



QUEBRANDO PARADIGMAS NA GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO CEARENSE: GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, GESTÃO DE DESEMPENHO E O MÉRITO NA ASCENSÃO NA CARREIRA

Jacqueline L. Alves

Mário F. Woortmann

Maria Lúcia Félix

1. INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará – TJCE possui como visão institucional “ser referência em gestão judiciária, reconhecido como instituição confiável e célere na promoção da justiça”, com o objetivo de garantir direitos para realizar justiça. Para tanto, tem priorizado a constante melhoria de sua gestão administrativa e de seus processos judiciários.

Aprimorar o atendimento e o acesso do cidadão à justiça, promover a celeridade, a produtividade e a efetividade na prestação jurisdicional, além de objetivos estratégicos, são desafios frente à crescente exigência da sociedade de um Poder Judiciário mais célere e efetivo. Para perseguir esse propósito, é necessária a introdução de boas práticas de gestão.

Um fator importante que aponta para a busca desses objetivos, entre outros, é a previsão do desenvolvimento de carreiras na Seção IV, da Lei 14.786/2010 que implantou o novo Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do Poder Judiciário. Para sua implantação plena, é indispensável a elaboração de um

trabalho técnico baseado nas melhores práticas, com fins de estabelecer os critérios de avaliação e gestão por desempenho, alinhados aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário. Desta forma, facilitaria também o atingimento da meta específica do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – “Mapear as competências dos tribunais, para subsidiar a implantação da gestão por competências”.

Diante desse contexto, a Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP buscou implantar ações e introduzir novas práticas que corroborassem com a missão estratégica do Poder Judiciário cearense. Uma das formas é o reconhecimento e estímulo ao desempenho do servidor, por meio da avaliação e gestão do desempenho, bem como evolução na carreira e aprendizagem no trabalho.

Este capítulo se propõe a gerar reflexões sobre esses temas ao longo da descrição do processo de construção de soluções em Gestão de Pessoas para o TJCE, que envolveram o diagnóstico de políticas e práticas de Gestão de Pessoas, o mapeamento de competências técnicas, comportamentais e gerenciais, o desenvolvimento de uma nova sistemática de Gestão de Desempenho e a revisão dos critérios de progressão e promoção na carreira, pautados pelo mérito.

2. O DESENVOLVIMENTO CONJUNTO DAS NOVAS SISTEMÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O ponto de partida do processo de modernização da Gestão de Pessoas no TJCE deu-se por meio de um diagnóstico de suas políticas e práticas, abordando os diferentes subsistemas. Utilizou-se uma triangulação metodológica: **análise documental**, observando-se todos os atos legais, normativos e manuais, ou outros documentos internos que descrevem o modus-operandi daquele momento; **análise quantitativa**, identificando-se o perfil

da força de trabalho do quadro do tribunal por vínculo (efetivos, exclusivamente comissionados, terceirizados, temporários), por idade distribuição por faixa etária), por tempo de carreira, por gênero e por cargo; e **análise qualitativa** (entrevistas com gestores e atores-chave na organização para coleta do histórico recente e das percepções preponderantes) conforme representado pela Figura 1 a seguir:

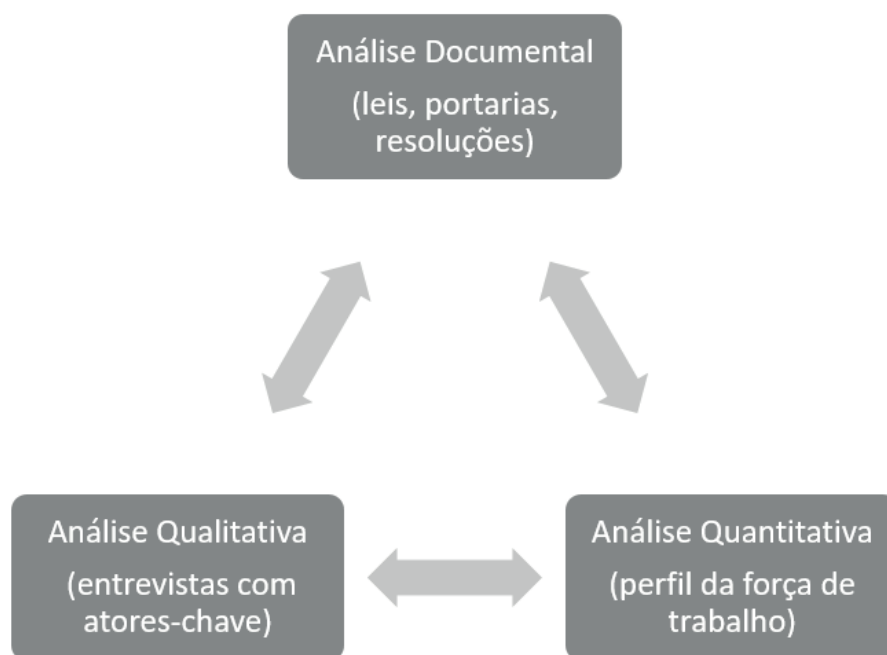


Figura 1: Método de triangulação de análises para fins de diagnóstico de Gestão de Pessoas

Este método de triangulação permitiu, por exemplo, comparar o que se pode perceber a partir da leitura do que está “escrito no papel” com o que é “feito na prática”, muitas vezes revelando situações aquém ou além do esperado. Esse diagnóstico forneceu, então, dados e informações consolidados para se ter uma fotografia daquele momento em relação à Gestão de Pessoas do TJCE, envolvendo seus principais subsistemas e considerando diferentes perspectivas e percepções. Pôde-se perceber que a análise do Mapa Estratégico indicava uma forte intenção de desenvolver a Gestão de Pessoas no Tribunal, em contraste com a existência de diversas necessidades de aprimoramento em relação à composição da força de trabalho (com uma quantidade

elevada de terceirizados e de servidores efetivos próximos da aposentadoria), passando pela necessidade de dimensionamento de pessoal, assim como demandas específicas de fortalecimento dos subsistemas de Gestão de Pessoas, como, por exemplo, a ausência de uma metodologia de Gestão por Competências, uma Gestão de Desempenho integrada (e não somente uma avaliação isolada), uma sistemática mais estruturada de desenvolvimento de servidores, da gestão do Clima Organizacional e de práticas de Qualidade de Vida no Trabalho, em especial para as unidades do interior do estado. Conforme poderá ser percebido a seguir, diversas dessas questões foram consideradas pelo projeto desenvolvido e aqui descrito.

2.1. O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS

Uma das principais necessidades do Tribunal era mapear as competências essenciais aos gestores, assim como as competências técnicas e comportamentais em todos os seus setores para viabilizar a implantação da Gestão por Competências. Para isso, primeiramente foram revisados diversos conceitos de competências para gerar alinhamento entre os participantes.

São muitas as definições do conceito de competências em sua acepção voltada ao contexto de Gestão de Pessoas. Santos (2011) identificou, em seu estudo, mais de vinte definições diferentes do conceito de competência. Por exemplo, em formatos mais objetivos, Le Boterf (1999) afirma que uma ação competente é um produto de uma combinação de recursos, e que a competência reside no saber mobilizar e aplicar esses recursos. Do ponto de vista das competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990) definiram-nas como “o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização”. Do ponto de vista das competências individuais no trabalho, diversas são as

definições possíveis, algumas tendendo para o foco em atitudes, outras para conhecimentos e habilidades, outras para a geração de resultados e algumas propondo a combinação desses elementos:

(...) “características observáveis e mensuráveis de uma pessoa, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a sua performance” (MACKY, 2008, adaptado).

“atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa” (SPARROW e BOGNANNO, 1994).

“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos; tais predicados são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996).

(...) “a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais” (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

(...) “a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações” (ZARIFIAN, 2001).

(...) “o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho” (CARBONE et al., 2006).

(...) “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001).

Quadro 1: Exemplos de definições de competências no trabalho

Após o alinhamento inicial, foi elaborada uma definição própria, que seria uma intersecção entre três dos conceitos acima descritos:

Competências são características observáveis e mensuráveis de um servidor, que incluem o uso de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para um alto padrão de desempenho em seu trabalho, e conseqüentemente para os resultados organizacionais.

Quadro 2: Definição própria de competências criada para o TJCE, derivada da conjunção de outras definições

De acordo com a maioria dos pesquisadores da área, os objetivos estratégicos da organização são definidos como “*The What*” (o quê), ou seja, o que precisa ser feito, o que precisa ser atingido e aonde se espera chegar. Para isso, as competências, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.s), são consideradas como “*The How*” (como), ou seja, como fazê-lo, do ponto de vista individual e profissional. Em outras palavras, as competências auxiliam a execução da estratégia, conforme representado na figura a seguir:



Figura 2: Competências internas viabilizando a consecução dos objetivos estratégicos

Entre as variadas abordagens para a definição de nomenclaturas e a descrição textual das competências, incluindo a linguagem, o formato e a utilização dentro da organização, o formato utilizado se aproxima mais daquele proposto por Santos (2001), sob a forma de referenciais de desempenho, com afirmativas que indicam a aplicação da competência na prática.

Definidos esses parâmetros conceituais, para realizar o mapeamento das competências, foi utilizado um método de coleta inicial por meio de formulário (questionário) eletrônico, conforme recomendado por Brandão e Bahry (2005), para que se pudesse abranger a maior quantidade possível de participantes. Ganhava-se, assim, maior legitimidade e riqueza de informações, para posteriormente elaborar e validar as competências por setor. A Figura 3 a seguir representa os passos tomados para esse processo:

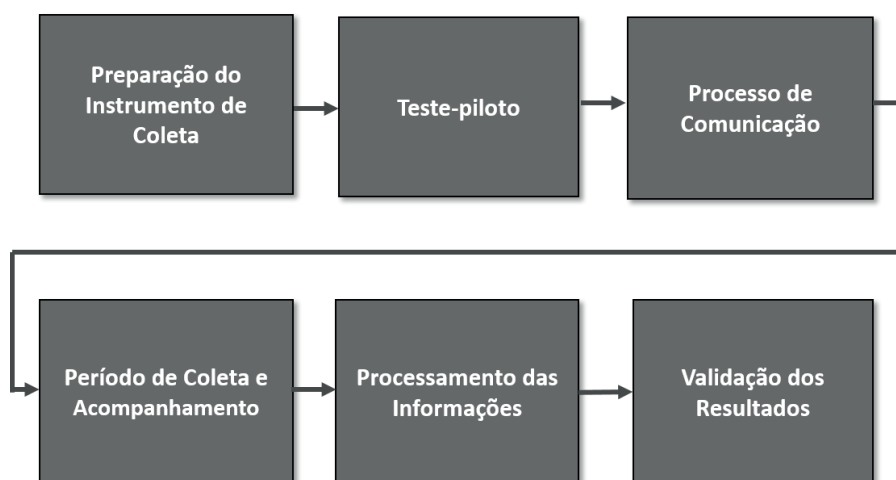


Figura 3: O processo de Mapeamento de Competências técnicas, comportamentais e gerenciais de todos os setores do TJCE.

O primeiro passo foi a preparação do instrumento de coleta, um formulário a ser preenchido em meio eletrônico pela totalidade dos servidores efetivos e comissionados do TJCE, utilizando a ferramenta *Survey Monkey*, que permite a coleta de dados e informações *online*, democratizando a participação. Em segundo lugar, preparado o questionário de coleta, foi realizado um teste-piloto com a finalidade de avaliar se uma amostra de servidores conseguia entender e preencher satisfatoriamente o questionário, assim como se o funcionamento da ferramenta ocorreria sem problemas operacionais. O terceiro passo consistiu na preparação e deflagração de intenso processo de comunicação, com vistas a informar sobre o Projeto como um todo, enfatizando a etapa presente de coleta de informações, a sensibilizar para a importância e a necessidade da participação de cada um e a tirar eventuais dúvidas. Neste passo, foram utilizados recursos da intranet do TJCE, palestras, reuniões, cartazes e e-mails. O quarto passo foi o de coleta propriamente dita, apoiada por plantões de tira dúvidas, de acompanhamento das respostas e de reiteração da solicitação de preenchimento dos formulários na sede (Fortaleza) e em todo o interior do estado. O quinto passo foi o processamento dos dados coletados, englobando a

preparação das bases de dados a serem trabalhadas, o que resultou em dois arquivos – um referente aos cargos efetivos e outro referente aos cargos comissionados –, a interpretação das frases e textos preenchidos, a identificação e geração das competências e a proposição de evidências de comportamentos (referenciais de desempenho) para cada competência identificada. Neste passo, se produziu também uma matriz com a identificação das competências por setor. O sexto e último passo foi a validação da Matriz de Competências gerenciais, comportamentais e técnicas por cargo e setor. A validação foi feita em duas instâncias:

- junto à Equipe de Trabalho Multifuncional responsável pelo desenvolvimento e acompanhamento do Projeto; e
- junto aos gestores e técnicos mais experientes das diversas unidades do TJCE, na forma de workshops.

Ao total, os seguintes resultados foram obtidos:

115 setores com suas competências mapeadas
Total de 48 competências essenciais identificadas:
30 competências técnicas/específicas;
12 competências comportamentais;
06 competências gerenciais.

Quadro 3: Principais resultados do Mapeamento das Competências necessárias por setor

Com vistas a gerar maior foco para investimentos em capacitação e possibilitar um direcionamento para futuras trilhas de aprendizagem, foi realizada a priorização das competências por setor, em workshops, envolvendo os gestores de cada uma das cento e quinze áreas, em uma escala de 1 (menor importância), 2 (importância intermediária) e 3 (maior importância). Como resultado, a figura apresentada na próxima página demonstra um extrato da Matriz de Competências contendo os graus de importância respectivos de cada setor:

GRAUS DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS POR SETOR (extrato de alguns setores)					
TJCE Gabinete da Presidência: Auditoria Administrativa de Controle Interno	Grau de importância da competência para o setor	TJCE Gabinete dos Desembargadores	Grau de importância da competência para o setor	TJCE Conselho Superior da Magistratura	Grau de importância da competência para o setor
Trabalho em Equipe	2	Trabalho em Equipe	3	Trabalho em Equipe	3
Conduta Profissional	3	Conduta Profissional	3	Conduta Profissional	3
Comprometimento com o trabalho	2	Comprometimento com o trabalho	2	Comprometimento com o trabalho	3
Atenção Concentrada	2	Atenção Concentrada	2	Organização	2
Organização	1	Organização	2	Softwares essenciais	1
Comunicação	2	Comunicação	1	Redação de Documentos	3
Aprendizado e Atualização Profissional	2	Aprendizado e Atualização Profissional	3	Domínio do Trâmite Processual	2
Relacionamento Interpessoal	2	Relacionamento Interpessoal	1	Linguagem Técnica	1
Cordialidade	1	Cordialidade	2	Conhecimento em Direito	3
Softwares essenciais	2	Softwares essenciais	1	Conhecimento de Legislação	3
Redação de Documentos	2	Redação de Documentos	2	Conhecimento em Gestão Pública	2
Domínio do Trâmite Processual	1	Domínio do Trâmite Processual	2	Liderança	2
Linguagem Técnica	2	Linguagem Técnica	2	Tomada de decisão	3
Atendimento ao Público	1	Atendimento ao Público	2		
Cálculos Matemáticos	2	Conhecimento em Direito	3		
Conhecimento Financeiro/Contábil	3	Conhecimento de Legislação	3		
Conhecimento em Direito	2	Tomada de decisão	3		
Conhecimento em Tecnologia da Informação	3	Foco em Resultado	2		
Conhecimento em Engenharia Civil	3				
Conhecimento de Legislação	2				
Conhecimento em Auditoria e Controle Interno	3				
Liderança	2				
Tomada de decisão	2				
Foco em Resultado	2				
Negociação e Solução de Conflitos	2				
Gestão Estratégica	1				

Tabela 1: Rol das Competências mapeadas nos diferentes setores do TJCE.

Encerrada esta etapa, iniciaram-se os trabalhos para o delineamento de uma nova sistemática de Gestão de Desempenho dos servidores do Tribunal.

2.2. A ELABORAÇÃO DE UMA NOVA SISTEMÁTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Uma das necessidades mais latentes para gerenciar a produtividade e o mérito dos servidores do Tribunal era a implantação de uma sistemática robusta de Gestão de Desempenho. Até então, a constatação do mérito para fins de gratificações ou de progressão e promoção na carreira se pautava somente na comprovação de qualificação, por meio de certificados contendo as horas de capacitação realizadas no período. Entretanto, a nova sistemática de Gestão de Desempenho que foi desenvolvida possuía intenções mais amplas.

Gestão de Desempenho é definida por Armstrong (2009, p.9) como “um processo sistemático para aprimorar a performance organizacional por meio do desenvolvimento do desempenho de indivíduos e equipes”. Segundo a mesma autora, “o gerenciamento da performance dos colaboradores é um processo estratégico e integrado que gera resultados organizacionais concretos **quando ele melhora o desempenho das pessoas que nela trabalham**” (Armstrong, 2000). Esses conceitos fizeram parte do alinhamento metodológico realizado no início desta etapa, com foco na noção de que a Gestão de Desempenho não se resume a uma avaliação isolada. Pelo contrário, representa uma sistemática muito maior cujo significado central reside em uma expressão: monitoramento e desenvolvimento contínuo. A avaliação é, portanto, apenas um dentre vários instrumentos e atividades.

O modelo foi delineado utilizando-se os métodos mais consagrados pela literatura especializada, aliados às possibilidades atuais do TJCE, de forma que sua operacionalização fosse factível, de fácil entendimento por parte dos participantes e que pudesse receber incrementos ao longo dos anos. Para

servir como instrumento de gestão, o modelo de Gestão de Desempenho individual tinha como premissa estar alinhado aos objetivos estratégicos, subsidiar os demais subsistemas de Gestão de Pessoas e o processo de planejamento organizacional, fornecendo informações que proporcionassem a melhoria de desempenho individual e institucional. Concretamente o modelo seria considerado adequado se possibilitasse a aplicação de seus resultados em múltiplos contextos e a racionalização dos processos de gestão que viria a subsidiar.

O Modelo e Ciclo de Gestão de Desempenho:

A Figura 4 representa, de forma resumida, o modelo de Gestão de Desempenho elaborado conjuntamente para o TJCE em seu ciclo de doze meses, envolvendo as etapas de preparação, acompanhamento, momentos de feedback, avaliações de desempenho, processamento dos resultados e desdobramentos para progressão, promoção e capacitação. Percebe-se, nesse ciclo, a ênfase dada no aspecto da continuidade, no diálogo e no acompanhamento contínuo:



Figura 4: O Ciclo de Gestão de Desempenho do TJCE

A primeira etapa do ciclo envolve o Planejamento Anual da Gestão de Desempenho. É nessa fase que se promove, junto com todos os envolvidos, o alinhamento do modelo com as diretrizes organizacionais e se prepara o suporte e instrumentos necessários para que o modelo possa ser operacionalizado. Ajustes e melhorias pontuais podem ser realizados, assim como a Matriz de Competências pode sofrer atualizações estratégicas juntamente com os objetivos, metas e indicadores.

Em seguida, como uma das etapas mais importantes dentro do contexto da Gestão de Desempenho, o Treinamento para Avaliadores e Avaliados é tanto um viabilizador de boas avaliações como um elemento de prevenção de disfunções. O treinamento sobre o sistema de avaliação e sobre como se portar em avaliações orienta tanto o avaliador como o avaliado para um processo mais fluido e harmonioso, reduzindo ruídos de comunicação e conflitos sobre resultados (LATHAM et al., 2007). Em função disso, foi estabelecido como uma das etapas precursoras no início de cada ciclo, a ocorrer obrigatoriamente todos os anos (em caráter de reforço), comportando orientações e ajustes em relação ao ano anterior, a divulgação do calendário de etapas, formas de evitar os erros mais comuns e como fornecer e receber feedback.

Como terceiro passo, para que o gestor possa planejar o que se espera do desempenho do indivíduo para o período em questão, o instrumento central é o Acordo de Desempenho. Este é um documento vivo, que deve ser elaborado no início do período e pode ser atualizado ao longo deste período, com registros e mudanças de planos, quando necessário. No início do período, o gestor se reúne com cada membro de sua equipe e preenche o Acordo de Desempenho. Nesse documento, a ser disponibilizado em sistema informatizado, ele confirmará quais competências serão observadas, desenvolvidas e avaliadas no período; quais indicadores serão acompanhados, com suas respectivas metas; e quais outras atividades ou projetos aquele servidor estará envolvido durante o período, sobre os quais se

espera que demonstre um desempenho adequado. Da mesma forma, o servidor pode mencionar quais necessidades de suporte ou orientação necessita desde o início para realizar estas expectativas de desempenho. Ao final, constam os campos para o registro dos diálogos de feedback ao longo do ano. A figura a seguir demonstra de forma resumida o que deve constar no Acordo de Desempenho:



Figura 5: Representação resumida do Acordo de Desempenho

A partir daí, entra-se no período de Acompanhamento de Desempenho e Feedback, uma tarefa essencial do líder de cada área. Entende-se, aqui, conforme diversas pesquisas constantes

da literatura internacional, que este acompanhamento é inclusive mais importante do que qualquer avaliação. Se o objetivo maior da Gestão de Desempenho é a melhoria contínua da performance do colaborador, então o feedback e a correção de desvios (suporte à melhoria do desempenho) representam a maior contribuição para este objetivo, em contraste a um mero registro burocrático de avaliação. Esses períodos de acompanhamento e feedback se dariam nos momentos prévios e posteriores às avaliações, em 04 (quatro) momentos formais durante o ano, com o intuito de ampliar o diálogo entre gestor e servidor. Realizá-lo no sistema informatizado possibilita ao superior o registro destes feedbacks para que possa revisá-los antes de preencher o formulário da próxima avaliação, quando chegar o momento. A figura a seguir representa este processo:

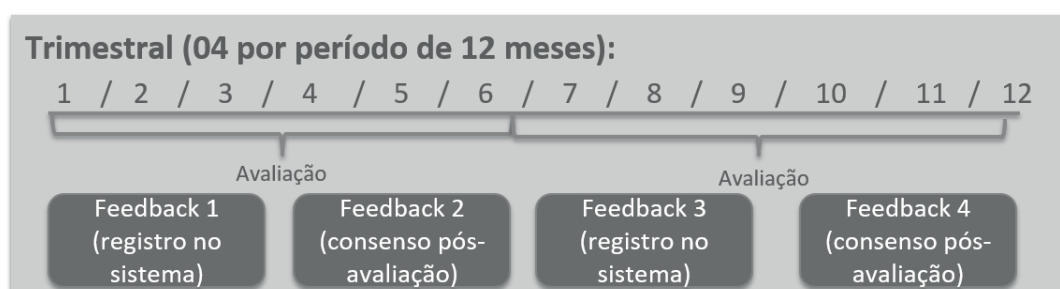


Figura 6: Periodicidade do Feedback ao servidor

A Avaliação de Desempenho foi propositalmente idealizada com dois momentos de igual teor e peso relativo ao longo do ano, visando minimizar problemas comumente enfrentados pelos avaliadores em modelos nos quais ocorre somente uma avaliação anual. Por exemplo, procura-se reduzir o erro de recência (somente se recordar dos eventos que ocorreram nos últimos meses), ou o alto grau de tensão e expectativa entre os avaliados nas semanas ou dias que antecedem a avaliação, que frequentemente geram conflitos. Com duas aplicações por ciclo, minimizam-se estes e outros problemas comuns e, combinando-

se com os momentos de acompanhamento e feedback, tem-se um processo mais fluido e contínuo que permite uma melhor comunicação entre gestor e servidor.

O formato da avaliação em si envolve duas perspectivas: a de *inputs* (competências) e a de *outputs* (resultados). Esta composição é bastante abrangente do ponto de vista de desempenho, e foi considerada como ideal para o TJCE. Por um lado, a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados pelo servidor resumem de forma mais qualitativa sua performance no trabalho, relativa a aspectos técnicos, comportamentais e gerenciais mapeados no início do projeto. Por outro lado, os indicadores setoriais exprimem de maneira bastante objetiva as entregas de cada setor dentro da organização, ou seja, o desempenho da equipe na qual o indivíduo atua, onde contribui com seu trabalho, colaborando para o atingimento da missão e dos objetivos estratégicos da organização.

O fator competências teve um peso atribuído em 70%, devido à sua representatividade quanto ao desempenho individual, na medida em que representa os conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas pelo servidor no trabalho, ou seja, aplicados na prática, e que são observáveis pelos superiores e colegas de trabalho. O fator indicadores setoriais teve um peso atribuído em 30%, em função de representar os resultados setoriais das equipes de trabalho, tendo contribuição (mas não representando exclusivamente) do desempenho individual. Tais indicadores podem estar direta ou indiretamente relacionados à missão da organização, mas devem representar a atividade principal do setor e/ou aspectos relevantes relacionados ao mesmo. As fontes de avaliação envolvem a avaliação por parte do superior imediato, com maior peso, uma auto-avaliação, com menor peso, e a avaliação por parte de subordinados (no caso dos gestores) ou dos pares (no caso dos servidores) com peso simbólico, servindo como informação complementar prévia para o superior imediato. Ao final, há uma reunião de consenso opcional para pacificar o entendimento entre os envolvidos.

Por fim, no encerramento do ciclo de doze meses, ocorre o Prazo para Recursos, o Processamento e Divulgação dos Resultados, os Desdobramentos para capacitação e para fins de evolução nas carreiras, e o feedback do sistema como um todo. Com vistas ao contínuo aprimoramento do desempenho dos servidores do TJCE, os resultados das avaliações de desempenho serão utilizados como “guia” para direcionar as iniciativas de capacitação (T&D) relacionadas às competências comportamentais, técnicas ou gerenciais que apresentaram resultados aquém do esperado.

Ao mesmo tempo, outra aplicação dos resultados das avaliações de desempenho consiste no desenvolvimento das carreiras. Atendendo aos critérios de progressão ou promoção, quando o momento chegar dentro do interstício determinado, esta será a fonte de informações para permitir a progressão ou promoção do indivíduo, conforme demonstrado a seguir.

2.3. A REFORMULAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO

Em decorrência das etapas anteriores, como forma de reconhecer o mérito individual de forma clara, criteriosa e transparente, foram revisados os critérios e parâmetros de progressão e promoção na carreira. Assim, após reuniões e workshops para discutir os variados aspectos envolvidos com gestores e representantes da área de Gestão de Pessoas do Tribunal, chegou-se aos seguintes parâmetros:

Critérios de Progressão na Carreira	O interstício, expresso pelo tempo de permanência na classe em que se encontra o servidor (contado em dias, equivalendo cada ano completo a 365 dias);
	As avaliações de competências (técnicas, comportamentais e gerenciais) e desempenho. Mínimo de aproveitamento na Avaliação de Desempenho: 70%.

Quadro 4: Critérios de Progressão na Carreira

Critérios de Promoção na Carreira	O interstício, expresso pelo tempo de permanência na classe em que se encontra o servidor (contado em dias, equivalendo cada ano completo a 365 dias); 1 ponto por ano computado na classe: até o limite de 10 pontos;
	As avaliações de competências (técnicas, comportamentais e gerenciais) e desempenho: até o limite de 60 pontos;
	Capacitação: até o limite de 30 pontos.

Quadro 5: Critérios de Promoção na Carreira (entre classes salariais)

Claramente, percebe-se a ênfase no mérito com foco em desempenho e produtividade, mantendo-se a relevância da qualificação contínua para o trabalho. Maiores especificações quanto aos parâmetros de carga horária de capacitação para a promoção entre classes buscaram atender ao Art. 29 da Lei nº 14.786, de 2010 do TJCE, que determinava “programas de formação e aperfeiçoamento que se relacionem direta e objetivamente com as competências requeridas para o desempenho das atribuições dos cargos das carreiras e da missão institucional do Poder Judiciário.” Tendo-se as competências mapeadas, as cargas horárias mínimas para tornar o servidor apto à promoção passaram a ser:

Critérios de Promoção na Carreira - Cargos de Nível Fundamental
Da 1ª para 2ª Classe: 32h cumulativas : eventos de no mínimo 4h.
Da 2ª para 3ª Classe: 40h cumulativas : eventos de no mínimo 4h.
Da 3ª para 4ª Classe: 48h cumulativas : eventos de no mínimo 4h.

Quadro 6: Cargas horárias mínimas para promoção em cargos de nível fundamental

Critérios de Promoção na Carreira - Cargos de Nível Médio
Da 1ª para 2ª Classe: 120h cumulativas : eventos de no mínimo 8h.
Da 2ª para 3ª Classe: 150h cumulativas : eventos de no mínimo 8h.
Da 3ª para 4ª Classe: 240h cumulativas : eventos de no mínimo 8h.

Quadro 7: Cargas horárias mínimas para promoção em cargos de nível médio

Cr�terios de Promo�o na Carreira – Cargos de N�vel Superior
Da 1 ^a para 2 ^a Classe: 160h cumulativas : eventos de no m�nimo 16h.
Da 2 ^a para 3 ^a Classe: 200h cumulativas : eventos de no m�nimo 16h.
Da 3 ^a para 4 ^a Classe: P�s-Gradua�o, Especializa�o ou MBA : 360h.

Quadro 8: Cargas horárias mínimas para promo o em cargos de nível superior

Tais determina es de cargas horárias mínimas, apesar de plenamente viáveis e atingíveis dentro do espectro de anos que cada servidor passa em cada classe, foram vistas como uma evolu o e um estímulo   qualifica o contínua, seja com suporte do Tribunal, seja por iniciativa própria de cada servidor.

2.4. A DISSEMINA O NA CAPITAL E NAS UNIDADES DO INTERIOR DO ESTADO

A última fase do projeto envolveu a capacita o de multiplicadores com perfil adequado para disseminar os conceitos, instrumentos e procedimentos das novas sistemáticas criadas. Foram realizados eventos de 8h (oito horas) na capital Fortaleza e nas comarcas do interior, com uma exposi o conceitual e metodológica, uma demonstra o do processo de constru o e modelos finais de competências, Gestão de Desempenho e progressão e promo o na carreira, com seus respectivos procedimentos. Sete cidades do interior foram visitadas com a realiza o destes eventos de capacita o:

- Quixadá;
- Limoeiro do Norte;
- Sobral;
- Acara ;
- Crateús;
- Iguat ; e
- Juazeiro.

A figura abaixo representa alguns registros desses momentos:



Figura 7: Registros de eventos de capacitação de multiplicadores nas comarcas do interior

3. CONCLUSÕES

A forma participativa com a qual este trabalho se desenvolveu contribuiu sobremaneira para a compreensão de todos acerca das sistemáticas construídas, possibilitando que todos os envolvidos fossem “donos do processo”, garantindo maior legitimidade e aderência às soluções propostas. A efetiva participação da equipe técnica do Poder Judiciário Cearense, junto aos consultores contratados, possibilitou a transferência de *know-how* para os responsáveis pela implementação em andamento, destacando a atuação daqueles que contribuíram e contribuem para a aplicação das melhores técnicas de gestão.

Atualmente, a Matriz de Competências orienta a definição do plano de capacitação anual, bem como as definições que são necessárias quando da necessidade de melhorias da estrutura administrativa do Poder Judiciário Cearense. Ademais, encontra-se em fase de aprovação o ato normativo para implantação da sistemática de gestão de desempenho e da sistemática de progressão e promoção, que são acompanhadas pelo desenvolvimento da solução tecnológica que suportará a execução operacional das sistemáticas desenvolvidas.

Como maiores avanços e benefícios gerados, destaca-se o fortalecimento da Gestão de Pessoas do TJCE com instrumentos alinhados às práticas modernas da literatura especializada. Em específico, pôde-se perceber que este trabalho viabilizou a integração dos elementos de monitoramento do desempenho individual com o desempenho setorial, e conseqüentemente organizacional. Proporcionou, também, maior foco às iniciativas de capacitação, alinhadas a competências que trazem resultados para a organização conforme sua orientação estratégica, ao mesmo tempo em que forneceu melhor fundamentação instrumental para reconhecer o mérito no Poder Judiciário Cearense.

Alguns desafios permanecem durante sua implementação, envolvendo aspectos centrais como a composição heterogênea da força de trabalho e a busca da integração da sede, na capital, com todas as comarcas do interior do estado. Com a transposição gradual desses desafios, espera-se estimular servidores e magistrados para o melhor desempenho de suas atividades oferecendo à sociedade um serviço ágil e de qualidade, atendendo aos anseios de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M.: Performance Management – Key strategies and practical guidelines (2nd ed.). London: Kogan Page, 2000.

ARMSTRONG, M.: *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). London: Kogan Page, 2009.

BRANDÃO, H. P e BARHRY, C.P. *Gestão por Competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público, Brasília, Junho de 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. *Gestão por Competências e gestão do conhecimento*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DUTRA, Joel Souza, HIPÓLITO, José Antônio Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. IN. Anais do 22o encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANOAD, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo :Atlas, 1995

LATHAM, G., SULSKY, L. M. AND MACDONNALD, H. *Performance management*. Em Boxall, P, Purcell, J. and Wright, P. *The Oxford handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

LE BOTERF, G.. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MACKY, K. *Managing human resources: contemporary perspectives in New Zealand*. Sydney: McGraw-Hill, 2008.

PARRY, S. B. *The quest for competencies*. Training, p. 48-54, July 1996.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, 1990 (v. 68, no. 3) pp. 79-91.