

FACULDADES INTEGRADAS ANGLO-AMERICANO – FIAA/RJ
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

Gestão por Competências: Um Estudo de Caso na Esfera Pública

Elaine Nóbrega Borges

Trabalho de Conclusão de Curso

Brasília/DF – BRASIL

Fevereiro, 2008

Elaine Nóbrega Borges

Gestão por Competências: Um Estudo de
Caso na Esfera Pública

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado à FIAA-Faculdades
Integradas Anglo-Americano, como
requisito para aprovação no MBA em
Gestão de Pessoas, sob orientação do
Prof. Evaldo José Bazeggio.

Brasília/DF

2008

FIAA – Faculdades Integradas Anglo-Americano
Programa de Pós Graduação
MBA Modalidade Gestão de Pessoas

Trabalho de conclusão de curso “*Gestão por Competências: Um Estudo de Caso na Esfera Pública*” elaborado pela aluna Elaine Nóbrega Borges e aprovado pela Coordenação Acadêmica do Curso de Gestão de Pessoas como requisito parcial à obtenção do certificado do curso de Pós-Graduação, nível de especialização,

Brasília-DF, ____de_____de 2008:

Prof. Evaldo José Bazeggio

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um estudo da implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências usualmente utilizado em empresas privadas em uma instituição da esfera pública, analisando o processo de concepção das bases teóricas do modelo e sugerindo mudanças nos processos atualmente utilizados para gestão de pessoas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPITULO : 1 DESCRIÇÃO DO TEMA.....	10
1.1 DESCRIÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.3 METODOLOGIA.....	10
CAPITULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.2 A REALIDADE BRASILEIRA.....	13
2.3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	14
2.3.1 COMPETÊNCIA.....	14
2.3.2 ENTREGA.....	15
2.2.3 COMPLEXIDADE.....	15
2.3.4 ESPAÇO OCUPACIONAL.....	16
2.3.5 DESEMPENHO.....	17
2.3.6 DESENVOLVIMENTO.....	17
2.3.7 SISTEMA DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO.....	18
2.3.8 CARREIRA.....	18
CAPITULO 3: CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E MODELO IMPLANTADO.....	20
3.1 BREVE DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	20
3.2 ANTECEDENTES.....	21
3.3 METODOLOGIA DE DEFINIÇÃO DO MODELO.....	22
3.4 MODELO.....	23

3.4.1	TRAJETÓRIAS E NÍVEIS.....	23
3.4.2	TRAJETÓRIAS E COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS.....	24
3.4.3	VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS DOS NÍVEIS.....	25
3.4.4	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR TRAJETÓRIA	26
3.4.5	CRITÉRIO DE ACESSO	26
3.4.6	POSSIBILIDADE DE MIGRAÇÃO ENTRE TRAJETÓRIAS	27
3.5	PROCESSOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	30
CAPÍTULO 4: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....		33
4.1	A CONCEPÇÃO DO MODELO	33
4.2	SUGESTÕES.....	33
4.2.1	MOVIMENTAÇÃO.....	33
4.2.2	DESENVOLVIMENTO.....	35
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES		40
BIBLIOGRAFIA		40
ANEXOS		43

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por mudanças crescentes que são resposta a pressões exercidas pelos novos contextos externos e internos.

Entre as forças do contexto externo ao da organização, destaca-se o processo de globalização financeira, comercial e produtiva que ocasiona o aumento da área de atuação da instituição de um contexto local para um mundial.

Por outro lado, no cenário interno, outras mudanças levaram ao questionamento do modelo tradicional de gestão adotado pelas empresas baseado nos princípios do taylorismo-fordismo e no modelo hierárquico-funcional desenvolvido por Fayol. Segundo Philippe Zarifian¹ três foram as mudanças que levaram ao questionamento desses fundamentos. Primeiramente, aumentou a incidência de eventos que perturbam o desenrolar das rotinas, gerando que o indivíduo possuísse uma capacidade maior que a usual para assegurar a estabilização. Em segundo lugar, criou-se a necessidade de uma comunicação mais abrangente entre os vários níveis hierárquicos, ultrapassando o desenho do organograma. E, por fim, ampliou-se a noção de serviço e percebeu-se que qualquer área produz algo para alguém.

É nesse contexto que surge o modelo de gestão por competências que, na prática, significa substituir a gerência com base nos cargos para aquela com base nos indivíduos.

No entendimento popular, usa-se competência para designar uma pessoa qualificada para realizar determinada tarefa.

Porém, diversos estudiosos criaram definições próprias para o termo, cada qual focalizando diferentes características da competência. Essas concepções, embora distintas, convergem para duas grandes tendências. A primeira é predominantemente representada por autores norte-americanos e a segunda, por autores franceses.

¹ ZARIFIAN, PHILIPPE. Objectif Compétence. Paris: Liaisons, 1999.

Na visão norte-americana, competência refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que permite ao indivíduo um desempenho superior no trabalho. Desse modo, competente é aquele que detém um repertório de qualificações ideal para desempenhar as atribuições de um cargo.

Já os autores franceses não associam a competência ao repertório de qualificações do indivíduo e sim às conseqüências do uso de tal repertório, expressas ou materializadas nas realizações da pessoa. Competente, então, é aquele que, por meio de suas realizações, contribui para o desenvolvimento e o êxito organizacional. Como se vê, uma corrente enfatiza os insumos da competência (os elementos necessários à sua existência); a outra, os efeitos da aplicação de tais insumos no trabalho.

No contexto desse estudo, bem como para o projeto analisado, uma definição precisa de competência deve contemplar os dois aspectos distintos enfatizados pelas duas correntes. Seguindo essa perspectiva, pode-se definir competência como um saber-agir em contexto, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a agregar valor à organização e ao próprio indivíduo. Competente, portanto, é aquele que sabe agir de acordo com as demandas do contexto de trabalho e cujas realizações materializam contribuições efetivas para a organização e conduzem ao reconhecimento social desse indivíduo.

Para o presente estudo, analisar-se-á o modelo de Gestão por Competências com base nesse conceito aplicando a teoria concebida fundamentalmente pelo professor Joel Dutra na análise do projeto de implantação no Superior Tribunal de Justiça.

Assim, no primeiro capítulo procura-se conceber a estrutura da monografia, abordando seu objetivo, delimitando o tema e demonstrando a metodologia utilizada.

O segundo capítulo expõe os conceitos aplicáveis ao trabalho. Aqui apresenta-se a fundamentação teórica que será base para análise dos dados do tema em estudo.

O capítulo três caracteriza a instituição em estudo relatando a história do projeto de Gestão de Competências que vem sendo concebido no Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A quarta parte abrange a análise do modelo concebido naquele tribunal pela interpretação dos resultados da aplicação do modelo.

E, por fim, são tecidas as conclusões com relação ao modelo e ao estudo de caso específico com sugestões para novas pesquisas.

CAPITULO 1

DESCRIÇÃO DO TEMA

1.1 DESCRIÇÃO DO TEMA

O modelo de gestão de pessoas por competências tem ganhado a atenção dos técnicos de recursos humanos por buscar selecionar muitos dos problemas encontrados com a gestão baseada em cargos.

Essa realidade das empresas também é visualizada no setor público onde não mais se pode realizar o que está definido no desenho do cargo. A realidade é complexa e dinâmica e novos desafios são impostos a todo o tempo.

Assim, buscou-se analisar a viabilidade de implantação desse novo modelo na esfera pública que também está inserida nessa realidade dinâmica e possui desafios crescentes com a necessidade de suprir a demanda da sociedade.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Trata-se de estudo de caso de implantação do modelo na Administração Pública do Poder Judiciário sendo suas considerações aplicadas apenas ao órgão em estudo, já que cada instituição possui cultura organizacional distinta.

1.3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi baseado principalmente nas publicações disponíveis e nos estudos em andamento sobre gestão por competências.

A conceitualização dos termos utilizados na obra são retirados de livros de referência tal como “Gestão por Competências” de Joel Dutra. O trabalho segue ainda a premissa do autor, da evolução do modelo de gestão de pessoas que se desenvolve buscando a melhor adequação de suas ferramentas à realidade das organizações.

Uma visão retrospectiva da história administrativa do Brasil foi buscada principalmente nas obras de Chiavenato que desenvolveu estudos

relevantes sobre o assunto. Em suas obras é feita a conceituação do modelo atual de gestão de pessoas evidenciando a superposição de modelos quando se tenta reformular este setor.

A historiografia do projeto implantado no Superior Tribunal de Justiça foi levantada fundamentalmente nos registros do próprio projeto que encontra-se no escopo estratégico da instituição desde 2003.

Por fim, o atual momento de implantação e desenho do projeto foi acompanhado pessoalmente pela autora que faz parte do grupo designado para gestão do projeto desde 2006.

CAPITULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A noção tradicional de sistema de administração de recursos humanos descreve uma atividade administrativa que visa à “obtenção de manutenção de uma força de trabalho – composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas – estusiastamente dedicada a contribuir com seus melhores esforços (...)” (Ramalho, 1977). Nessa concepção, a gestão de pessoas é vista como um conjunto de procedimentos que ajustam o indivíduo aos padrões previamente estipulados pela empresa.

Já Chanlat percebe que o modelo de gestão de pessoas implementado não pode ser apenas concebido em seu caráter instrumental: “ Todos os modelos de gestão têm dois componentes: um componente abstrato, prescrito, formal e estático, que eu chamo de modo de gestão prescrito, e um componente real, informal e dinâmico, que qualifico de modo de gestão real.”

Com a mudança de utilização do termo sistema de RH para modelo de gestão de pessoas evolui-se de uma concepção de que a área de recursos humanos é a detentora dos mecanismos para gerir pessoas para uma em que os gestores são os responsáveis por essa ação. Assim, passa-se a perceber o modelo de gestão de pessoas como “o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (Dutra, 2001). Com esse novo conceito, passa-se a reconhecer que a empresa não cria unilateralmente uma função que oriente o comportamento humano no trabalho e sim propõe modelo de como esse comportamento deve ser. Concebe-se que os comportamentos são geridos e não administrados de forma controlável e com resultados previsíveis tornando as atitudes e comportamentos os objetivos prioritários das ações de gestão.

Pode-se dizer que essa visão mais abrangente sobre o papel do modelo de gestão de pessoas e o debate sobre competência começou em

1973 com a publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence” por Mc Clelland. Em sua visão, a competência é uma característica perceptível em uma pessoa que está relacionada com um desempenho exemplar de determinada tarefa. Assim, distinguiu competência de aptidão (talento natural de um indivíduo), de habilidades (prática de um determinado talento) e de conhecimentos (o que é necessário saber para desempenhar uma tarefa).

Na década de 80, Richard Boyatzis, identificou um conjunto de características e traços que definem esse “performance exemplar”. Nos anos 90, destacam-se Spencer e Spencer (1993), Mirabile (1997) e Mc Lagan (1996) que também buscaram trabalhar o conceito.

Assim, percebe-se que, inicialmente, o conceito de competência foi gerado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que geram um desempenho ideal e era calcado na capacitação. Embora o foco seja a pessoa, essa literatura, em sua maior parte, percebe competência como estoque de recursos, fundamentada na qualificação. Isso acaba por fazer da gestão por competências um novo rótulo para o tradicional modelo de gestão.

Em contrapartida a esse pensamento, surge o debate francês sobre competências, na década de 70, que procurava aumentar o conceito de competência extrapolando o de qualificação. Zarifian², conceitua competência como a inteligência prática nas situações, baseada nos conhecimentos e adaptada conforme o nível de complexidade da situação. Ou seja, vai além da descrição das atividades vinculadas ao cargo.

Desta forma, o presente estudo busca resgatar a aplicação desses conceitos à realidade brasileira e, através do estudo de caso do Superior Tribunal de Justiça, analisar sua aplicabilidade no setor público.

2.2 A REALIDADE BRASILEIRA

No Brasil, assim como no exterior, a conclusão na análise da vida organizacional é clara: a gestão de recursos humanos sofreu grandes alterações desde um passado recente.

² ZARIFIAN, PHILIPPE. Objectif Compétence. Paris: Liaisons, 1999.

Dentre as principais, tem-se a alteração no perfil dos indivíduos exigido pela empresa de um funcionário obediente e disciplinado para um autônomo e empreendedor; a mudança do foco no controle para o no desenvolvimento das pessoas e da organização e a maior participação das pessoas no sucesso da instituição.

Porém, essas mudanças não foram acompanhadas por instrumentos que apoiem essa gestão. Assim, percebe-se que foram sendo tomadas medidas alternativas que acabam por descaracterizar o sistema vigente.

Desta forma, a necessidade de implantar um sistema que seja mais compatível com a realidade e que substitua o sistema atual surge como prioridade. Neste contexto, muitas instituições têm buscado alternativas que, ao serem observadas, mostram semelhanças que podem ser sintetizadas como um novo modelo de gestão de pessoas.

2.3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.3.1 COMPETÊNCIA

Apesar da evolução do conceito, percebe-se na literatura uma vasta gama de concepções quando se fala em competência. Le Boterf (1999) percebe competência como a capacidade de colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Para ele, só cabe falar em competência quando existe uma ação.

Brandão (1999) destaca que competência não é o conjunto de qualificações de determinado indivíduo e sim o resultado da aplicação dessa bagagem no trabalho.

Durand (1998) propõe um conceito baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes que são aplicadas de forma complementar em torno de determinado objetivo. Para ele, o desenvolvimento das competências é feito por meio da aprendizagem individual e coletiva que envolve essas três dimensões.

Também podemos diferenciar as competências da organização, que estabelecem suas vantagens competitivas em seu contexto, e as das pessoas que podem ou não serem aproveitadas pela instituição. Assim, instituição e pessoas estão inseridas num processo contínuo de troca. “A empresa transfere

seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.” (Dutra, 2001)

Tendo em vista essa diversidade de concepções e a complexidade do ambiente organizacional, as empresas e instituições acabam por desenvolver modelos fundamentados em concepções próprias.

No caso do Superior Tribunal de Justiça, como pode ser percebido mais claramente no capítulo 3, o conceito utilizado evoluiu de uma concepção da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo para a visualização da entrega feita pelo indivíduo, ou seja, o que agrega valor à instituição e não somente o que ele faz ou, nas palavras de Fleury (2000): “ Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

2.3.2 ENTREGA

A entrega é aquilo que efetivamente se espera que o indivíduo ofereça à instituição e que agregue valor ao negócio. Devem ser descrições que retratem o que é esperado de forma observável tanto pela pessoa quanto pelo responsável em acompanhar seu desempenho. Apesar de possuir interpretação subjetiva, essa é minimizada quando as expectativas da instituição estiverem expressas claramente, forem construídas coletivamente e estejam alinhadas entre si.

2.2.3 COMPLEXIDADE

Tendo em mente que o importante é o que o indivíduo entrega, precisa-se de parâmetros para avaliar o nível de agregação de valor que ele proporciona à organização.

Costumava-se ter como base o cargo e o nível hierárquico para isso, porém, não se pode tomá-los atualmente como parâmetro tendo em vista que não funcionam mais como elementos diferenciadores do nível de agregação de valor do indivíduo na medida em que contemplam apenas o que se faz.

Assim, devemos considerar o nível de desenvolvimento do indivíduo que o torna capaz de executar e assumir responsabilidades de maior complexidade e, desta forma, agregando maior valor à instituição.

Tendo esse crescente como base, surgem alguns instrumentos de medição dos níveis de complexidade como aqueles baseados no interstício entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados desse ato. Assim quanto maior o tempo, mais elevado é o nível de abstração daquele indivíduo. Segundo esse critério, Elliot Jaques (1988) criou sete níveis de complexidade nas organizações.

Com base no trabalho de Jaques, David Billis e Ralph Rowbottom (1987) desenvolveram um modelo que acrescentava o fator da complexidade das responsabilidades da posição e, mais tarde, Gilliam & Collin Stamp (1993) relacionaram a complexidade com a tomada de decisão.

Assim, associando o conceito de complexidade às competências é possível caracterizar, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. No caso específico do Superior Tribunal de Justiça, esse foi o procedimento adotado, conforme capítulo 3.

2.3.4 ESPAÇO OCUPACIONAL

A medida que um indivíduo se desenvolve e assume atividades de maior complexidade, ele agrega mais valor e não precisa ser promovido para entregar mais. O que acontece é que ele amplia o nível de complexidade aumentando o seu espaço ocupacional de duas maneiras: seguindo as necessidades da organização e a sua capacidade em atendê-las.

Desta forma, na medida em que a pessoa se mostra capaz de receber desafios e responder por eles, ela é ainda mais demandada em novos desafios, criando um processo contínuo de aumento de seu espaço ocupacional. O sistema tradicional de cargos não consegue responder a tal

situação não mensurando o espaço ocupacional das pessoas sobrecarregando as pessoas mais competentes e não as recompensando por isso.

2.3.5 DESEMPENHO

Pode-se definir o desempenho pode ser definido “como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio” (Dutra, 2001, p 33).

Ao se avaliar o desempenho de um indivíduo podemos perceber que ele se divide em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento.

O desenvolvimento refere-se à expectativa de desempenho. Com base nele é que são oferecidos desafios diferenciados para os membros de uma equipe. Pode ser melhor medido com a utilização de uma escala de complexidade. De acordo com Dutra (2001), é melhor medido quando avaliado pela própria pessoa e por sua chefia imediata, com acompanhamento da chefia mediata (2 níveis acima do avaliado). Saliencia-se que o desenvolvimento do indivíduo não retrocede e, assim, pode ser remunerado com valor fixo.

O esforço está relacionado à motivação e à contingência que fazem um indivíduo trabalhar mais, gerando uma maior produção, sem desenvolvimento. Assim sendo, é temporário e deve ser remunerado por valor variável.

Já o comportamento refere-se à forma que o indivíduo age e reflete diretamente no ambiente organizacional, no esforço e no desenvolvimento dos outros indivíduos. Por ser de difícil avaliação por seu caráter fundamentalmente subjetivo, recomenda-se um sistema de múltiplas fontes (360º). Neste caso, não se recomenda qualquer tipo de associação com remuneração exatamente pela subjetividade da avaliação.

2.3.6 DESENVOLVIMENTO

Apesar do cenário interno e externo das organizações urgir para o aperfeiçoamento das pessoas, esse se torna uma tarefa complexa principalmente pela volatilidade do ambiente.

Assim, pode-se perceber que o desenvolvimento do indivíduo requerido atualmente está relacionado com a “capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (Dutra, 2001, p.46). Tal entendimento, desdobra o desenvolvimento em três bases.

Primeiramente, que o desenvolvimento pode ser mensurado pelo nível de complexidade. Em segundo lugar, que, sendo o desenvolvimento medido pela complexidade, possui-se um padrão estável que permite a comparação de diferentes tipos de trabalho. Por fim, que o desenvolvimento é um patrimônio do indivíduo, não retroagindo.

2.3.7 SISTEMA DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO

O uso dos conceitos de entrega e complexidade na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento conduz aos seguintes pontos:

- É necessário analisar as pessoas individualmente em função de sua entrega e não como cargos ou perfil no qual devem enquadrar-se.
- Ao se analisar o quanto uma pessoa está entregando pode-se identificar o porquê da não entrega e consolidar um plano de desenvolvimento individual.
- As ações de desenvolvimento podem ser avaliadas quanto ao grau que propiciem uma maior entrega por parte dos indivíduos e, dessa forma, serem melhor adequadas.

2.3.8 CARREIRA

No contexto das competências não se entende carreira como uma trajetória rígida de sucessões de trabalhos realizados e sim uma seqüência de postos onde há a conciliação do desenvolvimento pessoal e organizacional.

Desta forma, a carreira deve ser vista como “uma estrada em permanente construção” (Dutra, 2001, p. 47) onde organização e indivíduo trabalham juntos. O sistema de administração de carreira, nesse sentido, é um

conjunto de diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão que norteiam as pessoas para o planejamento de sua carreira.

Dentro de uma instituição, a carreira deve ser caracterizada como um eixo formado de referências para o desenvolvimento individual balizado pelas competências requeridas. Segundo Dutra (2001), devem ser definidas de sete a doze competências por eixo, visando minimizar a subjetividade sem tornar o processo de avaliação longo e sem sobrepor as entregas nas diversas competências.

Analisando a carreira profissional de forma ampla, percebe-se o aprofundamento por parte do indivíduo em determinadas áreas de conhecimento. Isso é mantido na medida em que a instituição oferece contrapartida valorizando indivíduos especialistas porém, buscando também a percepção voltada para o ambiente como um todo (generalistas). E essa é uma realidade que visa ser mantida.

Já quando a visualizamos como um contínuo, pode-se perceber que apresenta três momentos distintos: o início, que é claro e normalmente balizado por requisitos e condições de acesso precisos, o crescimento, normalmente não monitorado pelas instituições e o final, freqüentemente obscuro para o indivíduo e para a organização.

No que diz respeito a natureza, percebe-se normalmente três categorias: carreiras operacionais (ligadas à atividade fim da organização com alto grau de estruturação das atividades), profissionais (realização de atividades específicas que requerem alguma especialização) e gerenciais (voltadas para a gestão).

CAPITULO 3

CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E MODELO IMPLANTADO

3.1 BREVE DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Criado pela Constituição Federal de 1988, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais não relacionadas diretamente à Constituição. E, como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não especializadas.

A competência do STJ está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início no STJ (originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive os julgamentos de recursos especiais.

O STJ julga crimes comuns praticados por governadores dos estados e do Distrito Federal e crimes comuns e de responsabilidade de desembargadores dos tribunais de justiça; de conselheiros dos tribunais de contas estaduais; e dos membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do trabalho.

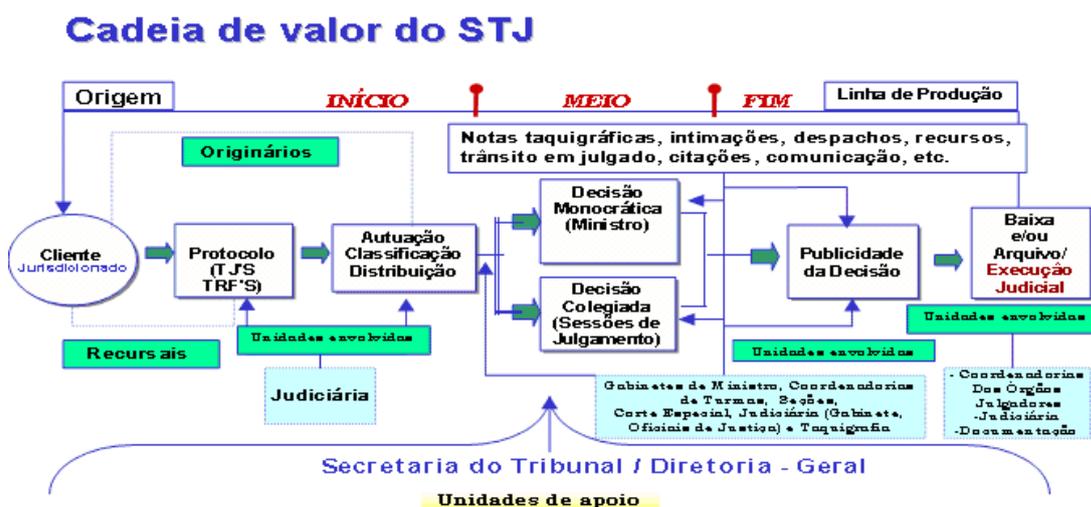
Julga também *habeas corpus* que envolvam essas autoridades ou ministros de Estado, exceto em casos relativos à Justiça Eleitoral. Pode apreciar ainda recursos contra *habeas corpus* concedidos ou negados por tribunais regionais federais ou dos estados, bem como causas decididas nessas instâncias, sempre que envolverem lei federal.

Em 2005, como parte da reforma do Judiciário, o STJ assumiu também a competência de analisar a concessão de cartas rogatórias e processar e julgar a homologação de sentenças estrangeiras.

Esse conjunto de atribuições representa o foco para o qual convergem os esforços da organização e delimita de forma objetiva o seu negócio, que consiste essencialmente em processar e julgar as causas de sua competência originária ou recursal, uniformizando a interpretação da lei federal.

A justiça é concretizada por meio do processo judicial. A efetiva compreensão das relações entre as unidades da instituição contribuem significativamente para que ela seja vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, permitindo uma análise crítica das escolhas estratégicas, de tempo, custos financeiros e demanda de recursos materiais e humanos.

O caminho percorrido pelo processo judicial, desde seu postulado até a concretização da prestação jurisdicional cabível na instituição compõem a Cadeia de Valor do STJ.



3.2 ANTECEDENTES

É prática do STJ buscar ações que privilegiem a prestação do serviço ao seu cliente, o jurisdicionado. Neste sentido, implantou o Programa de Qualidade Total, com certificação ISO 9002 em alguns processos de trabalho, o Planejamento Estratégico, a revisão de processos de trabalho e o redimensionamento da força de trabalho.

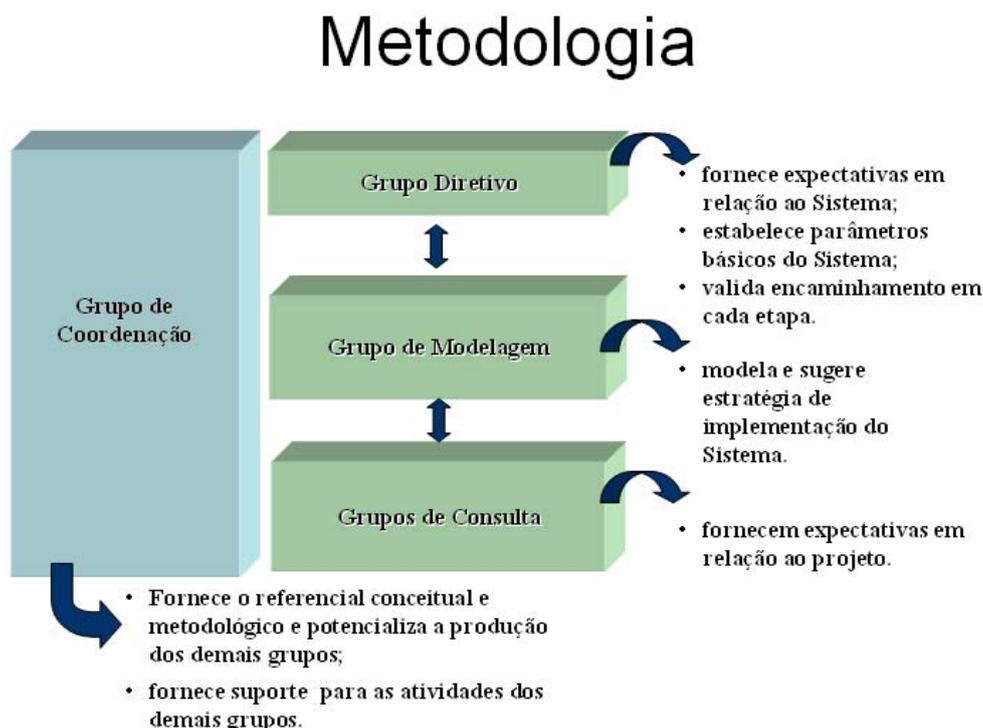
Dando continuidade a esse trajeto em busca de melhoria, em 2003, foi proposto o Projeto para Implantação da Gestão por Competências no STJ. Esse projeto foi iniciado com a visão de que o modelo contemplaria a melhoria de desempenho causando impacto em todos os programas que apóiam a gestão de pessoas. Outra vantagem da adoção do modelo seria o realinhamento dos subsistemas de recursos humanos com as estratégias organizacionais.

3.3 METODOLOGIA DE DEFINIÇÃO DO MODELO

Em 22 de outubro de 2003 foi lançado o Projeto de Gestão por Competências no STJ que tem como objetivo atual “implantar modelo de gestão de pessoas por competências, por meio da definição e implementação de processos contínuos e descentralizados de identificação, mapeamento e avaliação de competências, seleção interna e gestão de desempenho.”

Apesar do processo de mapeamento de competências ter começado em 2003, foi em 2006 que o modelo adquiriu fundamentação teórica que ligava a metodologia de levantamento e sua efetiva aplicação nos processos e instrumentos de recursos humanos.

A metodologia proposta foi importada da experiência do consultor em empresas privadas e segue figura abaixo:



O Grupo de Coordenação é formado pelos técnicos de recursos humanos e é responsável pelos insumos conceituais fornecendo suporte para os demais grupos.

O Grupo Diretivo é formado por 11 gestores estratégicos dentre Secretários e Ministros da Casa e é responsável em definir os fundamentos básicos do modelo e validar o trabalho realizado.

O Grupo de Modelagem é formado por 25 gestores de nível tático (Coordenadores e Chefes-de-gabinete) e cabe a eles a modelagem efetiva do sistema e definição de trajetórias para sua implementação.

O Grupo de Consulta é formado pelos gestores do tribunal que não participam de nenhum outro grupo. Cabe a eles fornecer expectativas e dar sugestões em cada etapa do processo de desenho.

Com base nesses grupos o processo foi desenhado da seguinte forma:

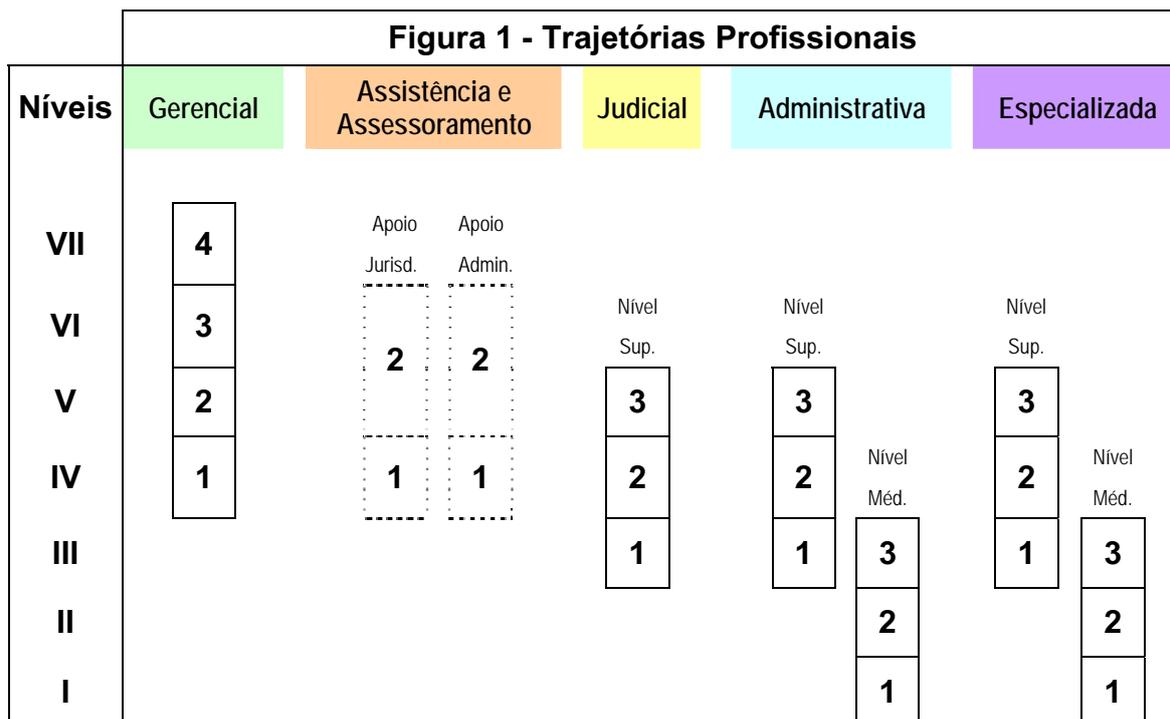
1. Realização de formação do grupo de coordenação no modelo de gestão por competências.
2. Workshop com o Grupo Diretivo para explicação do modelo e levantamento de expectativas.
3. Workshops com o Grupo de Modelagem (5) para definição dos parâmetros do sistema.
4. Workshop com Grupo de Consulta para apresentação do modelo e sugestões.
5. Workshop com Grupo Diretivo para apresentação do modelo e aprovação.

3.4 MODELO

Após o fim do processo, obteve-se:

3.4.1 TRAJETÓRIAS E NÍVEIS

Cada trajetória corresponde a um conjunto de espaços ocupacionais da mesma natureza, escalonados por níveis de complexidade. São, geralmente, correlacionados a macroprocessos ou áreas de atuação. Esta figura resume as trajetórias profissionais e seus níveis de complexidade, conforme proposta do Grupo de Modelagem:



A trajetória de Assistência e Assessoramento está pontilhada porque possui características diferentes das demais. Não se trata de uma trajetória totalmente distinta; corresponde a uma continuidade da trajetória Judicial, no caso da área de atuação de Apoio Jurisdicional, ou a uma continuidade das trajetórias Administrativa e Especializada, no caso da área de atuação de Apoio Administrativo. Por esse motivo, as competências são as mesmas dessas trajetórias, porém as entregas se estendem por mais um nível de complexidade.

A trajetória Gerencial, por sua vez, é bem específica, pois possui competências exclusivas ou entregas diferenciadas, mesmo no caso de competências comuns a outras trajetórias. Os servidores posicionados nas demais trajetórias podem migrar para a trajetória Gerencial, caso assumam cargo em comissão ou função comissionada de natureza gerencial.

3.4.2 TRAJETÓRIAS E COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS

Foram escolhidas competências para cada trajetória. Competência corresponde ao que o servidor "entrega" para a Instituição, aquilo que agrega

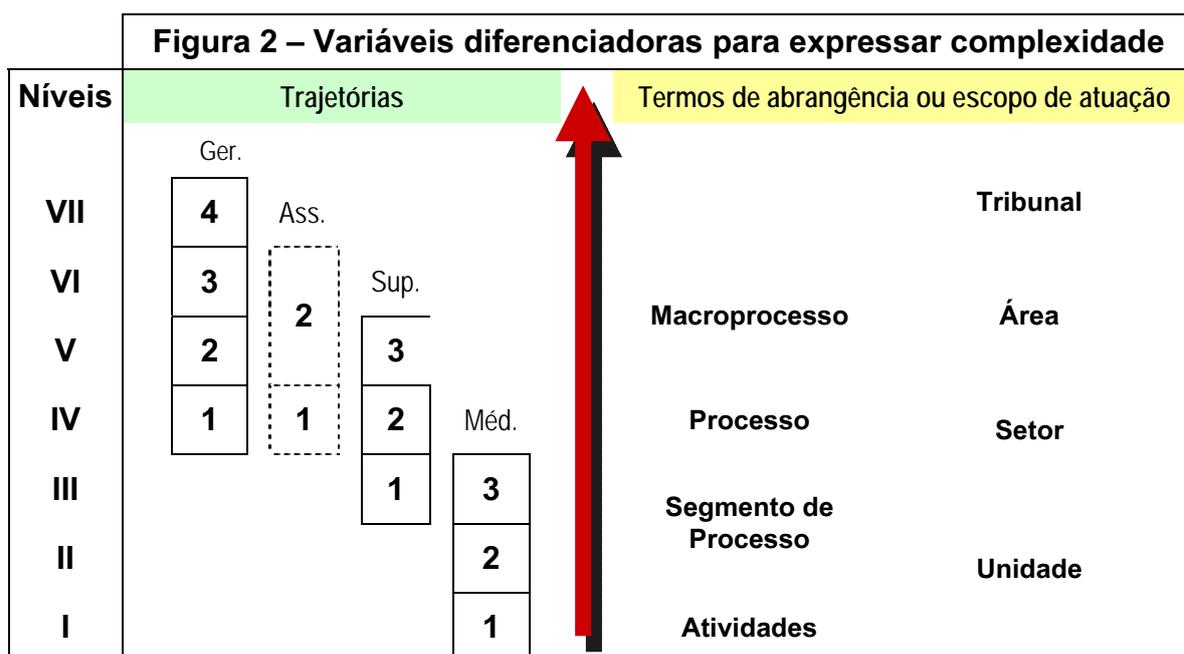
de valor para o STJ e para si mesmo. Essa entrega resulta da capacidade de a pessoa mobilizar, integrar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes em resposta às demandas do contexto de trabalho.

As competências foram organizadas na forma demonstrada na tabela abaixo.

Figura 3 - Trajetórias Profissionais						
Competências	Gerencial	Assistência e Assessoramento		Judicial	Administrativa	Especializada
		Apoio Jurisd.	Apoio Admin.			
Visão sistêmica	X	X	X	X	X	X
Orientação para resultados	X	X	X	X	X	X
Comunicação	X	X	X	X	X	X
Inovação	Orientação para mudança	X	X	X	X	X
Trabalho em Equipe	Liderança	X	X	X	X	X
Aprendizagem contínua	Gestão do Desenvolvimento de Pessoas	X	X	X	X	X
Gestão do Processo Judicial		X		X		
Orientação para a Qualidade			X		X	
Análise Processual		X		X		
Análise e Resolução de Problemas	Tomada de decisão		X		X	X
Orientação Estratégica	X					
Negociação	X					
Total	9 competências	8 comp.	8 comp.	8 comp.	8 comp.	7 comp.

3.4.3 VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS DOS NÍVEIS:

De modo geral, os níveis de complexidade foram estabelecidos consoante o escopo de atuação dos profissionais nas trajetórias, assim representado:



3.4.4 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR TRAJETÓRIA

No anexo c encontra-se a caracterização de cada competência que , compõem e as entregas em cada nível de complexidade.

Em cada frase, a entrega foi destacada em negrito, de modo a ressaltar o que deve ser efetivamente realizado e observado. Os termos sublinhados, por sua vez, caracterizam o nível de complexidade em questão, ou seja, determinam o escopo de atuação do servidor nessa entrega específica e a abrangência do valor agregado (conforme Figura 2).

Cabe ressaltar que as entregas definidas para um determinado nível de complexidade valem também para os níveis acima, na mesma trajetória. Desse modo, o modelo pressupõe que, para atender as entregas num determinado nível de complexidade, o servidor deve ter atendido ou superado as entregas nos níveis anteriores.

3.4.5 CRITÉRIO DE ACESSO

Os critérios de acesso correspondem às condições mínimas recomendadas para que o servidor possa ingressar na trajetória profissional ou ascender para o nível de complexidade imediatamente superior a que estiver

posicionado. Referem-se, a princípio, a formação técnica, conhecimentos complementares e experiência. Cabe ressaltar que, assim como ocorre no caso das entregas, os critérios definidos para um determinado nível de complexidade aplicam-se também aos níveis acima, na mesma trajetória.

Inicialmente foram definidos critérios gerais para cada trajetória e conhecimentos adstritos a Microinformática ou Idiomas. Contudo, os critérios serão enriquecidos à medida que forem implementados os programas da Educação Corporativa: alguns contemplarão todos os servidores, independentemente da trajetória em que estiverem situados; outros poderão variar por trajetória ou por nível de complexidade numa mesma trajetória.

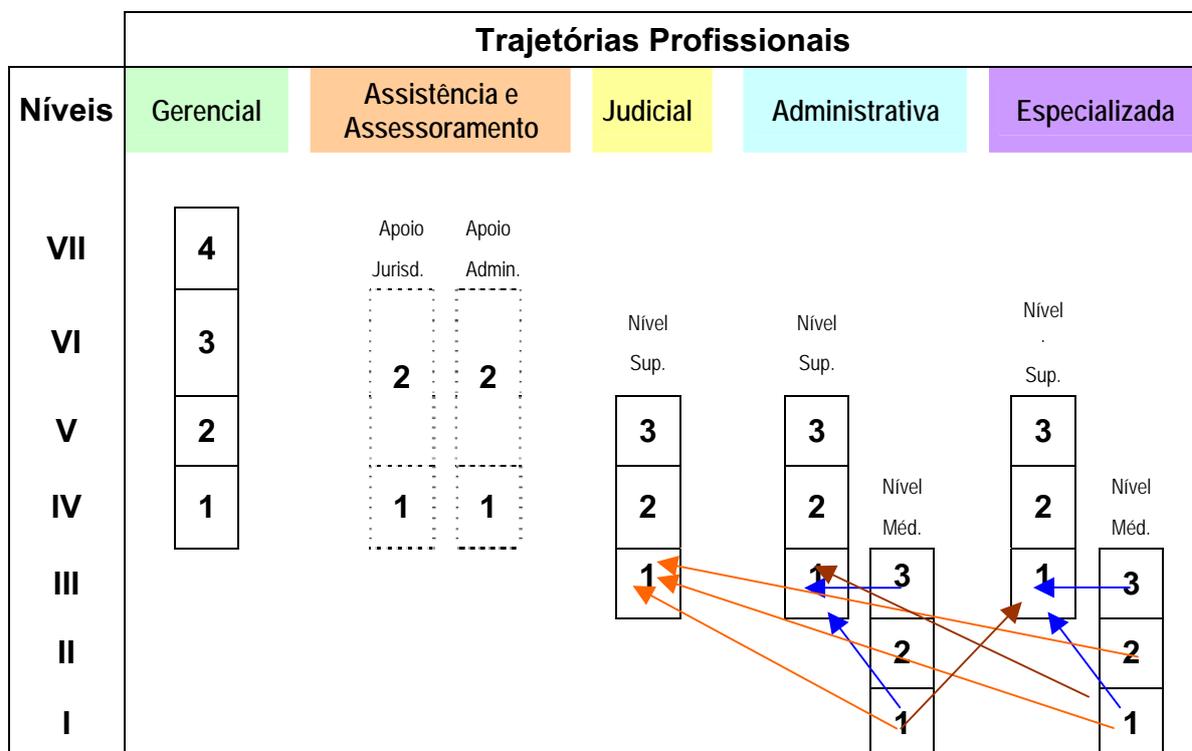
Com relação aos conhecimentos de Microinformática e Idiomas, serão previstas possibilidades para avaliação do domínio, por servidor. A princípio, poderá ser apenas exigido o certificado de conclusão de curso realizado no mercado; ao longo do tempo, pretende-se implantar a certificação, para que o servidor tenha o nível de conhecimento avaliado mediante realização de prova.

O detalhamento dos critérios de acesso encontra-se no anexo d.

3.4.6 POSSIBILIDADE DE MIGRAÇÃO ENTRE TRAJETÓRIAS

Os critérios de acesso deverão também ser atendidos quando o servidor desejar migrar de uma trajetória para outra. As mudanças ocorrem principalmente em decorrência de o servidor ser aprovado em concurso público e tomar posse em cargo diverso, enquadrando-se em outra trajetória, ou em razão de ter sido nomeado para ocupar função comissionada ou cargo em comissão.

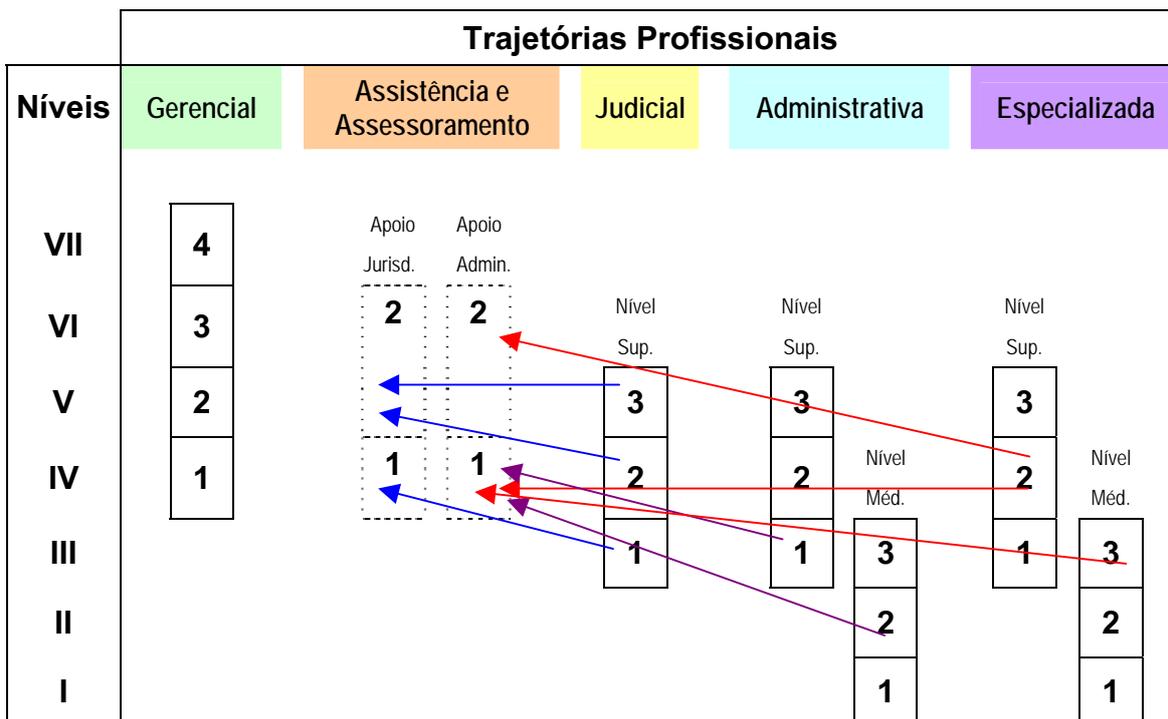
Veja abaixo algumas possibilidades de migração por concurso público:



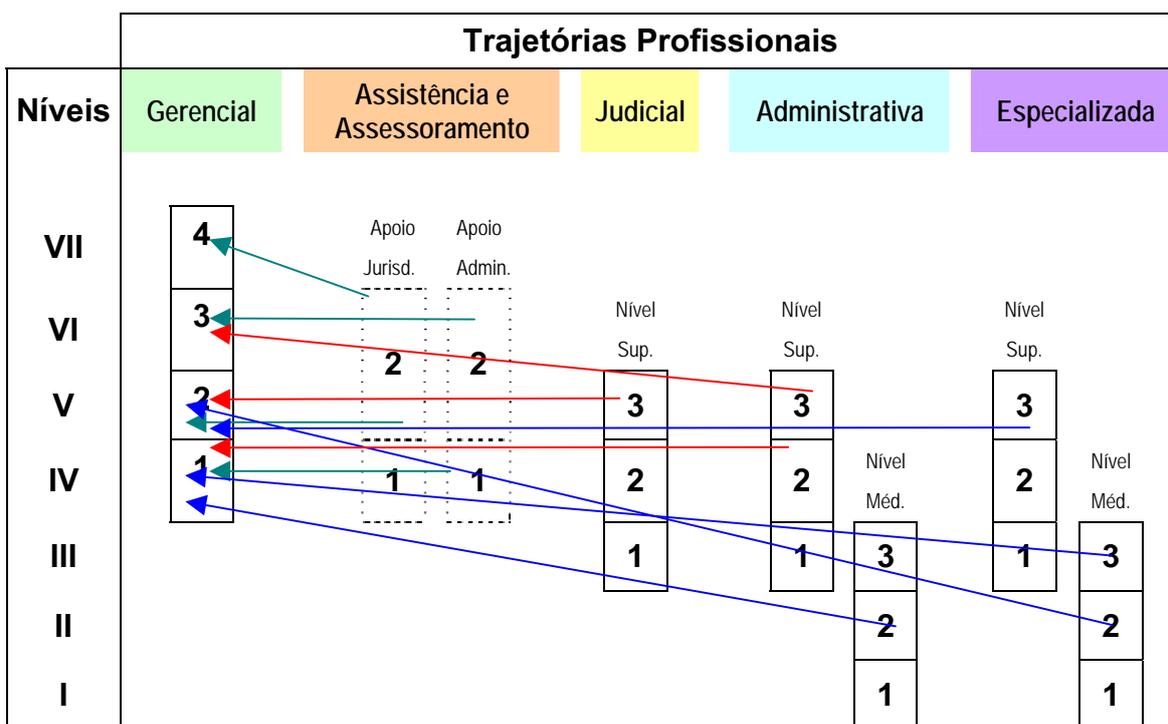
Os casos de migração por concurso público abordam as trajetórias judicial, administrativa e especializada. Referem-se aos casos em que um servidor, independente do nível de complexidade em que esteja, muda de trajetória devido a posse após aprovação em concurso público. Isso ocorrerá, sobretudo, nos casos de mudança de nível médio para nível superior, na mesma trajetória ou em outra.

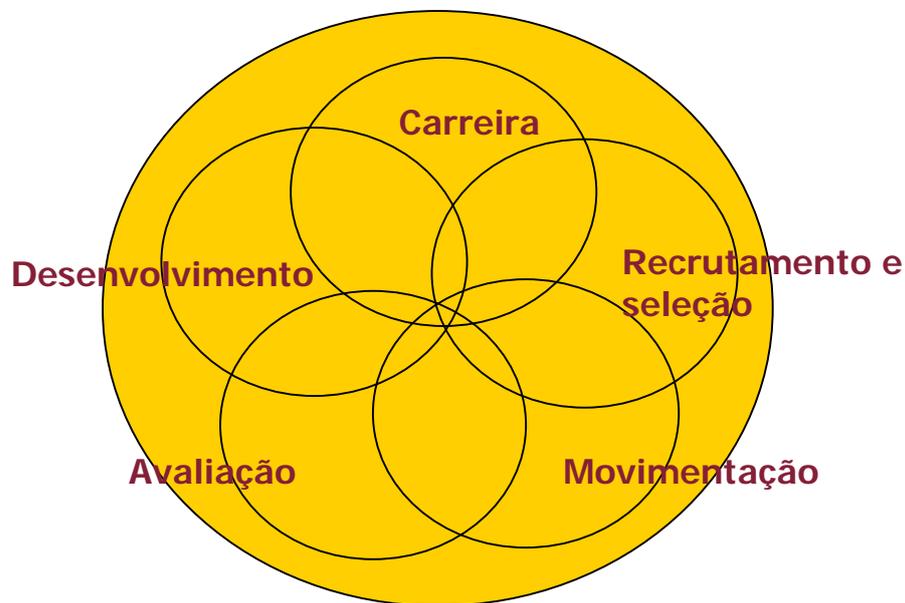
Na nova trajetória, a princípio, o servidor será sempre enquadrado no primeiro nível de complexidade, visto que as competências e respectivas entregas serão diferenciadas em relação à sua experiência prévia.

A seguir, encontram-se representadas as possibilidades de migração que dependem de nomeação dos servidores para cargos em comissão ou funções comissionadas não gerenciais. Independentemente de serem decorrentes ou não de processo seletivo interno, devem resultar da aplicação dos critérios de acesso definidos para os níveis de complexidade na trajetória de Assistência e Assessoramento:



Finalmente, apresentam-se algumas possibilidades de migração que dependem de nomeações para cargos em comissão ou funções comissionadas gerenciais, resultantes da aplicação dos critérios de acesso definidos para os níveis de complexidade da trajetória Gerencial:





3.5 PROCESSOS E INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE PESSOAS

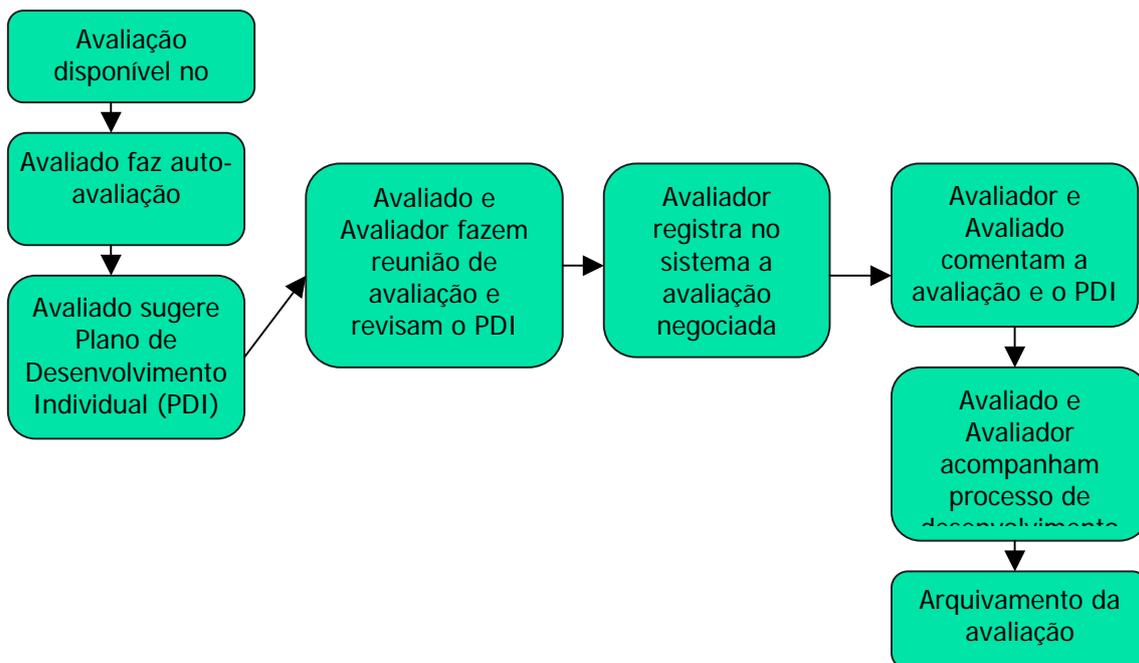
O modelo de gestão de pessoas no STJ é baseado em cinco processos: desenvolvimento, carreira, recrutamento e seleção, movimentação e avaliação. Como a valorização é estritamente ligada à legislação para todo o poder judiciário e, dessa forma, mais difícil de ser alterada, optou-se por não abordá-la neste primeiro momento de implantação.

Apesar da fundamentação conceitual estar concluída desde agosto de 2007, o processo de implantação encontra-se estagnado tendo em vista que a licitação do software para gestão dos processos do modelo está em atraso.

Para efetivar a implantação do modelo, o primeiro processo a ser alterado é o de avaliação. Para isso, será realizada uma primeira rodada do processo avaliativo somente com o preenchimento do instrumento pelos gestores que devem ser treinados.

A partir dessa avaliação, haverá a análise dos relatórios para identificar falhas no modelo e realização de workshop de “calibragem” com o Grupo de Modelagem.

A partir do segundo período avaliativo, o workflow do processo será:



O processo de desenvolvimento encontra-se em implementação via Educação Corporativa. O desenho das competências veio auxiliar no projeto alinhando ainda mais as ações educativas com o plano estratégico da instituição.

Os demais processos e sua conversão para o modelo serão discutidos posteriormente, após calibragem do modelo.

CAPÍTULO 4

ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 A CONCEPÇÃO DO MODELO

Apesar de estar no planejamento estratégico do Tribunal desde 2004, apenas em 2006 o projeto de Gestão por Competências tomou corpo na Instituição. Sua implantação iniciou-se pela modelagem das bases do sistema, as competências e suas respectivas entregas. Nesse processo adotou-se o modelo vigente na iniciativa privada que, apesar de ter originado o produto esperado, gerou alguns questionamentos dentro da organização.

O primeiro e mais relevante deles é o objetivo de mudar o modelo. Na iniciativa privada a gestão por competências tem como principal saída para os empregados a remuneração. Porém, no setor público, ela é definida por lei e, no caso do Poder Judiciário, instituída para todo o funcionalismo. Assim, as dificuldades de iniciar o modelo sem a visualização imediata de recompensa enfraquecem-o claramente. A perspectiva é que, após a implementação e funcionamento do modelo, outros órgãos do poder judiciário busquem sua implementação, o sindicato perceba sua eficiência e se inicie um movimento nacional pela remuneração por competências.

Outro fator muito discutido é a capacitação elevada dos servidores. É fato notório que os cargos ocupados de nível médio são efetivamente ocupados por indivíduos com nível superior ao indicado para o exercício das atribuições. Seção responsáveis por tarefas fundamentalmente operacionais possuem um *turn over* elevado pois os encarregados de exercerem tais atribuições logo se sentem desmotivados e procuram outras unidades que possuam maiores desafios profissionais. Assim, fomentar o desenvolvimento das pessoas e a busca por maior espaço ocupacional incrementaria tal problema.

Um terceiro elemento diferenciador que foi objeto de discussões na implantação da metodologia é a dificuldade em demissão. A estabilidade do servidor, muitas vezes, mantém pessoas acomodadas e com problemas de

relacionamento que muitas vezes vagam de unidade em unidade sendo um problema gerencial conhecido.

Essas foram discussões levantadas recorrentemente no processo de desenho do sistema. Outras surgirão em sua implementação e auxiliarão no desenvolvimento de um modelo adequado à esfera pública.

4.2 SUGESTÕES

Poucas foram as definições para a etapa de implantação e efetiva operacionalização do sistema. Assim, tendo como base a literatura vigente e o conhecimento da realidade institucional, propõe-se alguns ajustes nos processos de gestão de pessoas utilizados na movimentação e desenvolvimento considerando que alterações na valorização requerem um cenário mais favorável com base em remuneração variável por competências.

4.2.1 MOVIMENTAÇÃO

Na movimentação, foram priorizadas as seguintes práticas para alteração no modelo vigente: recrutamento, seleção interna e orientação profissional.

a. Recrutamento

As dificuldades de implantar um modelo de recrutamento por competências são percebido facilmente pela obrigação de realizar concurso público. Uma seleção para abranger os milhares de interessados em uma vaga prioriza critérios objetivos e conhecimentos. Avaliar as competências das pessoas no recrutamento não é tarefa simples. A Petrobrás é pioneira nesse procedimento e já estuda maneiras de incluir as competências em seu concurso público.

b. Seleção interna

Já faz algum tempo que o Tribunal superou a indicação para as funções comissionadas. Hoje poucos são os cargos preenchidos desta forma e a maioria das unidades requerem o serviço da seleção interna oferecido pela Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP.

Esse procedimento é dividido em quatro fases: solicitação e entrevista com o gestor detentor da vaga, inscrições dos interessados via intranet, seleção de currículos pela SGP, encaminhamento dos selecionados para entrevista e escolha do gerente.

Para adequação ao modelo, sugere-se a inclusão do levantamento de pontos críticos na entrevista inicial com o gestor, visando definir em qual trajetória e nível está o possível ocupante da vaga. Com base nisso, deve-se fazer convite direcionado aos servidores já enquadrados nesse espaço. Também é importante que haja um cadastro com os interesses dos servidores em mudar de unidades.

c. Orientação Profissional

É de conhecimento que os indivíduos comprometidos com metas de carreira têm desempenho superior ao daqueles que não possuem metas. Nesta linha, a Política de Gestão de Pessoas também coloca:

“O trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional;

As pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão;

As pessoas são capazes de contribuir com seus talentos para o sucesso do Tribunal e são responsáveis pela qualidade, produtividade e resultado do seu trabalho;

As pessoas são responsáveis por gerir suas próprias carreiras profissionais.”

Desta forma, deve ser implantado um programa de orientação para carreira que busque aumentar o aproveitamento dos talentos aqui existentes de forma a propiciar a maior agregação de valor para a instituição e satisfação para as pessoas.

Como os indivíduos não estão acostumados com essa forma de ver a carreira, é necessário um processo educativo para a capacitação nesta

“metacompetência” de autogerenciamento de carreira tornando a pessoa capaz de escolher, planejar, implementar e avaliar seu plano de carreira. Para isso, é necessário que o indivíduo se conheça, conheça o ambiente de carreira, tenha capacidade de decisão, organização, orientação para resultados, etc.

Esse programa deve ser concebido à luz da prática de treinamento que já existem no âmbito do Tribunal: a educação corporativa propondo-se assim, um centro de carreira dentro da universidade corporativa. Salienta-se que 43% das universidades corporativas já o possuem e 15% pretendem implementá-lo.

Esse centro de carreira seria responsável pela disponibilização de informações, capacitação, instrumentos e assessoria para desenvolver o autogerenciamento de carreira e subsidiar sua efetiva implementação pelos indivíduos.

Os serviços disponibilizados pelo centro de carreira são de quatro tipos:

Capacitação: consolidado em um programa de gestão de carreiras com workshops vivenciais onde os participantes podem ampliar seu repertório conceitual e instrumental aplicando seu conhecimento na formulação de um plano de desenvolvimento individual. Também podem ser disponibilizados livros, vídeos, etc

Auto-avaliação: testes, disponibilizados em ambiente virtual, para identificação de preferências profissionais, valores, competências, características de personalidade, etc. Esses testes também podem ser utilizados para formulação de um plano de desenvolvimento individual virtual.

Oportunidades: serviço de divulgação de oportunidades internas de recolocação.

Assessoria: serviço personalizado de consultoria ou aconselhamento de carreira.

4.2.2 DESENVOLVIMENTO

O primeiro passo para propor ações de desenvolvimento é identificar quais as “não entregas” de determinado indivíduo.

Assim, o servidor deverá ser avaliado com base em questionário preenchido por seu chefe imediato de acordo com sua trajetória profissional e seu nível de complexidade preenchendo conforme 3 graduações: não atende, atende ou supera.

Também será aplicado questionário para o servidor para preenchimento conforme os requisitos de acesso, que será pontuado da mesma maneira.

Será atribuída pontuação 0, 10 e 20, respectivamente, para cada graduação e, com a soma de todas as notas e divisão pelo número de itens, será obtida a pontuação final do servidor.

Com base nas notas obtidas, posiciona-se o servidor em uma matriz de endereçamento, conforme abaixo:

Matriz de Endereçamento

Requisitos de Acesso	Supera	20	1	2	3			
	Atende	13,3	4	5	6			
	Não atende	6,6	7	8	9			
		0	Não atende	6,6	Atende	13,3	Supera	20
		Atribuições e responsabilidades						

O indivíduo enquadrado no 5º quadrante é aquele que possui a adequação total no cargo. Cabe aqui estimulá-lo a desenvolver-se para ampliar seu espaço ocupacional com vistas a alcançar o próximo nível de

complexidade. A mesma orientação é cabível para os servidores enquadrados nos quadrantes 2 e 3.

Caso o servidor encontre-se nos quadrantes 1 ou 4 deve-se ter especial atenção quanto a relação com a chefia, fatores de desmotivação ou comportamento. Nesse caso, o ideal é que sejam oferecidos treinamentos comportamentais.

Nos quadrantes 8 e 9, percebe-se que ele atende ou supera a expectativa nas atribuições que lhe são dadas, mas que não possui qualificação adequada. Nesse caso, deve-se oferecer capacitação técnica. A mesma orientação deve ser dada para o quadrante 6, onde a capacitação técnica deve ser oferecida para mais enquadramento.

Nos casos onde o servidor encontrar-se no 7º quadrante, é necessária uma maior análise dos fatores que o tornam desqualificado tecnicamente e sem a entrega esperada.

Realizando tal enquadramento com todos os servidores do Tribunal, pode-se ter a visão do todo e assim as necessidades de desenvolvimento da unidade ou da organização como um todo (Plano de Desenvolvimento da Unidade).

Para consolidar o Plano de Desenvolvimento da Unidade, deve-se propor ações de desenvolvimento de duas categorias:

Ações de desenvolvimento formais: cursos, palestras, seminários, etc.

Ações de desenvolvimento não-formais: estágios, visitas, projetos filantrópicos, etc.

Salienta-se que, quanto maior a complexidade das atribuições do indivíduo maior deve ser as ações não-formais.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências com certeza é o tema do momento que aponta soluções para os problemas encontrados na tradicional gestão por cargos. Problemas esses existentes tanto nas empresas públicas quanto nas privadas.

Apesar da evolução do conceito, ainda existem várias concepções para competência. Autores norte-americanos e franceses, principalmente, divergem no seu entendimento mas ambos a percebem como um diferencial competitivo das organizações de sucesso.

No Superior Tribunal de Justiça, o conceito utilizado evolui da simples aplicação de habilidades, conhecimentos e atitudes para a visualização de uma entrega: aquilo que agrega valor à instituição.

O modelo implantado no Tribunal seguiu os moldes do tradicionalmente utilizado por Dutra para a sua concepção. Foi concebido pela inter-relação democrática entre gestores estratégicos, táticos e operacionais.

Porém, em detrimento do indicado na literatura, o processo de implantação tem sido demasiadamente longo. Isso compromete a dedicação dos gestores e sua crença no novo paradigma.

De toda forma, percebe-se as lacunas que são encontradas na transposição de um modelo eficiente na iniciativa privada para o setor público.

A maior delas é referente à valorização. É complexo estimular as pessoas a se desenvolverem quando elas não percebem retorno efetivo de seus esforços, principalmente de forma financeira. Atualmente, até a recompensa com postos de trabalho mais desafiadores é comprometida. Gabinetes de ministro são as lotações mais cobiçadas e sempre estão com suas vagas preenchidas. Do outro lado, unidades que fazem o protocolo e a costura de processos encontram-se sempre precisando de servidores e, os que estão lá, ansiosos para migrarem para outras unidades onde possam exercer atribuições mais estimulantes.

Cabe, neste momento, estudar maneiras diversificadas de dar retorno efetivo à aplicação do modelo, estimulando as pessoas a se

desenvolverem e a “entregar” mais para a organização sem burlar aspectos legais ou éticos. Isso para que, no futuro, o STJ seja um tribunal efetivo que produza uma justiça célere e agregue valor à sociedade brasileira, disseminando seu modelo de gestão para os demais órgãos da esfera pública.

BIBLIOGRAFIA

- CHANTALT, J. F. *Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho*
in:DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. Recursos Humanos e Subjetividade.
Petrópolis: Ed Vozes, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a
Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora
Gente, 2001.
- FLEURY, m.l.t. e FLEURY, a.c. *Alinhando Estratégia e Competências*.
Rae - Revista de Administração de Empresas, v. 44, nº 1, p. 44-57, jan-
mar 2004.
- JAQUES, Elliot. *Requisite Organization: a Total System for Effective
Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21 Century*.
Arlington: Cason Hall, 1988.
- RAMALHO, Newton Corrêa. *O Fator Humano na Empresa*. Brasília:
Editora Universidade de Brasília, 1977.
- ZARIFIAN, PHILIPPE. *Objectif Compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

ANEXOS

ANEXO A

Declaração

O Superior Tribunal de Justiça, representado neste documento pelo Sr^a autoriza a coleta em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de curso, intitulado: Gestão por Competências: Um Estudo de Caso na Esfera Pública, realizado pela aluna Elaine Nóbrega Borges, do curso de GESTÃO, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Brasília, __de_____de 2008.

Ana Lúcia Oliveira Mota
Coordenadora de Gestão de Pessoas
Superior Tribunal de Justiça

ANEXO B

Termo de Compromisso

A aluna Elaine Nóbrega Borges, abaixo assinada, do curso de gestão da ESAD/FIAA, realizado nas dependências de ___ a ___ de ____, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado: Gestão por Competências: Um Estudo de Caso na Esfera Pública, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Brasília, __ de _____ de 2008.

Elaine Nóbrega Borges

ANEXO C

TRAJETÓRIA GERENCIAL

Caracterização da Trajetória	Servidores que ocupam função comissionada ou cargo em comissão de natureza gerencial.
-------------------------------------	---

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS:

Orientação para resultados	Alcança resultados que atendam às expectativas da sociedade e garantam a sustentação da instituição a longo prazo, provendo meios e conciliando diferentes interesses com atores internos e externos.
-----------------------------------	---

Orientação para mudanças	Investe no processo de evolução da instituição, propondo e implementando soluções inovadoras.
---------------------------------	---

Orientação estratégica	Contribui para o alcance das metas institucionais, por meio da definição de estratégias e planos de ação em seu campo de atuação, analisando tendências, necessidades, o ambiente interno e o externo.
-------------------------------	--

Tomada de decisão	Define e implementa rapidamente alternativas e oportunidades, considerando os riscos envolvidos e assumindo a responsabilidade pelos impactos dessa decisão.
--------------------------	--

Gestão do Desenvolvimento de Pessoas	Provê meios e estimula as pessoas a desenvolverem suas competências pessoais e profissionais, integrando a aprendizagem à evolução no desempenho da equipe e aos objetivos institucionais.
---	--

Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.
------------------------	---

Liderança	Mobiliza a equipe e os parceiros para o alcance de objetivos comuns, estabelecendo clima de confiança e comprometimento.
------------------	--

Negociação	Estabelece acordos ou contratos com áreas parceiras, diferentes unidades institucionais, órgãos da administração pública ou empresas prestadoras de serviços, garantindo benefícios para as partes envolvidas e orientando-os para o atendimento aos interesses do Tribunal.
-------------------	--

Comunicação	Promove a interação entre pessoas, processos e unidades, criando oportunidades para a troca de informações e a divulgação de serviços e resultados, a fim de contribuir para a transparência na instituição e junto à sociedade.
--------------------	--

Nível 1

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, com foco na orientação da equipe para a execução eficiente das atividades, com repercussão no setor. Possui autonomia limitada à execução das atividades de sua equipe. Toma decisões restritas à sua unidade e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Administra recursos colocados à sua disposição.

1. Orientação para resultados:

Garante o cumprimento dos padrões estabelecidos (qualidade, prazos, normas, quantidade, custo), por meio da orientação e acompanhamento da equipe.

Antecipa-se a problemas ou obstáculos que comprometam a execução das atividades da unidade sob sua coordenação, adotando ou recomendando ações preventivas.

Administra com eficiência os recursos sob sua responsabilidade, orientando a equipe para a sua utilização consciente e para a preservação do patrimônio.

Implanta melhorias na execução das atividades, com foco nas necessidades do cliente.

Documenta rotinas e procedimentos de trabalho, de modo a padronizar a execução das atividades na unidade que coordena.

Implementa ações, na unidade que coordena, que visam sanar ou minimizar discrepâncias de desempenho.

2. Orientação para a mudança:

Propõe soluções alternativas e pertinentes para resolver os problemas existentes em sua unidade.

Estimula a equipe a apresentar sugestões de melhorias ou propostas para prevenir ou solucionar problemas relacionados à execução das atividades, antecipando-se a eventuais demandas.

Estimula a equipe a participar dos processos de mudança institucional, voltados para a melhoria do clima organizacional e para a satisfação da sociedade.

Implanta melhorias nas atividades que coordena, negociando-as previamente com os níveis hierárquicos superiores, com o intuito de contribuir para a eficiência do setor em que estão inseridas.

Concebe e apresenta soluções criativas e viáveis, a partir da percepção das tendências do ambiente organizacional, relacionadas às atividades que coordena.

3. Orientação estratégica:

Executa e acompanha planos de ação, visando à eficiência, à produtividade e ao alcance das metas estabelecidas em relação às atividades sob sua responsabilidade.

Estabelece prioridades sobre as atividades a serem desenvolvidas, com base no impacto para os resultados da unidade.

Orienta a equipe quanto às metas a alcançar nas atividades desenvolvidas e à sua relação com os objetivos propostos para a unidade.

Nível 1

4. Tomada de decisão:

Toma decisões de sua alçada, considerando diversos pontos-de-vista, inclusive o posicionamento da equipe.

Encaminha ao superior hierárquico decisões que extrapolam a alçada de sua área de atuação, acompanhadas de análise prévia e propostas de solução.

Analisa problemas e adota em tempo hábil a solução mais viável entre possíveis alternativas predeterminadas na rotina.

5. Gestão do desenvolvimento de pessoas:

Explicita expectativas quanto à atuação de cada integrante da equipe sob sua responsabilidade.

Orienta o desempenho da equipe, garantindo o comprometimento com a execução das atividades da unidade.

Orienta e apóia o desenvolvimento dos integrantes da equipe por meio de *feedback* e viabiliza condições de crescimento.

Delega atividades aos integrantes da equipe, conforme o perfil e o estágio de desenvolvimento de cada um, desafiando constantemente o seu crescimento.

Viabiliza ações que promovam o desenvolvimento da equipe como um todo e o desenvolvimento individual de seus integrantes.

Contribui para a criação de ambiente participativo na unidade, compartilhando informações e valorizando contribuições.

6. Visão sistêmica:

Orienta a equipe a desenvolver as atividades de modo integrado com o processo da área a que está subordinado, em alinhamento com o Plano de Gestão do Tribunal.

Mantém a equipe sob sua responsabilidade, integrada aos contextos interno e externo à unidade, promovendo oportunidades de atualização quanto às mudanças em macroprocessos, missão, visão e objetivos estratégicos do Tribunal.

7. Liderança:

Integra a equipe e gerencia estilos e personalidades variadas, demonstrando respeito à individualidade.

Distribui atividades factíveis, de modo a manter os servidores motivados.

Demonstra em suas relações interpessoais, na organização e com o meio externo, os princípios éticos da Administração Pública e dos valores institucionais.

8. Negociação:

Apresenta argumentação consistente e fundamentada, transmitindo credibilidade e confiança para os interlocutores relacionados às atividades sob sua responsabilidade.

Integra os interesses dos servidores da equipe e propõe soluções voltadas para a satisfação mútua.

Assume responsabilidade pelos compromissos firmados nas negociações relativas à unidade sob sua coordenação.

Negocia internamente condições operacionais necessárias à realização das atividades sob sua responsabilidade.

Nível 1

9. Comunicação:

Pratica constantemente o diálogo e demonstra-se aberto a ouvir e considerar opiniões dos interlocutores.

Expressa suas posições, comunicando-as com clareza à equipe, aos pares e às chefias.

Oferece respostas aos interlocutores, sobretudo nas demandas de outras áreas ou de clientes.

Busca informações relevantes e as dissemina na equipe.

Promove relação de confiança e transparência nas comunicações que realiza e pelas quais responde.

Nível 2

Caracterização: Realiza atividades estruturadas, mas não rotineiras, com foco na orientação da equipe para a eficiência e eficácia na execução, com repercussão em setores relacionados. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade da equipe, com possibilidade de melhorar ou modificar o procedimento, e participa do processo de decisão do nível hierárquico imediatamente superior. Planeja e administra a utilização dos recursos para sua unidade.

1. Orientação para resultados:

Orienta a equipe sobre os objetivos que devem ser alcançados na própria unidade e em unidades relacionadas.

Estabelece parcerias com as unidades com as quais se relaciona para a implementação de melhorias.

Garante o suporte necessário ao alcance dos resultados das unidades de interface, a partir da atuação de sua unidade.

Cria as condições para que a equipe compreenda as necessidades das unidades-cliente e se comprometa com elas.

Garante os recursos/serviços necessários para o desenvolvimento adequado das atividades de sua unidade e para atender às demandas das unidades-cliente.

Acompanha os resultados por meio de indicadores, promovendo ações corretivas necessárias.

2. Orientação para a mudança:

Estimula a equipe a apresentar propostas que garantam a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas, de modo a investir na melhoria dos resultados alcançados.

Implementa novos sistemas e procedimentos, mediante análise prévia do impacto dos processos de mudança institucional sobre a sua área de atuação.

Implementa ações inovadoras na prestação de serviços, antecipando-se às necessidades dos clientes, mediante análise prévia das tendências identificadas para a sua unidade e do impacto nas unidades correlatas.

Influencia as pessoas a lidar com o processo de inovação de forma positiva, adotando uma atitude de incentivo ao desenvolvimento de novas habilidades e comportamentos.

3. Orientação estratégica:

Elabora, executa e acompanha planos de ação, com base na definição de prioridades, orientando a equipe para a eficiência e a eficácia na área de atuação e para o impacto nas unidades relacionadas.

Dissemina e reforça a visão de futuro da organização junto aos profissionais sob sua liderança e aos profissionais de unidades relacionadas.

4. Tomada de decisão:

Apresenta ao superior hierárquico alternativas de solução para problemas ou questões inusitadas, fundamentando com seu parecer.

Gera idéias e avalia sua aplicabilidade em situações rotineiras ou inusitadas.

Identifica diversas alternativas para prevenção ou solução de problemas relacionados às atividades da equipe, analisando vantagens e desvantagens de cada uma.

Nível 2

5. Gestão do desenvolvimento de pessoas:

Orienta o desempenho da equipe, alinhando-o com os objetivos da própria unidade e das unidades relacionadas.

Investe no desempenho eficaz dos integrantes da equipe, negociando as entregas com base em padrões de qualidade.

Incentiva e apóia o aperfeiçoamento das unidades de interface.

Compartilha com a equipe conhecimentos importantes para a realização dos objetivos da unidade e estimula os seus integrantes a fazer o mesmo.

Transfere para a ação o conhecimento adquirido, de forma oportuna, com foco na melhoria do desempenho pessoal, da equipe e da instituição.

6. Visão sistêmica:

Garante o desenvolvimento das atividades em alinhamento com o plano de gestão do Tribunal, orientando a equipe nesse sentido.

Promove ações que favoreçam a atuação integrada com unidades relacionadas, visando à mútua colaboração para a eficácia das atividades de responsabilidade de cada uma.

Integra e atualiza sua equipe com relação a decisões superiores, projetos e mudanças em geral e outros conhecimentos sobre a área em que a unidade se insere e suas interfaces.

7. Liderança:

Estabelece práticas gerenciais que favoreçam a integração, o alinhamento de papéis e a coesão entre as pessoas da equipe.

Mobiliza os esforços da equipe para alcançar os objetivos da área e assumir os resultados, atentando para os efeitos e interfaces com outras áreas da organização.

Contribui para a criação de ambiente participativo na unidade sob sua responsabilidade e estabelece clima de confiança e comprometimento, favorecendo a motivação das pessoas e gerenciando os conflitos de modo eficaz.

8. Negociação:

Obtém convergência com superiores, parceiros e/ou pares, em assuntos ou projetos da unidade sob sua responsabilidade que tenham impacto em outras unidades.

Obtém condições positivas para a unidade nos contratos e acordos que mantém com fornecedores.

Negocia condições necessárias para a implantação de projetos em sua unidade, atentando para os interesses e aspectos críticos dos envolvidos e para os impactos potenciais em outras unidades.

Integra os interesses da unidade, dos clientes (internos ou externos) e outros envolvidos, conduzindo processos de negociação voltados para a satisfação mútua.

9. Comunicação:

Promove a interação entre os integrantes da equipe, favorecendo a troca de informações, relacionadas às atividades da unidade.

Promove o intercâmbio de informações com as unidades parceiras.

Nível 3

Caracterização: Realiza atividades em constante estruturação, com foco na eficácia do macroprocesso e na repercussão dentro da instituição como um todo. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na organização. Planeja e administra a utilização de recursos para o setor.

1. Orientação para resultados:

Define critérios para alocar recursos e orienta as ações do setor para otimização de seu uso, com foco no cumprimento das metas.

Estrutura o processo de trabalho e estabelece padrões de **qualidade**, junto com as unidades subordinadas, visando à atuação integrada e com foco na necessidade do cliente.

Propõe e implementa sistemática de monitoramento de indicadores qualitativos e quantitativos no setor, com foco no aperfeiçoamento do processo.

Toma ações de mitigação ou prevenção e estabelece planos de contingência, a partir da identificação dos riscos que podem comprometer a estratégia aplicada ao processo sob sua responsabilidade.

Define ações de melhoria a serem implementadas para garantir a eficácia do processo.

2. Orientação para a mudança:

Implementa inovações que favoreçam a eficácia do processo, em consonância com os objetivos estratégicos do Tribunal.

Mobiliza o setor para atuar em consonância com os processos de mudança institucional.

Viabiliza processos de transformação no setor, mobilizando recursos e negociando condições junto a outros setores, fornecedores e parceiros.

Encaminha alternativas de ação aos níveis decisórios estratégicos, subsidiando decisões, frente a ameaças ou oportunidades que possam impactar a área ou a instituição como um todo.

3. Orientação estratégica:

Promove a atuação do setor de modo integrado com as diretrizes institucionais e os objetivos estratégicos, mobilizando-o para o alcance das metas institucionais.

Estabelece e prioriza objetivos, metas e ações para o setor, juntamente com as unidades subordinadas, e discrimina planos de curto e médio prazo, de modo a obter uma visão sistêmica e compartilhada por todos.

Contribui para a definição e aprovação de investimentos em projetos do setor, com impacto corporativo, apresentando análises sobre suas implicações na consecução da estratégia da empresa.

Antecipa-se a ameaças ou a oportunidades no ambiente, interno ou externo, estabelecendo reorientações necessárias para o alinhamento do setor sob sua responsabilidade com o cenário e a visão de futuro institucional.

Nível 3

4. Tomada de decisão:

Define soluções cabíveis diante de situações imprevisíveis relacionadas às atividades do setor.

Age de forma proativa, observando diretrizes e assumindo a responsabilidade pelos resultados.

Orienta suas decisões conforme o impacto do processo sob responsabilidade do setor na instituição como um todo e na satisfação do cliente.

5. Gestão do desenvolvimento de pessoas:

Define e implementa sistemática de monitoramento de indicadores que permitam mensurar o desempenho do setor sob sua gestão.

Garante recursos e condições para o desenvolvimento das equipes sob sua responsabilidade.

Delega decisões operacionais aos gestores subordinados, desafiando-os e estimulando seu desenvolvimento.

Desenvolve sucessores de acordo com as necessidades do setor e com as características do processo sob sua gestão.

6. Visão sistêmica:

Orienta as unidades subordinadas a atuarem de modo sincronizado com os diferentes movimentos organizacionais.

Orienta as unidades subordinadas sobre a relação entre o processo de responsabilidade da unidade e os macroprocessos institucionais.

7. Liderança:

Orienta a atuação dos gerentes subordinados, compatibilizando os interesses institucionais, as expectativas do nível estratégico e as necessidades do próprio setor e dos setores correlatos.

Identifica referências gerenciais em seu setor de atuação e dissemina internamente modelos a serem seguidos.

Envolve sua equipe e pares na realização dos objetivos do setor sob sua responsabilidade e da empresa, mesmo em conjunturas adversas.

Mobiliza os setores de interface para o alcance de objetivos comuns.

8. Negociação:

Identifica e desenvolve potenciais parcerias internas ou externas a partir de sua atuação como representante do setor nos assuntos de sua responsabilidade.

Equilibra interesses em situações ou negociações conflitantes pertinentes às unidades sob sua responsabilidade.

Participa e influencia nas negociações que envolvam o processo ou setor que gerencia e com impacto na instituição como um todo.

Negocia e articula, interna e externamente, condições necessárias ao desenvolvimento de projetos do setor com impacto organizacional, compatibilizando interesses.

Nível 3

9. Comunicação:

Estabelece processos e canais de comunicação no setor, para troca de informações relevantes relacionadas ao processo e ao impacto da atuação do setor no Tribunal.

Busca e dissemina informações aos profissionais das unidades subordinadas sobre fatos relevantes que acontecem no ambiente organizacional.

Otimiza o fluxo dos trabalhos por meio do intercâmbio de informações com outros setores.

Divulga os trabalhos desenvolvidos pelo setor e os resultados alcançados, contribuindo com a comunicação institucional e a integração das ações do STJ.

Nível 4

Caracterização: Realiza atividades pouco estruturadas, com foco na efetividade dos vários macroprocessos da organização e em sua interação com o meio externo. Possui autonomia decisória para nos macroprocessos implantar mudanças, cuja repercussão pode extrapolar a instituição. Define e prioriza os resultados a serem alcançados, alinhados com as diretrizes da instituição. Participa da formulação dessas diretrizes e da decisão sobre a alocação de recursos na instituição.

1. Orientação para resultados:

Garante o alcance das metas das áreas do Tribunal, implementando sistemas de gestão compatíveis com o planejamento estratégico do Tribunal.

Garante os recursos financeiros, tecnológicos e de infra-estrutura necessários ao alcance dos resultados institucionais.

Desafia os gestores a superar os resultados, tendo em vista o pleno cumprimento da missão institucional e o reconhecimento pela sociedade.

Estabelece parcerias com outras instituições, a fim de contribuir para a excelência no serviço público.

Patrocina projetos com impacto na produtividade e qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Lidera a implementação de sistemas de gestão do desempenho institucional.

Mobiliza a instituição para a implantação de programas voltados para a efetividade dos macroprocessos e o desenvolvimento do Tribunal, com foco na melhoria da gestão.

2. Orientação para a mudança:

Lidera a implementação de processos de mudança institucional, voltados para a efetividade da prestação jurisdicional, a melhoria do clima organizacional e a satisfação da sociedade.

Influencia a adoção de mudanças no direcionamento da instituição, apresentando potencialidades e aspectos favoráveis para as diversas unidades do Tribunal.

Patrocina a realização de projetos que elevem os resultados do Tribunal.

3. Orientação estratégica:

Formula, com seus pares, diretrizes de gestão e estratégias alinhadas à missão e à visão de futuro institucional, voltadas para a efetividade dos diversos processos do Tribunal.

Promove o aproveitamento de oportunidades estratégicas para a organização, alinhadas à visão de futuro institucional.

Estabelece e prioriza objetivos para a área, juntamente com as chefias subordinadas, com foco nas estratégias institucionais.

Nível 4

4. Tomada de decisão:

Toma decisões fundamentadas na análise da Instituição como um todo, suas partes e inter-relações, bem como nas relações com o ambiente externo.

Estabelece prioridades para a tomada de decisão, em razão do impacto na organização, na administração pública e na sociedade.

5. Gestão do desenvolvimento de pessoas:

Define e implementa sistemática de monitoramento de indicadores que permitam mensurar o desempenho da instituição e da área sob sua gestão.

Adota medidas que visem à melhoria das ferramentas de gestão de desempenho na organização.

Delega autoridade a gestores e colaboradores sob sua responsabilidade, desafiando-os e estimulando seu desenvolvimento.

Desenvolve sucessores de acordo com os objetivos organizacionais de médio e longo prazo e com as necessidades da área sob sua responsabilidade.

6. Visão sistêmica:

Propõe ações voltadas para a integração com a sociedade, o governo e as instituições parceiras, orientando-se pelos objetivos institucionais e por sua relação com o contexto externo.

Estabelece prioridades, considerando oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, bem como os pontos fortes e fracos do Tribunal.

Propõe ações que estabeleçam maior integração entre as diversas áreas do Tribunal, visando ao alcance de resultados mais efetivos e à maior satisfação da sociedade.

7. Liderança:

Influencia o modo de gestão da organização, considerando os interesses institucionais, as expectativas dos diversos atores envolvidos no processo jurídico, a opinião pública e os preceitos legais.

Delega autoridade às chefias subordinadas, promovendo uma cultura de responsabilização.

Dissemina na instituição a importância da ética na gestão pública, atuando conforme os requisitos legais e os valores institucionais.

Adota postura de liderança proativa, assertiva e empreendedora, sendo reconhecido como modelo na instituição e na administração pública.

Articula-se com representantes de instituições parceiras, contribuindo para a integração entre os órgãos da administração pública.

8. Negociação:

Estabelece e mantém redes de relacionamento e parcerias entre pessoas ou instituições, considerando interesses dos diversos agentes que se relacionam com a instituição (Ministros, servidores, sociedade, administração pública, sindicato, entre outros).

Consolida relacionamentos estratégicos junto a instituições, fornecedores, parceiros ou órgãos governamentais, com foco no valor agregado para todas as partes envolvidas e nos resultados para a sociedade.

Nível 4

9. Comunicação:

Dissemina políticas e idéias relacionadas ao macroprocesso sob sua responsabilidade, contribuindo para a integração entre os macroprocessos do Tribunal.

Valida diretrizes e políticas de comunicação interna e externa para a instituição como um todo, em conjunto com seus pares, visando à circulação de informações entre as unidades e a manutenção do clima organizacional.

TRAJETÓRIA DE ASSISTÊNCIA E ACESSORAMENTO

Caracterização da Trajetória	SERVIDORES QUE OCUPAM FUNÇÃO COMISSONADA DE NATUREZA NÃO GERENCIAL E QUE ATUAM NO APOIO DIRETO À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL OU NO APOIO ADMINISTRATIVO.
-------------------------------------	--

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS:

Orientação para resultados	Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.
Inovação	Propõe e implementa soluções novas ou criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.
Aprendizagem contínua	Contribui para a acessibilidade e a renovação do conhecimento organizacional, captando, desenvolvendo e aplicando conhecimentos que contribuam para seu crescimento profissional e o desempenho organizacional.
Gestão do Processo Judicial *	Atua com foco na otimização e uniformização do trâmite processual e decisões judiciais, de forma a atender com agilidade e eficácia à demanda da sociedade.
Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.
Análise processual *	Aplica efetivamente os conhecimentos jurídicos – normas, legislação, doutrina, jurisprudência –, os procedimentos e os recursos disponíveis em sua área específica de atuação.
Orientação para a qualidade **	Presta serviços com efetividade e orienta o cliente com educação, confiabilidade e presteza.
Análise e resolução de problemas **	Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiam a tomada de decisão.
Trabalho em Equipe	Investe na coesão da equipe de trabalho em que atua, respeita os papéis de cada integrante e contribui para o alcance de objetivos profissionais comuns.
Comunicação	Contribui para a integração da instituição, mediante a troca permanente de informações, serviços e resultados com pares, chefias, clientes e outras pessoas com as quais interage por força das atividades que desempenha.

* Competências exclusivas da Área de Atuação *Apoio Jurisdicional* (apoio direto à prestação jurisdicional).

** Competências exclusivas da Área de Atuação *Apoio Administrativo*.

Eixo: Apoio Jurisdicional

Nível 1

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, que incluem a elaboração de minutas de documentos judiciais, influenciando os resultados da unidade e das equipes responsáveis. Participa do planejamento das atividades do setor em que atua. Analisa e sistematiza informações utilizadas pela equipe, compilando-as conforme os princípios que regem as atividades desenvolvidas.

1. Orientação para resultados:

Realiza ou conclui as atividades iniciadas, respeitando a qualidade e seguindo orientações para gerar resultados alinhados aos objetivos estratégicos do Tribunal.

Contribui para o alcance de resultados com qualidade, disseminando à equipe os procedimentos adotados para as atividades realizadas no setor.

Atende aos prazos previstos para o trâmite processual, colaborando com o alcance dos objetivos estipulados.

Auxilia servidores menos experientes no cumprimento dos resultados estipulados para o setor em que atua.

Informa o gestor sobre possíveis impactos nos resultados, ocasionados por sua atuação, reconhecendo e antecipando conseqüências.

Subsidia o gestor no acompanhamento dos resultados e das ações empreendidas no setor, por relatórios ou outros meios.

2. Inovação:

Identifica oportunidades de melhoria no setor em que atua, propondo sugestões.

Implanta melhorias na equipe, negociadas com a chefia, demandando as condições necessárias.

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulado relativos ao setor em que atua.

Propõe soluções para os obstáculos ou eventuais dificuldades que possam comprometer o plano de ação da unidade.

Nível 1

3. Aprendizagem contínua:

Sugere ações de desenvolvimento para o setor em que atua, como atualizações técnicas, considerando necessidades, novos conhecimentos, mudanças no contexto, identificação de oportunidades, entre outras fontes de pressão e/ou de informação.

Contribui para a disseminação do conhecimento organizacional no setor em que atua.

Cria meios eficientes para registrar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, facilitando o acesso a essas informações no setor em que atua.

Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento das pessoas com quem interage.

4. Gestão do processo judicial:

Alinha suas ações com as da equipe, a fim de **padronizar o processamento** dos feitos, favorecendo, assim, a agilidade na tramitação dos processos sob a sua responsabilidade.

Mantém organizado o controle do trâmite dos processos sob sua responsabilidade, contribuindo para a sua eficiente localização.

Identifica necessidades de recursos e prazos que impactam a realização das atividades da equipe e demanda as condições necessárias.

Auxilia servidores menos experientes no controle do trâmite dos processos sob sua responsabilidade e a eficiente localização destes.

Planeja suas atividades e prioriza ações para contornar dificuldades no trâmite do processo sob sua responsabilidade.

5. Visão sistêmica:

Atua de maneira alinhada ao contexto interno do setor, analisando os potenciais impactos nas equipes relacionadas.

Contribui para que o setor em que atua mantenha-se alinhado com as tendências do ambiente externo ao setor, identificando ameaças ou oportunidades.

6. Análise e prática processual:

Dá o tratamento adequado aos processos, às petições e a outros documentos, **conforme a urgência de cada**, adaptando sua atuação **segundo o trâmite processual**, evitando impactos negativos **no setor em que atua**.

Contribui para a **uniformização na análise processual no âmbito do setor em que atua**, fundamentando seus posicionamentos no estudo de decisões anteriores sobre situações similares.

Propõe soluções **eficazes a partir da** análise das variáveis envolvidas **em um processo** e os relacionamentos existentes entre elas.

Analisa os processos sob sua responsabilidade com independência, a partir dos conhecimentos atualizados de jurisprudência, doutrina e diretrizes gerais.

Nível 1

7. Trabalho em equipe:

Apóia o desenvolvimento da confiança da equipe, auxiliando servidores menos experientes.

Colabora com a resolução de conflitos na equipe em que atua, zelando pelo respeito às diferenças interpessoais e pelo ambiente favorável à produtividade coletiva.

Contribui para a orientação técnica das pessoas da equipe, influenciando a efetivação de um processo de *feedback* constante sobre os trabalhos realizados.

Contribui para a coesão dos trabalhos na unidade, propondo ao gestor imediato um conjunto de expectativas e/ou distribuição de responsabilidades.

8. Comunicação:

Coloca questões técnicas de maneira didática e as discute, **valorizando as boas idéias dos servidores menos experientes da equipe em que atua.**

Contribui para a relação de confiança entre as equipes, apoiando ações que envolvem a área como um todo.

Estabelece contatos com setores inter-relacionados, que favoreçam a troca de informações necessárias para a área em que atua.

Analisa e interpreta adequadamente **informações disponíveis** por meio de relatórios, gráficos, planilhas ou outros instrumentos semelhantes.

Nível 2

Caracterização: Realiza atividades estruturadas, mas não rotineiras, que evoluem para a elaboração de minutas de documentos judiciais de alta complexidade. É responsável pela revisão, orientação e coordenação do trabalho das equipes dos níveis menos complexos, analisando o impacto de seu desempenho na área em que atua. Participa do processo decisório sobre mudanças na área e nos procedimentos adotados. Participa do processo de planejamento das atividades da área e propõe a requisição de novos recursos. Interpreta informações e gera novos conhecimentos sobre o processo ou o macroprocesso organizacional em que atua.

1. Orientação para resultados:

Verifica a exequibilidade dos prazos definidos para a realização de suas ações e da equipe e viabiliza condições operacionais para a equipe, a fim de minimizar impactos negativos no resultado da área como um todo.

Planeja suas atividades, sugerindo a priorização das atividades da equipe de acordo com os objetivos a serem alcançados pela área como um todo.

Atua em direção ao alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal, subsidiando com pontualidade decisões judiciais de alta complexidade e elaborando minutas para assuntos sem precedentes.

2. Inovação:

Apresenta propostas de melhorias para a área em que atua, a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto nas equipes relacionadas.

Identifica tendências relacionadas ao campo de atuação da área e propõe mudanças.

Estuda novas possibilidades de encaminhamento no âmbito das minutas de decisões judiciais de alta complexidade de sua responsabilidade, contribuindo com soluções inovadoras.

Antecipa ações que possam minimizar ou eliminar problemas e/ou potencializar o aproveitamento de oportunidades no âmbito das atribuições da área.

3. Aprendizagem contínua:

Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos na área em que atua, contribuindo para a circulação do conhecimento e para o desenvolvimento profissional.

Aplica conhecimentos considerados como avanços para a área em que atua e os dissemina.

Promove oportunidades para troca de conhecimentos e experiências com áreas correlatas, pares ou profissionais de níveis anteriores da carreira.

Nível 2

4. Gestão do processo judicial:

Recomenda a priorização de atividades aos servidores menos experientes, auxiliando-os a contornar dificuldades no trâmite do processo.

Orienta o trabalho dos servidores menos experientes na aplicação dos procedimentos sobre o trâmite dos processos, garantindo procedimentos corretos e padronizados, conforme a urgência de cada um.

Avalia a necessidade de recursos e prazos para garantir a agilidade na tramitação dos processos e evitar impactos negativos nos demais processos da área em que atua.

Negocia recursos e prazos necessários para garantir a agilidade na tramitação dos processos e evitar impactos negativos nos demais processos da área em que atua.

Realiza estudo da jurisprudência, da doutrina e das decisões processuais no âmbito do STJ, com foco na uniformização da análise dos processos.

5. Visão sistêmica:

Investe na permanente atualização sobre o planejamento estratégico do Tribunal e sobre o seu papel perante a sociedade.

Propõe ações na área em que atua a partir da percepção das tendências do ambiente externo à área e dos possíveis impactos.

Orienta suas decisões conforme o impacto do processo na instituição como um todo e na satisfação da sociedade.

6. Análise e prática processual:

Orienta o trabalho dos servidores menos experientes na análise de processos a partir dos conhecimentos atualizados de jurisprudência, doutrina e diretrizes gerais.

Esclarece servidores menos experientes sobre seus pareceres, fundamentado em situações anteriores similares e seus resultados, **contribuindo para a uniformização** na análise processual no âmbito da área.

Contribui com análise e prática processual ao desenvolver minutas de decisões judiciais de alta complexidade, dentro dos padrões e prazos determinados, considerando os temas jurídicos pacificados no Tribunal e as especificidades das situações envolvidas.

7. Trabalho em equipe:

Mobiliza a área em que atua para alcançar os objetivos e assumir responsabilidade pelos resultados, atentando para os efeitos na instituição e interfaces com outras áreas.

Colabora com a resolução de conflitos interpessoais na área em que atua e contribui para a atuação integrada.

Orienta e coordena servidores menos experientes, conquistando seu respeito, confiança e colaboração para a concretização dos objetivos comuns à área em que atua.

8. Comunicação:

Investe na integração entre as equipes da área em que atua, identificando e propondo oportunidades de sinergia.

Otimiza o fluxo dos trabalhos por meio do intercâmbio de informações com outras áreas.

Área de atuação: Apoio Administrativo

Nível 1

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, que incluem a elaboração de minutas de documentos, influenciando os resultados da unidade e das equipes responsáveis. Participa do planejamento das atividades do setor em que atua. Analisa e sistematiza informações utilizadas pela equipe, compilando-as conforme os princípios que regem as atividades desenvolvidas. Apóia os gestores da área quanto ao embasamento técnico em ações táticas.

1. Orientação para resultados:

Realiza ou conclui as atividades iniciadas, para gerar resultados alinhados aos objetivos estratégicos do Tribunal.

Auxilia servidores menos experientes no cumprimento dos resultados estipulados para o setor em que atua.

Informa ao gestor sobre possíveis impactos nos resultados, ocasionados por sua atuação, reconhecendo e antecipando conseqüências.

Subsidiaria o gestor no acompanhamento dos resultados e das ações empreendidas no setor, por relatórios ou outros meios.

2. Inovação:

Identifica oportunidades de melhoria no setor em que atua, propondo sugestões.

Implanta melhorias na equipe em que atua, negociadas com a chefia, demandando as condições necessárias.

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulado relativos ao setor em que atua.

Propõe soluções para os obstáculos ou eventuais dificuldades que possam comprometer o plano de ação do setor.

3. Aprendizagem contínua:

Sugere ações de desenvolvimento para o setor em que atua, como atualizações técnicas, considerando necessidades, novos conhecimentos, mudanças no contexto, identificação de oportunidades, entre outras fontes de pressão e/ou de informação.

Contribui para a disseminação do conhecimento organizacional no setor em que atua.

Cria meios eficientes para registrar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, facilitando o acesso a essas informações no setor em que atua.

Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento das pessoas com quem interage.

Nível 1

4. Visão sistêmica:

Atua de maneira alinhada com o contexto interno do setor, analisando os potenciais impactos nas equipes relacionadas.

Contribui para que o setor em que atua mantenha-se alinhado com as tendências do ambiente externo ao setor, identificando ameaças ou oportunidades.

5. Trabalho em equipe:

Apóia o desenvolvimento da confiança da equipe, auxiliando servidores menos experientes.

Colabora com a resolução de conflitos na equipe em que atua, zelando pelo respeito às diferenças interpessoais e pelo ambiente favorável à produtividade coletiva.

Contribui para a orientação técnica das pessoas da equipe, influenciando a efetivação de um processo de *feedback* constante sobre os trabalhos realizados.

Contribui para a coesão dos trabalhos no setor, propondo ao gestor imediato um conjunto de expectativas e/ou distribuição de responsabilidades.

6. Orientação para a qualidade:

Orienta servidores menos experientes para o atendimento aos padrões de qualidade nos serviços prestados aos clientes.

Apresenta propostas voltadas para a satisfação do cliente, que se apliquem ao setor em que atua.

Atende aos padrões previstos para documentos gerados e prazos estipulados para o trâmite, colaborando com o alcance da qualidade desejada.

7. Análise e Resolução de Problemas:

Analisa criticamente os problemas do processo em que atua e persiste em sua resolução, verificando impactos para o setor em que atua e nos setores relacionados.

Identifica os riscos do processo em que atua, soluciona os problemas e observa impactos nos setores relacionados.

Propõe soluções eficazes a partir da análise das variáveis envolvidas em um dado problema ou situação, bem como os relacionamentos existentes entre elas.

Resolve problemas com independência a partir das diretrizes gerais, utilizando conhecimentos de experiências anteriores relacionadas ao processo em que atua.

8. Comunicação:

Coloca questões técnicas de maneira didática e discute-as, valorizando as boas idéias dos servidores menos experientes da equipe em que atua.

Contribui para a relação de confiança entre as equipes, apoiando ações que envolvem a área como um todo.

Estabelece contatos com setores inter-relacionados, que favoreçam a troca de informações necessárias para a área em que atua.

Analisa e interpreta adequadamente informações disponíveis por meio de relatórios, gráficos, planilhas ou outros instrumentos semelhantes.

Nível 2

Caracterização: Realiza atividades estruturadas, mas não rotineiras, que evoluem para a elaboração de minutas de documentos de alta complexidade. É responsável pela revisão, orientação e coordenação do trabalho das equipes dos níveis menos complexos, analisando o impacto de seu desempenho na área em que atua. Participa do processo decisório sobre mudanças na área e nos procedimentos adotados. Participa do processo de planejamento das atividades da área e propõe a requisição de novos recursos. Interpreta informações e gera novos conhecimentos sobre o processo ou o macroprocesso organizacional em que atua.

1. Orientação para resultados:

Viabiliza condições operacionais para a equipe, a fim de minimizar impactos negativos no resultado da área como um todo.

Planeja suas atividades, sugerindo a priorização das atividades da equipe de acordo com os objetivos a serem alcançados pela área como um todo.

Atua em direção ao alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal, subsidiando com pontualidade decisões judiciais de alta complexidade e elaborando minutas para assuntos sem precedentes.

2. Inovação:

Interage com áreas relacionadas para elaborar alternativas conjuntas de inovações/mudanças.

Apresenta propostas de melhorias para a área em que atua, a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto nas equipes relacionadas.

Identifica tendências relacionadas ao campo de atuação da área e propõe mudanças.

Estuda novas possibilidades de encaminhamento no âmbito das decisões de alta complexidade de responsabilidade da área, contribuindo com soluções inovadoras e de modo alinhado aos princípios do STJ.

Antecipa ações que possam minimizar ou eliminar problemas e/ou potencializar o aproveitamento de oportunidades no âmbito das atribuições da área.

3. Aprendizagem contínua:

Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos na área em que atua e entre os profissionais com quem se relaciona, contribuindo para a circulação do conhecimento e para o desenvolvimento profissional.

Aplica conhecimentos considerados como avanços para a área em que atua, registrando-os e disseminando-os.

Estabelece parcerias com outras instituições, a fim de promover a troca de conhecimentos e experiências inovadoras.

Promove oportunidades para troca de conhecimentos e experiências com áreas correlatas, pares ou profissionais de níveis anteriores da carreira.

Nível 2

4. Visão sistêmica:

Investe na permanente atualização sobre o planejamento estratégico do Tribunal e o seu papel perante a sociedade.

Orienta suas ações profissionais a partir da análise dos impactos na área em que atua e nas áreas inter-relacionadas.

Propõe ações na área em que atua a partir da percepção das tendências do ambiente externo à área e dos possíveis impactos.

Orienta suas decisões conforme o impacto do processo na instituição como um todo e na satisfação da sociedade.

5. Trabalho em equipe:

Mobiliza a área em que atua para alcançar os objetivos e assumir responsabilidade pelos resultados, atentando para os efeitos na instituição e as interfaces com outras áreas.

Colabora com a resolução de conflitos interpessoais na área em que atua e contribui para a atuação integrada.

Orienta e coordena servidores menos experientes, conquistando seu respeito, confiança e colaboração para a concretização dos objetivos comuns à equipe em que atua.

6. Orientação para a qualidade:

Verifica a viabilidade dos prazos definidos para a realização de suas ações e da equipe, contribuindo para o alcance dos padrões de qualidade definidos para a área em que atua.

Apresenta propostas voltadas para a satisfação do cliente, que se apliquem à área em que atua.

Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes da área em que atua, sugerindo melhorias na qualidade dos serviços prestados.

Atende demandas imprevistas de clientes, adaptando suas atividades.

7. Análise e resolução de problemas:

Apresenta propostas para garantir agilidade nos processos da área em que atua e das áreas relacionadas.

Realiza análises críticas, procurando identificar a raiz dos problemas, visando recomendar soluções definitivas para aprimorar o macroprocesso em que atua.

8. Comunicação:

Investe na integração das áreas do Tribunal, identificando e propondo oportunidades de sinergia.

Otimiza o fluxo dos trabalhos por meio do intercâmbio de informações com outras áreas.

Estabelece contatos externos à instituição, que favoreçam a troca de informações necessárias à áreas em que atua.

TRAJETÓRIA JUDICIAL

Caracterização da Trajetória	SERVIDORES NÃO COMISSIONADOS, DE NÍVEL SUPERIOR, QUE ATUAM NO APOIO DIRETO À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL.
-------------------------------------	---

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS:

Orientação para resultados	Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.
Inovação	Propõe e implementa soluções novas ou criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.
Aprendizagem contínua	Contribui para a acessibilidade e a renovação do conhecimento organizacional, captando, desenvolvendo e aplicando conhecimentos que contribuam para seu crescimento profissional e o desempenho organizacional.
Gestão do Processo Judicial	Atua com foco na otimização e uniformização do trâmite processual e decisões judiciais, de forma a atender com agilidade e eficácia à demanda da sociedade.
Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.
Análise processual	Aplica efetivamente os conhecimentos jurídicos – normas, legislação, doutrina, jurisprudência –, os procedimentos e os recursos disponíveis em sua área específica de atuação.
Trabalho em Equipe	Investe na coesão da equipe de trabalho em que atua, respeita os papéis de cada integrante e contribui para o alcance de objetivos profissionais comuns.
Comunicação	Contribui para a integração da instituição, mediante a troca permanente de informações, serviços e resultados com pares, chefias, clientes e outras pessoas com as quais interage por força das atividades que desempenha.

Nível 1

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras que seguem os padrões adotados no setor de atuação, orientando-se pelas expectativas da chefia e pelas metas estabelecidas. Negocia com a chefia as atividades sob sua responsabilidade e sugere melhorias em sua execução. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns. Busca e organiza informações necessárias à realização das atividades sob sua responsabilidade.

1. Orientação para resultados:

Apóia o alcance dos resultados da unidade, fornecendo informações precisas sobre as atividades realizadas e favorecendo o acompanhamento e controle pela chefia.

Cumpre os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, informa sobre problemas ocorridos para não comprometer o trabalho.

Realiza ou conclui as atividades rotineiras e estruturadas que foram iniciadas, respeitando a qualidade e seguindo orientações para gerar resultados alinhados aos objetivos estratégicos do Tribunal.

2. Inovação:

Acompanha a implementação de melhorias na equipe em que atua, atualizando-se sobre os impactos em suas atividades.

Adota as melhorias definidas para suas tarefas, seguindo as orientações da chefia.

Opina sobre as melhorias propostas em suas atividades.

Implanta melhorias em suas atividades, demandando as condições e orientações necessárias.

3. Aprendizagem contínua:

Organiza e sistematiza dados e informações relacionados às suas atividades, facilitando o acesso e utilização por outros.

Aproveita o conhecimento organizacional e técnico específico obtido junto a pares e os aplica em suas atividades.

Investe na atualização permanente, buscando oportunidades para adquirir conhecimentos pertinentes à sua atuação profissional.

Solicita feedback sobre seu desempenho para balizar o autodesenvolvimento e adequá-lo às necessidades da equipe em que atua.

Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em seu processo de aprendizagem.

4. Gestão do processo judicial:

Alinha suas ações com as da equipe, visando padronizar o processamento dos feitos para garantir os procedimentos corretos.

Atende aos prazos previstos para o trâmite processual, colaborando com o alcance dos objetivos estipulados.

Nível 1

5. Visão sistêmica:

Desempenha suas atividades em sincronia com a equipe e contribui para a sua integração com o meio externo, fornecendo dados relacionados às atividades em que atua, de forma sistematizada e organizada, para a análise do ambiente externo ao setor.

6. Análise processual:

Dá o tratamento adequado aos processos, às petições e a outros documentos **conforme a urgência de cada**, adaptando sua atuação **conforme o trâmite processual**, evitando impactos negativos **no restante da equipe**. Contribui para a uniformização na **análise processual no âmbito da equipe** em que atua, fundamentando seus posicionamentos no estudo de decisões anteriores sobre situações similares.

7. Trabalho em equipe:

Conquista a confiança dos servidores com os quais interage, demonstrando abertura para receber críticas e entender diferenças.

Respeita e considera diferentes abordagens, experiências e pontos de vista no desenvolvimento de um trabalho coletivo.

8. Comunicação:

Organiza dados e informações úteis para a realização do trabalho da equipe, de modo a compartilhá-los e facilitar sua localização sempre que necessário.

Pratica o diálogo para aprimorar as relações entre as pessoas da equipe, visando à melhoria do desempenho das atividades.

Constrói sua rede de relacionamentos internamente e **aproveita oportunidades** de mobilizá-la para realizar as atividades estipuladas.

Nível 2

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras que envolvem a elaboração de minutas de decisões judiciais, que tenham precedentes na unidade ou no Tribunal. Participa do planejamento das atividades da equipe em que atua e da utilização dos recursos. Analisa e sistematiza informações utilizadas pela equipe, compilando-as conforme os princípios que regem as atividades desenvolvidas no setor.

1. Orientação para resultados:

Assume e realiza a parte que lhe compete do plano de ação do setor, demonstrando comprometimento com os resultados.

Identifica obstáculos nas atividades da equipe em que atua e contribui com alternativas para transpô-los.

2. Inovação:

Apresenta sugestões que aperfeiçoem a aplicação dos procedimentos de qualidade nas atividades da equipe em que atua.

Implanta melhorias negociadas com a chefia na equipe, demandando as condições.

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulado relativos à equipe em que atua.

Adapta soluções efetivadas anteriormente a novas situações nas atividades ou junto à equipe em que atua.

3. Aprendizagem contínua:

Sugere ações de desenvolvimento para o setor em que atua, como atualizações técnicas, considerando necessidades, novos conhecimentos, mudanças no contexto, identificação de oportunidades, entre outras fontes de pressão e/ou de informação.

Contribui para a disseminação do conhecimento organizacional, repassando-o a pares ou servidores menos experientes do setor em que atua e zelando pela precisão na compreensão.

Cria meios eficientes para registrar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, facilitando o acesso a essas informações pela equipe em que atua.

Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento das pessoas com quem interage.

Nível 2

4. Gestão do processo judicial:

Planeja suas atividades a fim de atender aos prazos previstos para o trâmite dos processos sob a sua responsabilidade, sugerindo à chefia priorização de suas atividades de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Aplica procedimentos corretos em suas atividades, de forma padronizada, favorecendo, assim, a agilidade na tramitação dos processos sob a sua responsabilidade.

Mantém organizado o controle do trâmite dos processos sob sua responsabilidade, contribuindo com a sua eficiente localização.

Identifica necessidades de recursos e prazos que impactam a realização de suas atividades e apresenta as condições necessárias a sua chefia.

Auxilia servidores menos experientes no controle do trâmite dos processos sob sua responsabilidade e a sua eficiente localização.

5. Visão sistêmica:

Atua na integração de ações com servidores de equipes relacionadas, visando a gerar sincronia e sinergia.

Atua de maneira alinhada ao contexto interno do setor, ao propor alterações, analisando os possíveis efeitos nas equipes relacionadas.

Contribui para que o setor em que atua mantenha-se alinhado com as tendências do ambiente externo ao setor, identificando ameaças ou oportunidades.

6. Análise processual:

Propõe soluções **eficazes a partir da** análise das variáveis envolvidas **em um processo** e os relacionamentos existentes entre elas.

Analisa os processos sob sua responsabilidade com independência a partir dos conhecimentos atualizados de jurisprudência, doutrina e diretrizes gerais.

7. Trabalho em equipe:

Atua no aprimoramento das relações entre as pessoas da equipe que interage, bem como solicita orientações e *feedback*, visando à melhoria do desempenho das atividades.

Apóia o desenvolvimento da confiança da equipe, auxiliando servidores menos experientes.

8. Comunicação:

Coloca questões técnicas de maneira didática e discute-as, **valorizando as boas idéias** dos servidores menos experientes da equipe em que atua.

Estabelece contatos com setores inter-relacionados, que favoreçam a troca de informações necessárias para a equipe em que atua.

Nível 3

Caracterização: Realiza atividades estruturadas, mas não rotineiras, evoluindo para a elaboração de minutas de decisões judiciais que não têm precedentes no Tribunal. Participa do planejamento das atividades da área em que atua e propõe a requisição de novos recursos. Interpreta informações e gera novos conhecimentos sobre o processo organizacional em que atua.

1. Orientação para resultados:

Auxilia servidores menos experientes no cumprimento dos resultados estipulados para a área em que atua.

Demonstra comprometimento com os resultados esperados para a área em que atua, informando aos demais profissionais da equipe sobre possíveis impactos ocasionados por sua atuação, reconhecendo e antecipando conseqüências.

Avalia resultados e relata ao seu gestor, informando sobre as ações empreendidas na equipe em que atua e sugerindo redirecionamento das atividades de acordo com os objetivos estabelecidos.

Verifica a viabilidade dos prazos definidos para a realização de suas ações e realiza adaptações para minimizar impactos negativos no resultado.

2. Inovação:

Identifica oportunidades de melhoria para áreas relacionadas, propondo sugestões.

Interage com áreas relacionadas para elaborar alternativas conjuntas de inovações/mudanças.

Apresenta propostas de melhorias para a área em que atua, a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto nas equipes relacionadas.

3. Aprendizagem contínua:

Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos na área em que atua e entre os profissionais com quem se relaciona, contribuindo para a circulação do conhecimento e para o desenvolvimento profissional e da organização.

Aplica conhecimentos considerados como avanços para a área em que atua, registrando-os e disseminando-os.

4. Gestão do processo judicial:

Apóia os servidores menos experientes na aplicação dos procedimentos sobre o trâmite dos processos, garantindo procedimentos corretos e padronizados.

Planeja suas atividades e prioriza ações para contornar dificuldades no trâmite do processo sob a sua responsabilidade.

Avalia a necessidade de recursos e prazos para garantir a agilidade na tramitação dos processos e evitar impactos negativos nos demais processos da equipe em que atua.

Nível 3

5. Visão sistêmica:

Desempenha suas atribuições de modo sincronizado com os contextos interno e externo, buscando permanente atualização sobre o planejamento estratégico do Tribunal e sobre o seu papel perante a sociedade.

Orienta suas ações profissionais a partir da análise dos impactos na área em que atua e nas áreas inter-relacionadas.

Propõe ações na área em que atua a partir da percepção das tendências do ambiente externo à área e dos possíveis impactos.

6. Análise processual:

Apóia servidores menos experientes na **análise de processos** a partir dos conhecimentos atualizados de jurisprudência, doutrina e diretrizes gerais.

Apóia **servidores menos experientes** no tratamento adequado aos processos, às petições e a outros documentos, conforme a urgência de cada, sugerindo adaptações **segundo o trâmite processual**.

7. Trabalho em equipe:

Colabora com a resolução de conflitos na equipe em que atua, zelando pelo respeito às diferenças interpessoais e pelo ambiente favorável à produtividade coletiva.

Contribui para a orientação técnica das pessoas da equipe, influenciando a efetivação de um processo de *feedback* constante sobre os trabalhos realizados.

Contribui para a coesão dos trabalhos na área, propondo ao gestor imediato um conjunto de expectativas e/ou distribuição de responsabilidades.

8. Comunicação:

Contribui para a relação de confiança entre as equipes, apoiando ações que envolvem a área como um todo.

Garante a transmissão de informações precisas na área como um todo, interpretando dados de forma consistente.

TRAJETÓRIA ADMINISTRATIVA

Caracterização da Trajetória	SERVIDORES NÃO COMISSIONADOS, DE NÍVEL MÉDIO OU SUPERIOR, QUE ATUAM NA ÁREA DE APOIO ADMINISTRATIVO.
-------------------------------------	--

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS:

Orientação para resultados	Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.
Orientação para a qualidade	Presta serviços com efetividade e orienta o cliente com educação, confiabilidade e presteza.
Inovação	Propõe e implementa soluções novas ou criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.
Aprendizagem contínua	Contribui para a acessibilidade e a renovação do conhecimento organizacional, captando, desenvolvendo e aplicando conhecimentos que contribuam para seu crescimento profissional e o desempenho organizacional.
Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.
Análise e Resolução de Problemas	Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiam a tomada de decisão.
Trabalho em Equipe	Investe na coesão da equipe de trabalho em que atua, respeita os papéis de cada integrante e contribui para o alcance de objetivos profissionais comuns.
Comunicação	Contribui para a integração da instituição, mediante a troca permanente de informações, serviços e resultados com pares, chefias, clientes e outras pessoas com as quais interage por força das atividades que desempenha.

Eixo: médio

Nível 1 - médio

Caracterização: Executa atividades repetitivas, seguindo rotina predeterminada e solicitando orientações da chefia. Coleta, classifica e registra dados. Interage com os servidores relacionados às suas atividades.

1. Orientação para resultados:

Finaliza as atividades rotineiras que foram iniciadas, seguindo orientações, com o objetivo de gerar resultados para a unidade.

Cumprir os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, informa sobre os problemas ocorridos para não comprometer o trabalho.

2. Orientação para a Qualidade:

Presta serviço com eficiência, conforme a padronização definida para a atividade que realiza, atuando com confiabilidade e presteza.

Atende às demandas dos clientes, seguindo os padrões de qualidade estipulados para as atividades sob sua responsabilidade.

Encaminha, aos níveis mais elevados da carreira, os problemas e questionamentos dos clientes que fogem às atividades rotineiras que executa.

3. Inovação:

Adota as melhorias definidas para suas atividades, seguindo as orientações da chefia.

Apresenta-se comprometido com o processo de melhoria contínua, contribuindo eventualmente com sugestões de melhorias nas atividades que executa a sua chefia.

4. Aprendizagem contínua (envolve Liderança Pessoal):

Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em sua aprendizagem.

Registra as informações sobre suas atividades, possibilitando o seu acesso a outros profissionais.

Utiliza dados e informações fornecidos para o exercício de suas atividades, aplicando-os sob supervisão.

5. Visão sistêmica:

Atua em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.

Solicita orientação de servidores mais experientes para ampliar seu entendimento dos segmentos de processo organizacional relacionados às suas atividades.

Realiza suas atividades, compreendendo o impacto na equipe em que atua.

6. Análise e resolução de problemas:

Identifica problemas rotineiros recorrentes relativos às atividades que executa.

Implementa solução, definida pela chefia, para os problemas recorrentes nas atividades que executa.

Nível 1 - médio

7. Trabalho em equipe:

Realiza suas atividades e **trabalha cooperativamente** com outros profissionais, contribuindo para o alcance de objetivos comuns.

Apresenta-se comprometido com o alcance dos objetivos comuns, alinhando suas atividades com as demais desenvolvidas pela equipe em que atua.

8. Comunicação:

Interage com profissionais relacionados às suas atividades, utilizando linguagem clara e argumentação coerente.

Transmite informações de forma assertiva, objetiva e precisa, fazendo-se entender por todos os membros da equipe, pares e superiores.

Nível 2 – médio

Caracterização: Executa atividades repetitivas que seguem normas e/ou padrões predefinidos. Toma decisões relacionadas à execução de suas atividades, seguindo histórico de soluções. Sugere melhorias na execução das atividades sob sua responsabilidade. Busca e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua. Atua de modo integrado com a equipe.

1. Orientação para resultados:

Finaliza as atividades iniciadas, tomando decisões em caráter emergencial, com base no histórico de soluções, para gerar resultados com impacto na unidade.

Cumprir os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer o trabalho.

2. Orientação para a Qualidade:

Ouve o cliente atentamente e atende a suas demandas, segundo padronização definida e orientando-se, em caso de dúvidas, com os níveis hierárquicos superiores.

Solicita orientações de servidores mais experientes sobre como aplicar os procedimentos de qualidade na sua atividade para garantir a satisfação do cliente.

3. Inovação:

Identifica e propõe melhorias à sua chefia para a atividade que desenvolve.

Acompanha a implementação de melhorias no segmento de processo em que atua, atualizando-se sobre os impactos em suas atividades.

4. Aprendizagem contínua:

Realiza o autodesenvolvimento de forma proativa, solicitando e seguindo recomendações de profissionais mais experientes ou de seu gestor imediato.

Organiza dados e informações úteis para o trabalho da equipe, de modo a facilitar sua localização e aplicação sempre que necessário.

Aproveita o conhecimento organizacional obtido junto a pares e o aplica no exercício de suas atividades.

Troca experiências com outros servidores ligados às suas atividades, contribuindo para a circulação informal do conhecimento.

5. Visão sistêmica:

Realiza sua atividade compreendendo o impacto nos segmentos de processo relacionados.

Verifica a coesão de suas atividades com outras relacionadas, agindo para manter a consistência entre elas.

Nível 2 – médio

6. Análise e resolução de problemas:

Identifica problemas recorrentes relativos ao segmento de processo em que atua.

Sugere soluções para os problemas recorrentes identificados no segmento de processo em que atua.

7. Trabalho em equipe:

Apresenta-se para apoiar atividades da equipe em que atua, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta, conquistando o respeito e a confiança do grupo.

Desempenha atividades que apóiam os colegas na realização de suas atividades, visando ao alcance dos resultados esperados para a equipe.

8. Comunicação:

Identifica as informações que necessita transmitir, adequando-as ao receptor.

Busca informações e as repassa coerentemente aos profissionais relacionados às suas atividades, mantendo-se aberto a ouvir e ser influenciado.

Nível 3 – médio

Caracterização: Executa atividades estruturadas e rotineiras, seguindo os padrões adotados no setor em que atua. Sugere critérios para a padronização das atividades desenvolvidas no setor de atuação, com foco na utilização adequada dos recursos. Sistematiza e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua.

1. Orientação para resultados:

Finaliza as atividades iniciadas, atentando para os impactos nos objetivos estratégicos em que atua.

Planeja suas atividades, sugerindo à chefia priorização de suas atividades de acordo com os objetivos a serem alcançados.

Fornecer informações precisas sobre as atividades realizadas, apoiando o alcance dos resultados da unidade e favorecendo o acompanhamento e controle pela chefia.

2. Orientação para a Qualidade:

Apresenta resposta às solicitações do cliente com clareza e transparência, informando sobre as providências que adotará e/ou os procedimentos relacionados à sua atividade.

Sugere medidas voltadas à padronização do atendimento no segmento de processo em que atua e apresenta idéias de aperfeiçoamento dos procedimentos de qualidade no atendimento.

Auxilia na orientação de servidores menos experientes sobre os padrões e procedimentos de qualidade relacionados ao atendimento ao cliente.

3. Inovação:

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulado relativos ao segmento de processo em que atua.

Implanta melhorias em suas atividades, demandando as condições e orientações necessárias.

Propõe formas de aumentar a integração com atividades relacionadas ao segmento de processo em que atua.

4. Aprendizagem contínua:

Solicita feedback sobre seu desempenho para balizar o autodesenvolvimento e para adequá-lo às necessidades do segmento de processo em que atua.

Organiza e sistematiza dados e informações relacionados ao trabalho da equipe, facilitando seu acesso e utilização por outros.

Dissemina o conhecimento organizacional a pares ou profissionais menos experientes, zelando pela correta compreensão.

Investe em seu próprio desenvolvimento profissional e dos profissionais com que se relaciona, trocando experiências, informações e conhecimentos vinculados ao segmento de processo em que atua.

Nível 3 – médio

5. Visão sistêmica:

Desenvolve suas atividades em sintonia com a equipe, compreendendo o impacto de sua atuação para a organização.

Fornecer subsídios para a análise do ambiente interno à organização ao sistematizar e organizar dados relacionados ao processo em que atua.

6. Análise e resolução de problemas:

Realiza análise crítica sobre problemas recorrentes, persiste em sua solução, demonstrando postura de não conformidade com os erros, e observa impactos no processo em que atua.

Levanta as informações necessárias para a análise lógica e racional dos problemas existentes no processo em que atua.

7. Trabalho em equipe:

Expressa, de forma construtiva, sua percepção a respeito de comportamentos específicos das pessoas da equipe para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais e o desempenho da equipe.

Colabora com a construção do consenso e a manutenção da coesão do grupo, contribuindo para o alcance dos resultados esperados para a equipe.

Colabora com a organização e distribuição das atividades na equipe em que atua, contribuindo com informações referentes às suas responsabilidades.

8. Comunicação:

Troca experiências com profissionais de outros setores relacionados ao setor onde atua, para alinhar suas ações e gerar sinergia coletiva.

Identifica informações relevantes no processo em que atua, propondo aos responsáveis a divulgação a todos os interessados.

Eixo: superior

Nível 1 – superior

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, que seguem os padrões adotados no setor, e orienta-se pelas expectativas da chefia e pelas metas estabelecidas. Negocia com a chefia a forma de execução das atividades sob sua responsabilidade e sugere melhorias. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns. Busca e organiza informações necessárias para a realização das atividades sob sua responsabilidade.

1. Orientação para resultados:

Identifica necessidades de recursos e prazos que impactam a realização de suas atividades, demandando as condições necessárias.

Fornecer informações precisas sobre as atividades realizadas, apoiando o alcance dos resultados da unidade e favorecendo o acompanhamento e controle pela chefia.

Finaliza as atividades iniciadas, atentando para os impactos nos resultados do setor em que atua.

Planeja suas atividades, sugerindo à chefia a priorização, de acordo com os objetivos a serem alcançados.

2. Orientação para a Qualidade:

Apresenta resposta às solicitações do cliente com clareza e transparência, informando sobre as providências que adotará e/ou os procedimentos relacionados à sua atividade.

Sugere medidas voltadas para a padronização do atendimento no setor em que atua e apresenta idéias de aperfeiçoamento dos procedimentos de qualidade no atendimento.

Propõe soluções para as demandas dos clientes, repassando-as, em caso de dúvidas, ao gestor imediato ou servidores mais experientes.

Contribui com o acompanhamento e controle dos padrões de qualidade do setor em que atua, apresentando à chefia informações consolidadas sobre o cumprimento dos procedimentos de atendimento ao cliente.

3. Inovação:

Concebe e apresenta soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas no setor em que atua.

Implanta melhorias em suas atividades, demandando as condições e orientações necessárias.

Acompanha a implementação de melhorias no setor em que atua, atualizando-se sobre os impactos em suas atividades.

Nível 1 – superior

4. Aprendizagem contínua:

Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em seu processo de aprendizagem. Investe na permanente atualização em relação aos fatos que acontecem no setor, ligados às suas atividades.

Organiza e sistematiza dados e informações relacionados às suas atividades, facilitando o seu acesso e a utilização por outros.

Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento das pessoas com quem interage.

Contribui para o próprio desenvolvimento profissional e dos profissionais com que se relaciona, trocando experiências, informações e conhecimentos vinculados ao segmento de processo em que atua.

Realiza o autodesenvolvimento de forma proativa, solicitando e seguindo recomendações de profissionais mais experientes ou de seu gestor imediato.

5. Visão sistêmica:

Atua em suas atividades em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.

Verifica a coesão de suas atividades com outras atividades relacionadas, agindo para manter a consistência entre elas.

Fornecer subsídios para a análise do ambiente interno ao sistematizar e organizar dados relacionados às atividades em que atua.

6. Análise e resolução de problemas:

Realiza análise crítica sobre problemas recorrentes, persiste em sua solução, demonstrando postura de não conformidade com os erros, e observa impactos no segmento de processo.

Levanta as informações necessárias para a análise lógica e racional dos problemas existentes no setor em que atua.

7. Trabalho em equipe:

Apresenta-se para auxiliar as atividades da equipe em que atua, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta, e apóia os colegas para o alcance de objetivos comuns.

Conquista a confiança dos profissionais com os quais interage, demonstrando abertura para receber críticas e entender diferenças.

Expressa, de forma construtiva, sua percepção a respeito de comportamentos específicos das pessoas da equipe, para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais e o desempenho da equipe.

Respeita e considera diferentes abordagens, experiências e pontos de vista no desenvolvimento de um trabalho coletivo.

Nível 1 – superior

8. Comunicação:

Transmite informações de forma assertiva, objetiva e precisa, fazendo-se entender por todos os membros da equipe, pares e superiores.

Constrói sua rede de relacionamentos internamente e aproveita oportunidades de mobilizá-la para alcançar os objetivos do setor em que atua.

Interage com profissionais **relacionados à sua equipe**, utilizando linguagem clara e argumentação coerente.

Identifica informações relevantes no processo em que atua, propondo aos responsáveis a divulgação a todos os interessados.

Nível 2 - superior

Caracterização: Participa da estruturação de atividades e rotinas que seguem padrões adotados no setor e que promovam impacto nos processos relacionados. Analisa os resultados de seu desempenho para o trabalho da equipe. Participa do planejamento das atividades da equipe em que atua e da utilização dos recursos. Analisa e sistematiza informações utilizadas pela equipe, compilando-as conforme os princípios que regem as atividades desenvolvidas.

1. Orientação para resultados:

Realiza suas atividades para **produzir resultados alinhados** aos objetivos estratégicos da instituição.

Apresenta às lideranças responsáveis informações sobre ações empreendidas e necessidades de intervenção, em tempo hábil, demonstrando comprometimento com o alcance dos resultados esperados para o processo em que atua.

Prioriza ações para contornar dificuldades no processo em que atua, colaborando para o alcance dos objetivos estipulados.

2. Orientação para a Qualidade:

Posiciona seus clientes quanto a prazos realistas para atendimento a suas demandas, considerando o volume de trabalho que possui.

Apresenta sugestões que aperfeiçoem a aplicação dos procedimentos de qualidade no conjunto das atividades do processo em que atua, visando a **melhorar o atendimento ao cliente**.

Dissemina aos profissionais do processo em que atua a importância da satisfação do cliente.

3. Inovação:

Concebe e apresenta soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas no processo em que atua e observa os impactos nos processos relacionados.

Apresenta propostas de melhorias, a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto nos processos relacionados.

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulado relativos ao processo em que atua.

Adapta soluções efetivadas anteriormente a novas situações no processo em que atua, considerando interfaces.

4. Aprendizagem contínua:

Investe na atualização permanente, buscando oportunidades para adquirir conhecimentos pertinentes à sua atuação profissional.

Solicita feedback sobre seu desempenho para balizar o autodesenvolvimento e para adequá-lo às necessidades do processo em que atua.

Dissemina o conhecimento organizacional a pares ou profissionais menos experientes, zelando por sua correta compreensão.

Aproveita o conhecimento organizacional e técnico específico, obtido junto a pares, e o aplica no processo em que atua.

Nível 2 - superior

5. Visão sistêmica:

Analisa os potenciais impactos nos processos relacionados ao propor alterações em suas ações.

Atua na integração de ações com profissionais de processos relacionados, visando gerar sincronia e sinergia.

Realiza análises sobre as tendências do ambiente externo que possam significar ameaças ou oportunidades para o processo em que atua.

6. Análise e resolução de problemas:

Analisa criticamente os problemas do processo em que atua e persiste em sua resolução, verificando impactos para a equipe.

Identifica os riscos do processo em que atua, soluciona os problemas e observa impactos na equipe.

Propõe soluções eficazes a partir da análise das variáveis envolvidas em um problema e os relacionamentos existentes entre elas.

Resolve problemas com independência a partir de diretrizes gerais, utilizando conhecimento de experiências anteriores que tenham ocorrido no processo em que atua.

7. Trabalho em equipe:

Colabora com a construção do consenso e a manutenção da coesão do grupo, contribuindo para o alcance dos resultados esperados para a equipe.

Colabora com a organização e distribuição das atividades na equipe em que atua, contribuindo com informações referentes às suas responsabilidades.

Atua no aprimoramento das relações entre as pessoas da equipe que interage, bem como solicita orientações e *feedback*, visando à melhoria do desempenho das atividades.

8. Comunicação:

Troca experiências com profissionais de outros processos relacionados, para alinhar suas ações e gerar sinergia coletiva.

Apresenta questões técnicas de maneira didática e as discute, valorizando as boas idéias dos profissionais menos experientes do processo em que atua.

Estabelece contatos externos à instituição, que favoreçam a troca de informações necessárias para o processo em que atua.

Nível 3 - superior

Caracterização: Participa da estruturação de atividades e rotinas, analisando o impacto de seu desempenho no macroprocesso do qual faz parte. Participa do processo decisório sobre mudanças em suas atividades e nos procedimentos adotados. Participa do planejamento das atividades do processo em que atua e propõe a requisição de novos recursos. Interpreta informações e gera novos conhecimentos sobre o processo em que atua.

1. Orientação para resultados:

Negocia com o gestor recursos e prazos necessários para alcançar os objetivos estipulados para o processo em que atua.

Auxilia servidores menos experientes da equipe para o cumprimento dos resultados estipulados para o processo em que atua.

Adota parâmetros que minimizem riscos em casos imprevistos, colaborando com a entrega dos resultados da área em que atua.

Informa outras áreas relacionadas ao processo em que atua sobre possíveis impactos ocasionados por sua atuação nos resultados, reconhecendo e antecipando conseqüências, bem como demonstrando comprometimento com o alcance dos objetivos estabelecidos.

2. Orientação para a Qualidade:

Avalia a satisfação e o retorno das soluções oferecidas aos clientes, sugerindo modificações na área em que atua.

Auxilia os servidores menos experientes a cumprir os padrões e procedimentos de qualidade, relacionados à satisfação do cliente.

Atende demandas imprevistas de clientes, adaptando suas atividades.

3. Inovação:

Concebe e apresenta soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas no processo em que atua e observa os impactos nos setores relacionados.

Propõe soluções para os obstáculos ou eventuais dificuldades que possam comprometer o plano de ação do processo, a fim de garantir o alcance dos objetivos pretendidos.

Identifica oportunidades de melhoria em processos relacionados e oferece sugestões.

Interage com setores parceiros para elaborar alternativas conjuntas de inovações/mudanças com impacto no macroprocesso em que atua.

4. Aprendizagem contínua:

Sugere ao gestor atualizações no processo em que atua a partir de novos conhecimentos que adquire.

Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos na equipe em que atua, contribuindo para a circulação do conhecimento.

Cria meios eficientes para registrar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, facilitando o seu acesso pelos profissionais relacionados ao processo em que atua.

Nível 3 - superior

5. Visão sistêmica:

Investe na permanente atualização sobre o planejamento estratégico do Tribunal e o seu papel perante a sociedade, contribuindo para a sinergia entre as áreas.

Orienta suas ações a partir da análise dos impactos na área como um todo e nas áreas inter-relacionadas.

Propõe ações ao gestor no processo em que atua a partir da percepção das tendências do ambiente externo e dos impactos na área.

6. Análise e resolução de problemas:

Apóia a resolução de problemas na área como um todo, acompanhando e orientando profissionais menos experientes em suas atividades.

Realiza análises críticas procurando identificar a raiz dos problemas, visando recomendar soluções definitivas para aprimorar o processo em que atua.

7. Trabalho em equipe:

Colabora com a resolução de conflitos na equipe em que atua, zelando pelo respeito às diferenças interpessoais e pelo ambiente favorável à produtividade coletiva.

Contribui para a orientação técnica das pessoas da equipe, influenciando para a efetivação de um processo de *feedback* constante sobre os trabalhos realizados.

Contribui para a coesão dos trabalhos da equipe do processo em que atua, propondo ao gestor imediato um conjunto de expectativas e/ou distribuição de responsabilidades.

8. Comunicação:

Apresenta questões técnicas de maneira didática e as discute, valorizando as boas idéias dos profissionais da Organização.

Apóia ações que envolvem mais de um processo, reforçando a relação de confiança entre as equipes.

Utiliza sua rede de relacionamentos para identificar contatos externos, visando atender aos interesses da área em que atua e da instituição como um todo.

TRAJETÓRIA ESPECIALIZADA

Caracterização da Trajetória	SERVIDORES COM EXIGÊNCIA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA, DE NÍVEL MÉDIO OU SUPERIOR, CONFORME CONCURSO PÚBLICO PARA INVESTIDURA NO CARGO, E, QUANDO EXIGIDO, COM REGISTRO NO ÓRGÃO FISCALIZADOR DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO.
-------------------------------------	--

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS:

Orientação para resultados	Desenvolve atividades alinhadas com o plano de ação da unidade em que atua e contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do Tribunal.
Inovação	Propõe e implementa soluções novas ou criativas para atividades, processos e rotinas de trabalho.
Aprendizagem contínua	Contribui para a acessibilidade e a renovação do conhecimento organizacional, captando, desenvolvendo e aplicando conhecimentos que contribuam para seu crescimento profissional e o desempenho organizacional.
Visão sistêmica	Desempenha atividades de modo sincronizado com a área em que atua, o ambiente institucional e as influências do ambiente externo.
Análise e Resolução de Problemas	Identifica objetivamente situações-problema e aponta soluções consistentes que subsidiam a tomada de decisão.
Trabalho em Equipe	Investe na coesão da equipe de trabalho em que atua, respeita os papéis de cada integrante e contribui para o alcance de objetivos profissionais comuns.
Comunicação	Contribui para a integração da instituição, mediante a troca permanente de informações, serviços e resultados com pares, chefias, clientes e outras pessoas com as quais interage por força das atividades que desempenha.

Nível 1 - médio

Caracterização: Executa atividades rotineiras, seguindo procedimentos predeterminados e solicitando orientações da chefia. Coleta, classifica e registra dados. Interage com os servidores relacionados às suas atividades.

1. Orientação para resultados:

Finaliza as atividades que foram iniciadas, observando os padrões de **qualidade** e **seguindo orientações** para gerar resultados para a unidade.

Cumpe os **prazos acordados com a chefia** e, no caso de não ser possível alcançá-los, informa sobre os problemas ocorridos para não comprometer o trabalho.

2. Inovação:

Adota as melhorias definidas para as atividades, seguindo as orientações da chefia.

Demonstra comprometimento com o processo de melhoria contínua, apresentando à chefia, eventualmente, sugestões para as atividades que executa.

3. Aprendizagem contínua:

Aproveita oportunidades oferecidas pela instituição para investir em sua aprendizagem.

Registra as informações sobre as atividades, possibilitando o acesso por outros servidores.

Utiliza dados e informações fornecidos para o exercício das atividades, aplicando-os sob supervisão.

4. Visão sistêmica:

Realiza as atividades em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.

Solicita orientação de servidores mais experientes para **ampliar seu entendimento** acerca dos segmentos de processo relacionados às suas atividades.

5. Análise e resolução de problemas:

Identifica e resolve problemas rotineiros e específicos, demonstrando persistência e comprometimento, sob supervisão freqüente.

6. Trabalho em equipe:

Realiza as atividades e trabalha cooperativamente com outros profissionais, contribuindo para o alcance de objetivos comuns.

Apresenta-se para apoiar as atividades da equipe em que atua, mesmo que não seja de sua responsabilidade direta.

7. Comunicação:

Interage com profissionais relacionados à sua atividade, utilizando linguagem clara e argumentação coerente.

Transmite informações de forma assertiva, objetiva e precisa, fazendo-se entender.

Nível 2 – médio

Caracterização: Executa atividades rotineiras e estruturadas seguindo normas e/ou padrões predefinidos na unidade. Toma decisões, seguindo histórico de soluções. Sugere melhorias na execução das atividades sob sua responsabilidade. Busca e organiza informações necessárias para a realização das atividades da equipe em que atua. Atua de modo integrado com a equipe.

1. Orientação para resultados:

Finaliza as atividades iniciadas, tomando decisões, com base em experiência prévia ou histórico da unidade, para gerar resultados com impacto nas demais atividades da equipe.

Cumprir os prazos acordados com a chefia e, no caso de não ser possível alcançá-los, sugere soluções para não comprometer o trabalho.

2. Inovação:

Identifica e propõe melhorias à sua chefia para as atividades que desenvolve.

Adota as melhorias definidas para as atividades, buscando orientação em caso de dúvidas.

3. Aprendizagem contínua:

Investe no autodesenvolvimento de forma proativa, solicitando e seguindo recomendações de servidores mais experientes ou de seu gestor imediato.

Organiza dados e informações úteis para o trabalho da equipe, de modo a facilitar sua localização e aplicação sempre que necessário.

Aproveita o conhecimento organizacional obtido e aplica-o no exercício de suas atividades.

Troca experiências com outros servidores ligados às suas atividades, contribuindo para a circulação do conhecimento.

4. Visão sistêmica:

Realiza as atividades observando o impacto na equipe em que atua.

Verifica a coesão de suas atividades com outras relacionadas, agindo para manter a consistência entre elas.

5. Análise e resolução de problemas:

Resolve problemas rotineiros, específicos e estruturados, demonstrando persistência e comprometimento e encaminhando os que extrapolam seu escopo a servidores mais experientes.

6. Trabalho em equipe:

Expressa, de forma construtiva, sua percepção a respeito de comportamentos específicos das pessoas da equipe, para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais e o desempenho da equipe.

Demonstra comprometimento com o alcance dos objetivos comuns, alinhando suas atividades com as demais desenvolvidas pela equipe em que atua.

7. Comunicação:

Identifica as informações que necessita transmitir, adequando-as ao receptor.

Busca informações e repassa-as coerentemente aos profissionais relacionados às suas atividades, considerando outros pontos de vista.

Nível 3 - médio

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, seguindo os padrões adotados no setor em que atua e orientando-se pelas expectativas da chefia e pelas metas estabelecidas. Negocia com a chefia as atividades sob sua responsabilidade e sugere melhorias em sua execução. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e alcance de objetivos comuns. Busca e organiza informações necessárias para a realização das atividades sob sua responsabilidade.

1. Orientação para resultados:

Identifica necessidades de recursos e prazos que impactam na realização de suas atividades, demandando as condições necessárias.

Facilita o alcance dos resultados da unidade, fornecendo informações precisas sobre as atividades realizadas e favorecendo o acompanhamento e controle pela chefia.

Finaliza as atividades iniciadas e toma decisões, com base em experiência prévia ou histórico da unidade, atentando para os impactos nos resultados do setor em que atua.

Planeja suas atividades cotidianas, apontando prioridades à chefia, de acordo com os objetivos a serem alcançados.

2. Inovação:

Opina sobre as melhorias propostas a partir de sua experiência e conhecimento acumulados relativos às atividades em que atua.

Implanta ações de melhoria nas atividades, demandando orientações necessárias.

Acompanha a implementação de melhorias no setor em que atua, atualizando-se sobre os impactos em suas atividades.

3. Aprendizagem contínua:

Solicita feedback sobre seu desempenho para balizar o autodesenvolvimento e para adequá-lo às necessidades das atividades que executa.

Investe na permanente atualização em relação aos fatos que acontecem no setor.

Organiza e sistematiza dados e informações relacionados às suas atividades.

Investe no autodesenvolvimento profissional e no desenvolvimento dos profissionais com que se relaciona, trocando experiências, informações e conhecimentos vinculados ao segmento de processo em que atua.

4. Visão sistêmica:

Propõe formas de integração com atividades relacionadas ao segmento de processo em que atua.

Analisa os potenciais impactos nas demais atividades da área ao propor alterações em suas ações.

5. Análise e resolução de problemas:

Resolve problemas com independência a partir de diretrizes gerais, persistindo em sua solução e observando impactos nas atividades relacionadas.

Levanta as informações necessárias para a análise lógica e racional dos problemas existentes no setor em que atua.

Nível 3 - médio

6. Trabalho em equipe:

Apóia a equipe no alcance de objetivos comuns, demonstrando abertura para receber críticas e administrar diferenças.

Ajuda a manter a coesão do grupo em que atua, colaborando para o alcance dos resultados esperados.

Respeita e considera diferentes abordagens, experiências e pontos de vista no desenvolvimento de trabalho coletivo.

7. Comunicação:

Organiza dados e informações úteis, de modo a facilitar sua localização e seu compartilhamento.

Troca informações com os servidores responsáveis por atividades afins, para alinhar suas ações e gerar sinergia coletiva.

Dialoga para aprimorar as relações interpessoais, visando à melhoria do desempenho das atividades.

Constrói sua rede de relacionamentos para alcançar os objetivos da área em que atua.

Eixo: Superior

Nível 1 - superior

Caracterização: Realiza atividades estruturadas e rotineiras, que seguem os padrões adotados no setor, e orienta-se pelas expectativas da chefia e pelas metas estabelecidas. Negocia com a chefia as atividades sob sua responsabilidade e sugere melhorias em sua execução. Interage com a equipe para garantir atuação integrada e busca de objetivos comuns. Busca e organiza informações necessárias para a realização das atividades sob sua responsabilidade.

1. Orientação para resultados:

Identifica necessidades de recursos e prazos que impactam a realização de suas atividades, demandando as condições necessárias.

Facilita o alcance dos resultados da unidade, fornecendo informações precisas sobre as atividades realizadas e favorecendo o acompanhamento e controle pela chefia.

Finaliza as atividades iniciadas, atentando-se para os impactos nos resultados do setor em que atua.

Planeja suas atividades cotidianas, apontando prioridades à chefia de acordo com os objetivos a serem alcançados.

2. Inovação:

Identifica e propõe melhorias à sua chefia para as atividades que desenvolve.

Adota as melhorias definidas para as atividades, buscando orientação em caso de dúvidas.

Implanta ações de melhoria nas atividades, demandando orientações necessárias.

Acompanha a implementação de melhorias no setor em que atua, atualizando-se sobre os impactos em suas atividades.

3. Aprendizagem contínua:

Solicita feedback sobre seu desempenho para balizar o autodesenvolvimento e para adequá-lo às necessidades das atividades que executa.

Investe na permanente atualização em relação aos fatos que acontecem no setor.

Organiza dados e informações úteis para o trabalho da equipe, de modo a facilitar sua localização e aplicação sempre que necessário.

Investe no autodesenvolvimento profissional e no desenvolvimento dos profissionais com que se relaciona, trocando experiências, informações e conhecimentos vinculados ao segmento de processo em que atua.

4. Visão sistêmica:

Verifica a coesão de suas atividades com outras relacionadas, agindo para manter a consistência entre elas.

Realiza suas atividades em conformidade com a missão, a visão e os valores institucionais.

5. Análise e resolução de problemas:

Resolve problemas rotineiros, específicos e estruturados, demonstrando persistência e comprometimento e encaminhando os que extrapolam seu escopo a servidores mais experientes.

Levanta as informações necessárias para a análise lógica e racional dos problemas existentes no setor em que atua.

6. Trabalho em equipe:

Nível 1 - superior

Apóia a equipe no alcance de objetivos comuns, **demonstrando abertura para receber críticas e administrar diferenças.**

Ajuda a manter a coesão do grupo em que atua, colaborando para o alcance dos resultados esperados.

Respeita e considera diferentes abordagens, experiências e pontos de vista no desenvolvimento de trabalho coletivo.

Expressa, de forma construtiva, sua percepção a respeito de comportamentos específicos das pessoas da equipe, para contribuir com o desenvolvimento dos profissionais e da equipe.

7. Comunicação:

Organiza dados e informações úteis, de modo a facilitar sua localização e seu compartilhamento.

Troca informações com os servidores responsáveis por atividades afins, para **alinhar suas ações** e gerar sinergia coletiva.

Dialoga para aprimorar as relações interpessoais, visando à melhoria do desempenho das atividades.

Transmite informações de forma assertiva, objetiva e precisa, fazendo-se entender.

Nível 2 – superior

Caracterização: Participa da estruturação de atividades e rotinas que seguem padrões adotados para as demais atividades do setor. Analisa os resultados de seu desempenho para o trabalho da equipe. Participa do planejamento das atividades da equipe em que atua e do planejamento da utilização dos recursos. Analisa e sistematiza informações utilizadas pela equipe, compilando-as conforme os princípios que regem as atividades desenvolvidas.

1. Orientação para resultados:

Atua no planejamento, identificando necessidades de recursos que impactam a unidade em que atua.

Demonstra comprometimento com o alcance dos resultados esperados do processo de trabalho do setor, apresentando às lideranças responsáveis informações sobre ações empreendidas e necessidades de intervenção, em tempo hábil.

Prioriza ações para contornar dificuldades no setor em que atua, colaborando para o alcance dos objetivos estipulados.

Demonstra comprometimento com o alcance dos objetivos estabelecidos para o setor em que atua, informando as lideranças responsáveis sobre possíveis impactos inesperados ocasionados por sua atuação, reconhecendo e antecipando conseqüências.

2. Inovação:

Opina sobre as melhorias propostas e apresenta soluções criativas e viáveis para situações vivenciadas no setor em que atua.

Apresenta propostas de melhorias, a partir da análise cuidadosa de sua viabilidade e do possível impacto em atividades afins.

Implanta ações de melhoria no setor em que atua, discutindo-as previamente com a chefia.

3. Aprendizagem contínua:

Investe na atualização permanente, buscando oportunidades para adquirir conhecimentos pertinentes à sua atuação profissional.

Contribui para a disseminação do conhecimento organizacional aos colegas do setor em que atua, zelando por sua precisão na compreensão.

Aproveita o conhecimento organizacional e técnico específico, obtido junto a pares, e aplica-os no setor em que atua.

Cria meios eficientes para registrar e sistematizar os conhecimentos adquiridos, facilitando o acesso a eles.

4. Visão sistêmica:

Atua de maneira alinhada ao contexto do setor, propondo alterações em suas ações e analisando os potenciais impactos na unidade.

Atua na integração de ações com os demais servidores da unidade, visando gerar sincronia e sinergia.

5. Análise e resolução de problemas:

Analisa criticamente os problemas do setor em que atua e persiste em sua resolução, verificando impactos para a equipe.

Propõe soluções eficazes a partir da análise das variáveis envolvidas em um problema e os

Nível 2 – superior

relacionamentos existentes entre elas.

6. Trabalho em equipe:

Colabora com a organização e distribuição das atividades na equipe em que atua, contribuindo com informações referentes às suas atribuições.

Atua no aprimoramento das relações interpessoais, bem como solicita orientações e feedback, visando à melhoria do desempenho das atividades.

Auxilia servidores menos experientes na unidade, orientando a realização de seus trabalhos dentro dos padrões estabelecidos e zelando pelo alcance dos objetivos comuns.

7. Comunicação:

Analisa e interpreta adequadamente informações disponíveis em relatórios, gráficos, planilhas ou outros instrumentos semelhantes.

Aborda questões técnicas de maneira didática e discute-as, valorizando as boas idéias.

Constrói sua rede de relacionamentos favorecendo a troca de informações para alcançar os objetivos da área em que atua.

Nível 3 – superior

Caracterização: Participa da estruturação de atividades e rotinas, analisando o impacto de seu desempenho na área em que atua. Participa do processo decisório sobre mudanças em suas atividades e nos procedimentos adotados. Participa do processo de planejamento das atividades da área em que atua e propõe a requisição de novos recursos. Interpreta informações e gera novos conhecimentos sobre o processo organizacional em que atua.

1. Orientação para resultados:

Atua no planejamento das atividades e negocia com o gestor recursos e prazos necessários ao alcance dos objetivos estipulados para o processo em que atua.

Auxilia servidores menos experientes da equipe no cumprimento dos resultados estipulados para o processo em que atua.

Adota parâmetros que minimizem riscos em casos imprevistos, colaborando na entrega dos resultados da área em que atua.

Negocia prazos e ações conjuntas com outros setores (interfaces).

2. Inovação:

Concebe e apresenta soluções criativas e viáveis ao adaptar soluções efetivadas anteriormente em situações similares.

Identifica oportunidades de melhoria em setores afins, oferecendo sugestões.

Interage com setores relacionados para elaborar alternativas conjuntas de inovações/mudanças com impacto na área em que atua.

3. Aprendizagem contínua:

Sugere ao gestor atualizações no setor em que atua, a partir de novos conhecimentos que adquire.

Estimula a troca de experiências e informações, contribuindo para a circulação do conhecimento.

Busca conhecimentos considerados importantes e aplica-os em suas atividades.

4. Visão sistêmica:

Desempenha suas atribuições de modo alinhado ao contexto interno e ao externo, buscando permanente atualização sobre o planejamento estratégico do Tribunal e sobre a sua missão perante a sociedade.

Orienta suas decisões a partir da análise dos impactos na unidade como um todo e nas áreas inter-relacionadas.

5. Análise e resolução de problemas:

Auxilia na resolução de problemas na área como um todo, acompanhando e orientando profissionais menos experientes em suas atividades.

Realiza análises críticas procurando identificar a origem dos problemas, visando subsidiar soluções definitivas e realizar aprimoramentos no processo em que atua.

6. Trabalho em equipe:

Colabora na resolução de conflitos, zelando pelo respeito às diferenças interpessoais e pelo ambiente favorável à produtividade coletiva.

Contribui para a orientação técnica das pessoas da equipe, colaborando com o processo de feedback constante dos trabalhos realizados.

Nível 3 – superior

Contribui para a coesão dos trabalhos da equipe em que atua, propondo ao gestor imediato um conjunto de expectativas e/ou distribuição de responsabilidades.

7. Comunicação:

Aborda questões técnicas de maneira didática e discute-as, valorizando as boas idéias.

Utiliza sua rede de relacionamentos para identificar contatos externos, visando atender aos interesses da área em que atua e da instituição como um todo.

Contribui para a integração com outras organizações, identificando e propondo oportunidades de sinergia.

ANEXO D

TRAJETÓRIA GERENCIAL

NÍVEL	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA
4	Pós-graduação em área de interesse do STJ.	4 anos de experiência no nível anterior.	Inglês intermediário
3		3 anos de experiência no nível anterior.	Inglês básico
2		2 anos no exercício de atividades típicas na área a ser gerenciada.	
1	Graduação concluída na área de atuação.	1 ano no exercício de atividades típicas na área a ser gerenciada.	Conhecimento intermediário: <i>Office, intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação.

TRAJETÓRIA DE ASSISTÊNCIA E ACESSORAMENTO

ÁREA DE ATUAÇÃO: APOIO JURISDICIONAL

NÍVEL	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA
2	Pós-graduação concluída em matéria do Direito, relacionada à área de interesse do STJ.	4 anos no nível anterior. OU 2 ANOS NO ÚLTIMO NÍVEL DA TRAJETÓRIA JUDICIAL. Ou 3 anos no exercício de atividades típicas da área de atuação, em qualquer nível da trajetória Judicial, mais Pós-graduação.	Domínio: aplicativos mais usados do <i>Office, intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação.
1	Graduação em Direito concluída.	3 anos no exercício de atividades típicas da área de atuação, em qualquer nível da trajetória Judicial. Ou 2 anos no exercício de	Conhecimento intermediário: <i>Office, intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação. Desejável: inglês

		atividades típicas da área de atuação, em qualquer nível da trajetória Judicial, mais Pós-graduação concluída na área.	intermediário.
--	--	--	----------------

TRAJETÓRIA DE ASSISTÊNCIA E ACESSORAMENTO

ÁREA DE ATUAÇÃO: APOIO ADMINISTRATIVO

NÍVEL	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA
2	Pós-graduação concluída, relacionada à área de atuação.	4 anos no nível anterior. Ou 2 anos no último nível da trajetória administrativa ou especializada. Ou 3 anos no exercício de atividades típicas da área de atuação, em qualquer nível da trajetória Judicial, mais Pós-graduação.	Domínio: aplicativos mais usados do <i>Office</i> , <i>intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação.
1	Graduação concluída na área de atuação.	3 anos no exercício de atividades típicas da área de atuação, em qualquer nível da trajetória administrativa ou especializada. Ou 2 anos no exercício de atividades típicas da área de atuação, mais Pós-graduação concluída na área.	Conhecimento intermediário: <i>Office</i> , <i>intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação. Inglês intermediário.

TRAJETÓRIA JUDICIAL

NÍVEL	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA
3	Pós-graduação em matéria do Direito.	3 anos no nível anterior.	Domínio: <i>intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação.
2		3 anos no nível anterior. Ou 1 ano no nível anterior, mais 5 anos de experiência fora do Tribunal em atividade de bacharel em Direito.	Conhecimento intermediário: <i>intranet</i> , sistemas utilizados na área de atuação.
1	Graduação em Direito concluída.		Conhecimento básico: <i>Office</i> .

TRAJETÓRIA ADMINISTRATIVA

NÍVEL MÉDIO	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	MICROINFORMÁTICA
3	Desejável: graduação em andamento.	5 anos no nível anterior. Ou 3 anos no nível anterior, mais graduação concluída.	Domínio: aplicativos mais usados do <i>Office</i> , <i>intranet</i> .
2		3 anos no nível anterior. Ou 1 ano no nível anterior, mais 5 anos de experiência na área, fora do Tribunal.	Conhecimento intermediário: <i>Office</i> , <i>intranet</i> . Domínio: sistemas utilizados na área de atuação.
1	Ensino médio concluído.		Conhecimento básico: <i>Office</i> .

NÍVEL SUPERIOR	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	MICROINFORMÁTICA
3	Pós-graduação concluída, na área em que atua.	5 anos no nível anterior. Ou 3 anos no nível anterior, mais pós-graduação concluída.	Domínio: aplicativos mais usados do <i>Office</i> . Desejável: inglês intermediário
2		3 anos no nível anterior. Ou 1 ano no nível anterior, mais 5 anos de experiência na área, dentro do Tribunal, no nível médio, ou fora do Tribunal.	Conhecimento intermediário: aplicativos mais usados do <i>Office</i> , <i>intranet</i> . Domínio: sistemas utilizados na área de atuação.
1	Graduação concluída.		Conhecimento básico: <i>Office</i> .

TRAJETÓRIA ESPECIALIZADA

NÍVEL MÉDIO	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA*
3	Desejável: graduação em andamento.	5 anos no nível anterior. Ou 3 anos no nível anterior, mais graduação concluída	Domínio: aplicativos mais usados do <i>Office, intranet</i> .
2		5 anos no nível anterior. Ou 2 anos no nível anterior, mais graduação concluída Ou 1 ano no nível anterior, mais 3 anos de experiência na área (fora do Tribunal, em cargo similar) Ou 1 ano no nível anterior, mais 2 anos de experiência na área (fora do Tribunal), mais graduação concluída	Conhecimento intermediário: <i>Office, intranet</i> . Domínio: sistemas utilizados na área de atuação.
1	Ensino Médio ou Técnico concluído (na área de atuação exigida por concurso público, quando for o caso).		Conhecimento básico: <i>Office</i> . Inglês técnico (leitura) para atuar em áreas específicas (Tecnologia da Informação ou Comunicação Social).

*** OS CONHECIMENTOS PREVISTOS PARA MICROINFORMÁTICA NÃO SE APLICAM AOS SERVIDORES QUE ATUAM NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

NÍVEL SUPERIOR	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIA	IDIOMAS E MICROINFORMÁTICA*
3	Desejável: Pós-graduação concluída, na área em que atua.	4 anos no nível anterior. Ou 3 anos no nível anterior, mais pós-graduação concluída.	
2		5 anos no nível anterior. Ou 2 anos no nível anterior, mais pós-graduação concluída. Ou 1 ano no nível anterior, mais 3 anos de experiência na área (no Eixo Médio ou fora do Tribunal, em cargo similar). Ou 1 ano no nível anterior, mais 2 anos de experiência na área (fora do Tribunal), mais pós-graduação concluída.	Conhecimento intermediário: aplicativos mais usados do <i>Office, intranet</i> . Domínio: sistemas utilizados na área de atuação. Inglês técnico (leitura e escrita) para atuar em áreas específicas (Tecnologia da Informação ou Comunicação Social).
1	Graduação ou Especialização concluída, conforme exigido no concurso público.		Conhecimento básico: <i>Office</i> . Inglês técnico (leitura) para atuar em áreas específicas (Tecnologia da Informação ou Comunicação Social).

* Os conhecimentos previstos para microinformática não se aplicam aos servidores que atuam na área de tecnologia da informação.