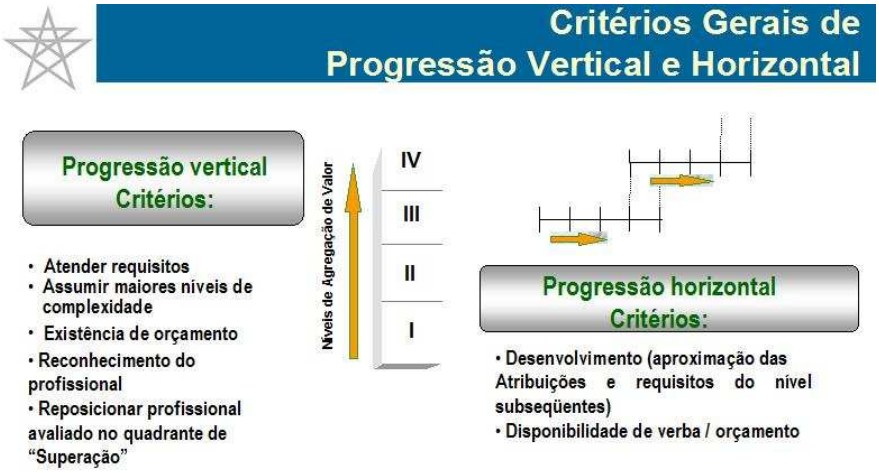


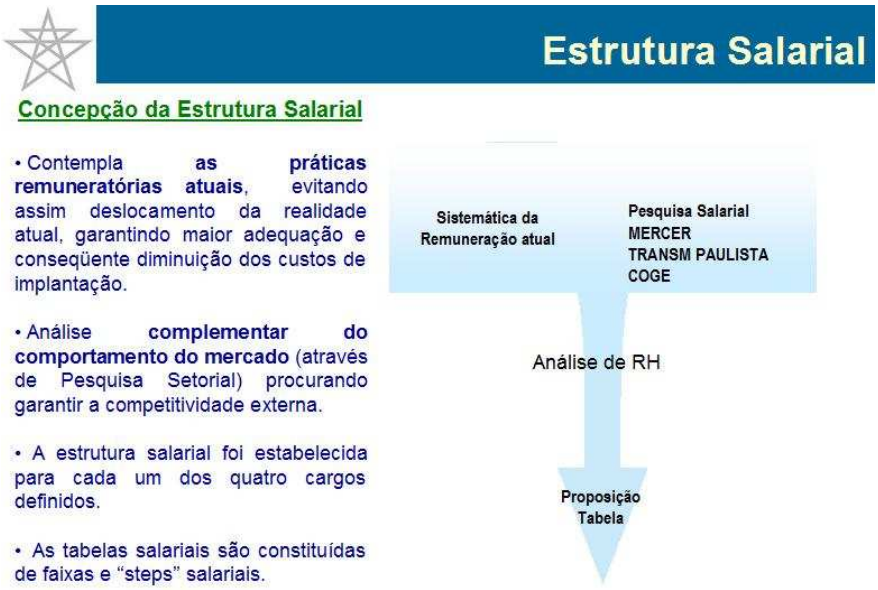
Temos o ponto crítico que, como Sr. Fernando apresentou, numa empresa privada seriam os empregados que estariam à disposição da concorrência, mas na nossa empresa tentamos lapidá-los. Na verdade, o crítico e o alerta são as nossas prioridades de desenvolvimento, que são negociadas com o gerente.

O que ganhamos com a nossa avaliação? Todos os objetivos e as trajetórias estão localizados num posto de trabalho, ou seja, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para um posto, e temos a figura do empregado. O *gap* entre o desejado para o posto e o para o empregado é de onde surge o Plano de Desenvolvimento Individual.



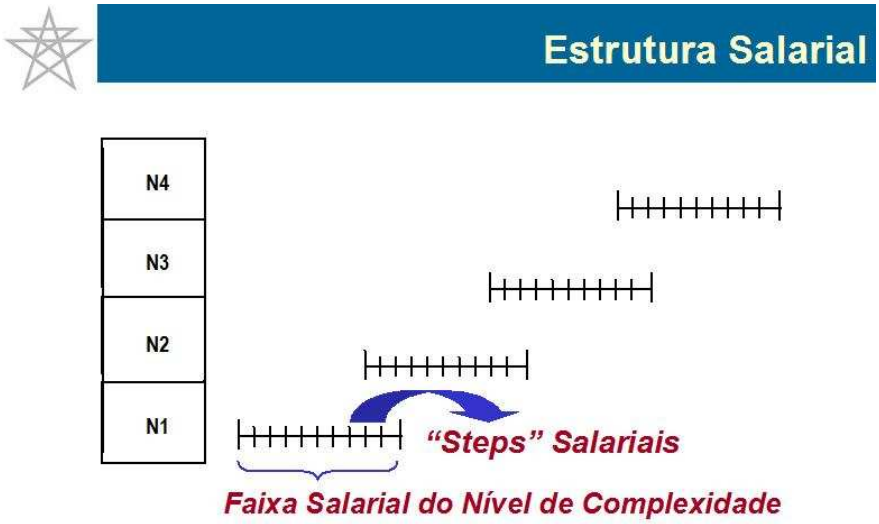
Podemos ter progressão vertical e horizontal.





Essa é a nossa estrutura salarial. Dentro de cada nível de complexidade temos em média doze estepes salariais.

Quando temos progressão horizontal, ganhamos estepes salariais e caminhamos na horizontal. A progressão vertical é a mudança do nível de complexidade, que e só pode ser para os empregados que estão definidos naquele quadrado de mudança da avaliação de desempenho.



A carreira gerencial na empresa é uma função e não um cargo.

Carreira Gerencial

A carreira gerencial em Furnas representa um eixo "virtual" uma vez que os gerentes não constituem cargos e sim funções.

Requisitos de Acesso para Funções Gerenciais

REQUISITOS ACESSO	Função	Formação	Experiência
N3	Superintendente	Superior com Pós Graduação Latu Sensu	3 anos nível anterior
N2	Gerente de Departamento	Superior com Pós Graduação Latu Sensu	3 anos no nível 4 da carreira superior ou 3 anos no nível anterior
N1	Gerente de Divisão	Ensino Médio ou Superior	2 anos no nível 4 da carreira superior ou 3 anos no nível 3 da carreira superior 4 anos no nível 4 da carreira médio técnico ou 10 anos no nível 3 da carreira médio suporte

Possuem requisitos de acesso.

Competências da Função Gerencial

Possuem competências específicas e são avaliados.

- Orientação Estratégica
- Liderança e Gestão de Pessoas
- Orientação para Resultados
- Construção de Relacionamentos (Articulação Interna e Externa)
- Antecipação e Adaptação à Mudança

Todos os gerentes da nossa empresa também são avaliados no modelo de competências, exceto os diretores que, por razões óbvias, são sempre ótimos.

Atualmente, o que vivenciamos na nossa empresa é exatamente esse quadro de diferenças fundamentais entre o Sistema de Cargos Tradicionais e Gestão por Competência.

Sistema de Cargos Tradicionais e Gestão por Competências - Diferenças Fundamentais

Planos de Cargos Tradicional	Gestão por Competências
Voltado ao que deveria ser feito	Focado no que é entregue "O quanto se realiza e o quanto se agrega valor"
Cargos alocados por funções e por área	Profissionais alocados em **Eixos de Carreiras**
Carreiras desenhadas de acordo com a estrutura organizacional	Carreira desenvolvida de forma não atrelada à estrutura organizacional
Difícil mudança de área	A mudança pode ocorrer sem alteração do Eixo de Carreira
Descrição de funções que se alteram constantemente	Descrição de níveis de complexidade (mais estáveis e abrangentes)
Dificulta a flexibilidade funcional, pois as pessoas se prendem ao que deveriam fazer	Total flexibilidade, incentivando multifuncionalidade
Independe dos objetivos organizacionais	As competências derivam da estratégia organizacional
Número excessivo de cargos / funções	Tendência à redução e racionalização das funções
Não há uma relação perfeita entre o desenvolvimento e os cargos	Desenvolvimento, ou capacidade de entrega, é a base para o posicionamento na carreira

Foi o que nos motivou: saber o que ganharíamos com a gestão por competências. É exatamente o que estamos vivenciamos nesses três anos de implantação.

Meu Melhor Resultado

Falei o tempo inteiro de resultados e de valor agregado. Passo essa experiência, porque está no meu sangue: competência gera resultado e não poderia deixar de apresentar a vocês o melhor resultado da minha vida: minhas filhas, Carolina e Letícia.

Muito obrigada e desculpe-me pelo acúmulo de informações, mas faço um testemunho: sofri tanto para colocar

esse plano em prática na nossa empresa, participei tão ativamente que realmente sou apaixonada por esse trabalho. Terei imenso prazer em dar maiores detalhes.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

Terá a palavra nossa colega vizinha do Estado do Rio de Janeiro, Dra. Elizabeth Faustino da Silva, especialista pelo Instituto A Vez do Mestre pela Universidade Cândido Mendes; especialista em Pedagogia Empresarial; pós-graduanda em Administração Judiciária pela Fundação Getúlio Vargas – meu sonho de consumo atualmente –; Pedagoga formada pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro com habilitação em Educação de Jovens e Adultos; responsável pela Seção de Desenvolvimento Profissional da Divisão de Desenvolvimento da Escola de Administração e Capacitação de Servidores do Rio de Janeiro na Escola de Servidores do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro com experiência na área de treinamento do próprio TRT do Rio de Janeiro e também da Embratel. Finalmente, faz parte da Comissão do Adicional de Qualificação do Regional da equipe de Ensino a Distância (EAD).

Com a palavra a Sra. Elizabeth Faustino da Silva.

ELIZABETH FAUSTINO DA SILVA
Expositora – Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, Rio de Janeiro

Sou do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região do Rio de Janeiro e gostaria de dizer que agradeço muitíssimo a oportunidade de participar deste evento, que o considero como um congraçamento de pessoas que têm um objetivo, um perfil, um encaminhamento, uma trajetória e que chegaram à gestão de pessoas. Agradeço à organização do evento, pois tudo está

extremamente bem organizado. Esperamos, um dia, que o Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região possa sediar um desses fóruns, porque, sem dúvida alguma, mostrou que tem um valor inestimável para a nossa atividade.

Trabalho com gestão por competências, apesar de, como foi dito pelo Dr. Marcelo Dolzany, ser pedagoga e não faço parte da área de Recursos Humanos. Por trabalhar no Tribunal Regional do Trabalho há quinze anos, dos quais treze na área de informática na Secretaria de Tecnologia da Informação, apesar da minha formação em pedagogia.

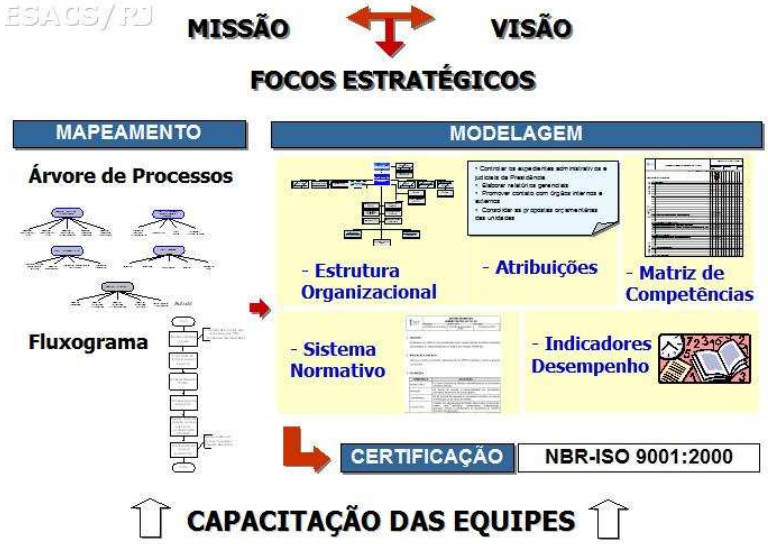
A partir de 2005, o TRT/RJ engajou-se no processo de modernização e fortalecimento da gestão, o que seria uma mudança muito grande em diversos paradigmas que existiam até então. Diante disso, pensei: preciso participar disso, tenho que, de alguma maneira, dar a minha contribuição, de alguma maneira quero fazer parte da mudança e ajudar a facilitar esse caminho para os meus colegas, porque sabemos que as mudanças, principalmente quando afetam cargos, funções, seções, divisões, secretarias, atemorizam as pessoas que ficam com medo, ansiosas, começam a surgir boatos e as coisas se tornam piores do que realmente serão.

Participei de um processo seletivo interno, organizado pela Divisão da Sra. Patrícia e da Sra. Fernanda, que ontem apresentaram o trabalho e, por preencher todos os requisitos, fui abençoada com a Chefia da Seção de Desenvolvimento Profissional, que faz parte de uma das duas divisões da Escola de Servidores do TRT/RJ, escola separada da Secretaria de Gestão de Pessoas, mas diretamente vinculada à presidência do tribunal, assim como a Ematra, Escola da Magistratura da Justiça do Trabalho no Estado do Rio De Janeiro.

Em outubro de 2006, iniciei o trabalho na Escola de Servidores com muito ânimo, com muito empenho e com planilhas de matrizes de competências, pois havia feito uma pós-graduação há pouco tempo, conhecia a terminologia, tinha visto alguns exemplos rapidamente e comecei a ler, pesquisar e trabalhar com essas matrizes de competências.

Nessa ocasião, a Fundação Getúlio Vargas nos dava consultoria, que conduziu, digamos assim, grande parte do processo de modernização do TRT, participando ativamente até maio ou junho do ano de 2007. A partir daí, quem assumiu o trabalho que a Fundação Getúlio Vargas estava realizando foi a nossa Assessoria de Desenvolvimento Institucional, que recebeu todo o treinamento, as informações e as capacitações necessárias para dar prosseguimento ao que havia sido iniciado. No momento em que a Fundação Getúlio Vargas havia iniciado o seu trabalho no tribunal, logo de início, mostraram-se necessárias algumas modificações.

Primeiramente, foi necessário determinar a nossa missão institucional, os nossos valores e a nossa visão de futuro – o que o TRT/RJ, pretende ser daqui a alguns anos?

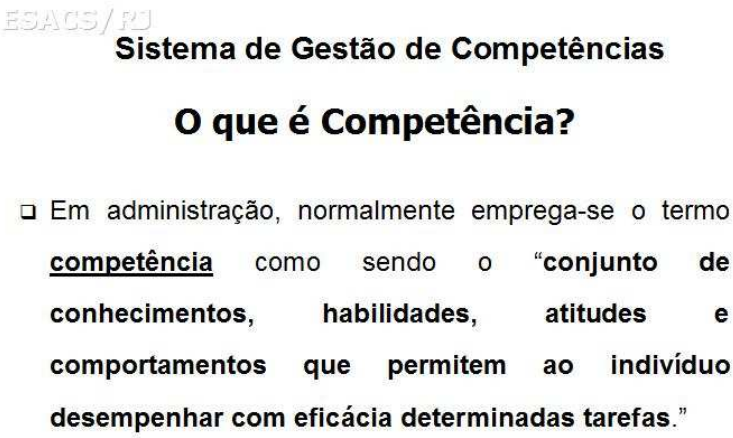


A partir dessa definição, foram definidos também focos estratégicos. Um dos quais ainda existe é o de valorização do servidor e do magistrado. Com a definição dos focos estratégicos e do trabalho a ser desenvolvido, a Fundação Getúlio Vargas procedeu, com a alta administração do tribunal, com os gestores e com a comissão de gestão estratégica, ao mapeamento de todos os processos de trabalho envolvidos na nossa atividade, ou seja, tudo que tivesse por objetivo levar a prestação jurisdicional à sociedade.

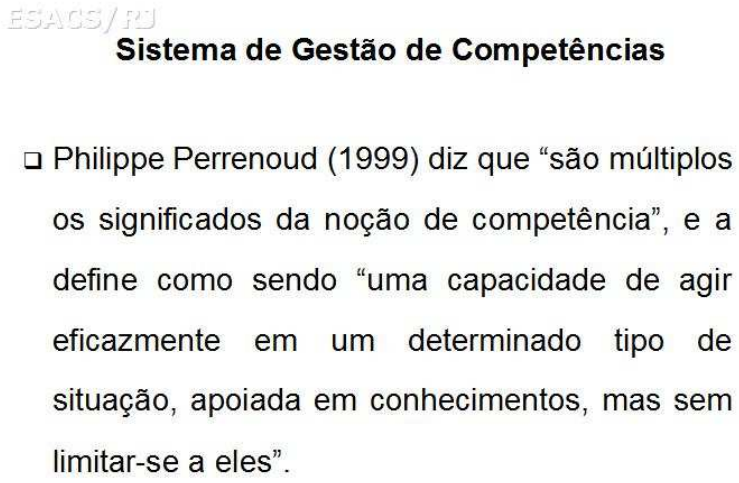
Foram elaborados fluxogramas, árvores de conhecimento e a modelagem dos processos; foi verificada a atual estrutura organizacional e como deveria ser, na verdade; foram verificadas, de acordo com a nossa estrutura organizacional, as atribuições de cada setor, de cada chefia, de cada seção; foi elaborada uma matriz de competências contendo as atribuições e as funções; foi criado um novo sistema normativo, padrões administrativos, padrões de procedimento que descrevem todas as nossas

etapas de trabalho e, também, indicadores de desempenho em todas as áreas do tribunal, que são compostas, no momento, por 82 Varas na Capital, 51 Varas no interior, 3 postos avançados de presidência, vice-presidência, corregedoria, vice-corregedoria, assessorias, as escolas, um diretor-geral da área administrativa com 5 secretarias subordinadas e um diretor-geral da área judiciária que comanda as Varas e mais 3 secretarias. Todo o tribunal teve o seu mapeamento realizado de forma a criar os seus indicadores de desempenho, por meio de conversas com a própria Fundação Getúlio Vargas e com os servidores da assessoria de desenvolvimento institucional.

A par disso, O tribunal entendeu que poderia partir para a certificação de algumas de suas unidades. Começamos a trabalhar com o sistema de gestão da qualidade, que nos levou, digamos assim, ao interesse em certificar algumas unidades. Para que isso ocorresse foi necessária a capacitação das equipes dos locais a serem certificados: Varas, gabinetes de turmas e secretarias de turmas.



Precisávamos trabalhar com uma forma de determinar as competências das atribuições. A definição de competência, como mostrada no *slide*, é a mais usual, que todos conhecem e leva em consideração os conhecimentos, as habilidades e as atitudes.



Além dessa, também gosto muito da definição dada por

Philippe Perrenoude, estudioso que, em seu livro "Construir as Competências desde a Escola", afirma que competência vai muito além, pois define que a competência seria "uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiado em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles". Quer dizer: não basta apenas ter conhecimento, não basta apenas ter habilidade, não basta apenas ter atitude, não basta apenas ter esses três componentes, o que importa, o que é mais real é o que fará com eles. Pode-se ter conhecimento, habilidade e atitude, mas, se não se prestar a executar o seu trabalho, a efetuar as suas tarefas, a viver a sua vida da melhor forma possível, não serão consideradas, realmente, competências.

ESACS/RJ

Sistema de Gestão de Competências

Matriz de Competências

- **Matriz de Competências é um instrumento técnico que identifica e registra os requisitos de formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de determinado conjunto de tarefas, atribuído a uma determinada unidade.**

"A Matriz de Competências é um instrumento técnico que identifica e registra os requisitos de formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de determinado conjunto de tarefas atribuídas a uma determinada unidade."

Constam da matriz os requisitos de formação acadêmica, que significa que para assumir um cargo ou função específica, por exemplo, diretor da secretaria de logística, é exigida determinada graduação; para ser diretor-geral da coordenação administrativa, é preciso ter uma outra formação determinada; para ser chefe da divisão de recrutamento e avaliação, é necessária uma determinada formação; o mesmo ocorre para todas unidades.

A experiência profissional significa que para ser um chefe de seção, um chefe de divisão, um diretor, um secretário calculista, um secretário

de audiências, é necessário ter determinada experiência profissional, que me leve a realmente atuar naquela função da melhor maneira possível.

Os conhecimentos e as habilidades foram apurados por meio da matriz. Apuramos as habilidades que possam ter obtido por meio de cursos formais, em atividades em sala de aula, ou adquirido por meio do seu próprio trabalho, de sua própria prática, ou seja, a partir das atividades que se executa, foi possível a interiorização de conhecimentos que passaram a integrar o cabedal, que faz parte, realmente, do conhecimento de cada um.

Iniciamos o trabalho com a matriz de competências não somente em função da certificação; começamos anteriormente o seu desenvolvimento por surgir como necessidade do próprio processo de modernização e fortalecimento do tribunal, mas ao chegamos à etapa da certificação, verificamos que a norma ISO NBR 9001:2000, tratada também neste evento pelos representantes do Tribunal de Justiça, possui determinadas exigências.

A Norma ISO possui exigências como determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetem a qualidade do serviço; fornecer treinamento; avaliar a eficácia (...); e exige manter registros apropriados.

ESACS/RJ

Sistema de Gestão de Competências

Norma NBR ISO 9001:2000

- Na norma NBR ISO 9001:2000, no item 6.2.2, é dito que "A organização deve
- a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetem a qualidade do produto;
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;
- c) avaliar a eficácia das ações executadas;
- d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade, e
- e) manter registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência."

Todos esses passos são realizados atualmente pela Escola de Servidores do Tribunal Regional do Trabalho. A Secretaria de Gestão de Pessoas não trabalha com a matriz de competências diretamente, quem a elabora, modifica, consolida e evidencia é a Escola de Servidores, porque o resultado do que a matriz nos apresentar levará o servidor ao

desenvolvimento, à capacitação e mostrará a necessidade de que receba mais treinamento. Existe, também, uma outra exigência, da letra "d", que é a de assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade.

Essa conscientização não se dá somente por parte de Escola, da alta administração, da assessoria de desenvolvimento institucional, é feita pelos próprios gestores, de colega para colega, porque o processo de modernização e fortalecimento não atinge somente a uma parte do tribunal, mas atinge a todos, e, se é assim, de alguma maneira, precisamos nos engajar e disseminar uma nova cultura totalmente diversa do que tínhamos até então, para que as pessoas possam adequar-se, digamos assim, a novos hábitos, práticas e costumes.

ESACS/RJ

Sistema de Gestão de Competências

Matriz de Competências

- **Matriz de Competências Requeridas:**
  - ✓ É onde são definidas as competências requeridas para a gestão eficaz de cada unidade administrativa ou de prestação jurisdicional.
  - ✓ Mostra a correlação entre cada função e o conjunto de competências necessário para exercê-la.
- **Competências Evidenciadas:**
  - ✓ São as competências individuais evidenciadas de cada servidor, com formulário por ele preenchido e corroborado (ou não) por seu gestor.

As nossas matrizes são dividas em dois blocos: a matriz de competências requeridas, na qual, de acordo com a função que executo, define quais as habilidades e competências que o cargo ou a função requer, e são requeridas para a gestão eficaz de cada unidade administrativa ou de prestação jurisdicional, além de mostrar a correlação entre cada função e o conjunto de competências necessário para desenvolvê-la.

O segundo bloco refere-se à matriz de competências evidenciadas, que são as que o próprio servidor e o gestor apresentam ou demonstram no seu dia-a-dia, no seu trabalho, ao atuar como parte de toda a engrenagem que é a modernização da gestão. A matriz utilizada pelo pessoal da seleção é exatamente a de competências requeridas, pois a partir dela é que determinarão quais as competências necessárias que o servidor deve apresentar para ocupar aquela função que está no processo seletivo.

ESACS/RJ

Sistema de Gestão de Competências

Matriz de Competências

Cada competência é classificada em três níveis de exigência, com o objetivo de priorizar as ações de capacitação:

- **N – Não requerida:** competência não-necessária ao cumprimento das atribuições da função analisada;
- **R – Recomendável:** competência importante ao cumprimento das atribuições da função analisada;
- **O – Obrigatória:** competência imprescindível ao cumprimento das atribuições da função analisada.

A nossa matriz tem três níveis de exigência: a competência ou habilidade pode ser requerida, recomendável, obrigatória ou não requerida.

Deixarei para falar das pedras encontradas no caminho mais à frente, mas posso adiantar que, desde logo, pois todos estamos de alguma forma ligados à gestão de pessoas, ao surgimos com um documento em formato de formulário em que constavam as expressões "obrigatório" e "recomendável", as pessoas disseram assim: "O que isso quer dizer? Vou perder a minha função?" Tivemos que sensibilizar as pessoas que não se tratava de nada do que estavam pensando. Se não preenchessem todos os requisitos, se não tivessem todas as habilidades requeridas não perderia a função, simplesmente, terá que fazer uma atividade de capacitação, que será um compromisso assumido entre o servidor, o seu gestor e com a escola, que terá que garantir que fornecerá o curso para que possa suprir essa lacuna, e, o seu gestor, por sua vez, terá que garantir que o liberará para realizar o curso – uma outra questão que veremos mais à frente.

A competência "não requerida" pode ser "não requerida" hoje. Por exemplo, na minha matriz pode não ser necessário, neste momento, que eu fale inglês, porém se fizer um novo processo seletivo e for para uma

das áreas da gestão do conhecimento, necessitarei ter conhecimento desse idioma. Hoje não é requerida; amanhã poderá ser recomendável; daqui um tempo tornar-se-á obrigatória. Tudo depende do que acontece na carreira funcional do servidor.

Trouxe para conhecimento a Matriz de Competências utilizada pelo Tribunal, referente à Vara do Trabalho. No primeiro bloco temos as competências acadêmicas, que se referem especificamente à formação: graduação e pós-graduação; abaixo consta experiência profissional requerida para aquele cargo ou função; e, logo abaixo, as competências ou habilidades necessárias. Em todas, constam o nível "obrigatório" "recomendável" ou "não requerido", sempre levando em conta as funções.

Na Vara do Trabalho, por exemplo, todos os servidores fazem parte da matriz de competências, desde o servidor sem função até o juiz. Esse trabalho é feito de forma a ser preenchido um formulário individualizado, no qual o servidor informará se possui ou não aquela competência ou habilidade requerida. Após o preenchimento, no mesmo dia e hora, o gestor corrobora ou não os itens definidos, momento em que há o entendimento entre ambos, em que precisam conversar se houver divergências. Se o servidor disser que não possui determinada habilidade, estará abrindo uma lacuna de competências, mesmo que o gestor diga: "Você tem, você sabe escrever muito bem! Como colocou que não possui essa habilidade?" Se o servidor considerar que possui essa lacuna, será encaminhado para realizar um curso.

Do mesmo modo pode ocorrer que o um servidor diga: "Atendo o usuário muito bem, trato o usuário como um rei aqui dentro, sirvo café, sirvo água. Sou excelente, sensacional!" O gestor poderá dizer: "Não é bem assim! Já o vi conversando com alguns usuários de forma ríspida; precisa de mais diplomacia e de um pouco mais de tato. Então, no item de atendimento ao usuário, realmente, você não está aprovado! Realmente, não possui tal habilidade". Nesse caso, também há a lacuna de competência para que o servidor seja encaminhado ao curso.

Os documentos aqui trazidos para subsidiar a apresentação estão disponíveis na nossa página: www.trtrio.gov.br.

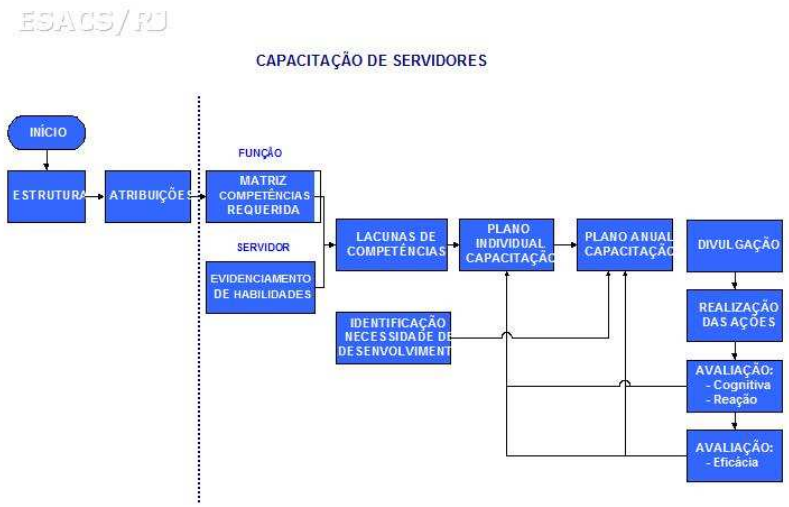
Temos também a Matriz de Competências na qual todas as competências ou habilidades estão contempladas e vão variar de acordo com o setor: procedimentos do TRT, direito e legislação, informática, gestão e qualidade, as competências atitudinais, como negociação, administração do tempo, trabalho em equipe, atendimento ao usuário.

A matriz da Secretaria de Controle Interno é diferente da matriz da Diretoria Geral de Coordenação Administrativa, que é diferente da matriz da Vara, que é diferente da matriz do Gabinete, e assim por diante. Cada unidade possui a sua, de acordo com as atribuições específicas às necessidades.

O Plano Individual de Capacitação é preenchido quando o servidor apresenta alguma lacuna em qualquer uma das competências. O servidor recebe o Plano que contém: a competência que não apresentou; o nível de exigência, se obrigatório ou recomendável; a atividade de capacitação recomendada para aquela lacuna, é interessante verificar se para uma determinada lacuna posso ter várias atividades diferenciadas que irão supri-la; a data planejada para que a lacuna seja suprida, em que, normalmente, os servidores têm o prazo de um ano para supri-la, o qual, em determinadas situações em que há percentual muito grande de lacunas a serem preenchidas, poderá ser estendido. Nesse formulário, para que não haja dúvida alguma do compromisso assumido, há o campo para o visto do servidor, do gestor e da Escola de Administração e Capacitação de Servidores do TRT/RJ - ESACS. Uma cópia do formulário fica com o gestor da unidade e outra na ESACS.

A partir desse processo, fazemos o levantamento, verificamos todas as lacunas que existem e programamos os cursos. É interessante comentar – e ontem foi citado em uma das apresentações especificamente sobre os juízes – que juiz da vara é o representante da administração superior e, como representante e alguém cujo trabalho da prestação jurisdicional está extremamente vinculada à sua figura, este é o serviço que prestado, o juiz também faz parte da mátria de competências, mas, no caso do juiz, ele se auto-avalia. O corregedor não avalia os seus juízes da mesma maneira, ou seja, por meio da matriz de competências.

Mas o diretor de secretaria de uma vara é avaliado pelo juiz e os demais servidores são avaliados pelo diretor de secretaria, melhor dizendo: o juiz se auto-avalia, o diretor de secretaria é avaliado pelo juiz e os demais servidores são avaliados pelo diretor de secretaria. Exceto no caso do juiz que sempre há um superior hierárquico que faz também essa avaliação, faz parte do evidenciamento para corroborar ou não o que foi dito.



Existe todo um trabalho feito a partir da matriz de competências.

A imagem apresenta, digamos assim, um organograma do que é feito pela Escola de Servidores: foi feita inicialmente uma reestruturação na qual se verificou as atribuições de cada uma das funções do nosso tribunal, diante disso foi elaborada a matriz de competências requerida e o evidenciamento de habilidades, preenchido pelo servidor e pelo gestor.

Cumprida essa etapa, se o servidor apresenta lacunas de competências é gerado o Plano Individual de Capacitação, que, por meio dele, o servidor, o gestor e a Escola têm conhecimento dos cursos a serem atendidos e fornecidos. Este Plano Individual de Capacitação será um dos elementos que irá compor o nosso Plano Anual de Capacitação. Além do Plano Individual de Capacitação, surgido a partir de uma lacuna, temos a nossa identificação de necessidades de desenvolvimento, que é feita em todas as unidades do Tribunal e preenchida por todos os gestores. Porém, havia um entrave: somente os locais certificados ou em processo de certificação trabalhavam com a matriz de competências, porque a seção de desenvolvimento profissional é constituída por duas

pessoas, porque ainda não tinha um sistema informatizado, está somente especificado, e pelo fato de o Tribunal ter mais de 3 mil servidores.

Atualmente, temos condições de atender, somente com duas pessoas que se encaminham às unidades, 400 servidores dos setores certificados ou que estão em processo de certificação. Diante de uma reunião realizada no ano passado nos perguntamos: esperaremos que o sistema seja implantado? Enquanto o sistema não for implantado não faremos o evidenciamento das outras pessoas? Não saberemos quais as lacunas de competências? Vamos esperar chegar este momento para atravessar essa ponte, mesmo sabendo que ela existe?

Portanto, desde o final do ano passado, o nosso levantamento de necessidades foi elaborado por unidade, com base na matriz de competências, validada para aquele setor e para aquela secretaria. Fizemos um levantamento de necessidades em formulário específico para as Varas, um outro formulário específico para as turmas, um formulário específico para cada setor do Tribunal, que foram preenchidos pelos gestores, diretores de secretarias, chefes de seção, chefes de divisão. A partir disso, fizemos o nosso Plano Anual de Capacitação, com as lacunas que haviam sido apontadas no levantamento de necessidades e com os Planos Individuais de Capacitação.

Posteriormente ao Plano Anual de Capacitação, fizemos a divulgação dos cursos na página da internet e por meio de cartazes e realizamos as ações. Os cursos poderão ser realizados internamente, ministrados por instrutores internos, servidores proficientes em determinadas áreas e serão remunerados, ou contratados.

Após o curso ser efetivado, temos duas avaliações imediatas: uma cognitiva, que verifica o que o aluno aprendeu, e outra de reação, que é semelhante ao modelo recebido pelos senhores, constante da pasta entregue pela organização deste evento. Trata-se de uma avaliação de reação, que avaliará o trabalho realizado pela escola.

Mais ou menos seis meses após a atividade de capacitação, quando o servidor já voltou para o seu local de trabalho e está utilizando o que aprendeu, é feita uma avaliação de eficácia, na qual o servidor informará

se o curso realizado supriu a lacuna, se foi válido para as atividades que desempenha e se está satisfeito com o desenrolar das atividades que executa após a realização do curso. O servidor e o gestor preenchem o formulário com as mesmas questões, que será encaminhado para a ESACS a fim de dar o visto e verificar se, realmente, a ação de treinamento do servidor foi ou não eficaz.

Se o treinamento tiver sido eficaz, ótimo. Guardamos o documento em nosso arquivo e o servidor, no próximo evidenciamento, estará liberado daquela lacuna. Se não tiver sido eficaz, fazemos um novo treinamento com o objetivo de suprir a lacuna, com uma outra turma, outro instrutor, de outra maneira para que não haja mais essa lacuna.

No que se refere às dificuldades, passamos por várias. Apesar de o tempo ser exíguo para falar sobre todas, é importante tratar de alguma situações, como a deficiência de servidores, ou seja, poucos servidores para a quantidade de processos distribuídos diariamente. Por exemplo, no momento do servidor fazer a ação de capacitação, comunica que não poderá fazê-la porque estará de férias. Comunicamos, então, que o mesmo curso será ministrado em uma outra data, e ele nos responde que também não poderá participar porque o assessor do diretor entrará de férias e ele terá que executar o serviço. Ficamos de pés e mãos atados: como forçaremos uma pessoa a abandonar o seu local de trabalho para fazer um curso? Como podemos obrigar um gestor, que deveria ter onze funcionários e tem sete, a colocar o seu servidor para realizar um curso. São empecilhos que ainda ocorrem além de, também, não termos o nosso banco de talentos, que seria uma forma de o processo seletivo acontecer mais rápido, de sabermos com maior acurácia as lacunas existentes, de o servidor poder se auto-avaliar, de poder ingressar na instituição por meio de concurso público e ter uma idéia de onde quer ficar lotado, de tal forma que, ao olhar as matrizes, poderia verificar quais os requisitos exigidos para, por exemplo, o servidor trabalhar na Secretaria de Orçamento e Finanças, pois é formado na área de ciências exatas e tem interesse em trabalhar naquela unidade. Na matriz de competências poderão ser verificados os requisitos exigidos para se trabalhar em determinada unidade, de forma a que o servidor possa se preparar, fazer

ESACS/RJ

os cursos necessários para, algum dia, fazer um processo seletivo e atingir o seu objetivo.

ESACS/RJ

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES DO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA PRIMEIRA REGIÃO

Avenida Augusto Severo, 84 - Centro

Telefone: 021 - 3512-7287

Fax: 021 - 3512-7248

treinamento@trtrio.gov.br

sedep@trtrio.gov.br

Esta apresentação foi parcialmente organizada pela FGV – Fundação Getulio Vargas.

Como disse existem alguns empecilhos, alguns entraves, mas tentamos levar, na medida do possível, todo o nosso encaminhamento para o desenvolvimento do servidor não somente para que possa produzir mais no trabalho, porque o objetivo não é só esse, mas é o de tornar as pessoas melhores, para que se sintam, como consta do nosso foco, valorizadas, para que se sintam de forma a não viverem e a não trabalharem em vão, e que o Tribunal, que é a instituição que escolheram, realmente, os aprecia e quer o melhor para eles.

Estão disponíveis o nosso telefone e *e-mail*. Estejam à vontade para fazer qualquer questionamento.

Muito Obrigada.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

Parabéns, Dra. Elisabeth.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

Cabe-me, neste momento, dar início à fase dos debates.

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

Pergunta: "Qual foi a consultoria utilizada?

Utilizamos a consultoria da FIA/USP, do Professor Joel Dutra, que ocorreu por meio de licitação, na qual concorreram a Fundação Getúlio Vargas, o Instituto DataBrasil, a PUC do Rio de Janeiro, mas quem ganhou foi a FIA.

Pergunta: "Quanto aos cursos e aos treinamentos, foram contratadas consultorias por processo licitatório?"

Dependendo do tipo de treinamento, é necessário fazer licitação. Este ano está acontecendo, dentro do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), um plano de desenvolvimento das competências que tem como responsável pelo treinamento a Fundação Getúlio Vargas. No caso dos programas de informática, uma empresa do Rio Grande do Sul ganhou o processo licitatório de consultoria. Quanto ao Programa Crescer, que trata do desenvolvimento de competências básicas (inglês, espanhol e português), está sendo desenvolvido por uma empresa do Rio de Janeiro. Então, tudo é feito por meio de licitação.

Há uma pergunta muito interessante feita pela colega Dalila Taís Miguel de Souza: "Com a restrição orçamentária, pode ser inviável conceder os estepes salariais a todos os empregados considerados aptos pela avaliação e desempenho. Em caso positivo, qual o critério de desempate?"

É verdade que, com a restrição orçamentária, realmente, não conseguimos premiar todos aqueles que gostaríamos. Quanto ao critério de desempate, infelizmente, trata-se de algo que ainda não conseguimos implantar. Temos um estudo dentro da matriz salarial, de quanto o empregado está distante para a média salarial do seu nível de complexidade. O ideal seria que o empregado que estivesse mais distante tivesse a mesma avaliação e fosse premiado. Mas, não é como acorre.

Não conseguimos atingir esse ideal, porque todos esses passos são feitos via sistema e o gerente possui tem todos os requisitos que devem ser preenchidos, e observamos que o critério de desempate mais utilizado pelo gerente, no caso, é o tempo de experiência.

Pergunta dirigida a mim e à Sra. Elizabeth Faustino da Silva: "A matriz de competências que trabalhamos é desenhada por cargo ou por função, pois é normal um único cargo desempenhar funções totalmente distintas?

Foi exatamente o que buscamos com nosso plano de gestão, que fosse mais flexível. Na verdade, a nossa matriz de competências é desenhada conjugando o cargo, a trajetória, o eixo de carreira e o nível de complexidade. A partir disso é que se tem o conjunto de competências, que se torna tão mais flexível, porque a pessoa, dentro de um mesmo cargo, pode mudar a sua trajetória ou, simplesmente, mudar o seu processo de trabalho. Nesse sentido, conseguimos aproveitar melhor o potencial de cada um.

ELIZABETH FAUSTINO DA SILVA

Pergunta: "É normal, em um único cargo ou em uma carreira, desempenhar funções totalmente distintas?"

A matriz de competências do TRT/RJ foi desenhada por função. Porém, no caso das Varas, por exemplo, ou de algumas secretarias, existem servidores que não têm função. Diante disso, a matriz inclui: analista judiciário sem função, técnico judiciário sem função ou, simplesmente, servidor sem função. Foi a forma que colocamos na matriz. Mas é possível sim. Atualmente, no nosso Tribunal, lamentavelmente, temos diversos analistas judiciários que trabalham na área administrativa e diversos analistas judiciários da área administrativa que trabalham na prestação jurisdicional diretamente. Posso ter um analista que seja secretário de audiências, chefe de seção ou calculista. Posso ter um técnico judiciário que seja secretário de audiências, chefe de seção ou calculista. Essa é a forma como o Tribunal está funcionando.

Pergunta: "No que diz respeito ao mapeamento de processos, quantas pessoas foram envolvidas?"

Foram envolvidas cinco pessoas da área de Recursos Humanos com os representantes das áreas da empresa que se reuniam. Normalmente, costumamos trabalhar em dupla, mas, muitas vezes, tivemos que ir sozinhos, cada um para um lado, porque, como a empresa é espalhada por todo este Brasil, e tínhamos urgência em fazer isso, nos espalhamos também pelas áreas.

Para realizar esse trabalho, montamos um instrumento para fazer o diagnóstico dos processos, mas, primeiramente, desenhamos o nosso processo interno, depois desenhamos os processos de toda a superintendência, da superintendência de suprimentos que faz parte da nossa diretoria, e os processos da superintendência de Tecnologia da Informação, que, também, está dentro da mesma diretoria. Todas as pessoas envolvidas nesse processo ficam no escritório central. Feito todos os desenhos, moldamos os processos, escrevemos e reescrevemos, voltando a visitar as áreas várias vezes. Foram essas etapas que serviram de exemplo para que fôssemos às áreas regionais para escrevermos os processos mais técnicos. Utilizamos um instrumento que desenvolvemos e o testamos internamente primeiro.

Pergunta: "Quanto tempo durou planejamento?" Tenho até um pouco de vergonha de falar, mas planejamos desde o ano de 2000, no momento em que estávamos planejando um novo plano de cargos. Deparava-nos com várias barreiras como a mudança de diretoria, pois o novo diretor não considerava esse trabalho necessário. Enfim, o trabalho parava. Não sei se o mesmo ocorre acontece na empresa em que trabalham.

Levamos um longo tempo planejando, o que foi bom, porque serviu para nos capacitar bastante, pois estávamos habituados a saber sobre o plano de cargos tradicional, gestão por competências, tudo o que aparecia íamos estudar. Na verdade, começamos internamente a trabalhar com o Plano que teve como base a gestão por competências no segundo

semestre de 2003 até outubro de 2004. Fizemos o seu encaminhamento para a aprovação, que aconteceu somente em março de 2005. Tínhamos uma promessa do DEST no sentido de que o aprovaríamos no início de 2005. Conseguimos aprová-lo, porém implantamos em março, mas retroativo ao início de 2005.

Para quem trabalha com restrições orçamentárias, no momento da implantação do plano, conseguimos junto ao DEST um crescimento de 2% na folha. Temos autorizado apenas 1% por progressão. No ano de 2005, além desse 1%, tivemos também autorizado 2% para implantação do Plano, porque fizemos pesquisas salariais de mercado para a construção das nossas novas matrizes e, em alguns cargos, estávamos abaixo do mercado. Em função disso, conseguimos a autorização dos 2%.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

Aproveitando o assunto, temos três perguntas bem objetivas para a Sra. Vera Lúcia: "Quanto tempo Furnas levou para implantar a gestão por competências após a idéia inicial?"

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

Após a idéia inicial, demoramos um ano e meio.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

"Quantas pessoas compõem a equipe que coordena e acompanha os trabalhos de gestão por competências?"

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

Atualmente, somos sete pessoas.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

"Durante quanto tempo tiveram o apoio da consultoria antes de implantar a gestão por competências?"

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

Na verdade, a consultoria dada pelo Professor Joel começou por meio de uma conversa em 2003. Foram realizados dois *workshops* internos na área de Recursos Humanos, e não só para as pessoas que trabalham na minha equipe, mas também para os meus gerentes e

superintendentes, porque é um processo de se conquistar corações e mentes. Às vezes, ao chegar com algumas idéias, diziam: "Lá vem a Vera com novidades!" Dizia que não se tratava de novidades, que era o melhor para todos, e até hoje acontece dessa forma.

Em 2003, internamente, estávamos trabalhando com o apoio do Professor Joel, que durante o ano de 2004 também nos acompanhou, mas a fase do mapeamento dos processos fizemos sem a sua consultoria.

Há uma pergunta na qual diz que afirmei que o empregado ao entrar na empresa, normalmente, quer se aposentar nela, mas que há um grande rodízio de servidores nos órgãos por conta do concurso público e, também, pela iniciativa privada.

Esse fato também existe em Furnas e é um drama vivido por nós. Em Furnas somos regidos pela CLT, podemos ser despedidos, mas não é a cultura da empresa, pois o empregado de Furnas – até brinco que nem batendo no gerente – não é mandado embora, só se roubar.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

Pergunta da Sra. Sônia Perez, do Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais: "Se o empregado não desenvolver a competência é demitido ou fica sem aumento?"

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

Ficar sem aumento é algo claro, porque não há verba para todos que merecem, imagina para quem não merece. Estamos trabalhando com um projeto que, na verdade, fizemos dois ciclos avaliativos e, em 2008, será feito o terceiro, de acompanhamento em que todas as pessoas avaliadas como críticas ou que não atendem, que se encontram no quadro de "alerta" na matriz de avaliação, estão tendo o acompanhamento na área de Recursos Humanos, bem como os seus gerentes.

Estamos tentando resolver o problema das pessoas que estavam encostadas, daquelas que tinham problemas com o gerente, dos gerentes que tinham problemas com as pessoas. Ao longo de 2006 e 2007, fizemos algumas mudanças, diminuímos o índice "crítico" no segundo ciclo avaliativo, e veremos como se dará o terceiro ciclo. Temos um projeto de

que haja uma renovação se as pessoas, de fato, não atenderem, mas não é uma prática utilizada pela empresa.

MARCELO DOLZANY DA COSTA

"Como o Sindicato recebeu esse sistema?"

VERA LÚCIA CAAMAÑO FIGUEIRA FRANCO

No início, quando apresentamos a filosofia do projeto, como disse, fizemos um *workshop* de dois dias com os representantes sindicais. Quando fizemos a apresentação, ficaram duvidosos e pediram um tempo, nesse *workshop*, e passaram uma tarde inteira discutindo entre eles, momento em que não participei.

No dia seguinte, trouxeram uma série de sugestões e, também, de dúvidas. Procuramos esclarecer as dúvidas; algumas sugestões foram acatadas, as que consideramos boas, e as inserimos no plano; outras não foi possível acatarmos, porque tecnicamente eram inviáveis, pois esbarravam em algumas situações como, por exemplo, o nosso sindicato queria premiar o tempo de serviço, sendo que o plano é totalmente contrário, pois a experiência tem de ser reconhecida e conjugada com o resultado que é trazido para a empresa.

Por fim, o aprovaram. Temos guardado um panfleto do sindicato que, para mim, se trata de um orgulho enorme, porque, depois de quinze anos na empresa, foi a primeira vez em que vi um panfleto elogiando a área de Recursos Humanos. Momento em que fiquei emocionada.

Atualmente, esbarram um pouco em alguns pontos, porque dizem que o PCCR – é o que mais ouvimos – só se preocupou com o PCC e não com o R, porque não trouxe melhorias salariais para todos, o que é verdade. Não houve melhoria salarial para todos, logo na implantação estimulamos novos pisos para nossas matrizes. Costumo dizer, pelas pesquisas salariais que fizemos, – realizamos três grandes pesquisas salariais – que tínhamos o servente mais bem pago do Brasil e um engenheiro passando fome no início de carreira. Engenheiros e operadores de hidroelétricas são essenciais dentro da nossa empresa. Então, mudamos isso, alavancamos as matrizes desses profissionais e, quem

estava abaixo, foi para o piso, conforme determinação do DEST. Piso é piso e ninguém pode estar abaixo dele.

O pessoal da área administrativa, que não estava abaixo da média, de início, não ganhou nada, porque a intenção não era essa, era a de adequar as matrizes, no mínimo, à média de mercado. É claro que procuramos trabalhar um pouco acima da média, mas ainda não conseguimos. Atualmente, ainda batem nessa tecla, pois há sempre alguém que é mal avaliado, que procura o sindicato e o sindicato nos procura. Mas estamos conduzindo bem essas questões de avaliação.

Como depoimento digo assim: há pessoas no sindicato que dão força para o Plano, que acham que é isso mesmo, que o empregado tem de ser remunerado de acordo com o seu resultado, mas há algumas visões dentro do mesmo sindicato que acham que o empregado tem que ser remunerado porque trabalha para a Furnas e ponto.

ELIZABETH FAUSTINO DA SILVA

Pergunta da Sra. Margareth: "Qual o papel da Secretaria de Gestão de Pessoas se a gestão por competências é responsabilidade da escola?"

Veja bem, não é toda parte da gestão por competências que é responsabilidade da escola. Atualmente, funciona desta maneira: aquelas informações que têm vinculo direto com a capacitação estão a cargo da escola. Elaboramos as matrizes, vamos aos gestores, fazemos a validação com a presidência, toda essa parte; mas a Secretaria de Gestão de Pessoas tem todas as outras funções que deve ter: a parte referente aos salários, aos benefícios, ao recrutamento, à seleção, de concursos para juizes e para servidores etc., além de trabalharem, especificadamente, com a matriz de competências no processo de seleção e recrutamento.

A Sra. Juliana, do Tribunal de Justiça da Paraíba, pergunta: "Todas as necessidades de competências dos servidores serão supridas necessariamente pela Escola?"

Não serão, como é o caso do inglês, pois o Tribunal não paga curso de inglês, nem de francês, nem de espanhol, nem de alemão para nenhum servidor, paga apenas o curso de português. Se for exigido na

matriz de competências que o servidor tenha uma determinada graduação para que possa ser Diretor de Secretaria de Vara. Hoje, é exigido que Diretor de Secretaria de Vara seja bacharel em direito, mas o Tribunal não pagará esse curso de Direito. As competências que podem ser supridas pela Escola são as que se referem basicamente às atividades de treinamento de curto e médio prazo. Nada além disso.

Pergunta de Walber Joaquim dos Remédios: "Na avaliação de eficácia são utilizados indicadores de resultado?"

Na avaliação de eficácia, utilizamos, sim, indicadores de resultados. Temos uma margem esperada de avaliações positivas, assim como de avaliações negativas. Percebemos que determinados cursos, quando ministrados por determinados instrutores, podem causar, ao final de determinado período, uma avaliação de eficácia negativa, pois detectamos, quando ainda da avaliação de reação, que aquele instrutor não teve uma boa comunicação com a turma. Assim, fatalmente, o resultado da atividade de treinamento não será o esperado e, também, fazemos percentualmente todas as estatísticas referentes a avaliações.

Pergunta de Cláudia Regina Ferreira Silveira Rossetin, do Tribunal de Justiça do Paraná: "Qual o instrumento normativo que garante a efetiva participação do servidor nos treinamentos, uma vez que uma dificuldade freqüentemente enfrentada pelas áreas de educação continuada é a liberação das chefias para os cursos?"

Realmente, existe tal dificuldade. Para amenizá-la, a nossa administração está empenhada no aperfeiçoamento dos servidores. Então, neste momento, temos uma resolução editada este ano que determina que para que o servidor passe do Nível A para o B ou do B para o C terá, necessariamente, que ter 80 horas de capacitação; caso contrário não terá promoção. Mas 80 horas de capacitação não é muito tempo? Exatamente, são cinco anos de estudo para passar do Nível A para o B, são 16 horas/aula que se terá de fazer por ano, o que não é nenhum absurdo. Além disso, há a exigência da Lei nº 11.416/2006 referente aos cursos gerenciais para todos os gestores. De alguma maneira, estamos

empurrando as pessoas para a capacitação, apesar da indisponibilidade de tempo que possuem.

Pergunta: "Vocês continuam fazendo avaliação de desempenho individual?"

Sim, a avaliação de desempenho individual é feita pela Secretaria de Gestão de Pessoas, não tem, no momento, nada a ver com a matriz de competências. Os critérios da matriz de competência não foram ainda recepcionados na avaliação de desempenho.

Pergunta: "Como os servidores receberam o sistema?"

Meio a meio, temos as pessoas que louvaram a iniciativa, que consideram excelente que, agora, as pessoas sejam quase obrigadas a fazer o curso para suprir uma lacuna; e existem aquelas pessoas que existem em todas as instituições que são do contra e comentam: "Sabia, agora que estou com vinte anos de casa, que vou me aposentar daqui a dois anos, terei que fazer curso?" Temos servidores que pensam assim, como em qualquer lugar. É um fato que realmente acontece, alguns realmente receberam muito bem e apreciam demais o fato de terem que fazer cursos, enquanto outros nem tanto.

Pergunta: "Todos os servidores têm FC?"

Não, nem todos os servidores têm FC, mas, no nosso Tribunal, a maioria dos servidores têm.

Pergunta: "O sistema serve só para as áreas fim ou serve para as áreas meio também?"

Serve para todas as áreas, tanto para a área meio quanto para a área-fim, mas ainda não temos na área administrativa nenhum setor certificado; porém, todas as áreas administrativas funcionam como unidade de apoio ao processo de certificação. Se obedecem ao critério da certificação, trabalham dentro de determinadas normas, recomendadas pela ISSO, e têm em todas a sua matriz de competências, que necessário.

Pergunta: "Os juízes são servidores humanos e, portanto, sujeitos a falhas e ausência de competências e habilidades. Por que não são avaliados pelos seus superiores ou pelo menos pelos seus pares?"

Não surgiu essa sugestão. Fizemos um *workshop*, no dia 16 de maio do ano passado, para os juízes de 1º Grau e, no dia 24 de maio, para os desembargadores. Em nenhum momento, os juízes sugeriram que de alguma maneira deveriam ser avaliados por uma outra pessoa, além deles mesmos.

Não podemos colocar na matriz de competências aquilo que bem entendemos, pois é objeto de uma negociação; temos que negociar com as áreas envolvidas qual a matriz que aquela unidade terá.

Então, se os juízes, em nenhum momento, apontam para essa necessidade, ainda que possamos perguntar-lhes e tratar sobre esse assunto, se entenderem que não é necessário, não podemos incluir esse item na matriz. Não existe avaliação de juízes por outras pessoas que não eles mesmos, ou seja, o próprio.

Pergunta: "A respeito da avaliação dos juízes, em que se auto-avaliam. Nesse sentido, questiono se já houve casos em que o juiz, ao se avaliar, demonstrou lacuna em sua avaliação, ou seja, que ensejou a necessidade de alguma capacitação, por exemplo, relacionada à área interpessoal?"

Respondo sim e não. Os juízes são bastante sinceros; quando preenchem o evidenciamento, apontam lacunas e admitem não saber e nem ter ouvido falar de determinada competência, além de admitir que precisa fazer um curso. Porém, os cursos destinados para juízes é organizado pela Ematra e não pela ESACS, que é uma Escola para os servidores

No que se refere à área interpessoal, os juízes nunca admitem ter alguma necessidade, pois sempre consideram ter um relacionamento excelente com todos. Nunca apontaram esse tipo de lacuna atitudinal como resultado de um evidenciamento.

Pergunta: "Existe *feedback* na avaliação dos magistrados, quando eles mesmos apontam lacunas relacionadas a ele e à sua equipe?"

Também não apontam em relação à equipe, normalmente dizem que a equipe que trabalha com ele é ótima, e que podemos ir até lá para

fazer o evidenciamento e que aparecerão poucas lacunas. Afirma que sua equipe não deixa nada para trás: mandados, ofícios etc. Os juízes possuem esse grau de reconhecimento e consideram que a equipe é bastante preparada, embora, para a surpresa deles, algumas vezes não estejam tão bem preparada.

RESOLUÇÃO N° 09, DE 08 DE OUTUBRO DE 1996

voltar

O PRESIDENTE DO CONSELHO DE COORDENAÇÃO E CONTROLE DAS EMPRESAS ESTATAIS - CCE, em reunião realizada em 08 de outubro de 1996 e considerando o disposto no art.30 da Medida Provisória n° 1.499-31, de 02 de outubro de 1996,

RESOLVE:

Art. 1º Estabelecer que os dirigentes das empresas públicas, sociedade de economia mista e suas controladas e quaisquer outras entidades controladas, direta ou indiretamente pela União, promovam alterações nos seus regulamentos internos de pessoal e planos de cargos e salários, ressalvados os direitos adquiridos na forma da legislação vigente, com vistas a:

I - limitar, ao mínimo legal estabelecido na Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho e demais normativos vigentes, a concessão das seguintes vantagens:

a) adicional de férias;
b) remuneração da hora-extra;
c) remuneração de Adicional de sobre-aviso;
d) remuneração de Adicional Noturno;
e) remuneração de Adicional de Periculosidade;
f) remuneração de Adicional de Insalubridade;
g) remuneração de Aviso Prévio;
h) antecipação da gratificação natalina;

II - excluir dispositivos que estabeleçam:

a) concessão de empréstimo pecuniário a qualquer título;
b) incorporação à remuneração da gratificação de cargo em comissão ou de função gratificada;
c) concessão de licença-prêmio e abono assiduidade;
d) concessão de gozo de férias em período superior a 30 (trinta) dias por ano trabalhado;

III -transformar os anuênios em quiquênios, cujo valor máximo será de 5% (cinco por cento) do salário base do empregado, limitado ao teto de 7 (sete) qüinqüênios;

IV -limitar a 1% (um por cento) da folha salarial o impacto anual com as promoções por antigüidade e por merecimento;

V - limitar a devolução da antecipação de férias, em parcela única, no mês subseqüente ao do retorno das férias;

VI - estabelecer que a participação da empresa no total dos gastos com o custeio de planos de saúde, de seguro de vida e de outras vantagens assemelhadas oferecidas, não poderá exceder a 50% (cinqüenta por cento).

Parágrafo único. As demais vantagens incluídas em Acordos Coletivos de Trabalho - ACT, divergentes do disposto neste artigo, deverão ser ajustadas quando da sua renovação.

Art. 2º Determinar que os dirigentes das empresas estatais, no prazo máximo de 90 (noventa) dias a contar da data de publicação desta Resolução, submetam ao Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente, proposta para aprovação dos novos regulamentos internos de pessoal e demais normativos vigentes, ajustados ao estabelecido nesta Resolução.

Parágrafo único. As empresas estatais deverão encaminhar ao CCE cópia dos novos regulamentos internos de pessoal, até 30 (trinta) dias após a aprovação pelo Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente.

Art. 3º Estabelecer que qualquer alteração das normas e regulamentos de pessoal, a partir da edição desta Resolução, fica sujeita à aprovação do Conselho de Administração ou Órgão Colegiado equivalente.

Art. 4º Determinar que os Conselhos Fiscais das empresas estatais, bem assim a Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda, efetuem o acompanhamento e controle das medidas estabelecidas nesta Resolução.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANTONIO KANDIR
Ministro de Estado do Planejamento e Orçamento

ATENÇÃO: Cópias impressas não são controladas.

voltar

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS
ARMINISTRATIVAS OU DE PRESTAÇÃO JURISRICIONAL

VARA DO TRABALHO

		UNIDADE ADMINISTRATIVA OU DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL / FUNÇÃO→	JUIZ	ASSISTENTE SECRETÁRIO DE JUIZ	DIRETOR DE SECRETARIA DE VARA	ASSISTENTE SECRETÁRIO DO DIRETOR DE VT	SECRETÁRIO CALCULISTA DE VT	SECRETÁRIO DE AUDIÊNCIAS	ASSISTENTE DE VT	ENCARREGADO DE PROTOCOLO	SERVIDORES NÃO GRATIFICADOS	
COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ↓												
1. ACADÊMICAS	**1.0. GRADUAÇÃO**											
	1000	Ensino Médio				O	O	O	O	O	O	
	1001	Ensino Superior (qualquer área)			O							
	1002	Graduação em Direito	O	O	R	R	R					
	1003	Graduação em Administração			R	R						
	1005	Graduação em Ciências Exatas					R					
		Graduação em ... (especificar)										
	1.1. PÓS-GRADUAÇÃO											
	1100	Pós-graduação (qualquer área)				N	N	N	N	N	N	
	1101	Pós-graduação em Direito do Trabalho		R	R							
	1102	Pós-graduação em Administração										
	1103	Pós-graduação em Direito Administrativo										
	1104	Pós-graduação em Administração Judiciária	R		R							
2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	2000	6 meses em serviço público										
	2001	6 meses ou mais no TRT				R	R					
	2002	3 anos ou mais na área Judiciária	O									
	2004	2 anos ou mais em posição gerencial dentro ou fora do TRT										
	2005	2 anos ou mais na área Judiciária			R							
	2016	6 meses ou mais em Vara do Trabalho			O	O	O	R	R	R	N	
	2017	6 meses ou mais em área Judiciária		O								
3. HABILIDADES	**3.1. PROCEDIMENTOS DO TRT -** Capacidade para realizar tarefas sob sua responsabilidade de acordo com os procedimentos do TRT		==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	3100	Capaciadade de realizar tarefas, em observância aos Atos e Resoluções Administrativas em vigor no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação (1)	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	3101	Capacidade de realizar tarefas sob sua responsabilidade, em observância aos padrões administrativos (PAD) gerais do TRT 1ª Região e os específicos de sua área de atuação	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	3102	Capacidade de realizar tarefas, em observância ao Provimento Consolidado do TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação (1)	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	3.2. DIREITO E LEGISLAÇÃO - Capacidade de realizar tarefas sob sua responsabilidade, com base na fundamentação jurídica aplicável.		==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	3200	Capacidade de realizar tarefas, com base nos conhecimentos básicos de Direito constitucional e Administrativo, aplicáveis a sua área de atuação	O	O	O	O	R	N	N	N	N	
	3201	Capacidade de realizar tarefas, com base nos conhecimentos básicos de Direito do Trabalho, Processual Civil e Processo de Trabalho, aplicáveis a sua área de atuação	O	O	O	O	R	R	R	R	R	
	3.3. TÉCNICAS ESPECÍFICAS - Capacidade de aplicar, nas tarefas cotidianas, os conhecimentos técnicos específicos da sua área de atuação.		==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	3300	Capacidade de elaborar textos com clareza e correção utilizando os termos e jargão oficial	O	O	O	O	R	O	O	R	R	
	3301	Capacidade de realizar tarefas, com base nos conhecimentos de técnicas de liquidação de sentença e legislação pertinente	R	R	R	N	O	N	N	N	N	
	3.4. GESTÃO E QUALIDADE - Capacidade de aplicar ferramentas de gestão e de qualidade, conseguindo realizar tarefas sob sua responsabilidade com eficiência e eficácia.		O	R	O	R	R	R	R	R	R	
	3.5. INFORMÁTICA - Capacidade de utilizar computadores e aplicativos como recurso de trabalho para realização das tarefas sob sua responsabilidade		==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	3500	Capacidade de utilizar recursos dos sistemas em uso no TRT 1ª Região, especialmente o Sistema de Acompanhamento Processual - SAP	R	O	O	O	O	O	O	O	O	
	3501	Capacidade de utilizar recursos e ferramentas das planilhas eletrônicas utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	N	R	R	N	R	N	N	N	N	
	3502	Capacidade de utilizar recursos e ferramentas do editor de texto utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	O	O	O	O	R	O	O	N	N	
	3503	Capacidade de utilizar recursos e ferramentas do sistema de cálculos judiciais utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	R	R	R	N	O	N	N	N	N	
	3.6. IDIOMAS - Capacidade de se expressar com fluência, clareza e precisão, na língua determinada e no grau requerido para o bom desempenho das suas atribuições.		==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	3600	Capacidade de se expressar língua portuguesa com fluência, clareza, correção e precisão na forma escrita e falada	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	3.7. TRABALHO EM EQUIPE - Capacidade de trabalhar em equipe, voltado a um objetivo comum		O	O	O	O	R	R	R	R	R	
	3.8 - LIDERANÇA - Capacidade de coordenar e conduzir indivíduos e grupos no sentido de um objetivo determinado		O	N	O	R	N	N	N	N	N	
	3.9. COMUNICAÇÃO - Capacidade de se expressar com clareza e objetividade, garantindo a compreensão		O	O	O	O	R	O	R	O	R	
	3.10. ORGANIZAÇÃO - Capacidade de realizar o trabalho de forma sistematizada e estruturada, visando alcançar metas estabelecidas		O	O	O	O	O	O	O	O	R	
	3.11. NEGOCIAÇÃO - Capacidade combinar, fazer acordos e concessões em busca do interesse comum		O	O	O	R	N	N	N	R	N	
	3.12. ATENDIMENTO AO USUÁRIO - Capacidade de saber atender bem o usuário (interno/externo), visando um bom relacionamento		O	O	O	O	O	O	O	O	R	

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA --> N: Não requerido; R: Recomendável; O: Obrigatório

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS
ARMINISTRATIVAS OU DE PRESTAÇÃO JURISRICIONAL

VARA DO TRABALHO

		UNIDADE ADMINISTRATIVA OU DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL / FUNÇÃO→	JUIZ	ASSISTENTE SECRETÁRIO DE JUIZ	DIRETOR DE SECRETARIA DE VARA	ASSISTENTE SECRETÁRIO DO DIRETOR DE VT	SECRETÁRIO CALCULISTA DE VT	SECRETÁRIO DE AUDIÊNCIAS	ASSISTENTE DE VT	ENCARREGADO DE PROTOCOLO	SERVIDORES NÃO GRATIFICADOS	
		COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ↓										
4. CONHECIMENTOS OBTIDOS EM CURSOS E TREINAMENTOS		**4.1. PROCEDIMENTOS DO TRT -** Conhecimento das rotinas e procedimentos, gerais e específicos, do TRT.	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	4101	Conhecimento dos Atos e Resoluções Administrativas do TRT 1ª Região, aplicáeis à sua área de atuação	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	4102	Conhecimento dos Padrões Administrativos (PAD) Gerais (TRT) e específicos da sua área de atuação	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
	4103	Conhecimento do Provimento Consolidado do TRT 1ª Região, aplicáveis à sua área de atuação	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
		4.2. DIREITO E LEGISLAÇÃO - Conhecimento da legislação no grau de profundidade e extensão adequados ao desempenho das suas atribuições.	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	4200	Conhecimento básico de Direito Constitucional e Administrativo	O	O	O	O	R	N	N	N	N	
	4201	Conhecimento básico de Direito do Trabalho e Processo de Trabalho	O	O	O	O	R	R	R	R	R	
		4.3. TÉCNICAS ESPECÍFICAS - Conhecimentos técnicos específicos da sua área de atuação	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	4300	Conhecimento de técnicas de redação oficial	O	O	O	O	R	O	O	R	R	
	4301	Conhecimento de técnicas de liquidação de sentença e legislação pertinente	R	R	R	N	O	N	N	N	N	
		4.4. GESTÃO E QUALIDADE - Conhecimento de ferramentas de gestão e de qualidade aplicáveis à sua área de atuação	O	R	O	R	R	R	R	R	R	
		4.5. INFORMÁTICA - Conhecimento dos recursos de *softwares* e/ou de *hardwares* aplicáveis à sua área de atuação	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	4500	Conhecimento básico dos recursos dos sistemas utilizados no TRT 1ª Região, especialmente o Sistema de Acompanhamento Processual - SAP	R	O	O	O	O	O	O	O	O	
	4501	Conhecimento básico dos recursos da planilha eletrônica utilizada no TRT 1ª Região	N	R	R	N	R	N	N	N	N	
	4502	Conhecimento básico dos recursos do editor de texto utilizado no TRT 1ª Região	O	O	O	O	R	O	O	N	N	
	4503	Conhecimento básico dos recursos do sistema de cálculos judiciais, aplicáveis à sua área de atuação	R	R	R	N	O	N	N	N	N	
		4.6. IDIOMAS - Conhecimento das regras da língua requerida ao desempenho das suas atribuições.	==	==	==	==	==	==	==	==	==	==
	4600	Língua portuguesa	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
		4.7. TRABALHO EM EQUIPE - Conhecimento de técnicas de trabalho em equipe, visando objetivos comuns	O	O	O	O	R	R	R	R	R	
		4.8 - LIDERANÇA - Conhecimento de técnicas de administração de conflitos e condução de equipes na direção dos objetivos estabelecidos	O	N	O	R	N	N	N	N	N	
		4.9. COMUNICAÇÃO - Conhecimento de técnicas de comunicação e de expressão com clareza e objetividade, garantindo a compreensão	O	O	O	O	R	O	R	O	R	
		4.10. ORGANIZAÇÃO - Conhecimento de técnicas de realização do trabalho de forma sistematizada e estruturada, orientado para resultados	O	O	O	O	O	O	O	O	R	
		4.11. NEGOCIAÇÃO - Conhecimento de técnicas e recursos que facilitem acordos em negociações	O	O	O	R	N	N	N	R	N	
		4.12. ATENDIMENTO AO USUÁRIO - Conhecimento de técnicas e ferramentas que possibilitem um atendimento eficiente e eficaz	O	O	O	O	O	O	O	O	R	

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA → N: Não requerido; R: Recomendável; O: Obrigatório

EVIDENCIAMENTO DE HABILIDADES: a existência de uma determinada habilidade ou experiência elimina, automaticamente, uma eventual lacuna de competências na categoria "conhecimentos obtidos em cursos e treinamentos".

Observações:

(1) conhecimento adquirido por meio de leitura e orientações dos Atos, Resoluções e Provimento Consolidado

Proposto por:	Data:	Analisado por:	Data:	Aprovado por:	Data:	Revisão:
						02

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS
ADMINISTRATIVAS OU DE PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

voltar

1ª VARA DO TRABALHO DO RIO DE JANEIRO

Dados do servidor analisado:

Nome:	Matrícula:
Cargo/Função: Encarregado de Protocolo	Lotação: 1ª Vara do Trabalho do Rio de Janeiro
Nome do Gestor / Chefia Imediata:	Função do Gestor / Chefia Imediata Diretor de Secretaria

HABILIDADES REQUERIDAS

Preencha os campos de evidenciamento abaixo, marcando a opção que, na sua opinião, retrate a realidade em relação às habilidades requeridas, conforme a seguinte legenda:
A - HABILIDADE APRESENTADA; N - HABILIDADE NÃO APRESENTADA.

HABILIDADE		Nível de Exigência	Evidenciamento		Visto da ESACS
			Pelo servidor	Pelo gestor	
3.1. PROCEDIMENTOS DO TRT - Capacidade para executar as tarefas sob sua responsabilidade de acordo com os procedimentos do TRT		-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-
3100	Capacidade de executar as tarefas, em observância aos Atos e Resoluções Administrativas em vigor no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação (1)	O			
3101	Capacidade de realizar as tarefas sob sua responsabilidade, em observância aos padrões administrativos (PAD) gerais do TRT 1ª Região e os específicos de sua área de atuação	O			
3102	Capacidade de executar as tarefas, em observância ao Provimento Consolidado do TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação (1)	O			
3.2. DIREITO E LEGISLAÇÃO - Capacidade de executar as tarefas sob sua responsabilidade, com base na fundamentação jurídica aplicável.		-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-
3200	Capacidade de executar as tarefas, com base nos conhecimentos básicos de Direito Constitucional e Administrativo, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3201	Capacidade de executar as tarefas, com base nos conhecimentos básicos de Direito do Trabalho, Processual Civil e Processo de Trabalho, aplicáveis a sua área de atuação	R			
3212	Capacidade de executar as tarefas, com base nos conhecimentos de Direito Constitucional e Administrativo, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3219	Capacidade de executar as tarefas, com base nos conhecimentos de Direito do Trabalho e Processo de Trabalho, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3.3. TÉCNICAS ESPECÍFICAS - Capacidade de aplicar, nas tarefas cotidianas, os conhecimentos técnicos específicos da sua área de atuação.		-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-
3300	Capacidade de elaborar textos com clareza e correção utilizando os termos e jargão oficial	R			
3301	Capacidade de executar tarefas, com base nos conhecimentos de técnicas de liquidação de sentença e legislação pertinente	N			
3.4. GESTÃO E QUALIDADE - Capacidade de aplicar ferramentas de gestão e de qualidade, conseguindo executar as tarefas sob sua responsabilidade com eficiência e eficácia.		R			
3.5. INFORMÁTICA - Capacidade de utilizar computadores e aplicativos como recurso de trabalho para execução das tarefas sob sua responsabilidade		-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-
3500	Capacidade de utilizar os recursos dos sistemas em uso no TRT 1ª Região, especialmente o Sistema de Acompanhamento Processual - SAP	O			
3501	Capacidade de utilizar os recursos e ferramentas das planilhas eletrônicas utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3502	Capacidade de utilizar os recursos e ferramentas do editor de texto utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3503	Capacidade de utilizar os recursos e ferramentas do sistema de cálculos judiciais utilizado no TRT 1ª Região, aplicáveis a sua área de atuação	N			
3.6. IDIOMAS - Capacidade de se expressar com fluência, clareza e precisão, na língua determinada e no grau requerido para o bom desempenho das suas atribuições.		-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-	-x-x-x-
3600	Capacidade de se expressar língua portuguesa com fluência, clareza, correção e precisão na forma escrita e falada	O			
3.7. TRABALHO EM EQUIPE - Capacidade de trabalhar em equipe, voltado a um objetivo comum		R			
3.8 - LIDERANÇA - Capacidade de coordenar e conduzir indivíduos e grupos no sentido de um objetivo determinado		N			
3.9. COMUNICAÇÃO - Capacidade de se expressar com clareza e objetividade, garantindo a compreensão		O			
3.10. ORGANIZAÇÃO - Capacidade de realizar o trabalho de forma sistematizada e estruturada, visando alcançar metas estabelecidas		O			
3.11. NEGOCIAÇÃO - Capacidade combinar, fazer acordos e concessões em busca do interesse comum		R			
3.12. ATENDIMENTO AO USUÁRIO - Capacidade de saber atender bem o usuário (interno/externo), visando um bom relacionamento		O			

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

CONCORDÂNCIAS
Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2008.
Gestor: Servidor:
_____ _____

PLANO INDIVIDUAL DE CAPACITAÇÃO

voltar

GABINETE DESEMBARGADORA

Dados do servidor analisado:

Nome:	Matrícula:
Cargo: Assistente Secretário	Lotação: Gabinete Desembargador
Nome do Gestor / Chefe Imediato:	Cargo do Gestor / Chefe Imediato: CHEFE DE GABINETE

LACUNAS DE COMPETÊNCIAS OBSERVADAS

Competência	Nível de Exig.	Atividade de Capacitação Recomendada	Data planejada	Data realizada	Avaliação de Eficácia
Conhecimento de técnicas e recursos que facilitem acordos em negociações	R	Curso de negociação	**até 19/12/2008**		

VISTO DE VALIDAÇÕES

Visto do Servidor:	Data:	Visto do Gestor:	Data:	Visto da ESACS/RJ:	Data:	

AUTORIZAÇÕES

Proposto por:	Data:	Analisado por:	Data:	Aprovado por:	Data:	Revisão:
						01