

## **PALESTRA: UM MODELO DE ESTRATÉGIA**

---

**KÁTIA PEREIRA BESSA**

*Secretária de Gestão de Pessoas*

Prezados servidores, a idéia que surgiu para estarmos presentes a este encontro não foi algo amadurecido há muito tempo, mas pelo fato de apresentar à Seção de Desenvolvimento de Pessoas (Sedep) uma das palestras que proferi no KM BRASIL, Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). As letras KM vêm do inglês e significam: K, *knowledge*, conhecimento, e M *management*, gerência, gestão; unidas, KM significam: gestão do conhecimento. Após assistirem à apresentação da palestra, as colegas Maria da Glória Rézio Torres e Solange da Costa Rossi sugeriram que a apresentasse a todos que se encontram presentes.

Não apresentarei especificamente a palestra que apresentei no KM BRASIL, mas a palestra que proferi no Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas (Conarh), em 2006, que traz, mais ou menos, o mesmo assunto a ser abordado neste encontro e tem muito a ver com o nosso propósito. No caso do Conarh, a palestra foi destinada para um público voltado para a gestão de pessoas, ao contrário do KM Brasil, que estava voltada para um público de acadêmicos, professores de universidades e cientistas do conhecimento da gestão da informação.

Não pretendo realizar uma palestra formal, mas uma conversa, pois estamos iniciando um trabalho juntos, e considero importante, pelo menos, que tenhamos alinhados alguns conceitos relativos ao que seja gestão estratégica de pessoas, competências, clientes e outros ainda a explorar para que, realmente, possamos falar a mesma linguagem.

A idéia é que possamos sair daqui, pelo menos, refletindo sobre algumas de nossas práticas, sobre o que podemos melhorar e o que pretendemos emplacar em 2009.

Não vou falar sobre gestão por competências, até porque pretendo desmistificar alguns fatos. Vejo que há certa confusão sobre o que é um modelo orientado para competências e o que tem a ver com a educação corporativa, com o desenvolvimento de pessoas, com a lotação de pessoal

e com os valores. Na verdade, todos esses fatores têm a ver com a gestão estratégica de pessoas.

Inicialmente pergunto: o que se entende por gestão estratégica de pessoas? Atualmente, fala-se muito nesse tema, em qualquer congresso sobre gestão de pessoas ou Recursos Humanos (RH) estratégico fala-se sobre esse tema. O que significa estratégia? Estratégia é tudo aquilo que diz respeito ao negócio de uma instituição. O que não diz respeito ao negócio, no que se refere à sua sustentação e ao seu apoio, não é estratégico, portanto não deve ser considerado em termos de uma série de itens, como, por exemplo, de orçamento.

Estratégico é tudo aquilo que agrega valor ao negócio. O que significa agregar valor? Cito o exemplo de um agricultor que planta e vende laranjas, que é a matéria-prima do seu negócio. Mas o comprador da laranja demonstra que, por não utilizar a casca e o bagaço da laranja, está interessado apenas no suco. O agricultor, pequeno empresário, resolve não vender mais a laranja, mas apenas o suco da laranja. Adquire, assim, embalagens plásticas e um equipamento para espremer a laranja e, em vez de vender a laranja, passa a vender o suco da laranja. Com isso, o agricultor agregou valor à matéria-prima laranja.

Se, amanhã, o agricultor resolver vender o suco em uma embalagem tetra pak com objetivo de exportar o suco, agregou valor ao produto. Agregar valor é tudo aquilo que se insere no produto original para que fique mais valoroso para o cliente, o que é algo, seguramente, estratégico. No caso da laranja, ao agregar valor ao produto, na verdade, vislumbra-se o negócio; logo, o negócio irá prosperar porque a estratégia de agregar valor repercute no negócio.

Trazendo esse exemplo para a gestão de pessoas, no momento em que o cliente diz que precisa de um servidor, não se pode indicar um servidor qualquer, mas um servidor qualificado e que tenha o perfil adequado, pois estaremos agregando valor, porque vamos melhorar o resultado daquele cliente e, por consequência, melhorar o resultado do Superior Tribunal de Justiça. Se agregarmos valor ao produto que indicamos para o cliente – não gosto de utilizar a palavra “produto” para

o ser humano, porque ser humano não é produto, mas a utilizarei apenas para fazer a transposição –, estaremos também agregando valor ao negócio do Superior Tribunal de Justiça: isso é gestão estratégica de pessoas, isso é RH estratégico, ou seja, é quando começo a agregar valor aos resultados que produzimos para que possam, da mesma forma, agregar valor à empresa, no caso, ao Superior Tribunal de Justiça.

Se apenas indicarmos um servidor para uma unidade e o esquecermos nela, não estaremos agregando valor, mas, se agirmos diretamente no que o servidor necessita em termos de competência, se investirmos no seu talento, estaremos agregando valor para o Superior Tribunal de Justiça. Então, estarei fazendo gestão estratégica de pessoas, que é o conceito de gestão estratégica.

Posso fazer administração de RH indicando um servidor qualquer, atendendo a um treinamento qualquer, mas não estarei agregando valor, ou seja, estarei apenas preenchendo uma vaga, oferecendo qualquer tipo de capacitação, mas, na verdade, não apenas estarei agregando valor, como estarei gastando o dinheiro público, porque esse servidor, provavelmente, não apenas trará valor aos resultados institucionais do STJ como acarretará problemas. Atualmente, é o cenário que temos nesta Casa. Não apenas estarei agregando valor ao STJ, como também estarei onerando-o, estarei tornando a administração de RH uma coisa custosa para o STJ, porque estou investindo em algo que não virá como resultado para o STJ. Estarei gastando dinheiro à toa. Isso é visão estratégica de gestão de pessoas.

Voltando ao caso da laranja. No momento em que o agricultor deixou de vender laranja e resolveu vender suco de laranja, precisou comprar a garrafa para colocar o suco, a máquina para espremer a laranja, ou seja, precisou adquirir ferramentas, instrumentos, novas metodologias. Trazendo o exemplo para a gestão de pessoas, para se fazer gestão estratégica é preciso ter instrumentos, ter ferramentas, ter *softwares*, ter pessoas, que são servidores qualificados. Preciso de ferramental para fazer gestão estratégica.

Ouvi dizer de um *software* que realiza mapeamento de perfil, semelhante ao do teste psicológico utilizado por algumas empresas, que é um instrumento para agregar valor aos resultados produzidos e, em última instância, agregar valor ao Superior Tribunal de Justiça.

Ouvi dizer também em desenvolvimento orientado por competências, que é uma metodologia utilizada pela gestão estratégica de pessoas para agregar valor aos resultados alcançados.

Então, desenvolvimento orientado por competências é uma metodologia que utilizamos para gerenciar tudo o que diz respeito a pessoas com um olhar sobre as competências.

O Tribunal precisa de algumas competências, chamadas de *co-business*, que são as competências críticas para o negócio do Superior Tribunal de Justiça. As pessoas que trabalham nesta Instituição, assim como nós, profissionais de RH, que somos responsáveis por gerenciá-las, precisamos atender essas competências, além de refletir sobre se temos essas competências para continuarmos sendo profissionais de RH para que possamos agregar valor ao nosso negócio, que é gestão de pessoas.

Mas, na verdade, é muito mais do que isso: o nosso negócio é transformar pessoas pela educação, pela leitura, pela conversa para que atendam e estejam conciliadas com os interesses do Superior Tribunal de Justiça.

Quais os produtos ou serviços que entrego? Não entrego capacitação, entrego servidores capacitados; não entrego seleção de pessoas, que é um processo utilizado, entrego servidor com perfil para trabalhar numa determinada unidade; entregamos pessoas que são os nossos produtos entregáveis. Utilizamos os processos de educação corporativa, de recrutamento, de seleção, de desenvolvimento e de avaliação de desempenho para entregarmos pessoas qualificadas, motivadas, capazes e comprometidas para atender aquela unidade, que são os nossos clientes: isso é gestão estratégica.

Se não estivermos trabalhando assim, não estaremos fazendo gestão estratégica, estaremos fazendo administração de RH, que é um

conceito antigo. Não adianta apenas ter um nome bonito, Secretaria de Gestão de Pessoas, se o que fazemos é administração de RH. Mudar o nome não adianta, é preciso mudar o modelo mental. Ao falarmos em gestão estratégica, precisamos começar a empreender ações para que possamos entregar o nosso serviço, o nosso produto, realmente, agregando valor aos resultados do Superior Tribunal de Justiça.

Então, metodologia de competências ou desenvolvimento orientado por competências é uma metodologia da gestão estratégica de pessoas, ligada não somente à educação corporativa, pois, a metodologia de desenvolvimento por competências envolve todos os processos que existem atualmente. Por isso, é uma metodologia que atende aos propósitos da gestão estratégica de pessoas.



Esta é a palestra que realizei no Conarh, que tinha como mote: "Transformar para Competir". Na verdade, é o nosso real negócio: transformar pessoas para tornar a empresa competitiva.

E quando falo empresa, refiro-me também à administração pública – há pessoas na administração pública que têm fobia quando usamos alguns jargões, como: empresa, cliente, *input*, *output*, produto "entregável". Mas não se horrorizem; a ciência da administração é uma só, tanto faz ser iniciativa privada ou administração pública. Portanto, os conceitos são um só também. O cliente é cliente tanto para a empresa pública quanto para a empresa privada, o que altera são os propósitos das empresas. A empresa privada, em geral, tem o propósito do lucro e a empresa pública deve ter apenas o propósito social. Existe o lucro social e o lucro financeiro. É só o que distingue tais empresas, pois clientes, todos temos.

Aliás, faço outro parêntese: o conceito de cliente mudou de modo significativo. No início, a administração pública não podia ouvir falar em cliente, acreditava-se que era um discurso da administração privada, pois o cliente era considerado como aquele que pode escolher dentro de uma concorrência. Atualmente, esse conceito ampliou muito e o cliente é todo aquele que depende do nosso serviço ou da nossa informação. Por exemplo, os maridos, os namorados são clientes de suas mulheres, assim como suas mulheres, namoradas também são suas clientes.

No momento em que tínhamos o implantado o desenvolvimento orientado por competências, no final de 2005, fomos convidados a apresentar um *case* do Tribunal Superior Eleitoral como uma das melhores práticas.



## O modelo de gestão por competências do TSE

Kátia Bessa  
Tribunal Superior Eleitoral

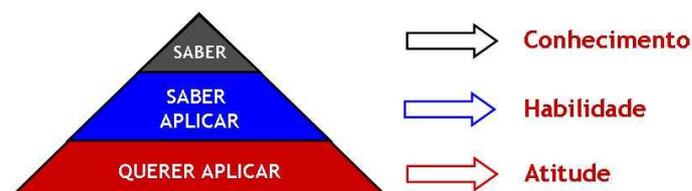
Iniciarei, de fato, a apresentação, explicando o que é competência. Para alinharmos alguns conceitos, esclareço que competência é um termo antigo, de origem latina: **competentia**, que significa a qualidade de quem é capaz de apreciar – atenção quanto a isso –, de resolver determinado assunto ou de realizar algo.



### O que é Competência?

Do latim "*competentia*" que significa:

A qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver determinado assunto, ou realizar alguma coisa.



A competência é um saber, mas não somente um saber; é um saber aplicar, mas não é somente um saber aplicar, é um querer aplicar.

Por exemplo, se uma pessoa é formada em teoria musical, não garante ter competência; se tem grande conhecimento sobre teoria musical e foi incentivada pela mãe para tocar piano, a ponto de saber tocá-lo, também não lhe garante competência, pois se não quiser tocá-lo e não gostar de música, jamais será uma pianista de sucesso. O que garante competência é saber, saber aplicar e querer aplicar o que se sabe.

Trago uma frase do Peter Drucker, um dos gurus da área da administração que diz: "Todos nós somos muito bons em alguma coisa. Todos nós somos razoavelmente bons em outras tantas. E todos nós somos medíocres no restante". Diz mais: "Se ficar investindo no que se tem de medíocre, nunca será um profissional de sucesso, pois se tem que investir no que se tem de talento". Ou seja, o talento de cada um deve estar colocado no lugar correto e a empresa deve investir nesse talento, mas não no que existe de medíocre, senão seremos sempre medíocres.

Se não gosto de tocar piano, mas toco; se música não tem nada a ver comigo, mas sei; nunca me garantirá ser uma pianista de sucesso, mesmo que passe horas treinando à frente do piano, simplesmente pelo fato de eu não ter vocação, não ter talento, de não querer e não ter perfil.

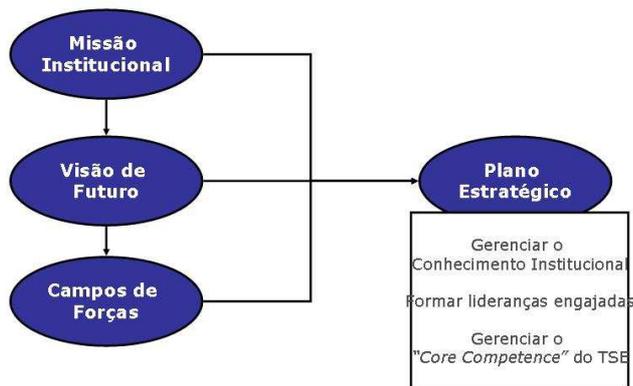
Então, só se diz que uma pessoa é competente naquilo que faz quando reúne as três condições: saber, saber aplicar e aplicar; senão será apenas alguém que sabe muito, mas não gera resultado. Para ser competente, deve gerar resultado, que é um produto "entregável".

Competência prevê conhecimento, habilidade e atitude, ou perfil, ou comportamento, e serve para tudo na área de gestão estratégica de pessoas.

Naquela época, e este modelo só foi adotado depois disso, o TSE vinha de um direcionamento institucional. Na verdade, nos idos de 2004, o então ministro presidente, o diretor-geral e o corpo de secretários, assessores e coordenadores, definimos a missão institucional do TSE, que consta na página do TSE.

Definimos, além da missão, a visão de futuro – termos utilizados e que não estão longe da realidade desta Casa, pois também já fizeram isso – que diz respeito ao que o TSE quer ser daqui a dez ou vinte anos.

#### DIRECIONAMENTO INSTITUCIONAL DO TSE



Passamos a analisamos o campo de forças, verificando qual é o cenário de partida, identificando os problemas, as dificuldades e o que está dando certo. Fizemos uma análise dos cenários do TSE, naquela época, para saber onde estávamos e para onde pretendíamos ir.

Se existe uma visão de futuro que aponta para um objetivo, identificamos que ações estratégicas o TSE precisava investir, que plano iria seguir para alcançar essa visão. Trata-se de uma análise do campo de forças, que, na verdade, é uma análise de cenário, uma metodologia ligada ao planejamento estratégico.

No momento em que foram definidos os três aspectos: missão institucional, para quê o TSE existe; visão de futuro, onde o TSE pretende chegar; e o que possuía que o atravancava ou o alavancava, foi criado um plano estratégico.

Dentro do plano estratégico do TSE três estratégias, pelo menos, emergiram. A primeira delas foi gerenciar o conhecimento institucional, ou seja, o TSE, por exemplo, é o único órgão que realiza eleição, o que significa que existe um conhecimento institucional no TSE que só ele possui. Não adianta procurar um profissional no mercado que tenha esse conhecimento.

Por exemplo, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos possui um curso de formação de administradores postais, porque não consegue encontrar pessoas com a formação específica para o seu negócio.

A Rede Ferroviária Federal, durante muito tempo, teve uma pequena universidade corporativa que formava maquinistas, pessoal de estação, de linha, pois não adiantava abrir concurso, porque não encontraria esse tipo de profissional no mercado.

Na verdade, o TSE, a Justiça Eleitoral de um modo geral, tem um conhecimento que é só dele. Se precisar de um profissional preparado no mercado de imediato, não o encontrará, precisando formar mais pessoas. Porém, o conhecimento que o TSE possuía estava espalhado na cabeça das pessoas, ou seja, havia um conhecimento tácito, localizado dentro das diversas cabeças, mas não havia um conhecimento explicitado. Então, uma das estratégias foi a de transformar esse conhecimento tácito em explicitado, porque os novos profissionais que entravam no TSE ou na Justiça Eleitoral valiam-se do conhecimento que a Instituição lhes proporcionava.

A segunda estratégia identificada foi a de formar lideranças engajadas em alcançar o objetivo, ou seja, havia uma necessidade de que as lideranças do TSE falassem uma linguagem gerencial única. Portanto, tínhamos que formar essas lideranças.

A terceira estratégia foi a de gerenciar o *core competence* do TSE, ou seja, identificar a sua competência crítica, o que precisava. Por exemplo, logística era uma competência crítica para o TSE, pois teria que treinar 2 milhões de mesários no País inteiro, teria que levar urnas eletrônicas para quase 4 mil municípios, incluindo tribos de índios. Havia, pelo menos, cinco ou seis competências críticas identificadas que precisam ser gerenciadas e precisávamos preparar os profissionais da Casa para que tivessem esse conjunto de competências. Quanto àqueles que não trabalhassem diretamente vinculados à eleição, teriam que trabalhar as competências apoiadoras.

Nós, profissionais de RH, por exemplo, temos que ter competências apoiadoras às competências críticas de negócio, porque entregamos pessoas, e pessoas prontas com competência desenvolvida.

### CENÁRIOS DE PARTIDA

- Inadequação dos níveis de qualificação e motivação do corpo funcional;
- Desenho de cargos ainda baseado nos referenciais da administração científica de Taylor;
- Permanência de modelos, estilos e práticas gerenciais não alinhadas;
- Coexistência de cultura e ambiente organizacional impróprios à aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimentos.

- desenho de cargos ainda baseados nos referenciais da administração científica de Taylor – ou seja, a telefonista só atende telefone, a secretária só marca a agenda, o *boy* só leva documento, o engenheiro só faz projeto, os cargos eram limitados num desenho de tarefas.

Não vou alongar-me nesse ponto, mas é preciso que saibam, como profissionais de RH, dos desenhos de cargos, que, até hoje existe o manual de especificação de cargos, mas ninguém o usa mais, pois passou a ser apenas um norte, mas temos um plano de cargos e salários que ainda prevê cargos específicos, muito especializados. Então, ainda, estamos dentro dos referenciais de Taylor, da administração científica.

Tínhamos, àquela altura, ainda dentro do cenário:

- permanência de modelos, estilos e práticas gerenciais não alinhadas – o que quer dizer que o gerente de orçamento não estava alinhado com o do projeto estratégico, portanto, não sabia que existia um projeto estratégico, que, também, desconhecia o que o gerente de outra área estava desenvolvendo; enfim, cada um rumava em uma direção.

Se a empresa pretende chegar a uma visão de futuro daqui a dez anos, é preciso alinhar-se. Todos precisam caminhar na mesma direção, que é exatamente o que estamos propondo no dia de hoje, para que

Quanto aos cenários de partida, no ano de 2004, foram identificados:

- inadequação dos níveis de qualificação e motivação do corpo funcional – no que se refere ao TSE como um todo;

possamos sair daqui e realizarmos a gestão estratégica de pessoas alinhadamente.

Naquela época, também existia como cenário:

- coexistência de cultura e ambiente organizacional impróprios à aprendizagem e ao compartilhamento de conhecimentos – ou seja, o gerente nunca deixava o servidor ausentar-se para realizar treinamento por não ter pessoal disponível; ao que me parece, aqui, também acontece o mesmo.

Dentro da estratégia do *core competence* surgiu o Projeto TSE Competente, que tinha como objetivos:

- compatibilizar estratégias de desenvolvimento organizacional com as estratégias do TSE;

- alinhar a gestão de pessoas ao negócio do TSE, ou seja, qual é o negócio do Tribunal Superior Eleitoral, onde se quer chegar, para a gestão estratégica de pessoas trabalhar nessa direção; e

- identificar e reconhecer os talentos.

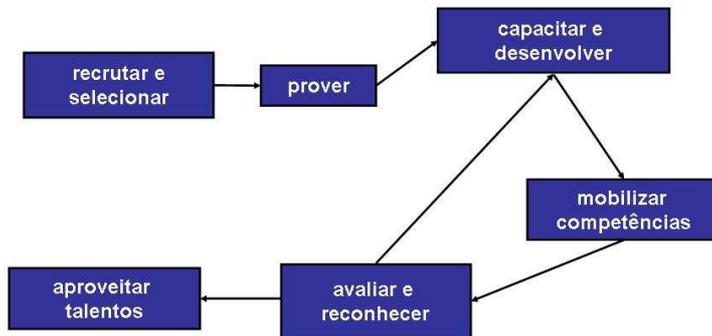
Havia muitas pessoas competentes dentro do Tribunal Superior Eleitoral que ninguém sabia onde estavam. Havia um servidor muito competente em logística, mas todos desconheciam seu talento. No momento em que identifiquei e explicito o talento, posso convidar essa pessoa para trabalhar em um projeto, por exemplo, de levar a telefonia via Embratel para uma aldeia de índios.



#### OBJETIVOS



### FOCO DO TSE COMPETENTE



O foco do TSE Competente, que foi o projeto que se avizinhou, visava recrutar e selecionar pessoas para prover o quadro do Tribunal Superior Eleitoral que, depois de provido, era o de capacitar e desenvolver essas

pessoas; mobilizar as competências que tinham; avaliar e reconhecer tais competências e aproveitar os talentos descobertos. Caso não obtenha determinada competência, deverá capacitá-lo e desenvolvê-lo novamente, ou seja, retroalimentá-lo, e caso seja possua aquela competência, aproveitá-la, investindo no seu talento, mas não na sua mediocridade, conforme o pensamento de Peter Drucker citado anteriormente.

As etapas seguidas pelo TSE Competente foram as seguintes:

- primeiro, foi elaborado um plano para comunicar e sensibilizar as pessoas do que seria feito, com o objetivo de levar a todos os servidores do

Tribunal Superior Eleitoral, gerente e servidor, a compreensão desse modelo de desenvolvimento orientado por competências, garantindo a adesão dos servidores e dos gerentes dos diversos grupos estratégicos, táticos e operacionais, ou seja, explicar-lhes o que é o modelo e como foi elaborado para todos a fim de garantir que não apenas o compreendam, mas que tenha adesão a esse movimento, pois é uma via de mão dupla.

### ETAPAS



## CONARH 2006 ABRH

32º Congresso Nacional sobre Gestão de Pessoas

### RESULTADOS

#### ALCANÇADOS

- Seis workshops de sensibilização para apresentação do modelo
  - ✓ Envolvidos 100% dos gestores do TSE e cerca de 50% dos servidores do quadro
- Plano de comunicação:
  - ✓ Identidade visual do projeto
  - ✓ Criação do site TSE Competente na intranet
  - ✓ Parceria com os canais de comunicação do TSE
    - o Jornais internos e informativos eletrônicos

Nessa fase de planejamento, tivemos resultados alcançados: realizamos seis *workshops* de sensibilização para apresentação do modelo, em que foram envolvidos cem por cento dos gestores do Tribunal Superior

Eleitoral e cerca de cinquenta por cento dos servidores do quadro.

Fizemos, também, um plano de comunicação, que foi para o ar no mesmo momento, com uma identidade visual do projeto, e com a criação do *site*, na intranet, do TSE Competente, que existe até hoje.



Estabelecemos uma parceria com os canais de comunicação do Tribunal Superior Eleitoral, com os jornais internos e os informativos disponibilizados na intranet, que exibia o TSE Competente e comunicava os seus propósitos e a sua amplitude.

A segunda etapa, depois que todos compreenderam o modelo, avisamos que iríamos visitar as unidades para mapear os processos de trabalho existentes, que é tudo aquilo que tem uma entrada e gera uma saída, ou seja, todas as ações realizadas por uma pessoa ou por um grupo de pessoas para processar um resultado.

Na área de gestão estratégica de pessoas, existem alguns macroprocessos: recrutar e selecionar pessoas, capacitar pessoas, avaliar ou gerenciar o desempenho das pessoas, pagar as pessoas, conceder-lhes direitos, lotar servidores. Cada um desses processos vem com uma entrada e devem ter uma saída.

O projeto de lei que criou 116 cargos, [Projeto de Lei nº 113](#), de 2208, motivou a abertura de um concurso público no STJ, e é exemplo de uma entrada. Então, a Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais deu início ao processamento, no qual se planeja o concurso, contratar o Cespe, ou seja, realizar todas as etapas necessárias até a fase de o candidato ser nomeado, que é o resultado, finalizando esse processo para, em seguida, iniciar outro processo, de forma integrada. A gestão estratégica é integrada.

Quando se finaliza o processo do concurso, nomeia-se o servidor para empossá-lo e, depois, realiza-se a seleção de pessoal, mapeando potencial e perfil.

Em seguida, começa outro processo, que é o de colocação de pessoal, como é chamado na administração privada, e, na administração pública, de provimento de vagas. Quando a vaga está provida e a pessoa nela colocada, finaliza-se esse processo e inicia-se o monitoramento do seu desempenho, pois o servidor não está pronto com as competências necessárias para atender aquela unidade e terei que dotá-lo de qualificação, mas farei esse trabalho avaliando suas competências por meio da avaliação de desempenho, que é o primeiro instrumento utilizado para identificar que fatores estão influenciando no seu desempenho, se houver uma diminuição do desempenho terei que mapear para verificar se o problema, por exemplo, é de falta de capacitação, se é um problema gerencial. Daí dá-se início a outro processo de trabalho, acionando-se as

áreas que trabalham com treinamento gerencial, com capacitação gerencial, o corpo de consultores internos, que trabalham com aconselhamento gerencial. Todos os processos são todos integrados.

Esse acompanhamento deve acontecer até o momento em que servidor sair da empresa, seja por que prestou outro concurso ou se aposentou ou ainda morreu. Isso é modelo de competências; isso é gestão estratégica de pessoas e vou monitorando as competências.

A figura acima apresenta o sítio do TSE Competente disponível na intranet, onde colocávamos todas as notícias, fotos, as unidades que estavam sendo mapeadas, os processos de trabalho etc.



Entramos em cada unidade para mapear os processos de trabalho de cada uma, para saber realmente qual o processo de trabalho realizado e quais as competências que necessita das pessoas para conduzir aquele

processo de trabalho. Mas é preciso haver competências para se seguir com esses processos.

Todas as equipes que trabalham com gestão de desempenho, lotação e provimento, educação corporativa, capacitação ou qualquer outra área precisam ter pessoas competentes realizar esse trabalho e evoluir os seus processos de trabalho. Para cada processo de trabalho é preciso ter profissionais que tenham competência, bem como nas outras unidades, mesmo que não sejam clientes. É necessário alocar um profissional em cada área que garanta desempenho e agregue valor ao processo de trabalho que executa, ou seja, que tenha a competência específica.

Mapeamos os processos, identificamos os que são críticos para o negócio e os papéis, ou seja, que tipo de profissional é necessário para realizar aquela atividade, compatibilizando o perfil pessoal com o perfil da unidade para passarmos para a próxima etapa.

Estas são algumas das fotos tiradas nos momentos de mapeamento dos processos de trabalho, no momento em que entramos em cada unidade.

Foi um trabalho árduo feito por nós e pelo pessoal da Pontifícia Universidade Católica (PUC) do Rio de Janeiro.



Identificamos processos, os mapeamos e mapeamos, também, as competências, ou seja, identificamos as competências necessárias para a condução desses processos de negócio de uma forma eficiente

e eficaz.

É importante lembrar que eficiência, eficácia e efetividade são conceitos diferentes.

A próxima etapa refere-se a identificar as competências dos servidores. Logo, se sei o que um profissional de RH precisa para realizar um processo adequado de gestão de desempenho, se sei da necessidade do processo, terei que me dispor dos profissionais da área que realiza

esse trabalho e ver se possuem tais competências. Então, fomos medir tais competências nos servidores de cada unidade.

Naquele momento, fizemos a avaliação de todos os colaboradores do TSE e identificamos os profissionais adequados de acordo com a necessidade de cada área, avaliando o conhecimento, a habilidade e o perfil, que é importante, porque significa o querer fazer. Não adianta alocar um servidor muito eloquente para trabalhar na área de arquivo, mesmo que tenha conhecimento sobre arquivologia, depois de duas semanas pedirá para sair.

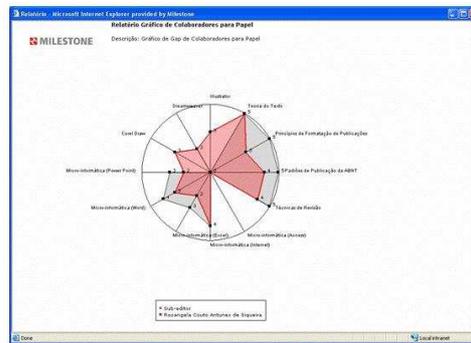


Identificamos as competências e as oportunidades de desenvolvimento, que nada mais são do que as identificações dos *gaps*.

Se um servidor está em um determinado ponto e o que precisa está em outro ponto, o que se tem de distância entre o que possui e o que precisa é um *gap* que precisa de educação corporativa, que são as oportunidades de desenvolvimento.

**RESULTADOS — IDENTIFICAÇÃO DE GAPS**

Gráfico de Gaps de um Colaborador



Esta tela apresenta o gráfico do Sistema EFIX de um colaborador do TSE, que é o sistema de gerenciamento utilizado pela Instituição.

A área colorida em lilás significa o tamanho, a quantidade que o servidor preciso em termos de competência, no qual estão identificados os fatores de competência. Ao avaliar o servidor, verifiquei que possui alguns *gaps*, ou seja, distâncias a serem percorridas entre a competência que possui (a área colorida em rosa) e o que precisa (a área colorida em lilás); diante disso, foi possível identificar em que fatores de competência se deverá investir.

É o chamado plano de treinamento ou, como chamávamos no TSE, trilha de aprendizagem, que é o *gap*, em que cada um tem o seu, mas é claro que alguns podem ser coincidentes com o de outro servidor,



possibilitando treinar juntos.

Após a identificação dos *gaps* e das ações, passamos a gerar os planos de desenvolvimento individuais ou personalizados, que

são as trilhas de aprendizagem, em que cada servidor possui a sua trilha específica de aprendizagem. Se tiver mil colaboradores, terei mil trilhas de aprendizagem.

Obviamente, pode acontecer, de se ter cinquenta colaboradores, e, em determinado momento, as trilhas se cruzarem, o que possibilitará um treinamento fechado para atender aquela necessidade.

Os fatores que forem desiguais, ou seja, o que cada um tem de *gap* na sua trilha, será necessário que se busque o autodesenvolvimento, que poderá ocorrer por meio da leitura, da terapia ou por outro instrumento para alcançar outro *gap*, no qual será avaliado posteriormente. Ressalto que trilha de aprendizagem não se refere somente à capacitação; desenvolvimento não é somente educação e capacitação.

Ao ler um livro posso estar “des envolvendo-me”, ou seja, desenvolvendo; quando estou trocando idéias com alguém mais sabido do que eu estou me desenvolvendo. Os senhores estão aqui em um processo de desenvolvimento, que não se trata de uma educação formal, mas de uma conversa em que está havendo o desenvolvimento.

A trilha de desenvolvimento é pessoal, mas há aquelas que comportam educação corporativa, capacitação formal, mas outras que não. De repente, o servidor chega à conclusão de que necessidade fazer uma programação neurolinguística para melhorar algo que é permitido por sua trilha, que poderá solicitar ao Tribunal e ser custeado por ele, caso seja passível.

São trilhas individuais de desenvolvimento, e não trilha individual de capacitação, por isso que é um modelo orientado para o desenvolvimento, porque posso, inclusive, identificar *gaps* de habilidades, de perfil, e poderei desenvolvê-los.

O passo seguinte é desenvolver competências e o próximo é avaliar resultados. Como avaliar resultados utilizando esse modelo? Por meio da avaliação de desempenho, que é o

meio, por exemplo, em que verifico que a pessoa melhorou muito. Esclareço que não se trata da avaliação de reação utilizada ao final de cada curso.

Como saber se o servidor realmente melhorou? Resgato a avaliação do ano anterior e verifico se houve um *plus*, e, evidentemente, o instrumento de avaliação é adequado.

No momento em que promovo a melhoria da competência do servidor, passo a agregar valores aos resultados institucionais, porque aquele servidor melhorou o resultado dele na unidade, e, conseqüentemente, melhorou o resultado institucional.

Quem foi o responsável por isso? Nós, ele próprio, a gestão compartilhada de responsabilidades. É basicamente o que ocorre.

Nesse caso, não cabe entrar com remuneração por competência, pois não há na administração pública, mas deveria haver, mas, na verdade, a remuneração por competência entra nesse ponto. Aqueles que, na verdade, têm a competência instalada, deveriam receber um *plus*, o que seria o ideal, o melhor dos mundos, mas não pode fazer. Paramos nesse ponto. Mas podemos sempre motivar, pois existem outros fatores, além de salário, aliás, muito além, pois salário não é fator de motivação, é algo imediato, depois de três dias o servidor esquece-se disso, esquece-se que está recebendo um bom salário e volta ao nível de motivação anterior; a motivação é algo que está dentro de cada um.





Ao avaliarmos os resultados, terminamos o processo: isso é gestão estratégica de pessoas, não é gestão por competências, só que a utilizamos o modelo baseado em competências. Mas posso fazer gestão

estratégica dentro de qualquer modelo, não é preciso estar, de fato, atrelada a um modelo específico. É preciso que fique claro. Podemos fazer gestão estratégica fora desse modelo, mas com a compreensão e usando alguns conceitos que esse modelo possui.

No STJ existe o modelo baseado no Sistema EFIX para gerenciar dois mil e seiscentos servidores, mas o que foi utilizado para gerenciar um mil e quinhentos servidores do TSE, à época, pois como monitorar desempenho, verificar histórico funcional, o que aquele servidor andou na trilha de aprendizagem, se o *gap* diminuiu ou não, se está bem, se o perfil está compatível, o que possibilitará ir para outra unidade, porque o perfil dele está melhor para atendê-la, ou se já adquiriu competência para trabalhar numa outra unidade, então, esse sistema, na verdade, fazia os cruzamentos.

A Solução *Skillo* não se refere ao animal esquilo, apesar de a logomarca do sistema utilizar a imagem do animal. *Skill* significa habilidade, e a letra "o" vem da palavra *organizer*. Então, é a organização de

habilidades. Na verdade, a Solução *Skillo* fez com que o projeto saísse da idéia e passasse a ser um processo contínuo, como ocorre atualmente no TSE. Hoje, está instalado o TSE Competente como projeto, mas existe um processo de gestão estratégica de pessoas todo orientado.

A solução *Skillo*, na verdade, proporcionou que saíssemos do projeto e passássemos para processo, além de fazer a integração desse processo de desenvolvimento de competências entre os outros processos organizacionais, pessoas e tecnologia.



#### TECNOLOGIA PARA GERENCIAMENTO

- Como mapear, avaliar e gerenciar as competências de 800 servidores do TSE, de forma sistemática e contínua?

#### SOLUÇÃO SKILLO

- Projeto x Processo Contínuo
- Integração entre Processos Organizacionais, Pessoas e Tecnologia da Informação



#### SKILLO

- Ambiente para suporte à Gestão por Competências
- Integração ao SGRH, Sistemas de Recursos Humanos do TSE
- Integração à ferramenta de avaliação comportamental baseada no modelo DISC®
- Oferecida na modalidade de software aberto, permitiu a transferência de tecnologia para o TSE

O *Skillo* é um ambiente suporte à gestão por competências, com uma integração ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH).

Quando dizia, por exemplo, que o servidor tem que ser avaliado por ele próprio, pela chefia dele e pelos seus pares, se for gerente, por quem está embaixo dele, na verdade, o *Skillo* iria buscar tais relações dentro do SGRH. Quem é o superior hierárquico, quem faz parte

da equipe, porque todos são avaliados. Não somente o gerente, mas todos.

Por exemplo, um servidor que é chefe de outro, no momento de ser avaliado, um formulário é encaminhado para o chefe e outro para o subordinado, da mesma forma o chefe da sessão era avaliado por alguém da sua equipe e por outro chefe de seção, que seja seu cliente. Portanto, em toda essa relação havia um conjunto; para se chegar a um chefe específico, havia uma competência instalada. Na verdade, era avaliada por um grupo de pessoas e não somente por ela mesma ou por sua chefe, ou seja, o cliente é envolvido nisso, assim como a equipe, principalmente em se tratando de competência gerencial.

Então, há a integração da ferramenta do *Skillo*. A avaliação comportamental baseada no modelo DISK, que é aquela avaliação que estamos tentando comprar, que é a do *Quantum Assessment*, porque avalio, sei qual é o conhecimento que o processo de trabalho precisa, sei, eventualmente, qual é a habilidade, mas, nem sempre sei se o funcionário tem aquele perfil de comportamento, de atitude, de personalidade que precisa para fazer aquela atividade. Para isso, preciso de uma ferramenta à parte que, no TSE, usamos metodologia DISK.

Num outro momento, faremos com os servidores da Sedep, que estão bastante assemelhados com a ferramenta que estamos trazendo para dentro do Superior Tribunal de Justiça.

O *Skillo*, oferecida na modalidade de *software* aberto, permitiu a transferência da tecnologia para o TSE, que não nos interessa no momento.

Os resultados alcançados em 2006, em que já tínhamos o mapa das competências necessárias, o dicionário de competências do TSE, o



#### RESULTADOS JÁ ALCANÇADOS

- Mapa das competências necessárias à condução dos processos de negócio do TSE
- Dicionário de competências do TSE
- Mapa das competências disponíveis na força de trabalho
- Mapa dos gaps encontrados – conhecimentos, habilidades e atitudes
- Implantação de Sistema de Gestão por Competências
- Capacitação da equipe de colaboradores do projeto na utilização do Sistema de Gestão por Competências
- Integrações entre os sistemas utilizados

mapa das competências disponíveis na força de trabalho, o mapa dos *gaps* e tudo o que foi falamos anteriormente.



#### RESULTADOS - MÉDIO PRAZO

- Avaliação de Desempenho como um processo contínuo, periódico e sistematizado
- Banco de Talentos do TSE

#### RESULTADOS - LONGO PRAZO

- Gestão de Pessoas como uma Unidade Estratégica

Resultados a médio prazo: à época, precisávamos de uma avaliação de desempenho como processo contínuo, periódico e sistematizado e, para isso, tivemos que mudar todos os instrumentos de

avaliação de desempenho, e montamos o banco de talentos do TSE. Ou seja, identificamos os talentos, mas não é igual ao Banco de Identificação de Talentos (BIT) do STJ, pois fica restrito a uma área, a poucas pessoas; não é acessível a todo mundo.

No banco de talentos do TSE existe o cadastramento de todos os servidores e gerentes da Casa com o perfil de todos. Contém não apenas a fotografia do servidor, mas possibilita que possa alimentá-lo com seu currículo, descrevendo quais as competências que possui, quais os cursos que participou, assim como o seu currículo etc., informações que ficam disponíveis no mapa de competências. De tal forma que, se preciso de alguém para colaborar em um projeto na minha unidade, posso acessar o banco de talentos e verificar quem possui aquele perfil. É algo semelhante aos *sites* de relacionamento, no qual se especifica o perfil que se deseja de alguém. O banco de talentos do TSE copiou esse modelo, no qual o gerente o acessa e informa qual o perfil de que precisa: servidor que possua nível superior, que seja formado em gerenciamento de projetos, que seja familiarizado com a metodologia, por exemplo, do *Project Management Institute* (PMI), que tenha uma facilidade de se colocar, que tenha uma alta comunicabilidade etc. O banco irá buscar o servidor que tenha os perfis compatíveis com aquilo que foi solicitado.

Diante disso, passa a acessar o banco de talentos de todos os servidores, verificando os vários currículos. Daí, o responsável por esse trabalho, entra em contato com a área da Secretaria de Gestão de Pessoas da (SGP) e informa que tais servidores poderão atendê-lo para realizar o projeto. Então, vamos até à unidade daquele servidor, entramos em contato com o gerente e conversamos sobre o propósito de se precisar daquele servidor que possui um perfil específico. Foram identificados pelo banco dois servidores com o mesmo perfil, que poderão ser cedidos para que fiquem na unidade que os solicitou pelo período, por exemplo, de três horas por dia trabalhando naquele projeto. Se o chefe autorizar, o servidor irá trabalhar naquele projeto, mas não mudará de lotação, apenas ficará cedido por um período e, depois, retornará à sua unidade. Então, o servidor estará alocado para um projeto e não naquela unidade, porque não tem perfil para aquela unidade. É a forma como funciona o banco de talentos do TSE.

Resultados a longo prazo; gestão de pessoas; comunidade estratégica. Na época do Conarh o banco de talentos não estava funcionando ainda. Estava sendo desenvolvido pela área de Tecnologia da Informação (TI) do TSE. Quando saímos de lá, ainda em 2008, já estava há algum tempo.

Então, o projeto TSE Competente foi feito em parceria com a Fundação Padre Leonel Franca, na verdade não era a PUC propriamente dita, mas uma empresa incubada na PUC do Rio de Janeiro. O conceito de empresa incubada é a que possui um grupo de estudantes da faculdade cria uma empresa virtual, fictícia, para começar a realizar um treinamento e, depois, de formados, a PUC, por exemplo, ou outras universidades dão guarida a



#### PROJETO TSE COMPETENTE

- Parceria TSE – Fundação Padre Leonel Franca da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio)
- Gerenciamento do Projeto – Secretaria de Gestão de Pessoas do TSE

este pessoal, que arruma uma carteira de clientes para eles, ficando por um período de três a quatro anos incubados, até saírem. Essa empresa utiliza o nome da PUC, que fica por trás dessa empresa, porque foi a universidade responsável em formar aqueles estudantes, é quem garante a competência, quem avalia e certifica se o que eles têm é realmente bom.

Na verdade, todo o contrato é feito com a PUC, mas quem trabalhou conosco recentemente foi a Mainstone, mas á época era outra empresa, também incubada na PUC, constituída de um excelente grupo estudantes e de dois professores da melhor categoria. O gerenciamento de todo esse projeto, que atualmente não é mais um projeto, mas um processo, já há algum tempo, foi da Secretaria de Gestão de Pessoas do TSE, que está implantado neste momento.

Espero ter consegui passar o recado que gostaria, mas espero que saiamos deste encontro pensando estrategicamente, como profissionais de RH que somos. Digo mais, somos talvez, hoje, o que as empresas reputam como a unidade mais estratégica de qualquer empresa. Ao se participar de qualquer congresso que trata de negócios esse exemplo será visto, porque, na administração pública, ainda existe muito discurso e pouca prática, mas a administração privada vê que o capital humano e o capital intelectual são os fatores que, efetivamente, alavancam o resultado em uma instituição. E nós, como profissionais, somos os responsáveis para que isso aconteça.

Se formos somente mais um, não faremos acontecer, mas, se formos “os profissionais”, faremos acontecer. É preciso refletir se queremos ser esses profissionais.

Finalizo este encontro, trazendo uma experiência pessoal: tenho três filhos, dois de dezesseis anos, que são gêmeos. O Pedro é uma pessoa com uma auto-estima enorme e, há poucos dias, estávamos à mesa jantando e ouvimos uma notícia sobre a crise econômica que está acontecendo. Ele se virou para mim e disse de forma séria: “Quando eu for Presidente deste País, isso não irá acontecer”. Disse a ele: “Que bom! Não sabia que você tinha aspirações tão grandes, como a de ser

Presidente deste País". Ele olhou para mim muito sério e disse: "Mãe, deixa-lhe dizer uma coisa: quando eu estava lá em cima, pronto para nascer, Deus olhou para mim e disse: 'Cara, desce e arrasa'".

É o que quero trazer para os senhores, para dizer-lhes o seguinte: seguramente, não foi somente para o Pedro que Deus falou isso, mas falou para mim, para você, para todos nós. Só não arrasamos se não quisermos, porque nascemos investidos e instrumentalizados de todos os talentos que necessitamos para cumprir as nossas missões. Se não cumprirmos esse papel, realmente, é porque não estamos a fim de arrasar, porque, caso contrário, a gente cumpre.

Era o recado que gostaria de deixar e dizer que continuarei demandando muito de todos os senhores, porque não vim aqui para ser mais uma, vim aqui para arrasar, como arrasei e como arraso em qualquer lugar, porque estou aqui para atingir isso. Não é arrasar para aparecer, mas arrasar para realizar um bom trabalho, e é o que espero de vocês e também espero de mim.



Muito obrigada.



# Obrigada!

Contato:

[kbessa@tse.gov.br](mailto:kbessa@tse.gov.br)



Fonte: [www.leidireto.com.br/lei-11777.html](http://www.leidireto.com.br/lei-11777.html)

A A

**Presidência da República**  
**Casa Civil**  
**Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 11.777, DE 17 DE SETEMBRO DE 2008.**

Dispõe sobre a criação de cargos de provimento efetivo e em comissão e de funções comissionadas no Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça e dá outras providências.

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

**Art. 1º** Ficam criados no Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça cargos de provimento efetivo, cargos em comissão e funções comissionadas, na forma do Anexo desta Lei.

**Art. 2º** O Superior Tribunal de Justiça baixará os atos necessários à aplicação desta Lei.

**Art. 3º** As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão por conta das dotações orçamentárias consignadas ao Superior Tribunal de Justiça no orçamento geral da União.

**Art. 4º** Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 17 de setembro de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
Tarso Genro  
Paulo Bernardo Silva

Este texto não substitui o publicado no DOU de 18.9.2008

ANEXO

(Lei nº 11.777, de 17 de setembro de 2008)

Acréscimo de cargos de provimento efetivo, cargos em comissão e de funções comissionadas no Quadro de Pessoal do Superior Tribunal de Justiça.

Cargos Efetivos	Quantidade
Analista Judiciário	58
Técnico Judiciário	58
Cargo em Comissão código CJ-2	5
Funções Comissionadas	
FC-06	52
FC-04	105
FC-02	42