

## Gestão por competências

A gestão por competências no STJ foi implementada por meio de um programa estratégico, batizado de Aprimore STJ, e esse processo ocorreu em quatro fases:



O Modelo de gestão por competências adotado pelo STJ deriva da metodologia proposta por Rogério Leme (2012). Os estudos iniciais se apoiaram nessa metodologia, entretanto, com o passar dos anos e com a experiências, foram necessárias adaptações.

Hoje, temos mapeadas as competências comportamentais, de servidores e gestores, as competências técnicas e as responsabilidades (ou atividades executadas nos postos de trabalho). O Objetivo é conhecer os perfis profissionais dos servidores, e aprimorar as ações de capacitação e de outros processos de gestão de pessoas. Portanto, todos esses aspectos permitem que seja realizado um diagnóstico de competências do Tribunal:



### Como esse diagnóstico contribui para as ações de capacitação?

Essas ações passam a ser estruturadas e priorizadas conforme as lacunas de competências que as unidades apresentam. O objetivo do diagnóstico não é punir, e sim enriquecer o portfólio de capacitação e promover a transparência entre as atividades exigidas e as competências desenvolvidas. Fica mais claro o que se tem que fazer, e o que se tem que desenvolver para fazer na unidade.

## **E o que são competências?**

Existem diferentes conceitos e linhas metodológicas. Contudo, para o Modelo Aprimore, adotamos a definição de Scott Parry (LEME, 2012, p. 17), por ser mais objetiva e coerente com o modelo que construímos.

Assim, competência é:

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

## **Mas por que falamos em Competências?**

No modelo construído, diferente de outras vertentes teóricas, partimos do princípio de que:

- **C + H = Competências técnicas**, ou seja, englobam tudo aquilo que o profissional precisa ter para desenvolver suas atividades. São o saber e o saber fazer. Por exemplo: conhecer e aplicar conhecimentos (saber mexer) sobre o BOffice;
- **A = competências comportamentais**, que são o diferencial do profissional. Essas competências têm impacto nos resultados que o servidor entrega. É o querer fazer. Por exemplo: buscar atualizações e novas informações sobre o uso do BOffice.

## **E a Gestão por Competências?**

Esse sistema de Gestão foi foco de grande interesse de estudiosos na década de 1970, na busca do homem eficiente e de formas precisas de aproveitamento dos recursos humanos da Organização.

Para o modelo do STJ, é o processo de conduzir pessoas de forma alinhada à estratégia da organização, para atingir metas e objetivos, por meio de suas competências técnicas e comportamentais, permitindo ao servidor, com o seu desempenho, fazer uma entrega que agregue valor para o STJ e para si mesmo.

## **E lacunas de competências?**

A gestão em si não é mapear e avaliar competências, mas sim o processo que surge a partir desses pontos: o ciclo de diagnóstico de gaps e os planos de desenvolvimento. Gaps ou lacunas são os déficits entre o perfil da função que o servidor deve desempenhar e o perfil do servidor que está

nessa função. E plano de desenvolvimento é o roteiro de ações educacionais, entre treinamentos e orientações, que visa sanar os gaps e aprimorar o desempenho do servidor.

Nos ciclos de diagnósticos de competências, mapeamos as lacunas entre as competências registradas nos MAPs e o resultado da avaliação do servidor e do gestor. A ideia principal é fornecer insumos para as ações de gestão de pessoas, principalmente de educação corporativa. Ou seja, as lacunas de competências ajudam a priorizar as capacitações.

Leme, Rogério. Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

## Ciclo de diagnóstico de competências ou Avaliação de competências

Todos os anos, alguns meses antes do ciclo de diagnóstico de competências, as unidades são convidadas a atualizarem seus mapeamentos de competências.

Nesse mapeamento, são registradas nos MAPs as atribuições das unidades (aquilo que é feito) e dos gestores, além das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) exigidas para executar as atividades no posto de trabalho.

Essas informações dos MAPs compõem os formulários avaliativos do diagnóstico de competências:

- **Responsabilidades** - formulário que avalia as atribuições da unidade;
- **Competências comportamentais** - são competências fixas, e aplicadas a todos os servidores do STJ e gestores. As dos servidores são: aprendizagem contínua, comprometimento, relacionamento interpessoal, organização e planejamento. As dos gestores são: liderança, visão sistêmica, negociação e orientação para resultados.

### **Mas, e as competências técnicas?**

Elas são avaliadas indiretamente por meio das responsabilidades, porque no registro de cada atribuição no mapeamento, é preciso registrar pelo menos uma competência técnica necessária para que a atividade seja executada. Assim, a nota recebida nessa atribuição, conta também para a competência técnica associada.

### **E o que se faz com os resultados do diagnóstico de competências?**

Eles são usados para alimentar as ações de capacitação do Tribunal:



## Como funciona o ciclo?

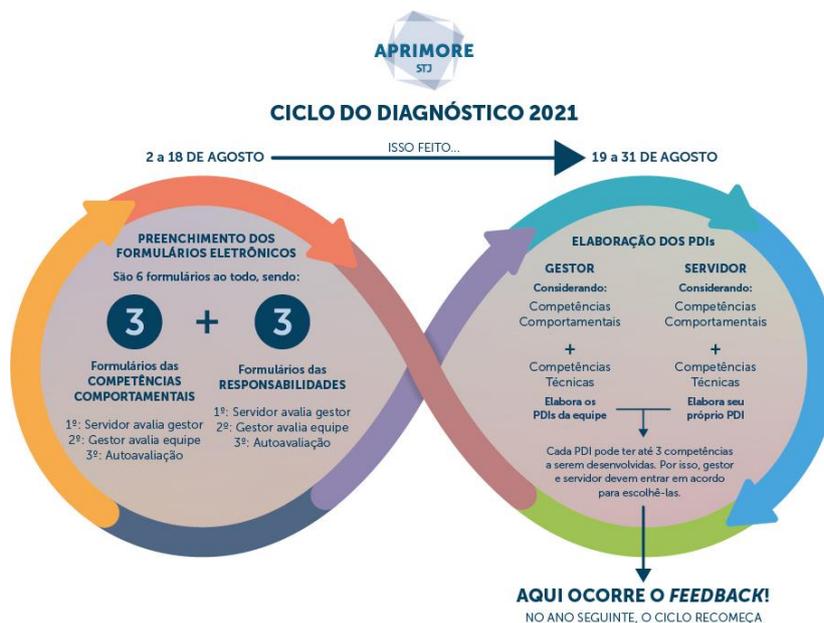
O Ciclo é composto por dois formulários com indicadores de:

- Competências comportamentais de servidores e de gestores;
- Responsabilidades, que descreve as atividades desenvolvidas na unidade.

Cada servidor e gestor deve preencher os seguintes tipos de avaliações:

Servidor	Gestor
Autoavaliação comportamental	Autoavaliação comportamental
Autoavaliação responsabilidades	Autoavaliação responsabilidades
Avaliar gestor no aspecto comportamental	Avaliar gestor no aspecto comportamental
Avaliar gestor no aspecto responsabilidades	Avaliar gestor no aspecto responsabilidades
	Avaliar equipe no aspecto comportamental
	Avaliar equipe no aspecto responsabilidades

Além disso, a cada dois anos, é aplicado o plano de desenvolvimento individual (PDI) no ciclo de diagnóstico. O Objetivo é que servidor e gestor definiam quais competências precisam ser desenvolvidas por meio de ações de capacitação.



## Feedback

O feedback é uma estratégia para o desenvolvimento das pessoas, pois estimula, motiva, é uma alternativa para a mudança, e contribui no processo de aprendizagem; tudo isso é importante para as organizações modernas. [1]

Entretanto, o foco não deve ser apenas na avaliação, mas sim na gestão, é preciso:

*“identificar as causas existentes entre as expectativas dos resultados a serem alcançados e o que efetivamente está sendo realizado, agindo proativamente nos fatores que são a causa do desempenho não adequado transformando os problemas em oportunidades de melhoria” (p. 25). [2]*

Leia mais algumas dicas no documento: Orientações sobre Feedback.

[1] ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem Organizacional. Revista FAE, v. 21, n. 1, p. 137 - 155, jan-jun. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308> . Acesso em: 6 de dezembro de 2020. [2] LEME, R; SINACHI, R. O que você realmente precisa saber sobre o futuro da avaliação de desempenho. 1ª ed. Rio de Janeiro: QQualitymark Editora, 2017. 168 p.

## Missão do Aprimore

Além de seguir a missão, visão e valores do STJ, o Aprimore construiu uma identidade estratégica própria:

