SUMÁRIO

16 de junho de 2008 – Tarde

GINÁSTICA LABORAL

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

Edmilson Lima Moura Filho (Secretaria de Serviços Integrados de Saúde – Superior Tribunal de Justiça) 02

EXPOSIÇÕES

PALAVRAS DE ABERTURA

Heloisa Silva Seraphim (Chefe da Seção de Programas da Cidadania Organizacional do Superior Tribunal de Justiça) 05

Renata Andrade Lotufo (Diretora do Fórum da Seção Judiciária de São Paulo) 05

A JUSTIÇA FEDERAL E A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Surama Artiaga (Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial da Secretaria de Recursos Humanos do Conselho da Justiça Federal) 07

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Ana Lucia Oliveira Mota (Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça) 15

REMOÇÃO POR COMPETÊNCIAS – CASO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Fernando Silveira Camargo (Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União) 29

Cláudia Gonçalves Mancebo (Diretora de Informações de Gestão do Desempenho e Movimentações da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União) 35

DEBATES 43

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

Damos continuidade ao "II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público: A Gestão de Pessoas por Competências e a Modernização do Estado", evento realizado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça e pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, tendo como instituição apoiadora o Tribunal de Contas da União.

Neste primeiro momento, convidamos todos a participarem da ginástica laboral com o objetivo de despertarmos para as atividades desta tarde. Convidamos o Professor Edmilson Lima Moura Filho, servidor da Secretaria de Serviços Integrados de Saúde desta Casa, para conduzir a prática.

EDMILSON LIMA MOURA FILHO
Secretaria de Serviços Integrados de Saúde
do Superior Tribunal de Justiça

A ginástica laboral é a única atividade que vai até o local onde as pessoas trabalham, não necessitando que os servidores desloquem-se para realizar os exercícios.

No caso em questão, tem como objetivo preparar o corpo para ficar em posição adequada – permanecer sentado – para assistir às apresentações no decorrer do evento como também despertá-lo do recesso pós-prandial.

Comecemos com a postura para a adequarmos aos exercícios:

- Mover o quadril para trás, apoiar a coluna lombar, ombros e costas no encosto da cadeira, deixar os pés apoiados no chão e relaxar o pescoço.

- Nessa posição, concentrar na respiração: inspirar devagar o ar pelo nariz e expirar mais devagar pela boca; com o pescoço relaxado, aproximar a orelha esquerda do ombro esquerdo e, da mesma forma, para o outro lado. Procurar levar à consciência qual a porção do pescoço

está sendo alongada. Voltar devagar à posição anterior e repertir o exercício mais uma vez.

- Olhar para frente, aproximar o queixo ao peito e relaxar o peso da cabeça. Não se deve abrir mão da postura. Colocar o ombro para trás e fazer a respiração de forma contínua. Olhar novamente para frente e para cima, em caso de sentir dor na região cervical, atrás do pescoço, forçar menos o olhar para cima, pois a ginástica não tem como objetivo sentir dor. Contar até quatro e olhar para frente.

- Alternadamente, levar o queixo ao peito, para um lado e para o outro em um movimento contínuo da esquerda para a direita; a cada ciclo de ir e voltar ampliar o caminho percorrido.

- Olhar para a frente, movimentar os ombros para cima inspirando o ar, descer os ombros expirando.

- Elevar o braço direito e depois o esquerdo tentando alcançar o teto, contando até quatro.

- Cruzar os dedos atrás da cabeça e levar os cotovelos para a direção das costas para sentir alongar a região peitoral e os braços, contando até quatro.

- Sentar um pouco mais para frente e, nessa posição, esticar a perna direita e deixar a esquerda dobrada de forma a contrair o abdome. O movimento começará com a respiração: inspirar o ar, expirar o ar e aproximar as costelas e o peito das coxas, até perto do joelho, relaxando, de forma a sentir alongar a parte de trás da coxa. Ao ficarmos muito tempo sentados, a parte de trás da coxa tem a tendência de encurtar a musculatura, contando até quatro, e voltar vagarosamente.

- Esticar a perna esquerda para frente e apoiar o calcanhar no chão, força o quadril para trás e a cabeça para frente como se estivesse afastando a cabeça do quadril, contar até quatro, voltando vagarosamente.

Contamos com a participação da Professora de ginástica laboral Greicy Kelly.

Gostaria de agradecer a atenção de todos e desejar-lhes um excelente Fórum.

HELOISA SILVA SERAPHIM

Convidamos para compor e presidir a Mesa dos trabalhos da primeira exposição a Exma. Sra. Juíza Federal Renata Andrade Lotufo, Diretora do Fórum da Seção Judiciária de São Paulo; para compor a Mesa a Sra. Surama Artiaga, Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial do Conselho da Justiça Federal; a Sra. Ana Lucia Oliveira Mota, Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça; o Sr. Fernando Silveira Camargo, Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União; e a Sra. Cláudia Gonçalves Mancebo, Diretora de Acompanhamento Funcional e Cadastros da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União.

Com a palavra a Sra. Juíza Federal Renata Andrade Lotufo, Diretora do Fórum da Seção Judiciária de São Paulo.

RENATA ANDRADE LOTUFO
Diretora do Fórum da Seção Judiciária de São Paulo

É com muito prazer que tenho a honra de presidir a Mesa de um evento não jurídico, o que, para mim, é uma grande novidade.

Como o evento teve o apoio do Tribunal de Contas da União, são necessárias algumas explicações sobre o convite que me foi feito para presidir esta Mesa. Na Justiça Federal, os diretores dos foros têm a responsabilidade de cuidar de toda a primeira instância, em cada estado da Federação, no que se refere à parte orçamentária, que inclui, nesse tópico, gastos com a gestão de pessoas.

No Estado de São Paulo há um total, aproximadamente, de 3 mil, 670 servidores na ativa; em média, 280 magistrados; mais ou menos, 280 pensionistas; e mais de 470 servidores inativos. Esse total de servidores faz com que a gestão de pessoas seja vista como uma necessidade cada vez maior, pois, se é difícil gerir apenas duas pessoas, imaginem tal quantidade, em que a palavra de ordem deveria ser "aceitar a diversidade", considerado o maior problema visto na relação entre as pessoas: aquele que faz o quadrado quer que o outro torne o redondo

quadrado; e quem faz o redondo, quer que o outro torne o quadrado redondo.

Apresentarei os expositores deste período. Primeiramente, convido a Sra. Surama Artiaga, graduada em Psicologia pela Universidade de Brasília, possui especialização em Psicologia Organizacional, formação em *Coaching* Ontológico Organizacional em Consultoria Interna, e está em processo de formação em Psicologia Analítica. Desenvolveu palestras, atividades de capacitação, coordenação de projetos e consultoria na área de gestão de pessoas no Conselho da Justiça Federal e na Justiça Federal. Atualmente, é Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial da Secretaria de Recursos Humanos do Conselho da Justiça Federal, gestora do Programa de Gestão por Competências na Justiça Federal e responsável pelo aconselhamento funcional.

A JUSTIÇA FEDERAL E A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

SURAMA ARTIAGA
Chefe da Seção de Desenvolvimento Gerencial
da Secretaria de Recursos Humanos do Conselho da Justiça Federal

Apresentarei o modelo de gestão por competências da Justiça Federal e do Conselho da Justiça Federal que vem sendo implantado desde o ano de 2000.

Há oito anos, um grupo de estudos, composto por representantes dos Tribunais Superiores, do Tribunal de Contas da União, do Conselho da Justiça Federal e do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, trabalhava com temas referentes à gestão de pessoas. Concluídos os estudos, o Conselho da Justiça Federal resolveu colocar em prática a gestão de pessoas por competências.

Por que colocar em prática a gestão de pessoas por competências? Percebia-se que as demandas de capacitação eram muito pontuais e que o atendimento a elas não trazia mensuração dos resultados para a organização.

Um outro motivo importante, verificado à época pelo Conselho da Justiça Federal, foi a necessidade de trabalhar os gestores para os processos de mudança, uma vez que havia pela frente o desafio de trabalhar com gestão por competências, pois precisávamos de profissionais capacitados para estarem alinhados às estratégias da organização.

Depois de estudar diversos autores, o referencial teórico adotado para o programa foi baseado nos conceitos de Nisembaum e Carbone, que relacionam competência ao desenvolvimento profissional a partir da entrega, que contribui para o alcance do planejamento estratégico do órgão. Esses dois autores, para nós, foram os que mais se aproximaram dos objetivos que se pretendia atingir no Conselho da Justiça Federal, entre eles: transformar o conceito de competência em entrega para a organização.

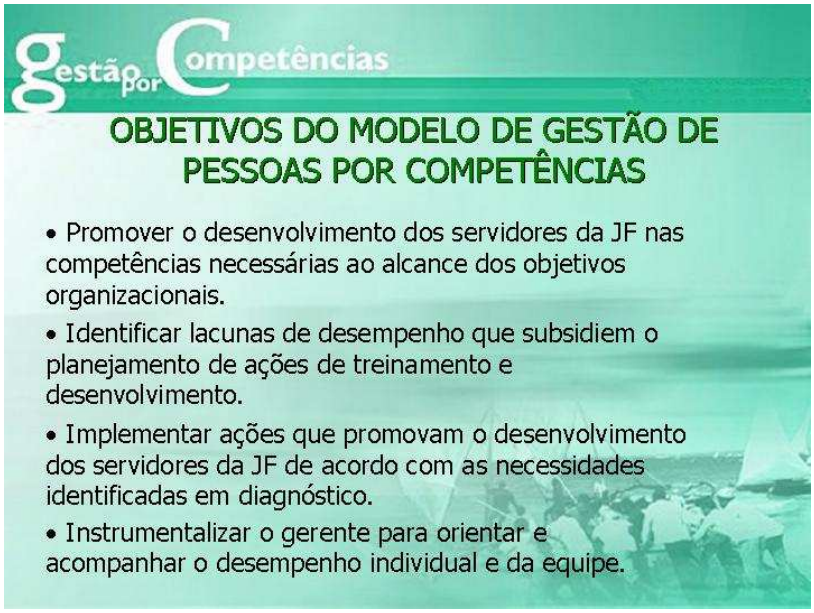
A adoção do modelo de gestão por competências integra os diversos sistemas de recursos humanos de toda a organização.

O Conselho da Justiça Federal optou por trabalhar na formação e no desenvolvimento de pessoas, porque pouco seria alterado na cultura da organização.

Naquele momento, a ação

estratégica era a de começar a trabalhar esse processo devagar para que as pessoas fossem se adaptando; porém, trabalhar por meio do subsistema de formação e desenvolvimento das pessoas não nos levava a atingir as questões da legislação, que impedem, até o momento, a remuneração ou a seleção dos servidores por competências.

Existem alguns órgãos que trabalham com o tema e trazem algumas idéias, mas ainda há alguns fatores impeditivos na legislação.



Em seguida, traçamos alguns objetivos para começarmos a trabalhar com o modelo de gestão por competências, como o de promover o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da estratégia, assim como planejar as ações de desenvolvimento com base nas lacunas de desempenho, ou seja, primeiramente, identificar as lacunas de desempenho dos servidores para traçar as ações de desenvolvimento.

Como mencionei, via-se que as demandas de capacitação eram muito pontuais, e, no entanto, mesmo depois de atendidas, não conseguiam transformar aquele conteúdo obtido em resultado para a organização.

O último objetivo traçado é o de munir o gestor de ferramentas para o seu autodesenvolvimento e trabalhar com sua equipe baseado no modelo de competências.

Definidos os objetivos, surgiu a implantação do Programa de Gestão por Competências, que começou com a Etapa I, diagnóstico institucional, por volta do ano de 2002, ou seja, depois de dois anos de estudos, e envolveu representantes de toda a Justiça Federal, com a finalidade de levantar informações a respeito do Plano Estratégico da Justiça Federal e dos instrumentos e processos de gestão utilizados para então definir as competências necessárias para a Justiça Federal.

Com a análise dessas informações, foram identificadas as competências organizacionais e gerenciais, conforme se verifica na Etapa II.

Alguns gerentes da Justiça Federal, nessa mesma época, foram avaliados e tiveram seus planos de desenvolvimento individual elaborados. Com isso, algumas instituições da Justiça Federal passaram a avaliar os seus servidores baseando-se nesse dicionário, enquanto outras continuaram trabalhando o levantamento das necessidades de capacitação, mas já vislumbrando o cenário de competências.

O Conselho da Justiça Federal continuou estudando a forma de implementar e enriquecer mais o modelo, quando, por volta do segundo semestre de 2004, recebeu o convite de uma unidade do Tribunal Regional Federal da 2ª Região para apoiá-la na implantação de tal modelo. Oportunidade riquíssima pelo fato de o Conselho ter implementado novas melhorias à metodologia e até aprofundado a leitura das competências. Realizamos a consultoria e, depois, recebemos outros convites para implantar o Programa Gestão por Competências em outras unidades, o que promoveu uma série de outras melhorias,

aprimoramentos e detalhamentos que não haviam sido pensados anteriormente.

Feito o trabalho de enriquecimento da metodologia, poderemos oferecer para a Justiça Federal, em agosto próximo, essa ferramenta como diagnóstico de capacitação para os servidores da Justiça com as competências individuais definidas, que foram divididas em: fundamentais, para todos os servidores; gerenciais, apenas para o grupo de gerentes; e específicas, de conhecimento específico delimitado para cada sistema da organização, como o de informática, controle interno e orçamento.

Outro aspecto que contribuiu para a implantação do Programa de Gestão por Competências foi a promulgação da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, que dispõe sobre os critérios para a carreira do Judiciário e determina que, para se manterem no cargo, todos os gerentes precisam passar por curso de formação gerencial (§ 3º do art. 5º). Oportunidade favorável para que o Programa começasse a ser implantado na totalidade da Justiça Federal.

O lançamento do Plano Nacional de Capacitação da Justiça Federal, mencionado pelo Sr. Ministro Gilson Dipp, também nos trouxe uma oportunidade para trabalhar com gestão por competências porque estabelece uma diretriz, entre tantas outras, que determina o alinhamento das ações de desenvolvimento às competências da Justiça Federal.

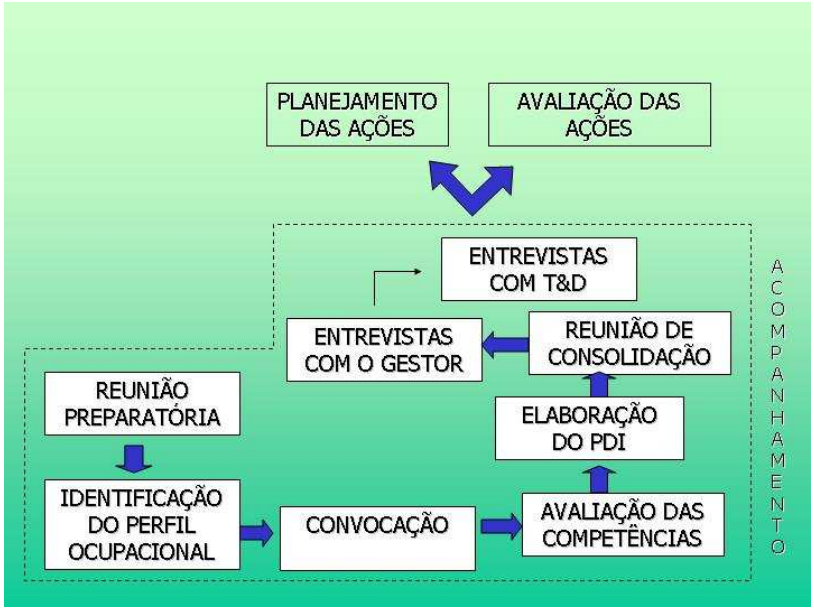
Todas essas ações possibilitaram à Justiça Federal começar, no período assinalado, a preparar seus gerentes para conduzir o processo de avaliação, constante da Etapa IV.

O universo da Justiça Federal é muito grande, pois comporta 22 mil servidores, dos quais aproximadamente 9 mil são gestores, além de ser muito distinto, por existirem instituições distribuídas nas várias capitais e interiores. A diversidade é vista como um fator crítico para a implantação nacional de qualquer programa.

Com base nesses elementos, ficou a critério de cada órgão da Justiça Federal implantar o Programa de Gestão por Competências na

medida do possível e da forma mais adequada para a organização. A partir de agosto, as áreas de treinamento e desenvolvimento começarão a preparar os gerentes para conduzir o processo da forma que considerarem mais conveniente.

Atualmente, assumimos compromissos com algumas unidades de treinamento e desenvolvimento que resolveram implantar, primeiro, o Programa nas suas próprias unidades para sentir como a Casa receberá o processo. De acordo com o Sr. Ministro Gilson Dipp, trata-se de uma realidade diferente não somente para a Justiça Federal como para todos os órgãos do serviço público que devem começar a avaliar seus servidores, tanto os que não estão mais em progressão na carreira como os que se encontram em estágio probatório. Existem unidades que avaliarão apenas um percentual de gerentes nesse primeiro momento, enquanto outras avaliarão todos os gerentes, e, assim definido, cada órgão trabalhará com a sua realidade. Como mencionado anteriormente, em agosto, daremos início à avaliação por competências.



Os gerentes serão preparados pelas unidades de treinamento e desenvolvimento para conduzir o processo de avaliação, que começará com uma reunião preparatória.

O processo de avaliação terá início nessa reunião e será conduzido por cada gerente, porque o modelo de Gestão por Competências do Conselho da Justiça Federal pressupõe que a gestão de pessoas deve ser compartilhada entre o gerente e a unidade de treinamento e desenvolvimento do órgão. Acredita-se que a responsabilidade não deve ficar a cargo somente da unidade de Recursos Humanos da instituição, mas ser compartilhada com o gerente.

O objetivo da reunião será o de apresentar como se dará o processo de avaliação e atribuir responsabilidades aos avaliados e avaliadores. Como resultado, todos tomarão conhecimento de seus papéis e de suas responsabilidades durante o processo. Com isso, o grupo poderá identificar o perfil ocupacional de cada posto de trabalho, da mesma forma como foi apresentada pelo Professor Andreu Estela Barnet.

A avaliação será feita por meio de um sistema informatizado, desenvolvido pelo próprio Conselho da Justiça Federal, que possibilitará ao avaliado e ao avaliador traçarem todo o processo e construírem o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Foram incorporados ao sistema alguns textos selecionados, indicações de livros e filmes, além de outras ações de que o gerente poderá fazer uso para seu autodesenvolvimento e, por sua vez, acompanhar o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Passado um período de três a seis meses, aproximadamente, da identificação do perfil, o gerente convidará para a fase de avaliação os mesmos servidores que participaram do início do processo. Após a convocação, os servidores farão a avaliação por competências no próprio sistema e, assim, terão seus Planos de Desenvolvimento Individual elaborados. Ao final, ocorrerá uma reunião de consolidação que possibilitará ao gerente conhecer o resultado das avaliações e dar conhecimento aos membros da equipe com a finalidade de discutir as estratégias de capacitação, que serão encaminhadas para a área de treinamento e desenvolvimento.

Vale ressaltar a extrema importância tanto da primeira quanto da segunda reunião, pois é a oportunidade de abrir espaços para conversas pouco freqüentes, entre as equipes de trabalho, sobre o desempenho e desenvolvimento da equipe e um *feedback* de forma geral.

Uma vez consolidadas e definidas as estratégias, serão encaminhadas para a área de Treinamento & Desenvolvimento (T&D), responsável pelas ações de capacitação – referente à Etapa VI –, que definirá quais as ações voltadas para as lacunas de desempenho identificadas no processo de avaliação. Com isso, far-se-á presente uma importante fase, muitas vezes esquecida em virtude da operacionalização

de todo o processo de avaliação, por ser rico de detalhes e de etapas, que é a da avaliação do modelo.

A idéia é a de que, ao final do planejamento das ações e do acompanhamento dos PDIs, a área de T&D seja responsável também por avaliar todo esse processo, qual seja, o modelo de Gestão por Competências, para que possa ser enriquecido e aprimorado de acordo com as necessidades da Justiça Federal.

Esse é o modelo de Gestão por Competências proposto do Conselho da Justiça Federal, que começará a dar frutos em agosto. Esperamos poder apresentar os resultados desse trabalho no próximo ano.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Agradeço a exposição feita pela Sra. Surama Artiaga sobre o tema "A Justiça Federal e a Gestão de Pessoas por Competências".

RENATA ANDRADE LOTUFO

Passo a palavra para a Sra. Ana Lucia Oliveira Mota, que é Psicóloga e Pós-graduanda em Gestão Judiciária na Universidade de Brasília (UnB). Atualmente, é Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas e responsável pelo modelo de Educação Corporativa do Superior Tribunal de Justiça, pela implementação do Projeto de Gestão de Pessoas por Competências e pelo Serviço de Gestão de Desempenho, Seleção e Consultoria Interna, entre outros.

ANA LUCIA OLIVEIRA MOTA
Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça

Sinto-me a anfitriã neste dia e, por tal motivo, agradeço a presença de todos, em especial, ao Tribunal de Contas da União, que teve a brilhante idéia de, no ano de 2007, realizar o "I Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público".

Aguardamos a pretensão de algum órgão para sediar o "III Fórum", no ano de 2009, pois sabemos que vários estão aqui representados e os deixamos à vontade para se candidatar. Caso haja interesse em sediá-lo, podem procurar-me ou qualquer uma das pessoas envolvidas na organização deste evento, pois pretendo, tendo em vista o brilhantismo da idéia de estarmos neste momento trocando práticas sobre gestão de pessoas, participar, quem sabe, do 34º ou do 59º Fórum de Gestão de Pessoas por Competências.

Em 2007, apresentamos vários trabalhos desenvolvidos pelo Superior Tribunal de Justiça no "I Fórum", entre eles o Sistema de Gestão por Competências. Diante disso, optamos por não repetir tais apresentações, e sim fazer um breve histórico das ações desenvolvidas, com o intuito de apresentar os resultados obtidos até o momento no Programa de Gestão por Competências do STJ.

Começamos a trabalhar com gestão por competências neste Tribunal em 2003, momento em que tivemos um grande trabalho, cujo resultado definiu as competências organizacionais e gerenciais da Casa.

Os insumos, principalmente os referentes às competências gerenciais, foram levantados de forma bastante simples: de uma auto-avaliação feita com os gestores, obtivemos os insumos necessários para o plano de desenvolvimento gerencial do ano seguinte. Digo bastante simples porque enviamos os formulários por *e-mail* – instrumento que possibilita uma resposta rápida –, e foram respondidos pelas pessoas que tiveram disponibilidade. Com esse material apenas, pudemos perceber como desenvolveríamos as ações no ano seguinte, pois, até então, não havia sistema elaborado nem perspectiva de início do projeto. Assim ocorreu no ano de 2003.

Em 2004, propomo-nos a ampliar o estudo das competências gerenciais e organizacionais para as competências técnicas e fizemos o mapeamento das competências funcionais da área-fim. Período que se mostrou bastante árduo, pois, até o momento, tínhamos um conceito de competência muito ligado à escola americana, em que abordávamos os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o

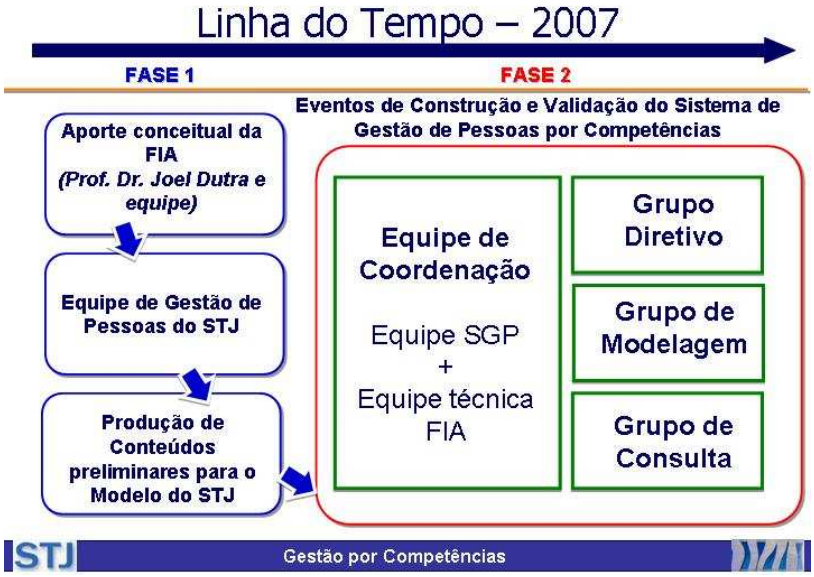
cumprimento de determinada atividade. Assim foi feito o mapeamento das competências.

Nesse mesmo período, comparecemos a todos os eventos para aprendermos um pouco mais sobre o assunto e sabermos o que estava acontecendo fora do STJ, o que nos levou a descobrir o livro "Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna", do Professor Joel Souza Dutra, da Universidade de São Paulo. Com a leitura desse livro, o estudo das competências passou a fazer mais sentido e começamos a entender um pouco mais para onde nos levaria, porque se trata de um problema vivenciado pelos pioneiros da Casa.

Vejo o STJ como pioneiro na implantação de um programa de competências no serviço público, o que ocasionou muitas pesquisas para buscar a solução dos problemas, sem conseguirmos, muitas vezes, referenciais mais próximos da nossa realidade. No momento em que nos deparamos com as lições dadas pelo Professor Joel Dutra, vimos que também faziam sentido para nós. Diante disso, em meados de outubro de 2004, tentamos entrar em contato com ele.

Em 2006, a gestão por competências tornou-se um projeto estratégico para o Tribunal, o foi de muita importância para nós, dando um grande impulso para o nosso desenvolvimento. Em compensação, ainda não havíamos conseguido manter contato com o Professor Joel Dutra, o que só veio a acontecer no final do ano de 2006.

Em 2007, passamos por duas fases: a Fase 1 deu-se com a vinda do Professor Joel para dar o aporte conceitual à equipe da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas que já estava



atuando no projeto, em especial aos servidores mais integrados com o trabalho de gestão por competências. Esse aporte nos deu a capacidade de realizar a produção de conteúdos preliminares para serem encaminhados ao grupo que verdadeiramente trabalharia com as competências do Tribunal, passando, então, para a Fase 2.

Nessa fase, os gestores da Casa foram divididos em três grandes grupos:

– Grupo Diretivo: formado pelo Diretor-Geral, por dois ministros – em especial, o que nos dá muita satisfação, pelo Sr. Ministro Humberto Gomes de Barros, então Presidente do Tribunal –, por alguns secretários e pelo assessor da Assessoria de Gestão Estratégica à época. A função do grupo era a de dar as diretrizes sobre as suas pretensões para o projeto e para o Tribunal no que se refere à gestão de pessoas, além de nortear as diretrizes dos demais grupos;

– Grupo de Modelagem: foi o grupo que colocou a "mão na massa", pois, verdadeiramente, executou todo o trabalho, selecionou todos os referenciais que havíamos preparado como rascunho e trabalhou arduamente em vários *workshops*; descrevendo o que entendia por competência, quais eram as mais importantes, que trajetórias poderiam ser verificadas no STJ e de que forma seriam avaliadas. O grupo era composto por 30 a 35 gestores de nível tático, denominados coordenadores nesta Casa;

– Grupo de Consulta: composto pelos demais gestores, como chefes de seção, coordenadores e secretários que não participavam dos outros dois grupos. A eles foram apresentados os resultados produzidos pelo Grupo de Modelagem antes de serem aprovados pelo Grupo Diretivo, de tal forma que pudessem apresentar sugestões, tirar dúvidas e serem apresentados ao modelo.

Os trabalhos produzidos pelos três grupos eram reescritos com o apoio da equipe de coordenação, formada tanto por servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ quanto pela equipe técnica que trabalhava com o Professor Joel Dutra, da Fundação Instituto de

Administração (FIA/USP), conveniada com a faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Neste ano de 2008, foram realizados treinamentos com todos os gestores no sistema de Gestão de Pessoas por Competências, com a orientação do Professor José Hipólito, também da FIA/USP, além do treinamento no *software* Efix, adquirido com o objetivo de dar subsídios necessários para a implantação do sistema de gestão de pessoas, realizado pelas instrutoras internas do STJ, servidoras da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas.

O treinamento teórico tinha um formato muito prático e foi realizado em um único dia com explicações sobre o que era competência. No segundo dia, foi trabalhada a parte prática, com a utilização do *software* Efix, possibilitando, imediatamente, realizar as avaliações dos servidores da unidade. Na verdade, o propósito dessa primeira rodada de avaliações e de desenvolvimento era o de verificar a forma de fazer a avaliação no sistema montado, sem a pretensão de fazê-la tomando-se por base o desenvolvimento das pessoas, ou seja, a proposta era a de realizar uma calibragem do sistema, segundo a orientação do Professor Joel Dutra.

No período de fevereiro a abril deste ano, foram treinados e avaliados os servidores. Considerando tais avaliações, passo a apresentar tanto os resultados por competências obtidos quanto o trabalho realizado pelo Grupo de Modelagem, ou seja, o que descreveram para o Tribunal.

Primeiramente, apresento as trajetórias definidas pelo Grupo de Modelagem e aprovadas pelo Grupo Diretivo do Tribunal.

Foram identificadas cinco trajetórias de desenvolvimento, assim como seus níveis de complexidade.

São elas: Gerencial; Assistência e Assessoramento; Judicial; Administrativa; e Especializada.

As Trajetórias Administrativa e Especializada apresentam uma diferenciação de nível médio e superior e a Trajetória Assistência e Assessoramento apresenta uma diferenciação entre o apoio administrativo e o jurídico.

Quando da sua efetiva implantação em setembro, o processo de avaliação de desenvolvimento funcionará – refiro-me ao sistema informatizado – com um fluxo bastante simples, em que o avaliado faz a sua auto-avaliação e uma proposta voltada para o seu Plano de Desenvolvimento Individual. Ao finalizar a auto-avaliação, o sistema abre o formulário para o gestor fazer a avaliação desse servidor (realizar alterações, inclusões ou exclusões no Plano de Desenvolvimento Individual da forma como entender) e validar o PDI; e, por último, juntos

acompanham o processo de desenvolvimento, verificando se todas as ações propostas realmente se concretizarão.

É importante ressaltar, neste momento, que se trata de um processo muito dinâmico, pois a avaliação é um processo relacional. Convém informar que, neste Tribunal, trabalhamos, desde 1995, a vivência de avaliação de desempenho e que alguns fatores considerados importantes não foram ressaltados, mas faz-se necessário abrir um parêntese: toda proposta do Tribunal está voltada para que o momento da avaliação, na verdade, seja especial tanto para o chefe quanto para o servidor no sentido de estabelecerem um diálogo sobre o desempenho.

Apesar de o sistema permitir que gestor e servidor sejam completamente independentes, é de extrema importância manter os momentos de conversa não só para o servidor, no momento em que fará sua auto-avaliação e planejará as ações de desenvolvimento voltadas para o PDI, como para o gestor na hora de avaliá-lo, principalmente, para validar o Plano de Desenvolvimento Individual proposto. Então, é importante que isso ocorra, primeiramente, em um diálogo para, posteriormente, a avaliação ser efetivada no sistema informatizado, pois o sistema não substitui a relação entre chefe e servidor. Quando falo chefe e servidor é no sentido apenas de facilitar o entendimento do processo avaliativo, mas todos serão avaliados, tanto os chefes como os servidores: o chefe é avaliado pelo seu chefe que, por sua vez, também é avaliado por seu chefe e assim por diante, até se chegar ao servidor. Talvez fosse mais coerente adotarmos os termos: avaliado e avaliador, mas é um hábito que não adquirimos.

Nessa rodada, somente houve a avaliação do servidor feita pelo gestor; não houve oportunidade de o servidor realizar a sua auto-avaliação, assim foi feito para realizarmos a calibragem do sistema.

De um total de mil 142 servidores avaliados, obtivemos os resultados demonstrados no gráfico a seguir:

– Trajetória Gerencial: 10% dos gestores foram avaliados, totalizando 116 gestores;

– Trajetória de Assistência e Assessoramento: 15% de assistentes e assessores foram avaliados, totalizando 174 funcionários;

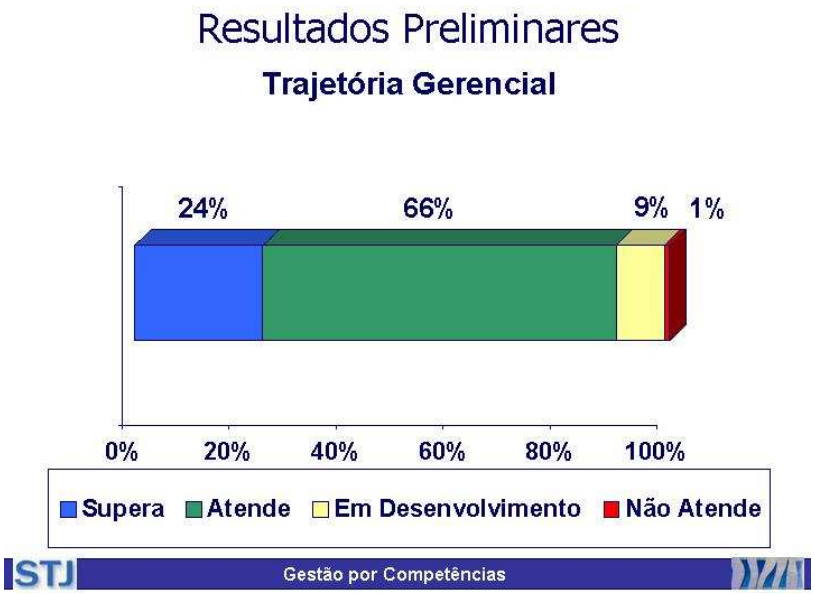
– Trajetória Judicial: 8% dos analistas da área judiciária foram avaliados, totalizando 88 pessoas;

– Trajetória Administrativa: 42% foram avaliados, totalizando 481 servidores;

– Trajetória Especializada: 25% foram avaliados, totalizando 283 servidores.

Lembrando que as Trajetórias Especializada e Administrativa abrangem o nível médio e o superior.

O resultado global, entre os mil 142 avaliados, é o seguinte: 19% estão superando as expectativas quanto às competências de forma geral; 62% atendem às expectativas; 15% estão em desenvolvimento e 4% não atendem.



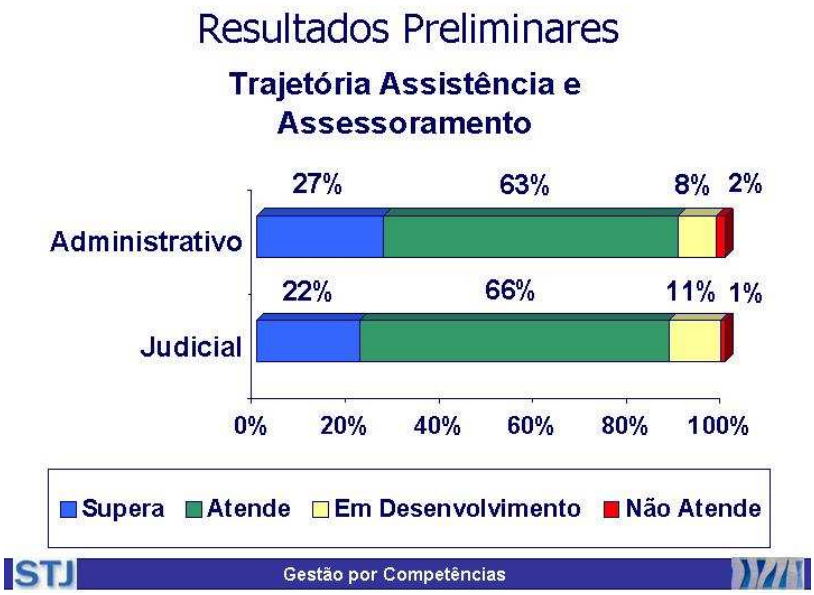
No âmbito da Trajetória Gerencial, 24% estão superando as expectativas, 66% atendem as expectativas, 9% estão em desenvolvimento e 1% não atende.

De certa forma, o resultado é bastante justificável, pois imagino que, se houvesse um alto percentual no nível "não atende", nos perguntaríamos o porquê de aqueles gestores continuarem a exercer a atividade, apesar de existir a possibilidade de, neste momento, não a exercerem mais.

O propósito da calibragem é, exatamente, fazer estas observações: Está equilibrado o resultado das avaliações? Estão tendenciosas para alguns dos extremos da escala? Caso estejam, significa que o instrumento não está adequado, está muito rígido ou está muito frouxo.

Existem questionamentos específicos a serem feitas pelo Grupo de Modelagem que possivelmente modifiquem alguma questão, pois percebemos que, em apenas uma competência, houve uma tendência de estar um pouco frouxa, ou seja, muitas pessoas estarão no nível "superando", e, por acaso, encontram-se na Trajetória Gerencial, o que também não será diferente nas outras trajetórias.

Na Trajetória Assistência e Assessoramento, quanto ao apoio Administrativo, 27% dos servidores superam as expectativas, 63% atendem as expectativas, 8% estão

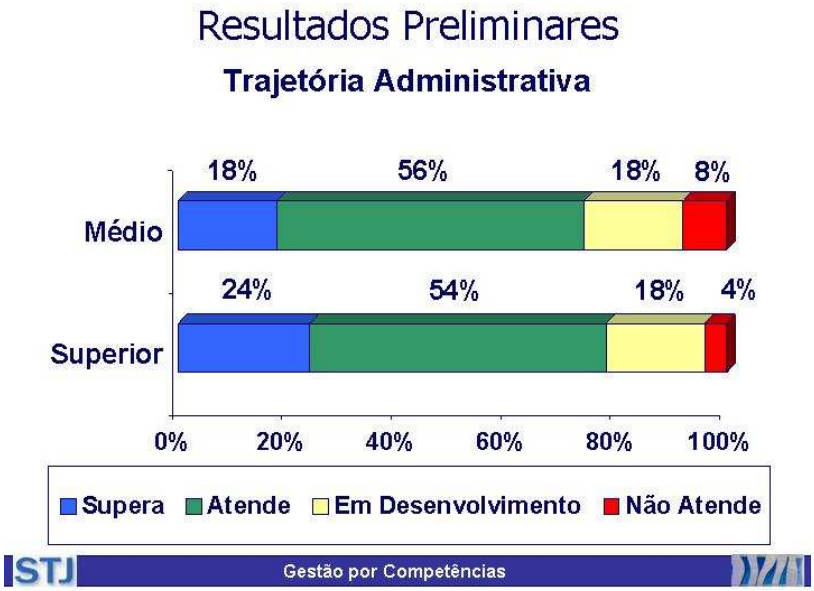


em desenvolvimento e 2% não atendem.

Bastante próximo do apoio Administrativo, encontra-se o apoio Judicial, com 22% dos servidores superando as expectativas, 66% atendendo as expectativas, 11% em desenvolvimento e 1% não atendendo.

Quanto à Trajetória Judicial, composta apenas por servidores que possuem nível superior, há um equilíbrio: 20% dos servidores superam as expectativas, 59% atendem as expectativas, 15% estão em desenvolvimento e 6% não atendem.

O interessante desses resultados foi observarmos que a curva normal está sendo bem atendida. Geralmente, esperamos que a maioria das pessoas esteja na faixa "atende", nem "superando" demais nem "não atendendo" demais; e sim que estejam, em parte, em desenvolvimento.



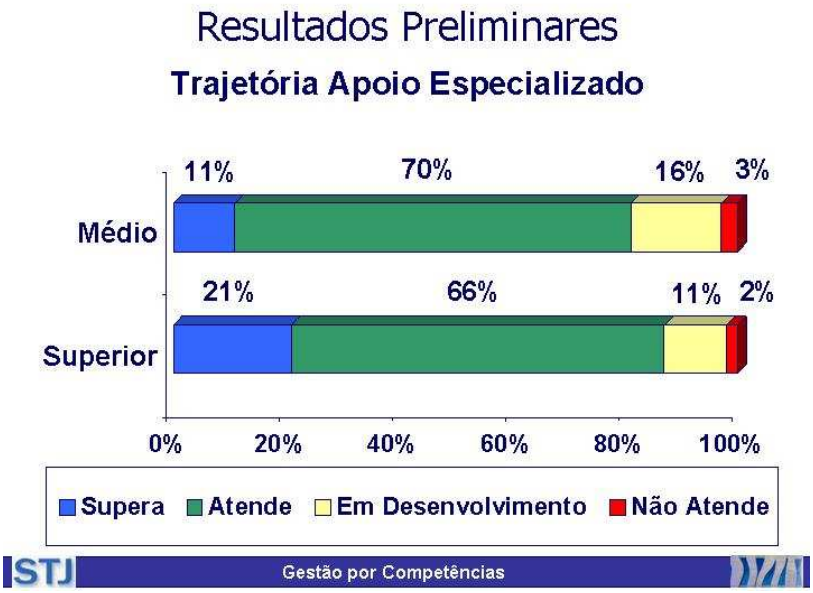
A próxima é a Trajetória Administrativa que, no nível Médio, 18% dos servidores superam as expectativas, 56% atendem as expectativas, 18% estão em desenvolvimento e 8% não atendem.

No nível superior, 24% dos servidores superam as expectativas, 54% atendem as expectativas, 18% estão em desenvolvimento e 4% não atendem.

Pessoalmente, esse resultado deixou-me surpresa, principalmente na trajetória de nível médio, pois no Tribunal muitas pessoas que estão na Trajetória Administrativa no nível médio têm nível superior concluído ou ingressaram com nível superior. Imaginei que o índice "superar" nessa Trajetória seria bem maior do que o atingido. Certamente, será um quesito a ser observado com cuidado pelo Grupo de Modelagem no momento da calibragem.

Na Trajetória Administrativa, na esfera do nível médio, elaboramos os itens de forma muito rígida, exatamente porque sabemos, mais ou menos, da formação das pessoas que a compõem.

No caso da Trajetória do Apoio Especializado, pode-se observar que foi bem menor o índice "supera", pois apenas 11% superam as expectativas, 70% atendem as expectativas, 16% estão em desenvolvimento e 3% não atendem.



Situados no nível Superior, 21% dos servidores superam as expectativas, 66% atendem as expectativas, 11% estão em desenvolvimento e 2% não atendem.

É interessante ressaltar que na Trajetória de Apoio Especializado estão englobados profissionais com vários tipos de formação. Na mesma trajetória estão os profissionais da área de informática, da área de saúde, como os médicos, e todos aqueles cuja trajetória seja necessária à sua atuação em alguma entidade formadora ou que atuem em cargos bem específicos.

Próximos Passos

- Realizar o *Workshop* de Calibragem
- Realizar o 2º Ciclo de Avaliação de Desenvolvimento
- Planejar as Ações de Desenvolvimento com Base nos Planos de Desenvolvimento Individuais

STJ Gestão por Competências

Por último, quais os próximos passos a seguir:

– Realizar o *Workshop* de Calibragem, que está um pouco atrasado por fatores intervenientes. Pretendemos realizá-lo tão logo seja possível no início de agosto;

– Realizar o 2º Ciclo de Avaliação de Desenvolvimento, que ocorrerá de 1º setembro até o final de outubro deste ano, momento em que o servidor fará a sua auto-avaliação e o seu Plano de Desenvolvimento Individual para, posteriormente, ser avaliado pelo gestor;

– Planejar as ações de desenvolvimento com base nos Planos de Desenvolvimento Individuais para que, em 2009, as necessidades elecandas nos planos sejam supridas.

Para finalizar, os nossos contatos estão à disposição, caso queiram tirar dúvidas ou conversar sobre o tema.

Superior Tribunal de Justiça
Secretaria de Gestão de Pessoas
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas

61 3319-9098

desenvolvimentodepessoas@stj.jus.br

STJ Gestão por Competências

O nosso propósito é o de estarmos à disposição dos demais órgãos que ainda não chegaram ao mesmo caminhar para que consigam acelerar seus passos.

Quem sabe outro órgão consiga passar a ser o pioneiro antes de o Superior Tribunal de Justiça implantar o sistema; lutaremos contra, mas

fiquem à vontade para avançar. Realmente, o nosso intuito é colaborar com os demais órgãos a andar com a gestão por competências, porque acreditamos que este é o futuro da gestão de pessoas.

O nosso ideal de mudar o foco para a gestão de pessoas por competências deu-se por percebermos que já faz parte do dia-a-dia dos gestores da Casa; contudo, os instrumentos de recursos humanos estão todos baseados em cargos, o que emperra muito mais a administração dos gestores do que ajuda.

Temos como propósito transformar os nossos instrumentos de recursos humanos, que estão definidos por cargos, e colocá-los por competências para que consigamos atender às necessidades dos nossos clientes, que são os gestores e servidores da Casa.

Colocamo-nos à disposição.

Obrigada a todos.

REMOÇÃO POR COMPETÊNCIAS – CASO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)

RENATA ANDRADE LOTUFO

Convido o Sr. Fernando Silveira Camargo, graduado em Direito Administrativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e *Master in Business Administration* (MBA) em Gestão Empresarial e Gestão Econômica e Financeira pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro. Atualmente, é Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União (TCU).

FERNANDO SILVEIRA CAMARGO
Secretário de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União

Primeiramente, quero agradecer o convite feito pelo Superior Tribunal de Justiça, por intermédio da Sra. Ana Cláudia, e pelo Conselho da Justiça Federal, e parabenizá-los pela realização deste segundo encontro.

O "I Fórum" ocorreu nos dias 4 e 5 de setembro de 2007, no Tribunal de Contas da União e, honestamente - tento sempre ser um pouco pessimista na teoria e otimista na prática -. ao ver este auditório lotado, imagino que teremos vida longa com este evento. Tenho certeza absoluta de que faremos o III e o IV Fórum; enfim, teremos apenas que defini-lo para o próximo ano. Caso nenhum outro órgão queira sediá-lo, o Tribunal de Contas da União candidata-se novamente.

Acredito que participar de momentos como este, na área pública, seja muito importante para todos os gestores públicos porque, na

iniciativa privada, em que tenho tido a oportunidade de participar de vários eventos, é algo recorrente, pois vários assuntos abordados neste evento, alguns até num tom de pioneirismo, já foram conversados e debatidos há muito tempo na iniciativa privada.

Algumas das características das competências que apregoamos para o gestor público como necessárias ou inevitáveis, por assim dizer, na iniciativa privada, são condições sem a qual o candidato sequer é selecionado. Aqueles que não atendem às competências exigidas são cedidos à concorrência – para dizer pouco.

O nosso desafio é grande, porque temos um *gap*, uma lacuna de competências gerenciais em relação à iniciativa privada, mas, pelo que se vê, as qualidades das pessoas que ingressam no setor público, tendo em vista as dificuldades existentes nos concursos públicos, são excepcionais. Quando o TCU realiza um concurso público, verifica, pelo currículo dos candidatos, que são o que há de melhor, o que não deve ser diferente no Superior Tribunal de Justiça ou em outros órgãos aqui presentes.

Atualmente, felizmente, o setor público oferece boa remuneração, estabilidade e contamos com as melhores cabeças. Digo que o nosso desafio é muito grande porque precisamos realizar as mesmas tarefas de forma excepcional, com muito mais *expertise* e sustentabilidade do que na iniciativa privada, pois sabemos que lá os ventos que sopram são os do lucro e os de uma instabilidade constante, muito embora seja bem-vinda.

Existem ainda temas onerosos a serem debatidos em um fórum como a remuneração variável no setor público; a melhor forma de utilizar a meritocracia; de fazer a ascensão para as funções de confiança no setor público; de fazer a realocação dos bons e maus servidores; de fazer a remoção no setor público; e de fazer a avaliação interna – a Sra. Ana Lucia deu algumas dicas de como fazer a avaliação 360 graus no setor público. Por que tais temas ainda não são uma realidade, digamos, tão comezinha como ocorre na iniciativa privada? São vários os temas que temos de enfrentar e com muita coragem.

Digo sempre que, para fazer gestão de pessoas no setor público, é preciso duas virtudes: muita coragem e muita prudência. Coragem,

primeiramente, para correr certos riscos e prudência para saber – no afã de estar muito à frente de seu tempo – não atabalhoar todo o processo e perder algumas conquistas importantes. Sem prudência não temos habilidade, não conquistamos os meios necessários; sem coragem, principalmente, não vamos adiante, ficamos estagnados; e, no setor público, temos a tendência de ficarmos parados – que ninguém nos ouça.

Entre os grandes desafios que enfrentamos no setor público, a remoção por competências era um deles. Perdoem-nos por parecermos arrogantes, mas o painel propõe abordar o que temos feito no TCU. A colega Cláudia, da Secretaria de Gestão de Pessoas também se apresentará, assim como o colega Adriano, que trabalha na Secretaria de Controle Externo e é um dos idealizadores do processo de remoção.

Todos sabem que o Tribunal de Contas da União possui secretarias de controle externo em todos os estados brasileiros, e sua sede é em Brasília. Somos um total de 2 mil 502 servidores, o que pode ser visto como um órgão não muito grande.

O grande desafio era realizar um trabalho voltado à remoção de pessoas. Por exemplo: um servidor toma posse, por concurso, no Estado do Acre, sendo natural do Rio de Janeiro, terá o sonho de voltar para sua cidade natal; um servidor natural de Belém quer ir para São Paulo, Florianópolis ou para as capitais nordestinas, porque têm praias, mas nunca se viu alguém querendo ir para Cuiabá ou Campo Grande, minha terra. Enfim, sempre tivemos um problema sério quanto à remoção, pois fazer uma remoção, entre outras situações, envolve família e plano de vida. É um tipo de situação que ocorria com grande freqüência no TCU.

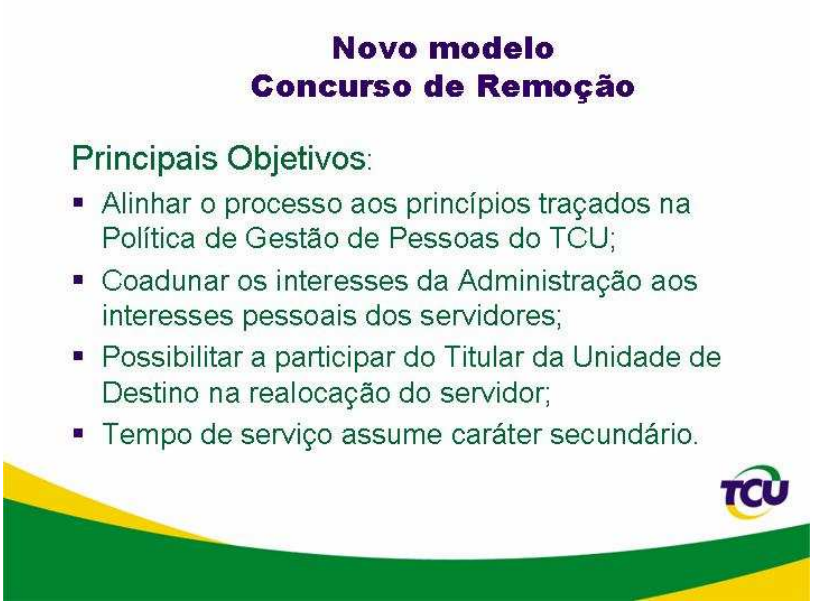
Tradicionalmente, o procedimento de remoção no TCU não deveria ser diferente do que acontecia em muitos órgãos, assim como também na magistratura – a Dra. Renata, que é da magistratura, sabe bem disso - era feito somente tomando-se como princípio o critério de antiguidade, o qual consideramos injusto – muitos podem discordar -, mas não é o mais interessante, a nosso ver, porque só avaliávamos uma face da moeda: o interesse do servidor; não se avaliava o interesse da administração. Ocorria, mais ou menos, da seguinte forma: se em São Paulo precisava-se

de um auditor com perfil para análise de obras públicas, como obras rodoviárias, era necessário que a pessoa tivesse uma sólida formação em engenharia, *expertise* na área de auditoria de obras públicas e um mestrado para poder realizar melhor o trabalho. Entretanto, naquele momento, havia um funcionário em Belém do Pará, suponhamos, com outra formação, como a do Direito, e só tinha experiência nessa área. Se ele fosse o mais antigo seria selecionado para São Paulo e resolveria o seu problema pessoal, sem dúvida, pois era o desejo dele, mas não resolvia, de forma alguma, o problema da instituição. Era um grande problema e, para tentar resolvê-lo, acabava-se derrubando alguns mitos e enfrentando alguns dogmas.

Qual era a sistemática utilizada anteriormente? Tempo de serviço no TCU; tempo de serviço no cargo; tempo de exercício em localidades de difícil provimento; e tempo de exercício de função de confiança.

Resolvemos mudar para um novo modelo no concurso de remoção.

Elencamos como principais objetivos:



– Alinhar o processo aos princípios traçados na Política de Gestão de Pessoas do TCU;

– Coadunar os interesses da Administração aos interesses pessoais dos servidores – como disse anteriormente é um fator muito importante;

– Possibilitar a participação do Titular da Unidade de Destino na realocação do servidor;

– Considerar o tempo de serviço, que assume caráter secundário.

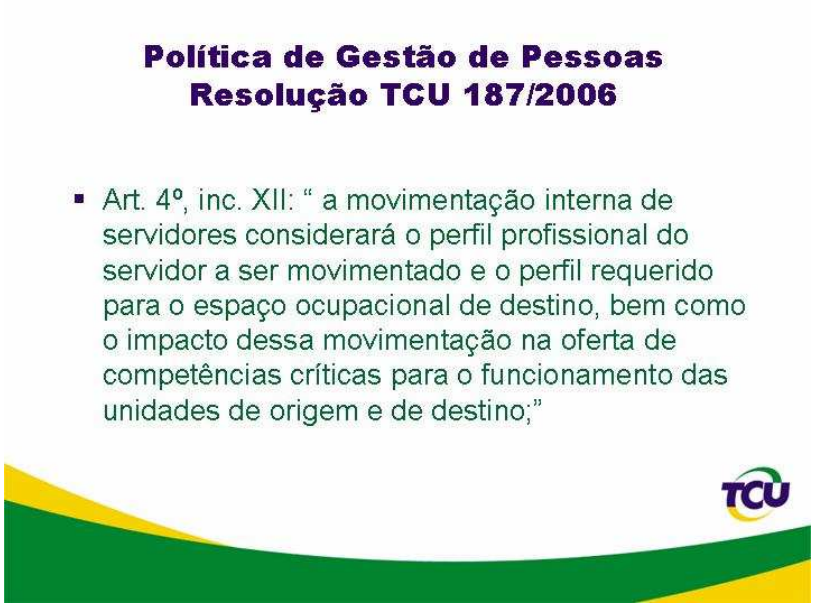
Queríamos que o tempo de serviço contasse muito pouco, pois era mais importante verificar se o perfil profissional – identificado pelo projeto de gestão de pessoas por competências da Casa e mapeado nas competências técnicas, gerenciais e pessoais requeridas – condizia com os tipos de competências elencadas.

Para assumir o posto de auditor em São Paulo, precisávamos do perfil de competências técnicas e pessoais compatíveis. Diante disso, elencamos as competências e fizemos toda a calibragem dos perfis. A colega Cláudia explicará mais detalhadamente como funciona, na prática, o processo como um todo, pois estou fazendo apenas uma leitura geral.

Caso fosse para a assunção de uma função gerencial, iríamos também exigir algumas competências gerenciais mapeadas objetivamente, ou seja, os comportamentos observáveis para cada tipo de competência elencada. A partir disso, as pessoas candidatavam-se e, depois, eram submetidas a uma entrevista por competências para o avaliador mensurar e observar o comportamento desses candidatos durante o processo de entrevista para verificar se eram aderentes ou não ao perfil definido pelo gestor da unidade – o perfil é definido pelo gestor

em conjunto com a Secretaria de Gestão de Pessoas. É um processo longo, desgastante e dolorido, mas é completamente inovador e importante para a Casa.

Neste momento, acabamos de disponibilizar os resultados para os candidatos e, naturalmente, alguns ficaram exultantes – os que foram aprovados – e outros um pouco chateados, porque temos que fazer uma devolutiva. Mas temos por obrigação tratar bem essas pessoas, propiciar um *feedback* adequado para os que não foram contemplados e cujas expectativas não foram atendidas.



Esse processo, como um todo, começará com a política de gestão de pessoas traçada pelo Tribunal, constante da Resolução TCU nº 187/2006, que é uma carta de intenções de tudo o que imaginamos em fazer de mudanças na gestão de pessoas no Tribunal de Contas de União.

Consta do documento as visões de futuro, as perspectivas de carreira na área de meritocracia, de movimentação – que faz parte da remoção –, na área de implementação de uma remuneração variável – ponto que teremos de enfrentar –, enfim, toda a nossa carta de intenções está elencada nessa Resolução.

Em rápidas palavras, apresentei o que implementamos no concurso de remoção. A colega Cláudia abordará os detalhes, pois participou ativamente de todo o processo, foi uma das entrevistadoras – os seus dias e parte das noites foram tomados por esse trabalho, que foi longo, desgastante e demorado, mas muito interessante, e acredito, de certa forma, inovador e revolucionário para o Tribunal de Contas da União.

Muito obrigado a todos.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Passo a palavra à Sra. Cláudia Gonçalves Mancebo, graduada em Ciência Política pela Universidade de Brasília. Atualmente, é Diretora de Informações de Gestão do Desempenho e Movimentações da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União.

CLÁUDIA GONÇALVES MANCEBO
Diretora de Informações de Gestão do Desempenho e Movimentações da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal de Contas da União

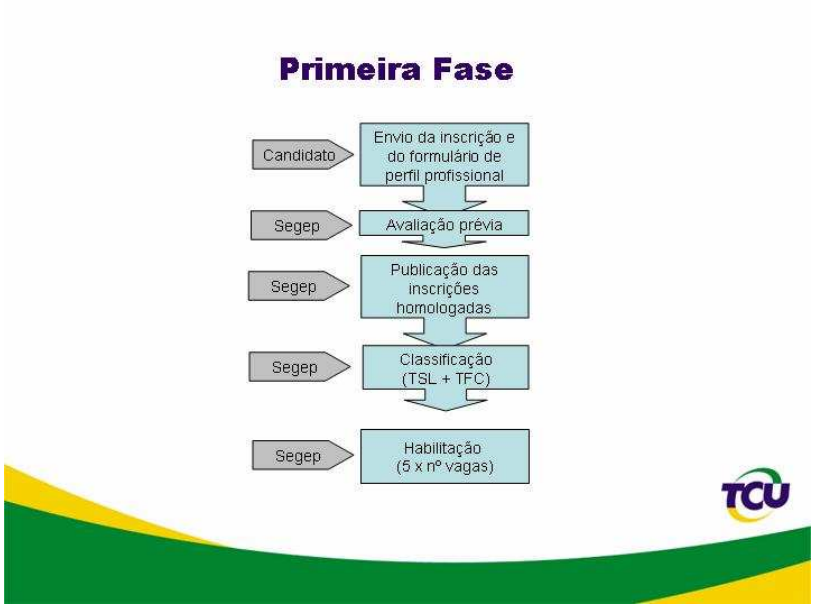
Primeiramente, gostaria de mencionar que fui servidora do Superior Tribunal de Justiça por um período de dois anos, de 1997 a 1999, na Coordenadoria de Pagamento, com o Sr. Jean Carlo Batista de Oliveira, no Gabinete do Sr. Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro e na Assessoria Parlamentar. É uma honra muito grande estar presente a este evento, pois gosto muito desta Casa. Os colegas que trabalham comigo vêm sempre a este Tribunal para saber detalhes do processo seletivo, o que nos leva a ver que esta Instituição está à frente em vários processos; motivo pelo qual temos buscado uma troca de experiências.

No que diz respeito ao concurso de remoção – foram listados os objetivos pelo colega Fernando –, o principal problema a resolver era o dos secretários, principalmente das unidades regionais, que possuíam poucos servidores – normalmente não há um quadro tão grande – e existiam muitas tarefas e muitas demandas, com assuntos, às vezes, muito específicos. Assim, o generalista ou uma pessoa mais antiga da Casa deslocava-se para essa unidade, mas nem sempre supria todas as necessidades da secretaria. Há tempos falava-se desse problema, até o momento em que um secretário fez o seguinte comentário: "Imaginei que fossem mudar, mas fiquei impressionado com a ousadia dos senhores em fazer tal proposta para uma Casa extremamente legalista e conservadora" – como é o caso de vários tribunais que estão aqui representados.

Citarei apenas alguns passos de forma mais detalhada.

O titular da unidade define a modalidade, a forma como desejaria que fosse o perfil profissional, de acordo com a vaga aberta na unidade, definindo as competências essenciais e desejáveis a serem consideradas entre as elencadas e mapeadas pelo projeto de gestão de competências do Tribunal – nada foi inventado.

A Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) era incumbida de fazer o edital de forma detalhada. Caso alguém tiver maior interesse, basta entrar em contato conosco, pois enfrentamos algumas dificuldades ao definir as regras, os critérios e ao tornar o processo menos subjetivo, pois sempre dão margem a algum detalhe não observado e podem ser usados como argumento para quem seja contra, dando-lhe a oportunidade de impetrar algum recurso. Em razão de ter sido a nossa primeira experiência, os outros editais não sairão com as mesmas falhas.



Na primeira fase do processo, os candidatos inscreviam-se e encaminhavam o formulário, definido por nós como perfil profissional, no qual listavam a vivência acadêmica e profissional fora e dentro do TCU e a correlacionava com as competências essenciais e desejáveis que estavam sendo consideradas para aquela vaga. O próprio candidato fazia uma correlação das competências para saber se possuía ou não o perfil desejado. Caso não o possuísse ou não ficassem

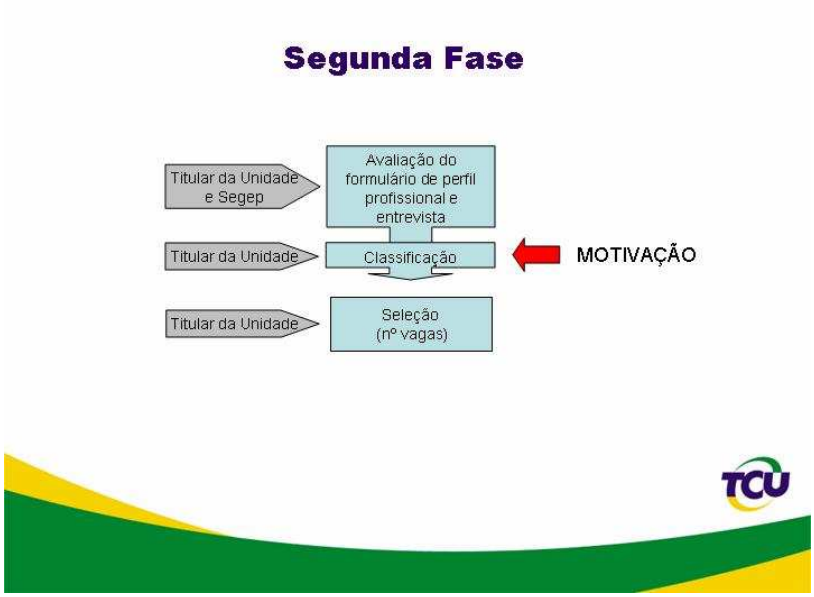
demonstradas as competências consideradas essenciais, não teria a inscrição homologada.

A avaliação prévia das competências era feita pela Secretaria de Gestão de Pessoas. Em seguida, publicávamos a relação dos candidatos habilitados que tinham as competências essenciais atendidas. É claro que essa análise de competências não era realizada de forma muito aprofundada, se a pessoa possuía o mínimo de competências exigidas tinha a sua inscrição homologada.

Pensávamos que poderia haver muitos candidatos inscritos para as vagas, mas, além da Região Norte, que não teve candidatos inscritos, sobraram vagas para Sergipe e São Paulo, os locais mais concorridos. Não podíamos levar todos os candidatos para uma segunda fase porque levaria muito tempo para entrevistá-los e passaria a ser um processo muito longo. Então, definimos, com base nos critérios objetos previstos pelo normativo anterior, que iriam para a segunda fase cinco vezes o número de vagas atendidas em relação ao tempo de serviço e ao tempo de função de confiança.

No caso específico da nossa unidade, todos os que se inscreveram foram para a segunda fase, porque não havia tantos candidatos e seria uma forma de reduzir um pouco o número para não levar todos para a fase de entrevistas.

A segunda fase tratou da questão da avaliação do formulário de perfil profissional e da realização das entrevistas, sempre com a presença do titular da unidade e da Secretaria.



As entrevistas, nesse primeiro momento, por ser o primeiro concurso e por querermos oferecer ao servidor grande credibilidade para não corrermos o risco de

haver alguma injustiça, foram realizadas todas de forma presencial. Alguns candidatos lotados em outros estados vieram a Brasília e trouxemos os dois secretários das Regionais de Sergipe e de São Paulo para conduzirem as entrevistas. Terminado o processo de entrevistas, coube ao titular da unidade, auxiliado por nós, a definição e a classificação dessas pessoas em cada perfil previamente determinado, mas sempre motivados.

Estamos finalizando essa parte do processo e, no dia de hoje, foi feita a publicação da lista dos candidatos inscritos. O secretário será responsável pela motivação, explicará o porquê de ter selecionado tal pessoa em vez da outra para que conste do processo.

Abordarei alguns aspectos verificados nas entrevistas.

Sempre participaram das entrevistas o candidato, um representante da secretaria e o titular da unidade.

No momento das entrevistas buscamos esclarecer alguns itens do formulário, que foi preenchido com a formação acadêmica e profissional de cada um, além de tirar dúvidas existentes. Estruturamos a entrevista de forma igualitária para os candidatos, apenas com algumas variações, mas aprofundamos a análise das competências essenciais, elencadas pelo secretário.

Em São Paulo, por exemplo, o secretário priorizou a parte de auditoria de obras. Assim, relacionamos as competências necessárias para a atividade e tentamos saber do candidato que trabalho realizara naquela área e quais as experiências obtidas. Além disso, solicitamos a cada candidato que encaminhasse previamente três trabalhos desenvolvidos

por ele que os julgava mais relevantes, utilizando-se das competências. Foi mais um elemento para colaborar com a tomada de decisão do secretário.

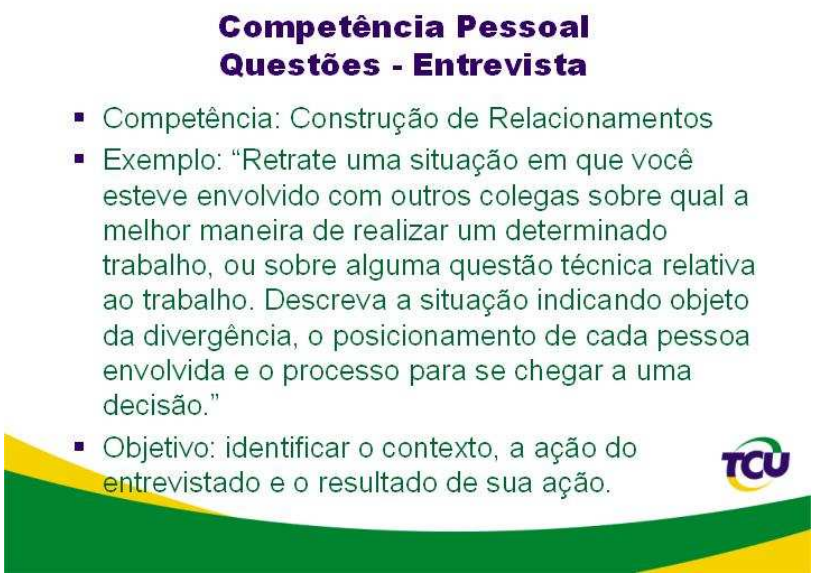
Sabemos que em algumas regionais existem alguns problemas de relacionamento de pessoal e de ambiente interno. Diante disso, os secretários também definiram o que queriam daquele profissional. Era necessário, além da competência técnica desenvolvida, que o candidato tivesse uma competência pessoal a que chamamos de construção de relacionamentos, que envolve a habilidade interpessoal e a capacidade de trabalhar em equipe.

Por meio de algumas perguntas, procuramos vivenciar e saber se o candidato trazia aquela experiência de alguma situação vivida anteriormente; para isso, buscamos aprofundar mais na questão da competência pessoal. Não há como agregar muitas perguntas à entrevista justamente para não ficar muito longa.

Buscamos esclarecer dúvidas quanto ao **curriculum**, observar mais alguns detalhes relacionados tanto à competência técnica quanto à competência pessoal, conforme elencadas pelo secretário como importantes para atender àquela secretaria.

Entre as perguntas feitas na entrevista, solicitávamos ao candidato que fizesse uma auto-avaliação das competências constantes do edital. Por exemplo: de que forma o candidato se via na competência "instrução de processos de tomada de contas" numa escala de 0 a 4. Durante essa auto-análise, conseguíamos fazer outras perguntas e esclarecer outras dúvidas. Como disse anteriormente, solicitávamos que citasse alguns trabalhos que tivesse realizado ou

utilizado no âmbito daquela competência. Nesse momento, tentávamos visualizar o papel do candidato no trabalho, se exerceu o papel de coordenação ou de integrante de equipe, se foi realizado um trabalho individual ou em equipe, além de solicitarmos os resultados obtidos com esse trabalho e em que contribuiu para o tribunal em diversos aspectos.



Na parte da entrevista, no que se refere à competência pessoal, relativamente à construção de relacionamentos, trouxe o exemplo de uma questão – apesar de termos elaborado três – e pedimos que o candidato retratasse uma situação tal como: "Retrate uma situação em que você esteve envolvido com outros colegas sobre qual a melhor maneira de realizar determinado trabalho, ou sobre alguma questão técnica relativa ao trabalho". Solicitamos que descrevesse a situação, indicando o objeto da divergência, o posicionamento de cada pessoa envolvida e o processo para se chegar a uma decisão. O objetivo era saber se conseguia trabalhar com divergências, com pessoas que pensavam diferentemente dele.

A idéia da entrevista por competências é justamente não ficar perguntando para o candidato o que faria em determinada situação, porque entendemos – as técnicas nos mostram – como é fácil a pessoa simular ou imaginar o que quer ouvir como entrevistador. Sempre pedimos para a pessoa retratar uma experiência que tenha vivido, de preferência, no tribunal ou em outro órgão que tenha trabalhado. Em último caso, uma experiência da vida pessoal, da faculdade, de algum trabalho feito em equipe ou, no prédio, como síndico. O que nos interessava era verificar se a pessoa, em algum momento da sua vida, teve que exercer tal habilidade, pois acreditamos que os comportamentos sejam repetitivos. Se a pessoa teve uma vivência relacionada àquela

competência e soube lidar com tranqüilidade diante de uma situação difícil, conseguirá, em outras situações parecidas, ter a mesma desenvoltura.

Depoimentos dos Gestores

- "As entrevistas são válidas, pois possibilitam ao dirigente ter uma percepção do comportamento do candidato diante de situações do cotidiano da secretaria de destino, incluindo situações desfavoráveis e por vezes embaraçosas, como lidar com um colega de equipe de auditoria que não coopera adequadamente. Além disso é possível também conhecer melhor o candidato com relação às competências essenciais";
- "Esse processo trouxe importantes inovações. A Casa sinaliza aos servidores a importância de desenvolverem suas competências, priorizando a meritocracia."

TCU

Sempre que se quer extrair do entrevistado se ele detém ou não determinada competência, temos que procurar identificar o contexto da situação, a ação da pessoa, o seu papel e o resultado dessa ação.

O início do processo, com a idéia do colega Adriano, de estruturar esse concurso de remoção de forma diferente, levando mais em consideração a questão pessoal no momento da entrevista, assustou-me e confesso que falei: "Vamos levar uma surra da Casa, será um caos". De fato, nada disso aconteceu.

Atualmente, os secretários e os gestores aplaudem a idéia, super felizes por receberem pessoas com a capacitação desejada para as suas unidades. Na Casa, em um processo de quatorze candidatos para três vagas, há três servidores que ficaram super felizes e onze insatisfeitos. Mas é a forma que encontramos de trabalhar essa questão e oferecer essa devolutiva. Hoje, um dos candidatos procurou-me chateado, porque é um candidato excelente, tem uma trajetória no Tribunal muito boa, mas no desempate o secretário não o selecionou. Não era um problema dele, de perfil, de falta de habilidade ou competência, foi no desempate. Então, lidar com a frustração de um servidor, principalmente, muito bom, que não tenha sido escolhido é e será difícil. Precisaremos adquirir habilidade para tentar contornar essa situação; mas a resposta dos secretários foi excelente.

Alguns secretários prestaram depoimentos: o secretário de Sergipe declarou que "as entrevistas são válidas, pois possibilitam o dirigente uma percepção do comportamento do candidato diante de situações do cotidiano da secretaria de destino, incluindo situações desfavoráveis e por vezes embaraçosas, como lidar com um colega de equipe de auditoria que não coopera adequadamente. Além disso, é possível também conhecer o candidato em relação às competências essenciais".

O secretário de São Paulo afirmou que "esse processo trouxe importantes inovações. A Casa sinaliza aos servidores a importância de desenvolverem suas competências, priorizando a meritocracia".

Para finalizar, gostaria de repetir uma frase dita pela Sra. Surama Artiaga: todo o processo de gestão por competências procura compartilhar a responsabilidade do gerente e da Secretaria de Gestão de Pessoas, mostrando para o gestor que ele também gerencia pessoas e tem responsabilidades nisso.

Creio que esse concurso de remoção tenha dado o seu recado. O gestor teve que se posicionar, que escolher, que atuar decisivamente sobre as pessoas que irão trabalhar com ele. Nesse momento, conseguimos compartilhar responsabilidades.

Colocamo-nos à disposição para trocar experiências e fornecer maiores esclarecimentos.

Muito obrigada.

Endereço eletrônico da caixa institucional: segep@tcu.gov.br

Telefones de contato: Cláudia: 3316.7116; Fernando: 3316.7657; e Adriano: 3316.5123

RENATA ANDRADE LOTUFO

Agradeço a presença de todos os palestrantes.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Fiquei bastante impressionada com as exposições feitas pelos servidores do Tribunal de Contas da União, pois vejo, no cotidiano, a divergência que há entre o interesse da instituição e o interesse do servidor. É muito difícil explicar para um servidor que atua numa Vara com uma demanda de 10 mil processos o porquê de não poder ser removido imediatamente para uma Vara cuja demanda seja, por exemplo, de mil e 500 processos, pois o que lhe interessa é o fato de sua mãe, que tem 75 anos, morar especificamente na cidade onde há a menor demanda.

Gostaria de saber como é feito o tratamento do *feedback* dos servidores descontentes, pois, provavelmente, serão sérios candidatos a entrarem com licença médica posteriormente.

Pergunta direcionada para a Sra. Ana Lucia, feita pela Sra. Carla Chaves, servidora da Câmara dos Deputados: "Se o foco inicial da Gestão de Pessoas por Competências é o desenvolvimento, o que fazer no caso de se descobrir que a grande maioria dos servidores já atende ou supera, ou seja, não necessita de desenvolvimento para as competências avaliadas?"

ANA LUCIA OLIVEIRA MOTA

Na verdade, o que apresentei como resultado é a constatação de que as pessoas "atendem" no nível de complexidade em que estão enquadradas e sempre poderão melhorar. Para os que estão enquadrados no último patamar da sua carreira ou da sua trajetória, principalmente das Trajetórias Especializada, Administrativa e Judicial, existem as Trajetórias de Assistência e Assessoramento e a Gerencial, que elevariam ainda mais o patamar de desenvolvimento dessas pessoas.

Para os servidores que têm interesse, perfil ou gostariam de passar para uma atividade gerencial, por exemplo, que exige habilidades diferentes daquelas que requerem as trajetórias técnicas, e não têm interesse para as atividades da Trajetória de Assistência e

Assessoramento, principalmente os servidores que se encontram no nível médio, mas possuem formação superior e estão se superando nesse nível, as indicações seriam de desenvolvimento pessoal, de fazer um concurso público para nível superior. Neste momento, estou pensando no desenvolvimento da pessoa, a utilização desse servidor na Casa é uma conseqüência, pois preciso também pensar no seu desenvolvimento pessoal.

Outras pessoas terão um desenvolvimento um pouco diferente: podem fazer parte da Trajetória Administrativa, mas aspiram ir para a Trajetória de Assistência e Assessoramento ou a Gerencial. Esse novo formato de avaliação dará as pistas de que precisa para direcionar o seu desenvolvimento, para o que pretende alcançar no futuro. As pessoas que fazem parte da escala "atende" estão dentro do nível de complexidade específico, do nível em que estão enquadradas.

Cada trajetória tem, pelo menos, três níveis de complexidade. Se a pessoa estiver no primeiro, está muito bem, mas precisa desenvolver-se para atingir o segundo nível e assim por diante.

Creio que tenha conseguido explicar a pergunta, caso contrário, poderá entrar em contato conosco para nos aprofundarmos na discussão do tema.

Aproveito a oportunidade para dizer que a Gestão por Competências não é a solução para todos os nossos problemas, mas traz uma clareza maior nos instrumentos utilizados pela área de Recursos Humanos para aqueles que vivenciam as realidades nas unidades, que é o propósito maior. Claro que há alguns problemas e ainda não existem respostas para algumas perguntas. O propósito é caminharmos nessa direção, um dia de cada vez, para que possamos avançar e, quem sabe, sonhar com uma remuneração por competência.

Nós, servidores da Justiça, diferentemente dos servidores do Tribunal de Contas da União, somos apenas um povo, o que muito complica a inovação em algumas questões, pois o Superior Tribunal de Justiça, por si só, não pode decidir diferentemente de toda a Justiça. Se para uma determinada seção judiciária do interior do Norte ninguém

quiser ir, se não houver um programa de Gestão por Competências, não iremos mudar para um plano que seja baseado em competências, até porque cada um tem sua própria teoria, existem linhas diferentes de pensamento relacionadas à competência.

O propósito dessa discussão é tentar conseguirmos caminhar, mais ou menos, juntos.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Há duas perguntas também direcionadas para a Sra. Ana Lucia e, como estão interligadas, farei-as seqüencialmente.

Antônio Galvão, Assessor de Planejamento do Tribunal Regional Estadual do Acre, pergunta: "Quais as melhorias efetivas que a gestão por competências trouxe para o STJ e para a sociedade, ou seja, para os clientes externos?"

A equipe do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro pergunta: "As mudanças de nível nas trajetórias profissionais, com conseqüente aumento da complexidade da entrega, implicam algum ganho financeiro ou de outra natureza para o servidor?"

Perguntam também se os *slides* apresentados serão disponibilizados.

ANA LUCIA OLIVEIRA MOTA

Os *slides* estarão disponíveis no *site* do Conselho da Justiça Federal, mas caso ocorra algum problema de acesso, poderão entrar em contato conosco.

Quanto à pergunta do Sr. Antônio Galvão, por enquanto não ocorreram melhorias para os clientes externos, até porque estamos em processo de implantação do sistema, mas pretendemos que haja melhoria no desenvolvimento dos servidores da Casa, pois entendemos que quanto mais desenvolvidos e mais capacitados estiverem, melhor atenderão ao cliente externo.

Como a Gestão por Competências ainda está em processo de implantação, nenhum desenvolvimento baseado nas avaliações foi

realizado, porque, como disse, a avaliação inicial foi feita apenas para a calibragem do sistema. Essa rodada acontecerá verdadeiramente em setembro e, no próximo ano, as ações de desenvolvimento estarão baseadas nos Planos de Desenvolvimento Individual. Com isso, poderemos, depois de um tempo, obter algum resultado.

Se chamasse aqui à frente os gestores que participaram do desenvolvimento do sistema, principalmente, o Grupo de Modelagem, que teve um grande empenho e esforço para participar, certamente, poderiam dar melhores depoimentos, pois houve realmente um crescimento. Esses gestores entenderam e viram que esse projeto atende muito mais às suas necessidades do dia-a-dia do que o atendimento que oferecemos na área de Recursos Humanos. Tivemos vários depoimentos nos momentos em que estivemos reunidos. Um processo de implantação de uma mudança tão grande como essa esbarra na cultura da Casa, que é algo que não se muda do dia para a noite. Precisamos de muita calma e muita cautela.

Aqueles que vivenciam, acreditam e resolvem experimentar o projeto, normalmente gostam dele e vêem os ganhos e os resultados que poderão ser atingidos. Quem sabe, em 2009, quando estivermos participando do "III Fórum", possamos apresentar os instrumentos e os resultados das avaliações que aconteceram. Para o servidor, também ficará muito mais claro o que lhe será exigido e esperado do seu desempenho, o que hoje não está definido. É um ganho para as pessoas que já valeu a pena.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Destinarei algumas perguntas para os servidores do TCU.

O Sr. Walter, do Conselho da Justiça Federal, pergunta: "Os senhores acreditam que esse modelo possa ser aplicado para a ocupação de cargos de chefia?"

Paralelamente, há uma pergunta no mesmo sentido para a Sra. Cláudia: "A seleção por competências do TCU pareceu-me exclusivamente dos cargos de nível superior – um contraponto da pergunta do Sr. Walter –, ela também se aplica para os cargos de nível médio?"

A mesma pergunta foi feita para o Sr. Fernando: "O senhor afirmou que o setor público tem boa remuneração. Gostaria de saber se o ilustre expositor conhece os salários do Poder Executivo, nos cargos de nível médio?"

FERNANDO SILVEIRA CAMARGO

Responderei, inicialmente, ao questionamento feito pela Sra. Renata Lotufo, no que diz respeito à importância do *feedback* da devolutiva neste processo.

Na verdade, como disse a colega Cláudia, entendemos que este é um processo do qual temos de cuidar com todo o carinho, primeiro porque é inovador e rompe uma cultura consolidada. Tinha-se já definido que os critérios seriam os de antigüidade, entre outros; portanto, qualquer mudança impactante na cultura deve ser tratada com muito cuidado porque poderá ter repercussões positivas ou negativas, e temos de mitigar todas as repercussões negativas, como disse a Sra. Renata, para evitarmos o risco de esse modelo originar uma desmotivação do servidor ou, quem sabe, desenvolver uma doença de cunho emocional.

Refletimos muito e tomamos os seguintes cuidados para que esse problema não ocorra: em primeiro lugar, entendemos que todo o processo deve ser muito transparente, muito bem estruturado e em cuja seriedade as pessoas acreditem – a chave do sucesso é a seriedade do processo.

Para se ter uma idéia, ocorreram algumas situações curiosas nesse percurso. Havia um candidato de São Paulo que estava numa espécie de lotação provisória. Na verdade, ele era de Brasília e estava em São Paulo para fazer um tratamento fisioterápico; como lá estava candidatou-se. Todos davam como favas contadas que ele seria um dos candidatos aprovados para São Paulo. Curiosamente, essa pessoa não foi aprovada. Claro que é ruim para o colega, mas propicia credibilidade ao processo, e essa credibilidade vai sendo construída aos poucos.

Como já disse anteriormente, temos de nos acostumar com processos transparentes e com processos de gestão de pessoas por competências, como já ocorre na iniciativa privada. Na medida em que

esses processos passarem a ter uma feição *du déjà vu*, deixarem de ser uma novidade, ninguém mais se impressionará. Todos se candidatarão e será muito comum um candidato ser aproveitado em determinado momento e em outro não. Acredito que seja uma conquista de longo prazo.

Quanto ao aproveitamento do servidor também para cargos de chefia, não houve oportunidade de falar, mas existe um processo pioneiro no Tribunal que é o de escolha de chefias por esse mesmo processo. Entretanto, esse processo ainda não é obrigatório para toda a Casa. Em um primeiro momento, utiliza-o quem quiser, muito embora o Secretário-Geral tenha determinado que todas as funções de confiança da área administrativa devam submeter-se a esse processo. De qualquer forma, baseados no binômio coragem e prudência do qual falei – devemos ter coragem, mas também devemos ter prudência –, entendemos que impor essa sistemática para a cultura da Casa de uma só vez seria um risco a correr.

Atualmente, existe um movimento muito interessante na Casa em que outros gestores da área-fim estão solicitando o processo seletivo para as funções de confiança. Toda mudança é assim: o vento começa a soprar de maneira favorável, devagar e, daqui a pouco – tenho certeza absoluta –, essa chama estará acesa em todos os lugares, especialmente na área administrativa.

Quanto à última pergunta, que está relacionada à minha observação sobre o Poder Executivo, realmente não tenho informações detalhadas. Perdoem-me se generalizei, mas, nos Poderes Judiciário e Legislativo, posso dizer, sem sombra de dúvida, que somos bem remunerados.

CLÁUDIA GONÇALVES MANCEBO

Relativamente à pergunta sobre os cargos de nível médio, o processo é exatamente o mesmo. O nível médio também tem as suas competências técnicas mapeadas e determinadas.

Especificamente, neste concurso, havia vagas para cargos de nível médio para os Estados de Pernambuco, São Paulo ou Mato Grosso – não sei ao certo –, mas houve apenas um candidato, e, mesmo assim, foi entrevistado pelo gestor. Nesse caso, a nossa presença foi dispensável; entendemos que não era necessário complicar e que o próprio secretário poderia marcá-la.

Outra situação interessante e constante do processo seletivo – uma novidade que não mencionei na apresentação – é o caso específico de haver apenas uma vaga. Ainda que o candidato comprove a experiência técnica exigida, se o secretário, por motivo razoável, entender que o candidato não deve assumi-la, não assumirá. Quer dizer, mesmo havendo a vaga, o secretário poderá não aceitar aquele candidato se considerar que não seja bom para a unidade.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Temos alguns questionamentos para a Sra. Surama Artiaga.

Vera Lúcia Franco, de Furnas Centrais Elétricas, pergunta: "Como foi feito o diagnóstico institucional na Etapa I da implantação da Gestão de Competências?"

Mônica de Jesus Simões, do Tribunal Superior Eleitoral, quer saber: "Como se dá o processo de construção do perfil ocupacional?"

Andréa Cristiana Sales Moreira, Diretora-Geral de Gestão de Pessoas do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, gostaria de mais informações sobre a Etapa IV – Avaliação de Desempenho e pergunta: "Qual o sistema informatizado utilizado pela Justiça Federal?"

SURAMA ARTIAGA

A construção do perfil ocupacional é realizada no Sistema Gescom – Sistema Informatizado de Avaliação por Competências, que foi idealizado pela área de Recursos Humanos e construído pela área de Tecnologia da Informação. Esse sistema permite que as avaliações sejam realizadas no próprio sistema a partir da inserção das competências e do perfil ocupacional de cada avaliado. O perfil ocupacional é identificado antes da avaliação, justamente para que se tenha um parâmetro entre o

que se espera daquele cargo e se realmente a pessoa que o ocupa tem qualificação para tal. Esse *gap* entre a qualificação da pessoa e o que é necessário para o cargo é a lacuna de desenvolvimento.

A etapa de construção do perfil é realizada junto à equipe daquele gestor que está promovendo a reunião preparatória. Ela é feita por pares do avaliado – se for colaborador, os pares serão colaboradores; se for gerente, os pares serão gerentes, no mesmo nível de hierarquia –, pela chefia imediata, pelos colaboradores – no caso das funções gerenciais – e pelo próprio avaliado. A média que se chega, pela análise da pessoa, a respeito da necessidade de determinada competência para aquele espaço ocupacional, é feita sob uma avaliação na escala de 1 a 10, ou seja, o nível que se acredita necessário para aquele espaço ocupacional. A média é o resultado final do perfil daquele posto de trabalho. Futuramente, a avaliação do servidor será realizada conforme esse modelo.

No tocante à Etapa IV, Avaliação de Desempenho, farei rapidamente uma pequena explanação. Essa avaliação é composta de todos os itens constantes da apresentação: reunião preparatória; identificação do perfil ocupacional; convocação; avaliação das competências propriamente dita; elaboração do PDI; reunião de consolidação, que é a última reunião feita pelo gerente; e o envio para a área de Treinamento & Desenvolvimento das expectativas a respeito do resultado da avaliação quanto à capacitação.

O sistema funciona como uma ferramenta para quem precisa e quer fazer o autodesenvolvimento, porque nele estão registrados e arquivados diversos textos específicos, vídeos, indicações de livros e filmes, selecionados com base no que é requerido para cada competência elencada no dicionário.

No que se refere ao Diagnóstico Institucional, da Etapa I, explico que foi realizado por meio de entrevistas com várias representantes, dirigentes e magistrados da Justiça Federal, em 2002 e 2003, com o objetivo de identificar o plano estratégico da Justiça Federal, porque todas as competências definidas para a Justiça estão alinhadas a um plano estratégico da Justiça Federal. A identificação dessas competências, nessa

fase, foi construída seguindo este raciocínio: levantou-se qual era o plano estratégico e quais eram os instrumentos e processos de gestão da Justiça Federal que implicariam no alcance do plano estratégico.

Com base nessas informações, foram construídas as competências organizacionais e, posteriormente, as individuais.

Caso as respostas tenham ficado vagas, os interessados podem procurar-me, pois coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Perguntas para o Sr. Fernando Camargo.

A Sra. Cláudia Regina Ferreira Silveira Rossetin, do Tribunal de Justiça do Paraná, gostaria de saber se o TCU contratou consultoria externa ou utilizou competências internas e há quanto tempo foi iniciada a implantação da Gestão por Competências?

A Sra. Simone Alves faz uma pergunta muito interessante: "Alguns servidores que não conseguem remoção por meio de concurso recorrem à Justiça e conseguem deferimento do seu pedido. Existe alguma estratégia para evitar que o Judiciário interfira nas distribuições dos servidores por intermédio da remoção?"

FERNANDO SILVEIRA CAMARGO

Primeiramente, quanto ao questionamento da Sra. Cláudia, do Tribunal de Justiça do Paraná, há dois aspectos: na realização do Programa de Gestão de Pessoas por Competências tivemos a colaboração da *Price Waterhouse Coopers* e da Fundação Dom Cabral, que nos auxiliou em todo o mapeamento das competências. Na elaboração, especificamente, do processo de gestão não houve nenhuma colaboração, tendo sido realizado por *expertises* da própria Secretaria.

Quanto ao questionamento da Sra. Simone Alves, sobre a remoção de servidores, pode ser que haja alguma ocorrência nesse sentido, mas julgamos muito difícil acontecer, pela forma e transparência do edital, assim como pela clareza das regras. Enfim, acreditamos que não ocorrerá nada desse nível, mas posso até estar equivocado.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Ainda que ocorra motivação?

FERNANDO SILVEIRA CAMARGO

Exatamente. Como bem sinalizou a colega Cláudia, o edital é uma peça-chave, tem de ser muito bem avaliado, transparente e não deixar a menor dúvida em nenhuma das etapas, assim como quanto à motivação. De sorte que estamos seguros em relação a essa questão.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Pergunta da Sra. Cláudia Regina Ferreira Silveira Rossetin, do Tribunal de Justiça do Paraná, para a Sra. Ana Lucia: "Foi dito que somente em 2007 conseguiram obter um aporte técnico da Fundação Instituto de Administração (FIA). Até então, os senhores trabalhavam com as competências internas?"

ANA LUCIA OLIVEIRA MOTA

Sim, trabalhávamos com as competências internas. Essa fase foi bastante árdua, principalmente por se tratar de um conceito que, à época, estava em construção e que ainda permanece, que é a gestão por competências. Precisamos sempre retomar os referenciais teóricos para conseguirmos dar o próximo passo.

Em 2007, houve um avanço extraordinário, por conta desse aporte, mas ficamos uns dois ou três anos caminhando muito devagar em razão de trabalharmos apenas com as competências internas.

RENATA ANDRADE LOTUFO

O Sr. Ronaldo, do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, pergunta para a Sra. Ana Lucia: "Como o STJ pretende vincular e, principalmente, demonstrar o vínculo entre as ações de capacitação e desenvolvimento futuros com os resultados das avaliações por competências? Já existe um planejamento para isso?"

Pergunta da Sra. Maria Lúcia, do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Tocantins: "Há previsão de análise de retorno de investimento em capacitação?"

Pelas perguntas feitas, podemos observar que as pessoas estão entendendo bem o assunto, o que é gratificante.

Quanto à questão da análise de retorno de investimento, no Superior Tribunal de Justiça, trabalhamos, há algum tempo, com avaliações normais de reação. Realizamos uma avaliação de impacto no trabalho. Contudo – pois nunca conseguimos nos aprofundar muito –, sobre a questão das avaliações de treinamento, pelo pouco que estudamos, percebemos que é muito complexo isolar a variável capacitação das demais para, ao final, afirmar que foi a capacitação e não outro elemento que possibilitara aquele desempenho.

Em razão dessa dificuldade, com a recomendação de alguns autores para a não-adoção desse tipo de prática e com a implementação no STJ do projeto Educação Corporativa – por meio do qual desenvolvemos as pessoas de forma mais específica para a necessidade daquele momento –, com o qual, paralelamente, desenvolvemos, trabalhamos e sensibilizamos os servidores para a questão dos valores e dos objetivos estratégicos da organização, não vemos como avaliar se é o treinamento ou não que fará com que as pessoas atinjam os resultados esperados. É um rol gigantesco de variáveis criado para as pessoas atenderem e atingirem ou não os resultados. Tanto no sentido de "atender" ou de "não atender", existem variáveis que influenciam além do treinamento. Não conseguimos ainda uma estratégia para isolar a capacitação.

A nossa pretensão é verificar se as pessoas sentem que o treinamento tenha modificado e melhorado o seu dia-a-dia, se a forma como nos acessam e se os nossos instrumentos estão mais adequados à sua realidade, mas não submetidos à forma tradicional de avaliação de retorno de investimento, porque é muito ampla. A Avaliação de desempenho faz parte da Etapa IV, e ainda não chegamos na Etapa III. De sorte que não pretendemos fazer da forma tradicional, mas, certamente, verificaremos essa possibilidade mais adiante. Como

mencionei, daremos um passo de cada vez: depois do desenvolvimento, tentaremos encontrar uma maneira de avaliar o retorno.

Quanto à questão de como o STJ pretende vincular e demonstrar esse vínculo entre as ações de capacitação e desenvolvimento futuras com os resultados das avaliações por competência, quero fazer uma observação: trata-se de uma mudança de cultura. Não sei se no órgão de origem dos senhores ocorre dessa forma, mas no STJ temos uma cultura de super avaliação. É um grande alívio observar que, nas avaliações, a inexistência desse vínculo não foi demonstrada. Para nós, é uma vitória quase que de copa do mundo; esse retorno é um grande ganho.

Certamente, esse momento isolado que serve apenas para calibrar o sistema não servirá de referencial único para nós. Na próxima avaliação, que ocorrerá em setembro, observaremos como ficará a avaliação das pessoas, de tal forma que percebamos um crescimento no entendimento do que seja competência e uma aderência cada vez maior ao projeto, à sistemática, ou seja, as pessoas entenderem que não pretendemos punir, promover ou deixar de promover em razão desse sistema, mas simplesmente que se desenvolvam cada vez mais. Buscamos esse entendimento porque acreditamos que, quanto mais as pessoas se desenvolverem, melhor prestarão o serviço que executam ou virão a executar, podendo ser aproveitadas na instituição. Para nós será um grande ganho a manifestação das pessoas e o que elas perceberem.

Observamos muito esse fato no STJ: ao final de uma avaliação de desenvolvimento ou de um evento, as pessoas percebem o ganho que tiveram com aquela execução. Certamente, estudaremos tais possibilidades no futuro.

Gostaria de responder a uma excelente pergunta feita anteriormente pela equipe do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro: "As mudanças de nível nas trajetórias profissionais, com conseqüente aumento da complexidade da entrega, implicam algum ganho financeiro ou de outra natureza para o servidor?"

A questão do aumento salarial em razão do aumento da complexidade da atividade é um dos nós do serviço público, que não é

enfrentado pelas organizações privadas, que, naturalmente, definem as trajetórias cada qual do seu jeito, diferentemente da forma como as definimos, e fixam uma faixa salarial para cada uma das competências. Não é o nosso caso.

Temos, paralelamente a todo esse processo de gestão por competências, um plano de carreira que, na verdade, é um plano salarial no qual há três classes, várias particularidades e no qual se leva em torno de quinze anos para percorrê-lo desde a primeira à última etapa da carreira. Não podemos simplesmente ignorar esse plano de carreira. Naquele momento, a nossa intenção era tentar adequá-lo à nova proposta, de tal forma que desse certo e não fosse desconsiderada.

Por tal razão, enquadramos as pessoas de acordo com a etapa respectiva da carreira. Existem três níveis de complexidade na maioria das trajetórias do nosso plano de gestão, que são as classes A, B e C, cuja existência tem um propósito. A proposta é fazer com que os servidores sejam enquadrados de acordo com a faixa salarial de cada um e que progridam à proporção que a faixa aumente. Ainda não sabemos como será feita essa progressão, não chegamos à etapa de definir como fazer. Por exemplo: não sabemos se uma pessoa, apta a mudar de classe, mas que ainda não possua as competências exigidas, mudará ou não. Situações como essa serão decididas posteriormente.

RENATA ANDRADE LOTUFO

Lídia Cristina Rodrigues de Araújo, do Serpro, inicialmente parabeniza o Sr. Fernando Camargo, do TCU, bem como a toda a sua equipe, pelo projeto inovador num órgão público extremamente legalista, como foi dito. Ela ficou em dúvida quanto ao concurso de remoção e pergunta como são feitas as transferências internas, dentro do próprio órgão, sem mudança de Estado.

A Sra. AnaMaria Roffé Garrett Dronk, do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região pergunta a todos os palestrantes: "Qual o número de servidores envolvidos no processo de implantação da gestão por competências, ou seja, qual o tamanho da equipe dedicada a tornar a gestão por competências uma realidade no serviço público?"

Outra pergunta para Ana Lucia Mota, do Superior Tribunal de Justiça: "Como são tratados os servidores que não atendem às competências requeridas e se a avaliação utilizada é 360 graus?"

A Sra. Davina Maria da Silva Maia, instrutora da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e consultora autônoma, pergunta à Sra. Surama Artiaga e à Sra. Ana Lucia: "Uma vez que todas as pessoas que atuam na instituição influenciam nos resultados organizacionais, como vocês estão considerando ou incluindo os terceirizados e os requisitados no processo de gestão por competências?"

O Sr. Walber Joaquim dos Remédios, do Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Pará, pergunta para a Sra. Ana Lucia: "Como se concilia a capacitação sugerida no PDI com o plano de capacitação do órgão, levando-se em consideração que o Plano de Capacitação Geral está, em regra, limitado pelo orçamento disponível, além de contemplar ações de capacitação definidas no nível estratégico?".

O Sr. José Marcos Santos Silva, da Justiça Federal de Sergipe, pergunta se acredito, de acordo com minha experiência, que o dirigente da unidade de destino terá um posicionamento imparcial no caso de remoção.

Agradeço aos membros da Mesa pelas exposições e pela participação e atenção de todos.

ANEXO I

COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS DA JUSTIÇA FEDERAL

GESTÃO DO PROCESSO JUDICIAL - Capacidade de coordenar e controlar as atividades processuais, entregando com eficiência e presteza a tutela jurisdicional.

EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - Capacidade para empreender ações eficazes, sistêmicas e sinérgicas, contribuindo para o aperfeiçoamento e a celeridade do atendimento da Justiça Federal.

GESTÃO DA MODERNIZAÇÃO - Capacidade de desenvolver a instituição, os grupos e os indivíduos na busca contínua de produtividade, otimizando os processos de trabalho e favorecendo a mudança de atitudes.

GESTÃO DE PESSOAS - Capacidade de implementar políticas de gestão de recursos humanos orientadas a incentivar o desenvolvimento das competências necessárias para garantir a excelência na prestação de serviços.

GESTÃO DE PROCESSOS - Capacidade tecnológica, estrutural e humana de coordenar, integrar, uniformizar e gerir a eficiência dos processos nas diferentes áreas para garantir os resultados da Justiça Federal.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO - Capacidade de processar e disponibilizar a informação atualizada de forma eficaz, promovendo a interação entre os órgãos da Justiça Federal, os demais poderes e a sociedade civil.

GESTÃO DE ARTICULAÇÃO E PARCERIAS - Capacidade de atuar proativamente visando à interação entre os órgãos da Justiça Federal e a promoção de parcerias com as demais instituições na busca do cumprimento da missão.

GESTÃO DE RECURSOS – Capacidade de alocar recursos financeiros, tecnológicos e estruturais, aferindo o cumprimento dos objetivos pretendidos pela Justiça Federal.

Dimensões
Competências Fundamentais

COMUNICAÇÃO Capacidade de transmitir e receber informações relativas ao ambiente profissional, observando a adequada utilização da linguagem, os meios disponíveis e as estratégias da organização.
1. Transmite informações de maneira clara, objetiva e cordial, utilizando o meio mais adequado aos resultados pretendidos.
2. Expressa seu ponto de vista em relação ao outro ou ao assunto abordado, respeitando o conteúdo da mensagem, o tempo de fala e os interesses e motivações do interlocutor.
3. Em suas interações, questiona construtivamente o interlocutor sobre pontos subjetivos ou não compreendidos.
4. Utiliza comunicação não-verbal, apresentando expressão facial, postura e gestos apropriados em suas interações.
5. Demonstra receptividade aos *feedbacks* que recebe sobre seu desempenho.
6. Fornece *feedback* sobre fato específico, observando o momento oportuno.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Capacidade de conviver com uma ou mais pessoas, inclusive diante de situações de conflito, atuando de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns.
1. Convive de forma harmoniosa com seus colegas e superiores respeitando as diferenças individuais.
2. Desenvolve trabalho em grupo, superando interesses individuais na busca de objetivos comuns.
3. Guarda sigilo sobre as informações e acontecimentos referentes ao ambiente profissional, quando necessário.
4. Modifica seu julgamento ou comportamento diante de argumentações convincentes, respeitando valores e interesses do grupo.
CAPACIDADE EMPREENDEDORA Capacidade de identificar oportunidades, propor e implementar soluções inovadoras, viáveis e adequadas.
1. Participa continuamente de ações de desenvolvimento profissional, visando eliminar lacunas de desempenho.
2. Seleciona as metodologias de trabalho mais adequadas à consecução das estratégias da unidade/instituição.
3. Estabelece parceria entre a sua unidade e as demais da instituição, visando ao compartilhamento de boas práticas e à efetividade dos serviços/produtos.
4. Apresenta idéias e projetos para os diversos níveis hierárquicos e/ou representantes de outros órgãos, visando agregar valor para a organização.
FOCO NO CLIENTE Capacidade de interagir com os clientes e implementar estratégias que visem a sua satisfação.
1. Atende o cliente com presteza e flexibilidade, demonstrando empatia para satisfazer suas demandas.
2. Interage com o cliente buscando compreender suas necessidades e sugerindo alternativas de solução para as demandas.
3. Interage com o cliente, visando monitorar a qualidade dos serviços prestados.
4. Implementa ações para aumentar a satisfação do cliente, considerando a realidade institucional e a viabilidade técnica e tecnológica.
5. Antecipa-se às necessidades do cliente, fornecendo soluções viáveis e com qualidade.

ADMINISTRAÇÃO DO TRABALHO Capacidade de realizar o trabalho, mantendo o foco nos objetivos e nas metas estabelecidas para a unidade.
1. Mantém atualizados, disponíveis e acessíveis, dados e informações referentes ao trabalho que executa, de modo a garantir a continuidade das atividades.
2. Organiza suas atividades, otimizando seu tempo de trabalho a fim de garantir a realização daquelas importantes e urgentes para o alcance das metas da unidade.
3. Analisa criticamente os processos de trabalho, visando a sua otimização.
4. Realiza as atividades sob sua responsabilidade, comprometendo-se com o alcance das metas estabelecidas e respeitando o espaço profissional dos colegas.
5. Zela pelos equipamentos/mobiliários sob sua responsabilidade e pelo uso adequado de material, demonstrando preocupação com a coisa pública e consciência ambiental.

Dimensões
Competências Gerenciais

GESTÃO ADMINSTRATIVA Capacidade de planejar, acompanhar e avaliar estratégias para o alcance de resultados, utilizando ferramentas gerenciais e considerando a relação de interdependência entre as unidades da instituição.
1. Elabora o planejamento da unidade, considerando a relação custo X benefício, as diretrizes estabelecidas e a interdependência entre as atividades de sua unidade e as demais áreas da instituição.
2. Acompanha a execução do plano de trabalho de sua unidade, verificando o cumprimento dos requisitos de qualidade e produtividade previamente definidos, por meio de ferramenta disponível na unidade.
3. Avalia periodicamente os resultados alcançados pela unidade, comparando-os às metas estabelecidas.
4. Contribui com a elaboração da proposta orçamentária e do plano de execução, negociando sua aprovação junto aos níveis superiores.
5. Conduz reuniões aplicando as técnicas adequadas aos objetivos pretendidos.
6. Planeja estrategicamente seu trabalho, considerando o funcionamento, a estrutura e os serviços dos órgãos da Justiça Federal, bem como acontecimentos que possam afetar os resultados pretendidos.
NEGOCIAÇÃO Capacidade de conduzir processos de negociação, visando atender os objetivos das partes envolvidas.
1. Argumenta com consistência, considerando as motivações, os interesses do interlocutor e as estratégias planejadas para a negociação.
2. Propõe alternativas que atendam as partes envolvidas, responsabilizando-se pelos compromissos assumidos.
3. Identifica, em situações de conflito, oportunidades para novos projetos, serviços e idéias.
4. Estabelece, nas negociações com outros órgãos, estratégias eficazes e flexíveis que considerem o contexto, os objetivos, os recursos disponíveis e os processos da organização.
5. Representa os interesses do grupo ou da instituição, orientando sua atuação de acordo com as políticas e estratégias do seu órgão.
GESTÃO DE PESSOAS Capacidade de direcionar os esforços para o alcance dos objetivos da instituição, facilitando o desenvolvimento de indivíduos e equipes e promovendo um clima positivo no ambiente de trabalho.
1. Implementa ações que favoreçam a valorização e a motivação das pessoas.
2. Orienta os colaboradores a participar de ações de capacitação e desenvolvimento, priorizando as metas da unidade.
3. Distribui as atividades de acordo com o perfil dos colaboradores, definindo o grau de autonomia para decisão.
4. Promove a participação da equipe nas decisões e na definição dos trabalhos, orientando-se pelo planejamento da unidade.
5. Informa os colaboradores sobre acontecimentos que possam afetá-los, analisando o impacto das mudanças, visando orientar suas ações.
6. Gerencia os conflitos surgidos na unidade, buscando a conciliação entre as partes.
7. Delega atividades e decisões aos colaboradores, utilizando seu tempo no gerenciamento de questões estratégicas.

Dimensões
Competências Específicas

A definir

LEI Nº 11.416, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2006.

Mensagem de veto

Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; revoga as Leis nºs 9.421, de 24 de dezembro de 1996, 10.475, de 27 de junho de 2002, 10.417, de 5 de abril de 2002, e 10.944, de 16 de setembro de 2004; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º As Carreiras dos Servidores dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário da União passam a ser regidas por esta Lei.

Art. 2º Os Quadros de Pessoal efetivo do Poder Judiciário são compostos pelas seguintes Carreiras, constituídas pelos respectivos cargos de provimento efetivo:

I - Analista Judiciário;

II - Técnico Judiciário;

III - Auxiliar Judiciário.

Art. 3º Os cargos efetivos das Carreiras referidas no art. 2º desta Lei são estruturados em Classes e Padrões, na forma do Anexo I desta Lei, de acordo com as seguintes áreas de atividade:

I - área judiciária, compreendendo os serviços realizados privativamente por bacharéis em Direito, abrangendo processamento de feitos, execução de mandados, análise e pesquisa de legislação, doutrina e jurisprudência nos vários ramos do Direito, bem como elaboração de pareceres jurídicos;

II - área de apoio especializado, compreendendo os serviços para a execução dos quais se exige dos titulares o devido registro no órgão fiscalizador do exercício da profissão ou o domínio de habilidades específicas, a critério da administração;

III - área administrativa, compreendendo os serviços relacionados com recursos humanos, material e patrimônio, licitações e contratos, orçamento e finanças, controle interno e auditoria, segurança e transporte e outras atividades complementares de apoio administrativo.

Parágrafo único. As áreas de que trata o **caput** deste artigo poderão ser classificadas em especialidades, quando forem necessárias formação especializada, por exigência legal, ou habilidades específicas para o exercício das atribuições do cargo.

Art. 4º As atribuições dos cargos serão descritas em regulamento, observado o seguinte:

I - Carreira de Analista Judiciário: atividades de planejamento; organização; coordenação; supervisão técnica; assessoramento; estudo; pesquisa; elaboração de laudos, pareceres ou informações e execução de tarefas de elevado grau de complexidade;

II - Carreira de Técnico Judiciário: execução de tarefas de suporte técnico e administrativo;

III - Carreira de Auxiliar Judiciário: atividades básicas de apoio operacional.

§ 1º Aos ocupantes do cargo da Carreira de Analista Judiciário – área judiciária cujas atribuições estejam relacionadas com a execução de mandados e atos processuais de natureza externa, na forma estabelecida pela legislação processual civil, penal, trabalhista e demais leis especiais, é conferida a denominação de Oficial de Justiça Avaliador Federal para fins de identificação funcional.

§ 2º Aos ocupantes do cargo da Carreira de Analista Judiciário – área administrativa e da Carreira de Técnico Judiciário – área administrativa cujas atribuições estejam relacionadas às funções de segurança são conferidas as denominações de Inspetor e Agente de Segurança Judiciária, respectivamente, para fins de identificação funcional.

Art. 5º Integram os Quadros de Pessoal dos órgãos do Poder Judiciário da União as Funções Comissionadas, escalonadas de FC-1 a FC-6, e os Cargos em Comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, para o exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento.

§ 1º Cada órgão destinará, no mínimo, 80% (oitenta por cento) do total das funções comissionadas para serem exercidas por servidores integrantes das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário da União, podendo designar-se para as restantes servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo que não integrem essas carreiras ou que sejam titulares de empregos públicos, observados os requisitos de qualificação e de experiência previstos em regulamento.

§ 2º As funções comissionadas de natureza gerencial serão exercidas preferencialmente por servidores com formação superior.

§ 3º Consideram-se funções comissionadas de natureza gerencial aquelas em que haja vínculo de subordinação e poder de decisão, especificados em regulamento, exigindo-se do titular participação em curso de desenvolvimento gerencial oferecido pelo órgão.

§ 4º Os servidores designados para o exercício de função comissionada de natureza gerencial que não tiverem participado de curso de desenvolvimento gerencial oferecido pelo órgão deverão fazê-lo no prazo de até um ano da publicação do ato, a fim de obterem a certificação.

§ 5º A participação dos titulares de funções comissionadas de que trata o § 4º deste artigo em cursos de desenvolvimento gerencial é obrigatória, a cada 2 (dois) anos, sob a responsabilidade dos respectivos órgãos do Poder Judiciário da União.

§ 6º Os critérios para o exercício de funções comissionadas de natureza não gerencial serão estabelecidos em regulamento.

§ 7º Pelo menos 50% (cinqüenta por cento) dos cargos em comissão, a que se refere o **caput** deste artigo, no âmbito de cada órgão do Poder Judiciário, serão destinados a servidores efetivos integrantes de seu quadro de pessoal, na forma prevista em regulamento.

§ 8º Para a investidura em cargos em comissão, ressalvadas as situações constituídas, será exigida formação superior, aplicando-se o disposto nos §§ 3º, 4º e 5º deste artigo quanto aos titulares de cargos em comissão de natureza gerencial.

Art. 6º No âmbito da jurisdição de cada tribunal ou juízo é vedada a nomeação ou designação, para os cargos em comissão e funções comissionadas, de cônjuge, companheiro, parente ou afim, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros e juízes vinculados, salvo a de ocupante de cargo de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, caso em que a vedação é restrita à nomeação ou designação para servir perante o magistrado determinante da incompatibilidade.

Do Ingresso na Carreira

Art. 7º O ingresso em qualquer dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á no primeiro padrão da classe “A” respectiva, após aprovação em concurso público, de provas ou de provas e títulos.

Parágrafo único. Os órgãos do Poder Judiciário da União poderão incluir, como etapa do concurso público, programa de formação, de caráter eliminatório, classificatório ou eliminatório e classificatório.

Art. 8º São requisitos de escolaridade para ingresso:

I - para o cargo de Analista Judiciário, curso de ensino superior, inclusive licenciatura plena, correlacionado com a especialidade, se for o caso;

II - para o cargo de Técnico Judiciário, curso de ensino médio, ou curso técnico equivalente, correlacionado com a especialidade, se for o caso;

III - para o cargo de Auxiliar Judiciário, curso de ensino fundamental.

Parágrafo único. Além dos requisitos previstos neste artigo, poderão ser exigidos formação especializada, experiência e registro profissional a serem definidos em regulamento e especificados em edital de concurso.

Do Desenvolvimento na Carreira

Art. 9º O desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º A progressão funcional é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de avaliação formal de desempenho.

§ 2º A promoção é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da participação em curso de aperfeiçoamento oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

Art. 10. Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, instituir Programa Permanente de Capacitação destinado à formação e aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade.

Da Remuneração

Art. 11. A remuneração dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário é composta pelo Vencimento Básico do cargo e pela Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei.

Art. 12. Os vencimentos básicos das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário são os constantes do Anexo II desta Lei.

Art. 13. A Gratificação de Atividade Judiciária – GAJ será calculada mediante aplicação do percentual de 50% (cinqüenta por cento) sobre os vencimentos básicos estabelecidos no Anexo II desta Lei.

§ 1º A diferença entre o percentual da GAJ fixado por esta Lei e o decorrente da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, com a redação dada pela Lei nº 10.944, de 16 de setembro de 2004, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, incidindo sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei, observada a seguinte razão:

I - 33% (trinta e três por cento), a partir de 1º de junho de 2006;

II - 36% (trinta e seis por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;

III - 39% (trinta e nove por cento), a partir de 1º de julho de 2007;

IV - 42% (quarenta e dois por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;

V - 46% (quarenta e seis por cento), a partir de 1º de julho de 2008;

VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 2º Os servidores retribuídos pela remuneração do Cargo em Comissão e da Função Comissionada constantes dos Anexos III e IV desta Lei, respectivamente, bem como os sem vínculo efetivo com a Administração Pública, não perceberão a gratificação de que trata este artigo.

§ 3º O servidor das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário cedido não perceberá, durante o afastamento, a gratificação de que trata este artigo, salvo na hipótese de cessão para órgãos da União, na condição de optante pela remuneração do cargo efetivo.

Art. 14. É instituído o Adicional de Qualificação – AQ destinado aos servidores das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, em razão dos conhecimentos adicionais adquiridos em ações de treinamento, títulos, diplomas ou certificados de cursos de pós-graduação, em sentido amplo ou estrito, em áreas de interesse dos órgãos do Poder Judiciário a serem estabelecidas em regulamento.

§ 1º O adicional de que trata este artigo não será concedido quando o curso constituir requisito para ingresso no cargo.

§ 2º (VETADO)

§ 3º Para efeito do disposto neste artigo, serão considerados somente os cursos e as instituições de ensino reconhecidos pelo Ministério da Educação, na forma da legislação.

§ 4º Serão admitidos cursos de pós-graduação **lato sensu** somente com duração mínima de 360 (trezentas e sessenta) horas.

§ 5º O adicional será considerado no cálculo dos proventos e das pensões, somente se o título ou o diploma forem anteriores à data da inativação, excetuado do cômputo o disposto no inciso V do art. 15 desta Lei.

Art. 15. O Adicional de Qualificação – AQ incidirá sobre o vencimento básico do servidor, da seguinte forma:

I - 12,5% (doze vírgula cinco por cento), em se tratando de título de Doutor;

II - 10% (dez por cento), em se tratando de título de Mestre;

III - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), em se tratando de certificado de Especialização;

IV – (VETADO)

V - 1% (um por cento) ao servidor que possuir conjunto de ações de treinamento que totalize pelo menos 120 (cento e vinte) horas, observado o limite de 3% (três por cento).

§ 1º Em nenhuma hipótese o servidor perceberá cumulativamente mais de um percentual dentre os previstos nos incisos I a IV do **caput** deste artigo.

§ 2º Os coeficientes relativos às ações de treinamento previstas no inciso V deste artigo serão aplicados pelo prazo de 4 (quatro) anos, a contar da data de conclusão da última ação que totalizou o

mínimo de 120 (cento e vinte) horas.

§ 3º O adicional de qualificação será devido a partir do dia da apresentação do título, diploma ou certificado.

§ 4º O servidor das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário cedido não perceberá, durante o afastamento, o adicional de que trata este artigo, salvo na hipótese de cessão para órgãos da União, na condição de optante pela remuneração do cargo efetivo.

Art. 16. Fica instituída a Gratificação de Atividade Externa – GAE, devida exclusivamente aos ocupantes do cargo de Analista Judiciário referidos no § 1º do art. 4º desta Lei.

§ 1º A gratificação de que trata este artigo corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico do servidor.

§ 2º É vedada a percepção da gratificação prevista neste artigo pelo servidor designado para o exercício de função comissionada ou nomeado para cargo em comissão.

Art. 17. Fica instituída a Gratificação de Atividade de Segurança – GAS, devida exclusivamente aos ocupantes dos cargos de Analista Judiciário e de Técnico Judiciário referidos no § 2º do art. 4º desta Lei.

§ 1º A gratificação de que trata este artigo corresponde a 35% (trinta e cinco por cento) do vencimento básico do servidor.

§ 2º É vedada a percepção da gratificação prevista neste artigo pelo servidor designado para o exercício de função comissionada ou nomeado para cargo em comissão.

§ 3º É obrigatória a participação em programa de reciclagem anual, conforme disciplinado em regulamento, para o recebimento da gratificação prevista no **caput** deste artigo.

Art. 18. A retribuição pelo exercício de Cargo em Comissão e Função Comissionada é a constante dos Anexos III e IV desta Lei, respectivamente.

§ 1º O valor fixado no Anexo III desta Lei entrará em vigor a partir de 1º de dezembro de 2008, adotando-se, até essa data, as retribuições constantes do Anexo VI desta Lei.

§ 2º Ao servidor integrante das Carreiras de que trata esta Lei e ao cedido ao Poder Judiciário, investidos em Função Comissionada ou em Cargo em Comissão, é facultado optar pela remuneração de seu cargo efetivo ou emprego permanente, acrescida:

I - até 30 de novembro de 2008, dos valores constantes dos Anexos VII e VIII desta Lei;

II - a partir de 1º de dezembro de 2008, de 65% (sessenta e cinco por cento) dos valores fixados nos Anexos III e IV desta Lei.

Disposições Finais e Transitórias

Art. 19. Os cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, a que se refere o art. 3º da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, são estruturados na forma do Anexo V desta Lei.

Art. 20. Para efeito da aplicação do art. 36 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, conceitua-se como Quadro a estrutura de cada Justiça Especializada, podendo haver remoção, nos termos da lei, no âmbito da Justiça Federal, da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral e da Justiça Militar.

Art. 21. Os concursos públicos realizados ou em andamento, na data da publicação desta Lei, para os Quadros de Pessoal dos Órgãos do Poder Judiciário da União são válidos para ingresso nas Carreiras dos

Quadros de Pessoal do Poder Judiciário, observados a correlação entre as atribuições, as especialidades e o grau de escolaridade.

Art. 22. O enquadramento previsto no art. 4º e no Anexo III da Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, estende-se aos servidores que prestaram concurso antes de 26 de dezembro de 1996 e foram nomeados após essa data, produzindo todos os efeitos legais e financeiros desde o ingresso no Quadro de Pessoal.

Art. 23. (VETADO)

Art. 24. Os órgãos do Poder Judiciário da União fixarão em ato próprio a lotação dos cargos efetivos, das funções comissionadas e dos cargos em comissão nas unidades componentes de sua estrutura.

Parágrafo único. Os órgãos de que trata este artigo ficam autorizados a transformar, sem aumento de despesa, no âmbito de suas competências, as funções comissionadas e os cargos em comissão de seu quadro de pessoal, vedada a transformação de função em cargo ou vice-versa.

Art. 25. Serão aplicadas aos servidores do Poder Judiciário da União as revisões gerais dos servidores públicos federais, observado o que a respeito resolver o Supremo Tribunal Federal.

Art. 26. Caberá ao Supremo Tribunal Federal, ao Conselho Nacional de Justiça, aos Tribunais Superiores, ao Conselho da Justiça Federal, ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho e ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, no âmbito de suas competências, baixar os atos regulamentares necessários à aplicação desta Lei, observada a uniformidade de critérios e procedimentos, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar de sua publicação.

Art. 27. A elaboração dos regulamentos de que trata esta Lei pode contar com a participação das entidades sindicais.

Art. 28. O disposto nesta Lei aplica-se aos aposentados e pensionistas.

Art. 29. As despesas resultantes da execução desta Lei correm à conta das dotações consignadas aos Órgãos do Poder Judiciário no Orçamento Geral da União.

Art. 30. A diferença entre o vencimento fixado por esta Lei e o decorrente da Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, será implementada em parcelas sucessivas, não cumulativas, observada a seguinte razão:

I - 15% (quinze por cento), a partir de 1º de junho de 2006;

II - 30% (trinta por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;

III - 45% (quarenta e cinco por cento), a partir de 1º de julho de 2007;

IV - 60% (sessenta por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;

V - 80% (oitenta por cento), a partir de 1º de julho de 2008;

VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 1º Os percentuais das gratificações previstas nos arts. 13, 14, 16 e 17 desta Lei incidirão sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei mencionados no **caput** deste artigo.

§ 2º O percentual das gratificações de que tratam os arts. 16 e 17 desta Lei será implementado em parcelas sucessivas, não cumulativas, incidindo sobre os valores constantes do Anexo IX desta Lei, observada a seguinte razão:

I - 5% (cinco por cento), a partir de 1º de junho de 2006;

II - 11% (onze por cento), a partir de 1º de dezembro de 2006;

III - 16% (dezesseis por cento), a partir de 1º de julho de 2007;

IV - 21% (vinte e um por cento), a partir de 1º de dezembro de 2007;

V - 28% (vinte e oito por cento), a partir de 1º de julho de 2008;

VI - integralmente, a partir de 1º de dezembro de 2008.

§ 3º Até que seja integralizado o vencimento básico previsto no Anexo IX desta Lei, será facultado, excepcionalmente, aos servidores referidos no § 1º do art. 4º desta Lei optar pela percepção da Gratificação de Atividade Externa - GAE ou da Função Comissionada que exerçam, observado o disposto no art. 18 desta Lei.

Art. 31. A eficácia do disposto nesta Lei fica condicionada ao atendimento do § 1º do art. 169 da Constituição Federal e das normas pertinentes da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.

Art. 32. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 33. Ficam revogadas a Lei nº 9.421, de 24 de dezembro de 1996, a Lei nº 10.475, de 27 de junho de 2002, a Lei nº 10.417, de 5 de abril de 2002, e a Lei nº 10.944, de 16 de setembro de 2004.

Brasília, 15 de dezembro de 2006; 185º da Independência e 118º da República

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Márcio Thomaz Bastos
Paulo Bernardo Silva
Dilma Rousseff

Este texto não substitui o publicado no DOU de 15.12.2006 - Edição extra e republicado no DOU de 19.12.2006.

ANEXO I – CARREIRAS DOS QUADROS DE PESSOAL DO PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO

ANEXO I

(Art. 3º da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	CLASSE	PADRÃO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	15
		14
		13
		12
		11
	B	10
		9
		8
		7
		6
	A	5
		4
		3
		2
		1
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	15
		14
		13
		12
		11
	B	10
		9
		8

		7
		6
	A	5
		4
		3
		2
		1
AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	15
		14
		13
		12
		11
	B	10
		9
		8
		7
		6
	A	5
		4
		3
		2
		1

ANEXO II

(Art. 12 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VENCIMENTO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	15	6.957,41
		14	6.754,77
		13	6.558,03
		12	6.367,02
		11	6.181,57
	B	10	5.848,22
		9	5.677,88
		8	5.512,51
		7	5.351,95
		6	5.196,07
	A	5	4.915,86
		4	4.772,68
		3	4.633,67
		2	4.498,71
		1	4.367,68
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	15	4.240,47
		14	4.116,96
		13	3.997,05
		12	3.880,63
		11	3.767,60
	B	10	3.564,43
		9	3.460,61
		8	3.359,82
		7	3.261,96
		6	3.166,95
	A	5	2.996,17
		4	2.908,90
		3	2.824,17
		2	2.741,92
		1	2.662,06
AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	15	2.511,37
		14	2.403,23
		13	2.299,74
		12	2.200,71
		11	2.105,94
	B	10	1.992,37
		9	1.906,58
		8	1.824,48
		7	1.745,91
		6	1.670,73
	A	5	1.580,63
		4	1.512,57
		3	1.447,43

		2	1.385,10
		1	1.325,46

ANEXO III

(Art. 18 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	VALOR (R$)
CJ-4	11.686,76
CJ-3	10.352,52
CJ-2	9.106,74
CJ-1	7.945,86

ANEXO IV

(Art. 18 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

FUNÇÃO COMISSIONADA	VALOR (R$)
FC-6	4.726,70
FC-5	3.434,43
FC-4	2.984,45
FC-3	2.121,65
FC-2	1.823,15
FC-1	1.567,95

ANEXO V

(Art. 19 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	SITUAÇÃO ANTERIOR		SITUAÇÃO NOVA	
	CLASSE	PADRÃO	CLASSE	PADRÃO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	15	C	15
		14		14
		13		13
		12		12
		11		11
	B	10	B	10
		9		9
		8		8
		7		7
		6		6
	A	5	A	5
		4		4
		3		3
		2		2
		1		1
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	15	C	15
		14		14
		13		13
		12		12
		11		11
	B	10	B	10
		9		9
		8		8
		7		7
		6		6
	A	5	A	5
		4		4
		3		3
		2		2
		1		1
	C	15	C	15
		14		14
		13		13
		12		12
		11		11
		10		10
		9		9

AUXILIAR JUDICIÁRIO	B	8	B	8
		7		7
		6		6
	A	5	A	5
		4		4
		3		3
		2		2
		1		1

ANEXO VI

CARGO EM COMISSÃO INTEGRAL

(Art. 18, § 1º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	Julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
	15%	30%	45%	60%	80%	100%
CJ – 4	8.375,51	8.959,85	9.544,18	10.128,52	10.907,64	11.686,76
CJ – 3	7.419,31	7.936,93	8.454,56	8.972,18	9.662,35	10.352,52
CJ – 2	6.526,50	6.981,83	7.437,17	7.892,51	8.499,62	9.106,74
CJ – 1	5.694,53	6.091,83	6.489,12	6.886,41	7.416,14	7.945,86

ANEXO VII

CARGO EM COMISSÃO – OPÇÃO PELO CARGO EFETIVO

(Art. 18, § 2º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO EM COMISSÃO	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
CJ – 4	3.545,75	4.151,50	4.803,99	5.503,23	6.508,26	7.596,39
CJ – 3	3.179,23	3.711,27	4.283,77	4.896,73	5.776,97	6.729,14
CJ – 2	2.819,64	3.284,92	3.785,22	4.320,56	5.088,83	5.919,38
CJ – 1	2.465,24	2.870,61	3.306,41	3.772,66	4.441,68	5.164,81

ANEXO VIII

FUNÇÃO COMISSIONADA – OPÇÃO PELO CARGO EFETIVO

(Art. 18, § 2º, da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

FUNÇÃO COMISSIONADA	Vigência					
	junho/2006	dez/2006	julho/2007	dez/2007	julho/2008	dez/2008
FC-6	1.984,09	2.176,13	2.368,18	2.560,23	2.816,29	3.072,36
FC-5	1.629,64	1.736,00	1.842,37	1.948,74	2.090,56	2.232,38
FC-4	1.356,62	1.459,55	1.562,48	1.665,41	1.802,65	1.939,89
FC-3	1.044,04	1.103,17	1.162,29	1.221,41	1.300,24	1.379,07
FC-2	837,33	898,69	960,05	1.021,42	1.103,23	1.185,05
FC-1	660,61	723,89	787,16	850,44	934,80	1.019,17

ANEXO IX

(Art. 30 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006)

CARGO	CLASSE	PADRÃO	Vigência do Vencimento Básico					
			Inciso I	Inciso II	Inciso III	Inciso IV	Inciso V	Inciso VI
			15%	30%	45%	60%	80%	100%
		15	5.301,50	5.593,72	5.885,94	6.178,16	6.567,78	6.957,41

Analista Judiciário	C	14	5.127,97	5.415,05	5.702,13	5.989,22	6.371,99	6.754,77
		13	4.960,13	5.242,11	5.524,09	5.806,08	6.182,05	6.558,03
		12	4.797,79	5.074,71	5.351,64	5.628,56	5.997,79	6.367,02
		11	4.640,79	4.912,69	5.184,60	5.456,50	5.819,03	6.181,57
	B	10	4.465,96	4.709,89	4.953,82	5.197,74	5.522,98	5.848,22
		9	4.319,75	4.559,42	4.799,09	5.038,76	5.358,32	5.677,88
		8	4.178,36	4.413,80	4.649,23	4.884,67	5.198,59	5.512,51
		7	4.041,61	4.272,84	4.504,08	4.735,32	5.043,63	5.351,95
		6	3.909,34	4.136,41	4.363,48	4.590,55	4.893,31	5.196,07
	A	5	3.762,08	3.965,69	4.169,30	4.372,91	4.644,38	4.915,86
		4	3.638,92	3.839,00	4.039,07	4.239,15	4.505,92	4.772,68
		3	3.519,80	3.716,37	3.912,93	4.109,50	4.371,59	4.633,67
		2	3.404,60	3.597,68	3.790,76	3.983,83	4.241,27	4.498,71
		1	3.293,18	3.482,80	3.672,41	3.862,03	4.114,86	4.367,68
Técnico Judiciário	C	15	3.185,40	3.371,59	3.557,78	3.743,96	3.992,22	4.240,47
		14	3.081,18	3.263,96	3.446,75	3.629,53	3.873,24	4.116,96
		13	2.980,37	3.159,79	3.339,20	3.518,61	3.757,83	3.997,05
		12	2.882,87	3.058,94	3.235,02	3.411,09	3.645,86	3.880,63
		11	2.788,57	2.961,34	3.134,11	3.306,88	3.537,24	3.767,60
	B	10	2.683,35	2.838,83	2.994,32	3.149,80	3.357,11	3.564,43
		9	2.595,53	2.748,19	2.900,85	3.053,51	3.257,06	3.460,61
		8	2.510,62	2.660,48	2.810,33	2.960,19	3.160,00	3.359,82
		7	2.428,47	2.575,56	2.722,64	2.869,73	3.065,84	3.261,96
		6	2.349,03	2.493,37	2.637,71	2.782,04	2.974,50	3.166,95
	A	5	2.260,42	2.390,26	2.520,09	2.649,93	2.823,05	2.996,17
		4	2.186,44	2.313,93	2.441,43	2.568,92	2.738,91	2.908,90
		3	2.114,90	2.240,06	2.365,23	2.490,40	2.657,29	2.824,17
		2	2.045,70	2.168,56	2.291,42	2.414,29	2.578,10	2.741,92
		1	1.978,78	2.099,36	2.219,93	2.340,51	2.501,28	2.662,06
Auxiliar Judiciário	C	15	1.903,08	2.010,42	2.117,77	2.225,12	2.368,24	2.511,37
		14	1.835,54	1.935,72	2.035,90	2.136,08	2.269,65	2.403,23
		13	1.770,43	1.863,84	1.957,24	2.050,65	2.175,20	2.299,74
		12	1.707,65	1.794,66	1.881,67	1.968,68	2.084,69	2.200,71
		11	1.647,13	1.728,09	1.809,06	1.890,03	1.997,98	2.105,94
	B	10	1.585,33	1.657,16	1.728,99	1.800,82	1.896,60	1.992,37
		9	1.529,22	1.595,81	1.662,41	1.729,00	1.817,79	1.906,58
		8	1.475,11	1.536,77	1.598,42	1.660,07	1.742,27	1.824,48
		7	1.422,93	1.479,92	1.536,92	1.593,92	1.669,91	1.745,91
		6	1.372,63	1.425,23	1.477,84	1.530,45	1.600,59	1.670,73
	A	5	1.321,39	1.367,14	1.412,89	1.458,64	1.519,63	1.580,63
		4	1.274,73	1.316,70	1.358,67	1.400,64	1.456,61	1.512,57
		3	1.229,73	1.268,15	1.306,57	1.344,98	1.396,21	1.447,43
		2	1.186,34	1.221,41	1.256,49	1.291,57	1.338,33	1.385,10
		1	1.144,50	1.176,44	1.208,37	1.240,30	1.282,88	1.325,46

RESOLUÇÃO TCU Nº 187, DE 5 DE ABRIL DE 2006

Dispõe sobre a política de gestão de pessoas no Tribunal de Contas da União.

O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas competências legais e regimentais, e

Considerando que o Tribunal deve estimular seus servidores a desenvolver e a utilizar seu pleno potencial de forma alinhada com as estratégias e valores da organização;

Considerando que a capacidade de o Tribunal gerar resultados depende essencialmente da competência, da motivação, do comprometimento e da integração de seus servidores e que esses aspectos podem ser impulsionados por políticas institucionais de gestão de pessoas;

Considerando a necessidade de maior transparência e efetividade das ações de gestão de pessoas;

Considerando as competências da Secretaria de Recursos Humanos - Serec, dispostas nos art. 39 a 41 da Resolução n.º 140, de 13 de dezembro de 2000, e do Instituto Serzedello Corrêa - ISC, dispostas no art. 88 da Lei n.º 8.443, de 16 de julho de 1992, e nos art. 52 e 53 da Resolução n.º 140/2000, resolve:

Art. 1º A política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal de Contas da União observará o disposto nesta Resolução.

Art. 2º A política de gestão de pessoas é instituída no Tribunal de Contas da União com o objetivo de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes e motivados para exercer suas responsabilidades, bem como comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública.

Art. 3º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais;

II gerente: servidor que entrega resultados à organização por meio de gestão de pessoas, de recursos e de processos de trabalho no âmbito de unidades do Tribunal, de projetos ou de grupos de trabalho;

III aprendizagem organizacional: processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências organizacionais;

IV competência organizacional: conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e à construção da visão de futuro do Tribunal;

V competência profissional: capacidade do servidor de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;

VI perfil profissional: conjunto de competências profissionais, estilo de comportamento e outras características pessoais que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor;

VII espaço ocupacional: contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;

VIII lacuna de competência: diferença entre o grau de domínio da competência apresentado pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinado espaço ocupacional, quando o grau de domínio apresentado estiver aquém do requerido; e

IX clima organizacional: percepção global das pessoas a respeito de seu ambiente de trabalho capaz de influenciar o comportamento profissional e afetar o desempenho da organização.

§ 1º A competência profissional classifica-se em:

I competência pessoal: requerida dos servidores como meio de sustentação de níveis de desempenho adequados aos diferentes espaços ocupacionais;

II competência técnica: requerida dos servidores de acordo com a área funcional ou com os processos de trabalho relacionados a determinado espaço ocupacional; e

III competência de liderança e gestão: necessária ao exercício de função gerencial.

§ 2º O grau de domínio requerido em cada competência poderá variar em razão das características de cada espaço ocupacional.

Art. 4º A gestão de pessoas no Tribunal orienta-se pelos seguintes princípios:

I as principais estratégias para o alcance da excelência em gestão de pessoas serão a valorização das pessoas e o estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional;

II a promoção do bem-estar físico, psíquico e social dos

servidores e de clima organizacional favorável ao desempenho será considerada prioritária em todas as ações relativas a gestão de pessoas;

III os espaços ocupacionais do Tribunal serão definidos e atualizados de modo a enriquecer as possibilidades de atuação dos servidores e a favorecer o desenvolvimento e o aprimoramento das competências organizacionais;

IV todo servidor será informado das responsabilidades e dos perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

V todo servidor terá acesso a serviços de identificação de perfis profissionais, de consultoria para o autodesenvolvimento e de orientação quanto a direitos e deveres funcionais, os quais lhe proporcionarão informações para, em conjunto com seu gerente, orientar e melhorar seu desempenho e desenvolvimento profissionais;

VI todo servidor terá acesso a informações e decisões que afetem diretamente a sua vida funcional;

VII as competências profissionais dos servidores poderão ser identificadas mediante auto-avaliação, avaliação de pares, gerentes, subordinados e clientes, e exames de certificação de competências;

VIII as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores, prioritariamente de acordo com as metas de competência estabelecidas em planos individuais de desenvolvimento;

IX serão criadas condições que estimulem as pessoas a produzir, a compartilhar e a disseminar conhecimentos relevantes para seu desenvolvimento profissional e para a atuação do Tribunal;

X a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais;

XI a seleção interna de servidores para atuar em determinado espaço ocupacional, inclusive de natureza gerencial, quando couber, será feita com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo. Na hipótese de nomeação para o exercício de função de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;

XII a movimentação interna de servidores considerará o perfil profissional do servidor a ser movimentado e o perfil requerido para o espaço ocupacional de destino, bem como o impacto dessa movimentação na oferta de competências críticas para o funcionamento das unidades de origem e de destino;

XIII todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho e adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;

XIV serão reconhecidos publicamente os servidores bem-

sucedidos no desenvolvimento de suas competências e aqueles que, individualmente ou em equipes, oferecerem contribuições importantes às suas unidades e à instituição;

XV os critérios de acesso às oportunidades de desenvolvimento, de movimentação e de seleção interna, inclusive para funções comissionadas, deverão considerar o reconhecimento institucional a que se refere o inciso anterior;

XVI servidor em situação de inadaptação funcional contará com apoio institucional para superar a dificuldade apresentada com base no diagnóstico das causas da inadaptação;

XVII as práticas de gestão de pessoas primarão pela transparência, eficiência, eficácia e melhoria contínua; e

XVIII a prestação de serviços de pessoal buscará a constante automação dos processos de trabalho.

§ 1º Terão acesso às informações de determinado perfil profissional o próprio servidor, sua chefia imediata e demais servidores formalmente autorizados pelos titulares do ISC e da Serec.

§ 2º As informações relativas ao perfil profissional dos servidores somente poderão ser divulgadas para pessoas distintas das relacionadas no parágrafo anterior com a autorização expressa do servidor detentor do perfil.

Art. 5º São responsabilidades do gerente no que se refere à gestão de pessoas:

I- construir com sua equipe uma visão de futuro compartilhada que esteja alinhada com os valores e as estratégias institucionais;

II- estimular e orientar o desenvolvimento de sua equipe;

III- otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com a necessidade de alcance das metas estipuladas para a unidade;

IV- promover ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

V- apoiar o desenvolvimento e a manutenção do bem-estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;

VI- reconhecer e celebrar com regularidade as realizações da equipe, valorizando as contribuições individuais;

VII- estabelecer gestão transparente e participativa;

VIII- identificar e desenvolver habilidades de liderança na equipe;

IX- empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao desempenho e desenvolvimento da equipe;

X- ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o

serviço público; e

XI- promover a aplicação da política de gestão de pessoas às ações de seleção, integração, movimentação e desenvolvimento de pessoas e gestão de desempenho, entre outras, observando os princípios contidos no art. 4º desta Resolução.

§ 1º O gerente terá acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

§ 2º Servidores com potencial para o desempenho de funções gerenciais poderão ter acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão.

Art. 6° São responsabilidades do servidor no que se refere à gestão de pessoas:

I- empenhar-se para a concretização da visão de futuro da unidade e da instituição;

II- buscar o aprimoramento de seu perfil profissional, de forma a poder atuar com proficiência em determinados espaços ocupacionais;

III- contribuir para a promoção de um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

IV- zelar pelo seu bem-estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões;

V-adotar postura condizente com os valores institucionais; e

VI- contribuir para a implementação da política de gestão de pessoas do Tribunal.

Parágrafo único. O servidor terá acesso a programas de desenvolvimento de competências pessoais e técnicas e a serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas responsabilidades.

Art. 7º Fica criado o Comitê de Gestão de Pessoas do TCU - CGP com a finalidade de propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoas no âmbito do Tribunal e assessorar a Comissão de Coordenação Geral - CCG e a Presidência em matérias correlatas.

§ 1º O Comitê funcionará em caráter permanente e será coordenado por servidor eleito anualmente entre seus membros.

§ 2º O Comitê realizará avaliações periódicas das práticas de gestão de pessoas e estabelecerá diretrizes para a melhoria contínua, em consonância com o plano estratégico do TCU.

§ 3º O Comitê proporá a criação de mecanismos de captação e análise de percepções e expectativas dos servidores com relação às práticas de gestão de pessoas.

§ 4º O Comitê apresentará proposta para a instituição de novos espaços

ocupacionais de assessoramento e de consultoria técnica.

§ 5º Compete ao Presidente do Tribunal regulamentar o funcionamento do Comitê.

Art. 8º Integram o Comitê de Gestão de Pessoas do Tribunal:

I - o Secretário de Recursos Humanos;

II - o Diretor-Geral do Instituto Serzedello Corrêa;

III - o Secretário-Geral de Controle Externo;

IV - o Secretário-Geral de Administração;

V - o Secretário-Geral das Sessões;

VI - o Secretário da Presidência;

VII - o Secretário de Planejamento e Gestão;

VIII - o Chefe de Gabinete do Ministro-Corregedor.

Parágrafo único. Os integrantes do Comitê designarão seus substitutos.

Art. 9º Compete à Serec e ao ISC a coordenação e a proposição de regulamentação das atividades inerentes à gestão de pessoas no Tribunal, no âmbito de suas competências.

Art. 10. O Presidente do Tribunal regulamentará as medidas propostas pelo Comitê de Gestão de Pessoas necessárias à implementação desta Resolução.

Art. 11. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

TCU, Sala das Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza, em 5 de abril de 2006.

ADYLSON MOTTA

Presidente