

BANCO DE TALENTOS

por

Cristina Oliveira Cerqueira

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do II
Curso de Pós-Graduação em Administração
Judiciária da Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro, 2005.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
1. DO BANCO DE TALENTOS	6
1.1. O sistema de Gerenciamento de Talentos – atração, retenção, gerenciamento e identificação	7
1.2. As formas para potencializar pessoa talentosa	10
1.3. As principais diferenças entre Talentos e Profissionais do Conhecimento	12
2. DAS COMPETÊNCIAS	14
2.1. Competências básicas	16
2.2. Competências essenciais.....	16
3. DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
3.1. O triângulo da excelência – conhecimento, habilidade e competência	18
4. DA GESTÃO DE PESSOAS	21
4.1. Captação e seleção.....	22
4.1.1. Captação de talentos	23
4.1.2. Seleção de talentos	23
4.1.2.1. Sistemas de reconhecimento e remuneração	23
4.1.2.2. Avaliação de desempenho	24
4.1.3. Certificação de competência.....	25
4.2. Os desafios da área de Recursos Humanos	25
5. DA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO.....	33

6. DOS SERVENTUÁRIOS READAPTADOS E PORTADORES DE DEFICIÊNCIA	36
7. DO BENCHMARKING.....	40
7.1. Definição	40
7.2. Benchmarking.....	42
7.2.1. Do Banco do Brasil	42
7.2.2. De Furnas Centrais Elétricas	45
7.2.3. Da Companhia Vale do Rio Doce	46
7.2.4. De outras instituições	48
8. DAS AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.....	50
8.1. Do sistema proposto pela Fundação Getúlio Vargas - FGV	50
9. DAS SUGESTÕES E CONCLUSÃO.....	51
9.1. Do sistema proposto pelo Trabalho de Conclusão de Curso	51
9.1.1. Do funcionamento do Banco de Talentos no ingresso à carreira de servidor	51
9.1.1.1. Da criação das competências evidenciadas	51
9.1.1.2. Da opção	51
9.1.2. Do funcionamento do Banco de Talentos durante a carreira de servidor	52
9.1.2.1. Da alternância	52
9.1.2.2. Das competências evidenciadas	52
9.1.2.3. Da seleção	53
BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	57

INTRODUÇÃO

Tendo como foco a busca da forma para implementar um Banco de Talentos no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, o presente Trabalho de Conclusão de Curso pretende apresentar o conceito deste Banco, relatar experiências em grandes instituições que utilizem este recurso, discorrer sobre política de gestão de pessoas, traçar um paralelo entre capacitação e valorização, além de tratar do enquadramento dos serventuários readaptados e portadores de deficiência.

Nas empresas bem sucedidas, o papel do trabalhador da produção está mudando do desempenho passivo de tarefas limitadas e repetitivas, para a ativa colaboração na organização e no ajuste perfeito da produção. As pessoas constituem um dos recursos mais importantes de uma organização. Pessoas satisfeitas produzem mais e elevam a imagem da instituição.

O Banco de Talentos deve ajudar os gestores por meio do melhor entendimento e ampliação do capital humano e intelectual da organização. Afinal, a área de recursos humanos detém grande parte da responsabilidade pelo processo de agregar valor e obter resultados, quando vai além da simples locação de mão de obra, quando harmoniza a pessoa certa no lugar certo, potencializando a sua capacidade e, conseqüentemente, obtendo melhores resultados para a organização.

Um dos autores pesquisados, FRANCO (2002, p. 7), cita o antigo deus mitológico Janus, que deu nome ao mês de janeiro: “Ele possuía duas faces, uma voltada para trás, outra para a frente. Nós devemos, a exemplo, manter nossas faces voltadas ao mesmo tempo para o trabalho e para a vida. Voltadas para as lições do passado e para os imprevisíveis desafios do

futuro. Voltadas para nossa casa e para o mundo. Voltadas para nossa individualidade e para a sociedade.”

Nesta linha de raciocínio, buscou-se tornar mais clara a multiplicidade do mundo atual, analisando a constante busca pelo sucesso e os meios que vêm sendo utilizados para alcançá-lo, com observância ao clamor público.

1. DO BANCO DE TALENTOS

A criação de Bancos de Talentos surgiu pela necessidade cada vez maior de se encontrar pessoas qualificadas e com o perfil compatível ao desempenho das funções a serem exercidas.

Com o Banco de Talentos, o processo seletivo fica muito mais rápido. A organização determina quais os requisitos importantes e todos os candidatos selecionados estarão enquadrados no perfil estabelecido. Isso reduz o tempo dos processos seletivos, pois todos os currículos ficam à disposição de forma imediata, não sendo necessária a espera de chegada destes, para posterior leitura e triagem. Basta digitar o perfil desejado e todos os currículos são selecionados automaticamente.

O acesso às mais variadas informações e a velocidade alcançada através dos meios tecnológicos alça o profissional a patamares elevados de sabedoria e inovação.

Há de se destacar a importância da identificação existente entre o aprimoramento profissional e o exercício da função. É fato comprovado o desperdício da competência humana ao se lotar serventário por carência no setor, sem a observância de sua formação e habilidades.

No contexto empresarial, o talento pode ser definido como “capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e compensado pelos principais envolvidos – proprietários, gerentes e clientes”. CHOWDHURY (2003, p. 14). Transferindo este conceito para a área pública, basta substituir a descrição dos principais envolvidos para gestores e sociedade, esta última representando o principal foco de qualquer instituição pública. As pessoas devem saber como seus talentos encaixam-se na cadeia de valor e não só desempenhar bem as tarefas rotineiras, mas também se sobressair nos componentes de alta potencialização dos seus cargos. Estes componentes geralmente requerem algum grau de pró-

atividade, criatividade, iniciativa e engenhosidade. Se as pessoas de talento não estiverem operando regularmente no extremo máximo dos seus cargos e sendo sabiamente potencializadas pelo gestor, a maior parte do seu talento será desperdiçada. Na verdade, o talento é desperdiçado sempre que não é reconhecido, desenvolvido, expresso, refinado e potencializado.

1.1. O Sistema de Gerenciamento de Talentos – atração, retenção, gerenciamento e identificação

A estrutura do Sistema de Gerenciamento de Talentos é assim resumida:

1. Atração de Talentos – como tornar-se atrativo para Talentos.
2. Retenção de Talentos – como criar e manter ambientes de trabalho rotineiros em que os Talentos possam buscar, de forma produtiva, a satisfação no emprego e os benefícios financeiros das suas contribuições.
3. Gerenciamento de Talentos – como tratar os Talentos como clientes e criar oportunidades e liberdades, para que realizem as coisas que fazem grande diferença para a organização e a sociedade.
4. Identificação de Talentos - há três maneiras de identificar: notar os Talentos óbvios; utilizar uma ferramenta de identificação baseada no desempenho e utilizar uma ferramenta de identificação baseada em testes.

Recrutar, desenvolver e manter profissionais de talento e certificar-se que eles estão sendo aproveitados de maneira plena é a fórmula para o sucesso. E para atenuar o impacto dos inevitáveis casos de perda de talentos, a Administração deve estar atenta em como promover mais talentos. O gestor sempre teve de lidar com pessoas talentosas, mas antigamente

preocupava-se em impedi-las de perturbar demais o restante da organização. Atualmente, o foco recai sobre como mobilizar o restante da instituição de modo que possa beneficiar-se desse “distúrbio construtivo”, necessário no ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Políticas e práticas favoráveis à valorização de talentos podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso. A remuneração justa é certamente um fator de retenção, mas não se pára por aí. Objetivos e valores fornecem o entusiasmo no trabalho, que é fator central na produtividade e na satisfação dos funcionários em qualquer organização. Em regra geral, as boas idéias geram bons resultados. As idéias inovadoras podem mudar o sistema para melhor. Criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres e motivadas para cultivar e implementar idéias construtivas é o desafio dos gestores de talento. Toda inovação bem-sucedida inicia-se com imaginação e conhecimento. A imaginação e o conhecimento de pessoas talentosas criam a inovação. Os lugares em que predomina a inovação são onde todas as pessoas talentosas querem trabalhar. O conhecimento pode ser adquirido por meio da leitura, do aprendizado e da ação. Já a imaginação é cultivada e aplicada individualmente. Todos têm boas idéias, mas poucas chegam a concretizar-se. Falta um encadeamento de previsão, articulação, aceitação, ação e potencialização, que podem ser sucintamente resumidas como:

Previsão – aprender a prever a próxima onda é fator preponderante para alcançar a vitória. E não só prever como também criar.

Articulação – a mensagem precisa ser expressa de forma inteligível e direcionada corretamente. É necessário articular a visão e a missão para si e para os outros.

Aceitação – deve-se certificar que as pessoas envolvidas vão aceitar a idéia, abraçá-la e acalentá-la.

Ação – hodiernamente, considerando o surgimento de novas tecnologias e o crescimento da tecnologia da informação e da globalização, além do poder da obsolescência dos valores, agir rápido é condição essencial para o sucesso.

Potencialização – através de trabalhos em equipe a idéia é potencializada e transformada em algo muito maior.

Pessoas com talento impulsionam essa cadeia de eventos, transformando boas idéias em realidade. A combinação desses cinco elos gera o produto inovador. Contudo, as idéias morrem em qualquer ponto dessa cadeia se não houver comprometimento.

Segundo informações obtidas em entrevistas, a idéia do Banco de Talentos no Tribunal de Justiça é de se fazer um mapeamento de todas as competências, formais, acadêmicas e pessoais e enxergar o servidor na sua potencialidade. Será montado a partir da construção da matriz de competências requeridas e evidenciadas, com posterior elaboração de metodologia de avaliação de potencial e desempenho, através de parceria entre o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, Diretoria Geral do Conhecimento e Diretoria Geral de Tecnologia. Será iniciado através de projeto piloto, com área a ser definida. A matriz da área administrativa já foi feita. E por conta da certificação da ISO, também foram concluídas as matrizes para Vara Cível, Câmara Cível e EMERJ.

Conforme definido no relatório final do projeto de elaboração da FGV (2004, p.3):

(...) a matriz de competências tem como principal finalidade a identificação do perfil ideal do servidor requerido para desempenhar com eficiência e eficácia as atribuições do cargo ou função que ocupa, além de identificar talentos, fortalecer e incentivar seu corpo funcional. O objetivo deste trabalho é oferecer ao Poder Judiciário um instrumento técnico para o desenvolvimento e o alinhamento do servidor às novas exigências da administração moderna, buscando a otimização do tempo de trabalho, o aumento da qualidade dos serviços, a modernização profissional e, principalmente, o melhor atendimento à sociedade.

Nesta linha, podemos afirmar que há a busca também pela efetividade, já que haverá reflexo na sociedade e no modo como ela enxerga o atendimento no Poder Judiciário.

A Resolução nº 15/2003, do E. Órgão Especial, que definiu as atribuições de cada setor do Tribunal de Justiça, serviu de base para a definição do conjunto de competências essenciais requeridas, que contou também com a opinião de parte dos serventuários, a maioria gestores. A referida Resolução foi revogada pela de nº 19/2004, de 10.12.2004, publicada em 22.12.2004, com pequenas modificações em seu conteúdo.

Enfim, o Sistema de Gerenciamento de Talentos (TMS – Talent Management System) é uma ferramenta eficaz para a criação de um relacionamento simbiótico entre o Talento e a organização. É administrada pela equipe gerencial em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos. O TMS eleva o Talento a uma posição visível, destacada e deve ser um poderoso imã para Talentos, demonstrando que a organização se importa com eles e com as suas necessidades de satisfação no trabalho.

1.2. As formas para potencializar pessoas talentosas

O autor CHOWDHURY (2003, p. 17) indica as seguintes formas para potencializar pessoas talentosas:

- **Equipes. Junte uma pessoa talentosa em potencial a outras formando equipes e dê-lhes desafios e um trabalho significativo a realizar. Assegure-se de que esse trabalho seja valorizado pela empresa e pelos seus clientes.**
- **Projetos especiais. Não há nada como uma missão especial, uma espécie de missão impossível ou um projeto de alta prioridade, para trazer à tona os melhores.**
- **Disseminação. Busque uma ampla disseminação do trabalho.**
- **Publicidade-relações-públicas. Torne os funcionários mais talentosos maiores do que a própria vida. Crie uma imagem e uma identidade para eles.**
- **Técnicas de *mentoring-modeling-coaching* (pensando-modelando-treinando). Envolve os funcionários talentosos receptivos e maduros em atividades de alta potencialização.**

Um funcionário talentoso é um criador, alguém que quebra regras, inicia mudanças e gera conhecimento. É o espírito de uma organização. Abre a porta do conhecimento a todos.

Está sempre pensando no próximo movimento, desejando superar-se. Nunca está satisfeito. As idéias tornam-se realidade quando um grupo de funcionários talentosos concentrados e motivados trabalha junto para fazer com que elas aconteçam.

A demanda, principalmente na área pública, com o crescente caos social, muda e aumenta constantemente, tornando cada vez mais difícil administrar de maneira efetiva.

O referido autor destaca ainda que (2003, p.18):

(...) em todo setor, as empresas precisam identificar o maior número de talentos possíveis, porque é em tempos precários que estes funcionários oferecem o maior ganho, já que funcionam também como agentes de mudança. São inovadores e reagem a um ambiente e à constante mutação de um mundo em movimento. Em geral, implementam a estratégia certa no momento certo. Utilizam recursos de um jeito mais eficiente para incrementar a produtividade. Possuem uma mentalidade vencedora e nunca querem parar, buscando sempre a próxima realização. Energizam e contagiam seus colegas. Assumem mais responsabilidade e criam o necessário senso de urgência. O principal papel do gestor é dar suporte, suprir, disciplinar e potencializar os funcionários talentosos. O gestor geralmente faz quatro perguntas: Como vai? O que está aprendendo? Quais são as suas metas agora, à luz de como vai e do que está aprendendo? Como posso ajudá-lo? Dessa forma, o gestor evita apoderar-se do problema e ainda oferece-se como uma fonte de ajuda. A responsabilidade do gestor é criar condições de confiança, estabelecer acordos de desempenho, deixar as pessoas desenvolverem os seus papéis e então torná-las responsáveis.

O recrutamento interno como política de valorização do servidor é também uma poderosa ferramenta. Em outubro de 2004, na lotação de 33 estagiários para área administrativa do Tribunal de Justiça, foi feito um ensaio do que se pretende aplicar em larga escala, com levantamento da necessidade real de cada setor, aliado à análise de currículo, de experiência, entrevista e identificação de potencial. O resultado, coletado em pesquisa, foi extremamente positivo, tanto para os estagiários, quanto para os Chefes dos setores pesquisados.

Outra iniciativa recente de uma Diretoria do Tribunal de Justiça deste Estado, que já está sendo reproduzida por outra, é a divulgação de vagas, através do Diário Oficial do Poder Judiciário, com vistas a um processo de seleção interna.

1.3. As principais diferenças entre Talentos e Profissionais do Conhecimento

Ao relacionar as diferenças entre Talentos (que com a inicial maiúscula significa uma pessoa talentosa) e profissionais do conhecimento CHOWDHURY (2003, p.36) afirma:

Todos os Talentos são profissionais do conhecimento, mas nem todos os profissionais do conhecimento são Talentos. Os Talentos são mais do que profissionais do conhecimento. Para funcionar com sucesso, toda empresa necessita de ambos. Os profissionais do conhecimento podem tornar-se Talentos por meio da dedicação e de uma meta bem definida.

Eis aqui as principais diferenças:

Talentos

- Fazem e rompem as regras.
- Criam.
- Iniciam a mudança.
- Inovam.
- Dirigem.
- Inspiram e motivam as pessoas.
- Dão uma imensa contribuição.

Profissionais do Conhecimento

- Conservam as regras.
- Implementam.
- Dão suporte às mudanças.
- Aprendem.
- Agem.
- Recebem informações e motivação.
- Compartilham.

Como os profissionais do conhecimento podem tornar-se Talentos? Propiciando um ambiente livre de medo. À medida que tomarem mais iniciativas, estes profissionais poderão se tornar Talentos. Parte dessa conversão de profissional do conhecimento para Talento depende da profundidade e da amplitude dos incentivos financeiros e outras motivações. Os incentivos motivam os Talentos a romper regras, criar, iniciar, mudar, inventar, direcionar e enviar. Além de dinheiro, os Talentos são motivados por visões, sonhos, missões e inovações. Os Talentos querem dar vida a algo empolgante e revolucionário. Querem tornar conhecido o desconhecido. Esse é o credo de um Talento – criar algo que deixe uma marca.

2. DAS COMPETÊNCIAS

O termo competência, dependendo do contexto, possui conotações diferentes. Para o relatório mencionado da FGV, foi utilizada a definição da NBR ISSO 9000:2000: capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e habilidades.

Segundo este relatório (2004, p.6), uma transformação conceitual importante está ocorrendo.

Está em curso a migração do foco da ‘função RH’ de uma atuação baseada principalmente em tarefas processuais (sustentada pelo antigo modelo de Departamento de Pessoal, o “DP” das administrações tradicionais) para uma atuação sistêmica que privilegia o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, ou seja, uma mudança de eixo de controle para desenvolvimento. Essa nova visão não considera as pessoas meros recursos organizacionais, mas sim elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência. A idéia é criar as condições para a implementação de um Sistema de Gestão por competências voltado para resultados.

Os profissionais da área são acionados para além dos papéis de polícia política ou cães de guarda dos regulamentos, para que se tornem parceiros, participantes e pioneiros, durante o processo de criação e geração de valor. Em Dimensões funcionais de gestão de pessoas, ROCHA-PINTO et al. (2004, p. 15) definem competência no seguinte trecho:

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações são as respostas que estas têm oferecido às pressões das mudanças no macroambiente organizacional. Essas respostas revelam a tentativa da mudança de escopo: do saber como fazer para o saber por que fazer. Nesse processo, a formação profissional passou do simples adestramento – treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome genérico de competências. De tal mudança decorre hoje o grande desafio para a então área de treinamento e desenvolvimento: criar as condições para que o aprendizado contínuo seja estimulado diante da alteração do escopo da qualificação profissional.

A intensa ação da concorrência impõe um novo modelo de gestão do processo produtivo: orientado tanto por uma sistemática racionalização de custos quanto pela busca de maior produtividade. Esse modelo requer a aplicação de um profissional multiqualificado, capaz de atuar cognitivamente, em contraste com o trabalhador que tinha como uma de suas características a especialização.

E ao definirem gestão de competências, afirmam (2004, p. 35/39):

(...) A gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e, mais do que isso, adote uma estratégia coerente e possa identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

(...) A adoção da gestão de pessoas fundamentada em competências requer que a empresa identifique com clareza quais as lacunas ou deficiências em seu quadro funcional que possam retardar ou bloquear a obtenção dos macroobjetivos estratégicos da organização. Para suprir ou sanar tais deficiências, devem ser colocadas a serviço do desempenho organizacional as várias dimensões funcionais de gestão de pessoas, como a captação e seleção de talentos, a remuneração e o reconhecimento, a avaliação de desempenho e, em especial, a educação continuada.

(...) Nas organizações, a palavra competência está relacionada à pessoa – seus conhecimentos, habilidade, atitudes – e à tarefa, associada a resultados.

Segundo Fleury e Fleury (2000:19), uma definição de competência comumente utilizada entre os profissionais de RH é: ‘conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam como o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparado com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.’

Para Looy, Dierdonck e Gemmel (1999), ‘competências são características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissionais. A análise dessas características permite prever certos comportamentos e desempenhos dos funcionários, possibilitando aos profissionais de RH correlacionar certos desempenhos profissionais com competências individuais. A correlação e a previsibilidade do comportamento e desempenho dos funcionários possibilitam não só generalizações de comportamentos diante de certas situações, mas também a construção de sistemas de controle de entrada e saída de talentos e a avaliação de desempenho profissional baseado em competência, além da identificação de *gaps* na formação e qualificação dos funcionários. Desta forma, pode-se compatibilizar competências e desempenhos individuais com os objetivos e a estrutura da organização.

Segundo Deluiz (1996:19):

‘A competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.’

Portanto, a noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do funcionário não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional. Essa característica leva a uma reflexão: para ser competente, você precisa saber ser competente. Precisa estar aberto às mudanças, ser flexível, ter iniciativa e uma boa pitada de ousadia e coragem. Também precisa viver do questionamento reconstrutivo para que possa questionar e reconstruir-se diariamente. O conhecimento só pode ser inovador se, antes de qualquer coisa, você souber inovar-se. Consiste em um processo contínuo de construção, destruição e reconstrução. Portanto, a competência ‘é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria’. (Zarifian, 2001:69-70).

(...) Enfim, define competência ‘como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo’. (Fleury e Fleury, 2000:21)

Para que possamos desenvolver competências, precisamos antes ter desenvolvido capacidades e habilidades cognitivas, ou seja, competências que nos permitam aprender a aprender.

As competências organizacionais constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de

forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados. Dividem-se em básicas e essenciais.

2.1. Competências básicas

As competências básicas são as capacidades indispensáveis à empresa para administrar com eficácia seu negócio.

Cabe à organização identificar as competências organizacionais, bem como mapear as competências funcionais que deverão estar alinhadas àquela.

2.2. Competências essenciais

As competências essenciais são as que garantem o diferencial e apresentam três características: têm valor percebido pelos clientes; contribuem para a diferenciação; aumentam a capacidade de expansão. Após ter protegido as competências essenciais existentes na organização, faz-se necessário evitar a miopia dos mercados que focam produtos e serviços e não as competências, criar uma agenda de competências voltadas para o futuro, investir na comunicação, colaboração e integração dos setores da empresa.

As competências essenciais orientam como desempenhar funções e como ser esses profissionais. Os autores ensinam como mapear as competências funcionais, sendo indispensáveis a compreensão e a participação dos funcionários envolvidos. Os passos são os seguintes:

- descrever as atividades diárias e eventuais a serem executadas;
- definir desafios, oportunidades e ameaças inerentes à função (incluindo recursos materiais e tecnológicos);

- identificar e analisar a qualificação necessária (conjunto de competências), ou seja, as competências específicas à função (conjunto de conhecimentos e habilidades indispensáveis para o desempenho funcional – pré-requisitos e conhecimentos específicos, técnicos) que as atividades exigem e exigirão no futuro;
- mapear a matriz de competências (consiste na elaboração de uma matriz de competências para a função analisada, considerando os conhecimentos técnicos e específicos para a execução das atividades e conhecimentos, habilidades e atitudes identificados como inerentes às competências organizacionais).

3. DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Outro aspecto fundamental descrito, a seguir, por CHIAVENATO (2002, p.32) é o conhecimento.

As empresas bem sucedidas estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem para incentivar e acelerar o conhecimento de seus funcionários. É que o conhecimento é a base do capital intelectual da empresa. Sabe-se hoje que o capital intelectual vale mais do que o capital financeiro. (...) Três ativos intangíveis formam o capital intelectual: o capital externo (ou de clientes), o capital interno (ou capital estrutural, composto de sistemas, processos e organização interna) e o capital humano (habilidades e competências dos funcionários). O capital humano representa aquilo que as pessoas podem fazer por meio de suas habilidades e competências atuais e potenciais. E o conhecimento funciona como a base dessas habilidades e competências.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, mais uma vez na vanguarda do Judiciário brasileiro, criou a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento. Em entrevista recente, o Diretor da área definiu a gestão de conhecimento como “uma nova forma de olhar a organização, sendo o objetivo vê-la como um organismo vivo, uma vez que a parte repercute no todo. Dessa forma, a captação, a sistematização, o registro e a disseminação do saber são práticas adotadas pela gestão do conhecimento.” E seguiu, destacando como principal atribuição desta Diretoria, o mapeamento, a preservação e a disseminação das informações e dos conhecimentos gerados interna e externamente.

3.1. O triângulo da excelência - conhecimento, habilidade e competência

Conhecimento é a informação estruturada e organizada, que permite o *know-how*. Habilidade é a facilidade com que as pessoas fazem as coisas ou executam seus trabalhos. É a maneira como você utiliza e aplica o seu conhecimento e o transforma em ação. Enquanto o conhecimento está dentro da cabeça, a habilidade está na maneira de trabalhar. O conhecimento é o potencial, a habilidade é a realização concreta desse potencial. Quando se tem um conjunto integrado de habilidades passa a se ter competência. Competências são as habilidades transformadas em meios para alcançar resultados concretos e agregar valor ao

negócio ao cliente, à empresa e à sociedade. Significa tudo aquilo que se consegue fazer e realizar, mesmo em condições inadequadas ou negativas. Representa um pacote inteiro de muitas habilidades, que permitem cumprir metas e alcançar resultados e objetivos. Vão um pouco além das habilidades. Elas representam a maneira como se consegue pôr em prática as habilidades, mesmo que as condições sejam negativas e desfavoráveis. Significam fazer o uso das habilidades e alcançar as metas e os objetivos pretendidos, fazer as coisas acontecerem. Daí, tem-se o conhecimento como base para habilidade e competência:

Conhecimento

- Aprender a aprender
- Atualização
- Reciclagem
- Aprender continuamente

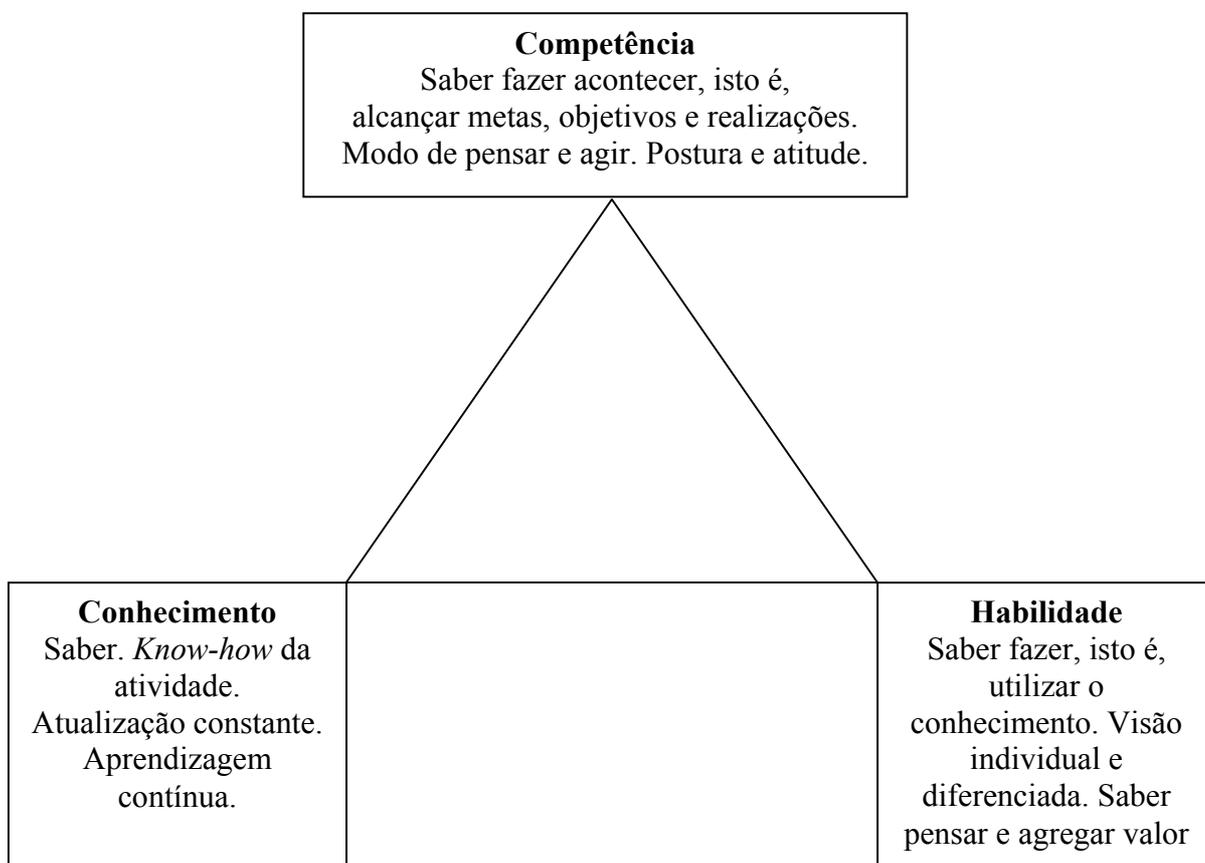
Competência

- Atingir metas
- Alcançar resultados
- Agregar valor
- Buscar sinergia

Habilidade

- Aprender a fazer
- Aprender a melhorar
- Aprender a desenvolver
- Aumento da eficiência

O chamado triângulo da excelência é assim representado:



4. DA GESTÃO DE PESSOAS

Após fase de reestruturações com corte de pessoal, consultores dizem que chegou a hora de valorizar funcionários. O capital humano é visto hoje como o ativo mais valioso das empresas. A opinião é compartilhada por renomados consultores brasileiros e estrangeiros, que participaram da última *Expo Management World*, em São Paulo, em novembro de 2004.

O guru americano Thomas Stewart, especialista no tema capital intelectual – as idéias usadas para gerar riqueza – faz uma ressalva de que esta é a era dos funcionários, sim, mas daqueles que realmente têm talento e hoje o conflito é entre capital e talento.

A modernização é inevitável e tem que ocorrer. Porém, se negligenciado o aspecto humano, estará fadada ao insucesso. Contudo, o trabalho voltado exclusivamente para as pessoas também não é viável, pois encaminha-se para uma espécie de psicologismo incapaz de dar conta dos desafios organizacionais. É preciso haver equilíbrio.

As mudanças devem ser constituídas com base na transparência de objetivos e resultados, troca de experiências constante com todos os envolvidos, participação efetiva do corpo funcional e flexibilidade de parte a parte.

Os profissionais devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros. Eles são mais que pessoas que passam e por acaso recebem atribuições de trabalho nessa área, são especialistas com base teórica, movidos por competência e trazem consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões. As práticas de gestão de pessoas são processos que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. Quando as práticas estão ajustadas às necessidades dos clientes, as organizações têm mais chances de se tornarem bem

sucedidas. O princípio prático da administração pública eficaz é combater, microscopicamente, os desperdícios e a falta de produtividade.

A busca dos melhores resultados, no menor tempo, com a aplicação do mínimo possível de recursos é uma necessidade que, cada vez menos, pode ser posta de lado. Princípios burocráticos estão sendo revistos, em virtude da geração de processos de inovação.

Segundo ROCHA-PINTO et al. (2004, p.59), "Modelos flexíveis, voltados ao trabalho em equipe, envolvendo a noção de gestão flexibilizada de pessoas estão sendo adotados pelas organizações. O desafio passa a ser, então, a concepção de técnicas e instrumentos compatíveis com o modelo preconizado." E seguem, ilustrando as alternativas implementadas pelas empresas modernas, onde tratam de captação e seleção, manutenção (remuneração e reconhecimento), avaliação de desempenho de talentos e certificação de competências.

Os pontos principais destacam-se a seguir.

4.1. Captação e seleção

Trata-se do início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para o sucesso organizacional. Para os autores supracitados é fundamental que as organizações considerem (2004, p.62/63):

- **competências essenciais e funcionais adequadas à sua realidade;**
 - **o tipo de vínculo afetivo – positivo ou negativo – que os candidatos estabelecem com as tarefas;**
 - **a probabilidade de os futuros profissionais compartilharem valores, crenças e princípios da cultura organizacional;**
 - **semelhanças e diferenças pessoais e profissionais entre candidatos e atuais funcionários.**
- (...) A importância dessas considerações reside no favorecimento dos processos de inovação, quebra de modelos mentais, construção de objetivo comum e desenvolvimento de visão**

sistêmica. Dessa forma, o processo de captação e seleção integrado às demais dimensões funcionais do gerenciamento de talentos, contribui para o sucesso empresarial. Cabe ainda destacar que as empresas deverão alinhar suas expectativas às dos candidatos. Caso contrário, terão pessoas frustradas, insatisfeitas e desmotivadas e estarão desperdiçando tempo e dinheiro. Quanto mais as organizações puderem atender às expectativas de seus funcionários, maior será o nível de satisfação destes e vice-versa, assim, todos ganham.

4.1.1. Captação de talentos

Sobre a captação, os mesmos autores mencionam que (2004, p.63):

A captação ou recrutamento de talentos trata da identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos os que apresentam conhecimentos, habilidades e atitudes adequados às posições oferecidas por uma determinada organização. A captação de candidatos não diz respeito apenas às suas qualificações, é, também, um canal de informação e de construção de imagem organizacional.

No Tribunal de Justiça, a política de gestão de pessoas está sendo construída. Empresas de grande porte têm a preocupação de descobrir como manter os grandes talentos em seus quadros. No caso do Tribunal de Justiça, que pode tranquilamente ser comparado a uma empresa dessa magnitude, considerando o seu tamanho e demanda, a preocupação está em se identificar os talentos.

4.1.2. Seleção de talentos

ROCHA-PINTO et al. (2004, p. 66) definem a seleção de talentos como: “(...) conjunto de atividades de coleta e utilização de informações sobre os candidatos recrutados para comparação e escolha”.

4.1.2.1. Sistemas de reconhecimento e remuneração

A motivação para se fazer um trabalho bem feito e para a contínua busca de melhoria destes processos está intimamente ligada ao reconhecimento e à remuneração recebidos. A

respeito destes sistemas de reconhecimento e remuneração, ROCHA-PINTO et al. comentam (2004, p.69):

(...) o grande desafio está em transformar a visão usual da remuneração como fator de custo em visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, ou seja, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. A eficácia do reconhecimento se concretiza quando os talentos percebem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem.

4.1.2.2. Avaliação de desempenho

Segundo os mesmos autores (2004, p.79/80):

(...) pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados.

(...) A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;**
- identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;**
- estimular a produtividade;**
- oferecer *feedback* para o avaliado;**
- avaliar a eficácia dos programas de RH.**

Em poucas linhas, pode-se resumir que:

Avaliação de desempenho 360° - prevê a participação das pessoas pertencentes às cadeias produtivas interna e externa.

Avaliação de desempenho global – nela são avaliados, concomitantemente, funcionários, supervisores, grupos e setores/departamentos.

4.1.3. Certificação de competência

E sobre a certificação de competência, estes autores mencionam que (2004, p.88) “(...) pode ser pensada como uma ponte entre a remuneração e a avaliação de desempenho, tendo como ponto de origem os processos de educação corporativa”.

4.2. Os desafios da área de Recursos Humanos

ULRICH (2003, p. 286) afirma que “há sete desafios que impelirão a comunidade de Recursos Humanos adiante”. Sucintamente comentados, são eles:

➤ Teoria de RH

A teoria explica por que, como e quando as coisas acontecem. A teoria explica por que acontecem as eventualidades, fornece explicações lógicas sobre como essas eventualidades se relacionam entre si e encadeia eventos isolados em padrões previsíveis e generalizáveis. A área de RH carece de uma teoria coesa. Para transformar as práticas de RH em algo mais que atos isolados, os gerentes de linha e os profissionais de RH precisam dominar a teoria por trás do trabalho, precisam ser capazes de explicar conceitualmente como e por que as práticas de RH produzem seus resultados. A familiaridade com a teoria do aprendizado deve ser um pré-requisito para quem trabalha com treinamento, desenvolvimento e formação. Assim, as teorias de motivação devem ser a base para o trabalho dos que estão na área de remuneração. As de mudanças organizacionais devem ser o fundamento para os que se empenham pela eficácia organizacional. O autor afirma que (2003, p.287) “o recurso às teorias gera profissionais reflexivos com sólido embasamento nos elementos fundamentais das práticas de RH” e

apresenta explicações alternativas sobre como as práticas de RH afetam os resultados, tais como:

- Dependência de recursos: as práticas de RH ajudam a empresa a adquirir um suprimento estável de recursos escassos (capital intelectual e humano), que auxilia a empresa a competir;
- Custo de transação: as práticas de RH reduzem os custos associados à realização e ao controle do método de trabalho;
- Teoria da contingência: as práticas de RH se filiam à estratégia organizacional, para fornecer um ajuste que leva a resultados;
- Teoria institucional: as práticas de RH transferem conhecimento e idéias de organização para organização, convertendo em rotina as melhores práticas de um ramo produtivo;
- Psicologia cognitiva: as práticas de RH ajudam a criar uma mentalidade comum ou cultura na empresa, que reduz os custos do sistema de comando e aumenta o envolvimento.

Qualquer que seja a teoria adotada, profissionais de RH devem abstrair dela um grau mais elevado de raciocínio para o seu trabalho cotidiano e, dessa forma, explicar melhor por que seu trabalho cumpre seus objetivos. No Tribunal de Justiça, há várias tarefas neste sentido, através do preenchimento do formulário dos objetivos estratégicos.

➤ **Ferramentas de RH**

Como os critérios para o sucesso do RH passam pelos fatores internos e externos, as práticas precisam se concentrar tanto nos funcionários, quanto nos clientes externos, através do envolvimento do cliente que ajude a criar planos de comunicação nos quais participa tanto

como receptor, quanto como emissor de informação. No Tribunal de Justiça, por exemplo, temos a efetiva participação do cliente externo nos programas voluntários voltados para os menores infratores, bem como na figura dos Conciliadores dos Juizados Especiais e na formação do corpo de jurados em crimes que atentam contra a vida, em que este cliente externo, através de trabalho voluntário, possui uma visão privilegiada dos problemas e possíveis soluções, por conhecer e vivenciar a realidade dos dois lados da questão: a do órgão público e a da sociedade a que pertence.

Os servidores ganham, porque podem ver seu trabalho compartilhado e ampliado pela ação do voluntário, além de atender às necessidades dos clientes e por se tornarem mais intimamente envolvidos na satisfação das expectativas deles. Os clientes ganham, por conhecerem o funcionamento do órgão e representarem, ao mesmo tempo, uma outra parte envolvida: a sociedade, traduzindo melhor os seus anseios e acarretando, senão a melhoria imediata, pelo menos o levantamento de discussões.

A ubiqüidade das informações, ou seja, a disponibilidade de todas as informações para todos, em qualquer momento, também constitui uma poderosa ferramenta no sistema de gestão de pessoas.

➤ **Capacidades de RH**

Atualmente, novas capacidades de RH precisam ser adicionadas às tradicionais, entre as quais:

- **Velocidade:** eis um dos grandes problemas que o Judiciário enfrenta na área jurídica, por ser obrigado a aplicar o que está estritamente previsto na lei. Na área administrativa é

necessário verificar com que rapidez o trabalho de RH pode ser realizado sem prejuízo da qualidade, através da eliminação da burocracia excessiva.

- Implementação: converter novas idéias em ações com resultados palpáveis em termos de comportamento dos funcionários ou de benefícios para a instituição.
- Inovação: integrar o trabalho de RH aos planos estratégicos, metas do público externo, necessidades dos funcionários e outros planos da função de apoio.

A obtenção desses resultados exigirá que as comunidades de RH formem novas capacidades. Estas capacidades, por sua vez, exigirão formação de equipes na comunidade de RH, impulso à tecnologia, divulgação de metas quanto ao impacto do trabalho, descoberta e adaptação das melhores prática de RH e, conseqüentemente, a confiança pessoal para inovar.

➤ **A proposição de valor de RH**

Qualquer atividade pública deve ser redutível a uma proposição fundamental baseada em formas viáveis de criação de valor para a sociedade. O investimento de RH deve se concentrar na criação de valor e no desenvolvimento de duas fontes de valor:

- Funcionários: moral, dedicação, competência e retenção.
- Cliente externo (sociedade): satisfação e envolvimento.

➤ **Sistema de comando de RH**

O sistema de comando diz respeito ao modo como o trabalho é coordenado. Algumas perguntas precisam estar sendo constantemente feitas para proporcionar o acompanhamento das mudanças e anseios funcionais: Como RH se organiza para criar valor? Como trabalha o setor de RH? Está atendendo ao seu objetivo?

No Tribunal de Justiça, a Secretaria de Gestão de Pessoas é uma criação relativamente nova, que resultou do desmembramento da antiga Secretaria de Administração em duas: a já mencionada e a Secretaria de Logística. Esta separação deu novo fôlego às duas áreas, visando a dar maior operacionalidade às tarefas a elas afetas.

➤ **Carreiras de RH**

O autor sugere uma mudança radical no modelo tradicional de etapas lineares da carreira, com a concepção da carreira como um mosaico. Em um mosaico de carreira, a posição ocupada na hierarquia passa a ser menos importante, relativamente àquilo que se conhece. O que importa são as múltiplas trajetórias por onde pode passar o funcionário, registrando como vantagem o reconhecimento da existência dessas múltiplas trajetórias de carreira, a importância de diversos cargos no seio da comunidade de RH e a maior relevância das competências individuais que as etapas de carreira.

➤ **Competências de RH**

A competência de RH pode ser conceitualizada por meio de uma estrutura de três áreas, abrangendo conhecimento do ramo de atividades, resultados de áreas, resultados de RH e administração de processos de mudança. O conhecimento do ramo permite a um profissional

de RH juntar-se à equipe administrativa, o conhecimento da prática o ajuda a contribuir e a administração da mudança ajuda a fazer as coisas acontecerem.

Os profissionais de RH adicionam valor a suas organizações quando compreendem como a instituição opera. A competência de RH englobada na expressão conhecimento do ramo, não é a capacidade para realizar todas as funções organizacionais, mas a capacidade para compreendê-las.

A capacidade de aplicar práticas de RH avançadas e inovadoras constrói a credibilidade e o respeito pelos seus profissionais.

Os profissionais de RH com competências para gerenciar processos de mudança demonstram os atributos de destacados agentes da mudança – conseguem diagnosticar problemas, formar relações com os clientes, articular visões, definir agendas de liderança, resolver problemas e implementar metas. As competências contribuidoras demonstradas na administração da mudança são o conhecimento (dos processos de mudança), habilidades (como agentes da mudança) e capacidades (para liberar mudança).

Além destes domínios, existe um imprescindível para o sucesso do profissional de RH: credibilidade. Os comportamentos que aumentam a credibilidade abrangem:

- Precisão: realizar acuradamente seu trabalho.
- Consistência: ter objetos importantes.
- Cumprimento de compromissos: fazer dentro do prazo e do orçamento o que foi proposto.
- Química: ter bom trânsito com superiores, subordinados e colaterais.

- Discordância adequada: discordar e contestar no momento adequado, no ambiente apropriado e da maneira adequada.
- Integridade: comportar-se eticamente.
- Pensar além do modelo tradicional: oferecer perspectivas alternativas.
- Confidencialidade: manter confidencialidade estrita de todas as informações pessoais.
- Atender e se concentrar em problemas executivos: compreender todas as ações de RH à luz das necessidades organizacionais.

Esses comportamentos, que contribuem para a credibilidade, não são exclusivos dos profissionais de RH, muitos se aplicam à credibilidade da liderança em geral. Mas o sucesso de uma carreira nas funções de RH deve acionar essas competências, não na escalada sucessiva das etapas da carreira, mas na formação adicional de competências organizacionais essenciais.

Os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos, quando identificam e aumentam capacidades críticas. As capacidades críticas podem ser definidas como processos e práticas, que permitem a uma organização maneiras singulares de adicionar valor para os clientes. Em um sistema de gestão de pessoas ideal para o Tribunal de Justiça, pode-se destacar as seguintes capacidades:

- Criar e difundir visão estratégica para o futuro.
- Criar uma mentalidade comum.
- Fornecer treinamento constante.
- Ajustar medidas de desempenho às prioridades estratégicas.

- Garantir confiabilidade.
- Identificar e desenvolver líderes.
- Inovar.
- Manter visão de longo prazo.
- Partilhar informações.
- Praticar gestão participativa.
- Trabalhar em equipes.
- Trabalhar sem fronteiras.

Desta forma, além de atrair, consegue-se reter pessoal de alto gabarito no quadro funcional, refletindo positivamente na imagem da instituição.

Deve-se criar e manter um ambiente de constante aprendizado, que estimule a criatividade, livre de medo, em que as pessoas possam dialogar e colaborar umas com as outras. Criar um ambiente diversificado, em que pessoas diferentes pensem de modo diferente e valorizem o pensamento alheio. Criar novas formas de encarar problemas e oportunidades e um forte senso de urgência. Criar uma cultura que efetivamente identifique e potencialize o talento.

5. DA CAPACITAÇÃO E VALORIZAÇÃO

O panorama de exigência trazido com o reconhecimento de direitos da sociedade tem se elevado e são necessários novos modelos de atendimento a estes anseios, para se desfazer mitos negativos e alcançar a legitimidade no âmbito público.

Esses desafios exigem a obtenção de resultados. Daí a necessidade do funcionário público desenvolver disciplinas, desempenhar novos papéis e demonstrar competências inéditas. A nova realidade demanda uma nova maneira de ver a metodologia e as funções públicas. Devem-se desenvolver continuamente talentos, idéias e informações por toda organização, prestando a missão de seu setor alinhada à missão maior da instituição de forma mais célere. A incorporação de uma mentalidade global comum, que apóie o intercâmbio destes itens, cria uma estrutura de treinamento e motivação dos funcionários, fazendo com que estes adotem uma perspectiva geral e não setORIZADA. A atitude do funcionário tem uma correlação elevada com a rede de valor do público. O treinamento com uma perspectiva de cadeia de valor une funcionário motivado e cliente bem atendido.

A partir do desenvolvimento de uma política transparente, em que os méritos e as experiências individuais são levados em consideração, instala-se um clima motivacional na organização, que assegura oportunidades de crescimento e, por extensão, atrai para seus quadros pessoas voltadas para resultados.

A busca incessante por uma melhor prestação jurisdicional, célere e efetiva, nos leva a pensar numa reestruturação profunda, com novos conceitos voltados à produtividade aliada à satisfação do servidor. O mundo profissional não está desligado do movimento da própria sociedade e ninguém está completamente pronto para responder aos desafios de um mundo em aceleração. Há sempre aquela sensação de que quando se aprendeu as respostas, mudaram

todas as perguntas. Os valores humanistas estão em alta e tornam-se pré-requisitos para o sucesso das atividades laborativas. Desta forma, tem de ser levado em conta todos os campos do desenvolvimento humano, passando pela aplicação da lei, tecnologia, administração e economia, mas também pelos valores éticos e emocionais.

No campo profissional, aprimorar-se é o maior dos mandamentos. É preciso somar cada vez mais habilidades e conhecimentos e estar sintonizado com as exigências crescentes do mundo profissional, sob pena de tornar-se ultrapassado.

O objetivo é atingir o perfil de um profissional capaz de atuar com sucesso frente ao mundo em transformação permanente. Atitudes de autocrítica e aprimoramento são formas positivas de lidar com o insucesso e convertê-lo em aprendizado.

No Tribunal de Justiça, observamos uma busca pela capacitação, amparada pelas oportunidades oferecidas pela Escola de Administração Judiciária, mesmo porque, por força da Resolução nº 12/2003, de 30/10/2003, do E. Conselho da Magistratura, a capacitação é pré-requisito para eventual promoção. De qualquer forma, quando a Escola foi criada era apenas uma modesta sala, hoje ocupa grande parte de uma andar. Desde então, houve uma crescente procura pelos mais diversos cursos por ela gerenciados. Serventuários participam também como Orientadores. Sócrates, célebre filósofo da Grécia Antiga, ensinava: “Conhece-te a ti mesmo”. Esse princípio vale até hoje, devendo ser alterado para “Conhece-te e desenvolve-te a ti mesmo”.

No Banco do Brasil, os funcionários formam 99% do corpo de instrutores, só há contratação externa em casos raros, em que a linha do curso não é específica do Banco. Em Furnas, a capacitação é feita através de cursos ministrados nas instalações físicas da empresa por contratados externos e instrutores internos e também por cursos pagos pela empresa fora

das suas dependências. A primeira situação é a mais utilizada. Na Companhia Vale do Rio Doce, também são oferecidos cursos, inclusive de especialização rara, não encontrada facilmente fora da empresa, como, por exemplo, de maquinista.

Conquistar autoconhecimento e autoconfiança é vital para criar valor no plano pessoal. A determinação deve ser o primeiro impulso nesta direção. Antes de descobrir qualquer coisa, a pessoa deve descobrir-se. Elevar seus pontos fortes e conter os fracos até que possa transformá-los em novas forças. Buscar a perfeição - zero erro. Mesmo que seja quase impossível atingi-la, traz melhorias incontestáveis no processo. Contudo, é imprescindível prever e desenvolver uma infra-estrutura para dar suporte ao crescimento.

6. DOS SERVENTUÁRIOS READAPTADOS E PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

Para enfrentar o caso destes serventuários, faz-se necessário o uso de medidas preventivas e de avaliações contínuas, visando à inserção destes em uma saudável rotina profissional, onde possam executar tarefas de acordo com suas possibilidades e talentos. Felizmente, cada vez mais cobra-se de empresas e órgãos públicos o cumprimento da lei e do seu papel social, neste caso o de oferecer oportunidade a pessoas com limitações. Muitas deficiências não tornam as pessoas incapacitadas ou incompetentes, elas só necessitam de uma atenção especial e, não resta dúvida, retribuem na mesma intensidade. Pela própria experiência de vida, por aprenderem a lidar com suas limitações sem desistirem da realização pessoal, estes profissionais carregam consigo uma qualidade que muitos desconhecem: são vitais colaboradores do clima organizacional, exemplos de perseverança, estendendo essa força a seus parceiros de trabalho. Percebe-se que são pessoas com potencialidades específicas e que podem contribuir sensivelmente para o crescimento da empresa transformando mão-de-obra inativa em ativa, primando pela qualidade, respeito e integridade nas relações interpessoais. É uma maneira de incentivar o caráter solidário das pessoas, retirando-as da zona de conforto para vivenciar novas situações. Desta forma, entende-se quantas possibilidades e oportunidades estão diante dos nossos olhos, mas não somos capazes de enxergar. A integração com pessoas portadoras de deficiências é um exercício de desenvolvimento humano, primando pelo direito constitucional de igualdade nas oportunidades e de constituição de uma vida normal.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro possui um Projeto de readaptação funcional e para os chamados PPDs (pessoa portadora de deficiência).

Em entrevista com um deficiente visual do Departamento de Suporte Operacional da Corregedoria, foram destacados os seguintes pontos:

- que há uma dificuldade generalizada em se adaptar o deficiente na maioria dos órgãos públicos, falta uma preparação, abre-se a vaga em concurso público, mas não há função pré-determinada e as atividades oferecidas, em geral, ficam aquém do que poderia ser realizado;
- que a tecnologia da informação é uma ferramenta de extrema importância na inserção do deficiente, antes com o sistema DOS VOX e atualmente com o Virtual Vision;
- que os recursos de tecnologia da informação deveriam ser mais utilizados no dia-a-dia, por exemplo, o e-mail poderia funcionar como meio de comunicação corrente entre os departamentos, agilizando os procedimentos e, além disso, abolindo grande parte do gasto com papel. Este seria utilizado como meio alternativo, em caso de queda da rede. Outra questão a ser solucionada com esta medida seria a da constante falta de espaço físico, para arquivar elevado volume de documentos, sem falar na correção ecológica;
- que o concurso público poderia abrir a opção do deficiente visual fazer a prova em braile e não apenas com leitor. Tal feito poderia ser concretizado através de contato com o Instituto Benjamim Constant.

O deficiente visual entrevistado consegue, através do processo de memorização, realizar entregas de expedientes e processos por toda a área administrativa da Corregedoria. De forma geral, a grande maioria tem sido lotada em serviços telefônicos de atendimento ao público externo (Disques). No Disque Custas, por exemplo, são três serventuários, sendo dois deficientes visuais que atendem em média 80 telefonemas por dia, cada um. Todos contribuem de forma valiosa na prestação de um serviço de boa qualidade.

Uma doença comum nos dias atuais e que atinge também muitos funcionários no Poder Judiciário Estadual é a depressão. Quando se demanda mais dos funcionários, há possivelmente um aumento de produtividade. O problema é a manutenção com alto grau de

exigência das metas estabelecidas e os efeitos que não podem ser ignorados ou desprezados. Os funcionários sentem que as demandas que lhes são impostas excedem os recursos que são colocados à sua disposição. Sentem que estão sendo chamados a fazer mais do que é possível realizar com os recursos de que dispõem. De onde se conclui que a depressão não advém somente de demandas elevadas, mas principalmente da falta de recursos para atendê-las. Desta forma, o ideal é em conjunto RH, Departamento de Saúde e órgão envolvido descobrir maneiras de resolver o desequilíbrio recursos/demandas. Fixação de prioridades, delegação, descarte de processos de trabalho que não estão mais adicionando valor, foco bem definido, gratificações, envolvimento, trabalho em equipe e até uma dose de desafio são bem-vindos. Os gestores dos órgãos devem estabelecer metas exigentes, mas fornecer os recursos que possibilitem alcançá-las, a área de Recursos Humanos colabora na disseminação de informações e o Departamento de Saúde com o trabalho técnico de psicólogos, assistentes sociais e atividades preventivas. Esse esforço conjunto ajuda o funcionário a contribuir mais plenamente porque dá a condição para se fazer um bom trabalho, levando este ao compromisso de fazê-lo direito.

O Banco do Brasil ainda não tem um plano bem definido para os portadores de deficiência e readaptados. A inclusão destes é feita através de diálogo entre médico, paciente e gerente no sentido de se verificar alguma atividade possível de ser desempenhada com êxito. A resistência por parte dos gerentes é em geral justificada em função do estabelecimento de um elevado número de metas a serem cumpridas. A maior parte das agências não estão adaptadas nem para receber os portadores de deficiência, faltam rampas, portas giratórias, etc.

Já Furnas possui um amplo conjunto de projetos de responsabilidade social, dentre eles a convocação de determinado número de portadores de deficiência cadastrados no Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência IBDD para trabalhar na empresa.

Quanto aos concursados portadores de deficiência, estes recebem prioridade na convocação e são lotados de acordo com o cargo que ocupam e executam as tarefas que lhes são possíveis. Os readaptados passam por triagem no Departamento de Saúde e são designados para áreas que lhes sejam mais favoráveis.

É preciso agir na direção daquilo que se deseja ou é necessário, sem adiamentos. E é preciso saber como promover atitudes positivas em relação a pessoas com deficiências. Erguer a conscientização em toda a sociedade em torno do que é a deficiência, combater estereótipos e preconceitos, divulgar uma imagem de pessoas deficientes como membros capazes e contributivos da sociedade, que compartilham os mesmos direitos e liberdades de todos.

7. DO BENCHMARKING

7.1. Definição

Em poucas palavras, o benchmarking significa o aprendizado sobre as melhores práticas e constitui uma ferramenta importante na obtenção das informações externas, necessárias para apoiar a melhoria contínua e obter a vantagem competitiva. É uma das principais funções do instituto da inovação. Inicialmente empregada pela Xerox Corporation a fim de enfrentar o desafio competitivo japonês dos anos 70, o benchmarking vem se incorporando no dia-a-dia das organizações, em busca da excelência. Embora inexista concorrente em relação ao Tribunal de Justiça (ignore-se aqui a existência dos Juízos Arbitrais, por não representarem ainda ameaça a soberania do Poder Judiciário), existe a figura, cada vez mais em voga, do cliente, sendo inegável os esforços para satisfazer as suas expectativas e com isso melhorar a imagem da instituição. Para tanto, analisar atividades e práticas existentes em outras organizações, sejam elas públicas ou privadas, auxilia na compreensão de processos, identificação de um padrão, pelo qual essas atividades possam ser medidas ou julgadas. Atualmente, já é comum a promoção de encontros de Magistrados nos mais diferentes estados do Brasil, objetivando o intercâmbio de informações e a reflexão sobre a opinião pública e o papel do Judiciário. Além desses encontros, também são comuns visitas de integrantes de outros estados, nos mais variados setores, em busca de conhecimento da aplicação de determinado processo de trabalho, até para transportar o procedimento ou a idéia para o seu estado de origem.

Em uma empresa privada, o conjunto de expectativas de desempenho de um cliente difere do de um proprietário. Como beneficiário dos produtos e serviços da organização, o cliente depende, diretamente, da resposta da organização às solicitações. Procurando maximizar o valor recebido de suas aquisições, o cliente procurará outro fornecedor se o

desempenho da empresa não corresponder a essas expectativas. No Judiciário, o cliente não poderá procurar outro fornecedor e, para piorar, na maioria dos casos, irremediavelmente, uma das partes sairá perdedora na lide. Por isso mesmo, se há o desejo de obtenção de opiniões favoráveis, há que se redobrar a atenção ao grau de satisfação do cliente, de forma que ele perceba o elevado nível de profissionalismo e seriedade existente no órgão público e, ainda que perdedor, sinta que a justiça foi dada na proporção e tempo corretos, resolvendo determinada pendência para ambas as partes.

Nas empresas bem sucedidas, o papel do trabalhador da produção está mudando, do desempenho passivo de tarefas limitadas e repetitivas, para a ativa colaboração na organização e no ajuste perfeito da produção. As pessoas constituem um dos recursos mais importantes de uma organização. Pessoas satisfeitas produzem mais e elevam a imagem da instituição.

A criação de valor constitui a essência da atividade organizacional. O benchmarking propicia os parâmetros pelos quais se pode entender e julgar o valor fornecido pela organização e os seus recursos. As medidas desenvolvidas no curso de um projeto deste apontam para o caminho da melhoria contínua. É preciso lembrar: conquanto as medidas possam apontar o caminho, os indivíduos que povoam a organização são os transformadores das medidas em ação e da ação em valor. Todo indivíduo precisa de uma idéia clara do objetivo perseguido, de modo a tomar suas decisões em consonância com o seu alcance. O benchmarking proporciona as coordenadas e os detalhes de navegação para se atingir a excelência. O que se precisa para colocá-los em funcionamento é uma boa compreensão do instrumento e um desejo de melhorar.

Como os modismos não são baratos e trazem problemas ao psiquismo das organizações, é de vital importância saber distinguir os projetos que trarão benefícios a longo prazo daqueles que apenas consumirão recursos com um mínimo de benefícios.

Ainda que seja uma técnica de observação externa, para obter medidas de excelência, o processo começa pela compreensão da própria organização, do seu fluxo de trabalho e do valor adicionado a cada estágio do processo. Isso porque o benchmarking é uma comparação das práticas existentes na empresa com aquelas usadas externamente. Uma comparação, para poder existir, requer uma base de semelhança. O benchmarking é um exercício de somar maçãs com maçãs, que começa pela compreensão do tipo de maçã que está dentro da cesta. Somente, então, pode-se alcançar comparações válidas e a identificação de oportunidades de melhoria.

Para este Trabalho, foi realizado benchmarking em três grandes empresas brasileiras, a seguir comentado.

7.2. Benchmarking

7.2.1. Do Banco do Brasil

No Banco do Brasil, sociedade de economia mista, o Banco de Talentos denomina-se TAO – Talentos e Oportunidades. Foi implementado em 1997, com o objetivo de permitir uma maior visibilidade das competências que a instituição privilegia ao funcionário e, ao mesmo tempo, dar visibilidade das competências dos profissionais à instituição. Funciona como um sistema de concorrência na carreira. Ao ingressar no Banco do Brasil, através de concurso público, obrigatoriamente o funcionário será escriturário lotado na micro região para

a qual ele concorreu. Só há uma entrada: a rede de agência bancária em posto de atendimento. Depois através de seleção interna, com o auxílio do Banco de Talentos, ele pode ser alçado a outras unidades, seja área jurídica, tecnológica, de gestão de pessoas, mercado de capitais, financeira, auditoria, dentre outras. Hoje, toda a rede de agências é abrangida pelo TAO. Há regras em manual próprio, dentre as principais, a exigência de se estar entre os vinte primeiros colocados. Para se chegar às exigências há todo um trabalho da área de gestão de pessoas de discutir com o setor envolvido o perfil de funcionário que ela necessita, qual a pontuação a ser aplicada em cursos universitários, cursos oferecidos pela instituição, área de conhecimentos sem certificados, realizações, avaliação de desempenho, etc. A Direção Geral de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil situa-se em Brasília. Há doze órgãos regionais. O órgão regional consultado no Rio de Janeiro abrange os Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. Há nestes dois Estados aproximadamente 10.000 funcionários, sendo 90% deste total de funcionários do Rio de Janeiro. O sistema de avaliação de desempenho está sendo revisto. Atualmente, os funcionários que desejam concorrer na carreira alimentam o sistema TAO, que, automaticamente, pontua os dados fornecidos. Ao desejar preencher uma vaga o administrador busca no TAO as informações desejadas. Regra geral: dentre os vinte primeiros colocados, fica a critério do administrador fazer uma mini-seleção, com entrevista individual ou com dinâmica de grupo, podendo ter até ajuda de psicólogo e escolher não necessariamente o primeiro colocado dentre os vinte, já que a exigência vai depender da responsabilidade do cargo a ser ocupado. O sistema de pontuação é frio, ou seja, ele alcança a inteligência cognitiva, mas não a emocional. Há cargos que demandam um poder de negociação elevado. Um poder de persuasão ou de liderança, por exemplo, que só poderão ser validados através do contato pessoal. Além disso, algumas lacunas são preenchidas pelo funcionário sem necessidade de comprovação imediata. Isto porque, o Banco de Talentos inicialmente foi concebido para identificar perfis adequados, sem desprezar a experiência na

carreira. Em 1995, houve uma grande modificação na cultura do Banco do Brasil, com a implementação do Plano de Demissão Voluntária, trocando a partir daí o paradigma da estabilidade pelo paradigma da empregabilidade. O Banco começou a utilizar o jargão do mercado e a fomentar o treinamento. Começa a surgir o Banco de Talentos do Banco do Brasil. Ocorre que, na cultura anterior, o funcionário era desestimulado a estudar, devendo optar pela carreira ou pelo estudo. A partir de 1995, com essa mudança radical, constatou-se a existência de gerentes competentes na área, mas sem cursos e diplomas que lhes garantissem a manutenção ou a melhoria de colocação, em uma análise fria de dados. Por este motivo, o Banco de Talentos foi criado com campo para que o funcionário descrevesse a sua experiência, com pontuação compatível, valorizando suas competências, não necessariamente via diploma. Além disso, também começou a se trabalhar com realizações positivas alcançadas na prática, também pontuadas. Contudo, apesar de na primeira tela existir um alerta de que as informações são de exclusiva responsabilidade do funcionário e que qualquer falsidade pode gerar abertura de inquérito administrativo, para figurar entre os 20 primeiros colocados, está havendo inconsistências e distorções. Para driblar esta violação, há em estudo a existência de um certificador, um gerente que comprove que o candidato possui aquelas qualidades descritas.

Todo o critério de pontuação pode ser acompanhado pelo funcionário e as críticas e as sugestões são encaminhadas para a Diretoria Geral em Brasília. Através do Banco de Talentos, o candidato consegue verificar qual a sua colocação, o que a empresa deseja e, se for o caso, qual a sua deficiência em relação a essa expectativa e, conseqüentemente, onde é necessário melhorar. Todos os critérios estão normatizados. Podem ser acessados *on line*. Pode haver críticas em relação ao Banco. Não basta apontar as realizações. É necessário sensibilizar uma área, descrever que tipos de competências foram utilizadas. Os conceitos são claramente definidos para que não haja discrepância de interpretação. Exemplo: define-se

básico como: noções teóricas e alguma experiência, capaz de desempenhar tarefas que requerem conhecimento, porém necessita de acompanhamento. Intermediário como: bom conhecimento teórico e experiência, capaz de executar trabalhos relacionados à matéria com autonomia. Avançado como: profundo conhecimento, larga experiência, capaz de aperfeiçoar metodologia de trabalho, prestar consultoria, destacar-se como perito especialista, tendo condições de repassar conhecimento. Quando o administrador deseja acessar o currículo de um funcionário, visualiza a foto das três últimas avaliações de desempenho, com seus placares, comissões exercidas, cursos diplomados, áreas de conhecimentos e realizações empostadas pelo funcionário. O sistema foi concebido com tecnologia do próprio banco, após trabalho de benchmarking no mercado, para se desenhar o produto, os conceitos básicos, com execução na própria instituição. O objetivo principal do TAO é permitir que sejam valorizados os talentos, de forma mais isonômica e transparente possível, dando oportunidade para todos. Para nomeação, fora dos critérios anteriormente mencionados, após uma ampla exposição de motivos do gestor, um Comitê formado com integrantes da Diretoria Geral de RH decide sobre a aprovação ou não do pedido.

7.2.2. De Furnas Centrais Elétricas

Em Furnas, o conceito de Banco de Talentos abrange três módulos:

- ✓ O primeiro é o chamado currículo profissional – é a base de dados preenchida pelo funcionário, onde constam todos os cursos, palestras e demais atividades enriquecedoras a um currículo profissional. A comprovação é feita através de remessa de cópias dos documentos comprobatórios *a posteriori*. Já se encontra 100% implementado.

- ✓ O segundo é o chamado mobilização ou bolsa de transferência – está em fase de implantação, através dele os funcionários poderão verificar em que áreas há vaga e quais os requisitos para a sua ocupação. Os interessados poderão então cadastrar-se para concorrer. Os gerentes, ao final do prazo, avaliarão os resultados e farão a seleção, solicitando a transferência do escolhido. Para evitar desequilíbrio, só poderão ser retirados 5% do corpo funcional de cada setor. Uma outra forma de utilização poderá ser feita a partir do lançamento do perfil desejado, em que o sistema oferecerá a listagem dos funcionários habilitados e através de análise e contato pode gerar a mobilização desejada.
- ✓ O terceiro é o alcance do quadro ideal - terá início após a implementação de 100% do módulo anterior. Furnas hoje conta com 4143 funcionários efetivos e 2500 contratados. Busca-se a lotação adequada, mas de maneira flexível, com o estabelecimento de números mínimo e máximo de funcionário por área. O maior problema é equilibrar esta lotação quando da ocorrência constante de tarefas sazonais, como, por exemplo, as construções de hidrelétricas ou termelétricas ganhas em licitação, que depois de construídas não necessitam de 100% daquela mão de obra, devendo ser transferida parte para outra área que esteja necessitando de auxílio.

7.2.3. Da Companhia Vale do Rio Doce

A Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, antes sociedade de economia mista e atualmente privatizada, possuía um Banco de Currículos, mas ele era precário e não era utilizado por todas as regiões. Atualmente, com um quadro de trinta mil funcionários, fora os prestadores de serviço, trabalha com Núcleos Regionais de Recursos Humanos que dão suporte local. E há uma área, gerenciadora de todos os núcleos regionais, chamada Gerência de Desenvolvimento de Pessoas, que define estratégias, diretrizes, políticas e procedimentos.

Esta área não executa nenhuma tarefa de seleção e recrutamento, ela planeja as estratégias, dá suporte e orienta os núcleos regionais, de forma a alinhar os procedimentos. O sistema e.hunter - Anexo I - funciona como um dos gerenciadores dos processos seletivos. O Banco de Talentos da CVRD é denominado Banco de Oportunidades.

O gestor é o iniciador do processo seletivo. Ele precisa cadastrar o pedido com as devidas justificativas. Desta forma, ele abre uma solicitação de preenchimento de vaga (SPV). E define, por exemplo, se a admissão é de um efetivo ou estagiário, se é substituição, indica a matrícula do funcionário a ser substituído, nível salarial etc. As transferências de funcionários de um setor para outro, realizadas pelo Banco de Oportunidades, automaticamente, implica no preenchimento de SPV a ser atendida. Alguns profissionais não são encontrados facilmente no mercado, como, por exemplo, o maquinista. Por este motivo, a CVRD forma profissionais deste tipo, através de projetos como o Estagiário Aprendiz. O sistema não está 100% implementado. A idéia é a de sempre buscar, dentro da própria Companhia, as pessoas habilitadas para a vaga, divulgando para o público externo, no caso de não se encontrar internamente, seja por falta de capacitação técnica, seja por ausência de inscritos. A Vale está apresentando um crescimento muito grande. Para o ano que vem, já há a previsão de se contratar no mínimo mais duas mil pessoas. Foi relatada a necessidade de uma conscientização maior do gestor ou até a existência de um treinamento específico, para elaborar a matriz de competências e utilizar as ferramentas possíveis em entrevistas. As vagas são aprovadas pela diretoria e o gestor pode acompanhar o trâmite através do sistema. A Vale trabalha com várias consultorias regionais. A partir do momento em que não se preencheu a vaga internamente, direciona-se por e.mail a solicitação para uma destas empresas, em busca dos candidatos. Após aprovações de um número considerável de candidatos, de acordo com o perfil solicitado, a consultoria faz as indicações ao gestor, que, por sua vez, selecionará os de seu interesse para uma entrevista e fará constar no sistema as suas considerações. No caso de

haver um número muito grande de candidatos, cabe ao gestor indicar mais exigências, visando a diminuir este número. A Vale lançou também o Programa Caça-Talento para o público externo e a expectativa é de se obter 20.000 candidatos.

A Vale atualmente possui três negócios: o carro-chefe é a extração e a exportação de minério de ferro, mas alcançou o título de maior operadora de logística do Brasil, com uma malha ferroviária de mais de 9000 km, além da portuária e rodoviária, a empresa transporta atualmente carga geral (alimentos, produtos farmacêuticos, agrícolas, cosméticos e outros) em grande quantidade de várias empresas do país inteiro e, ainda, trabalha a geração de energia no sentido da auto-sustentação, possui nove usinas hidrelétricas em projeto e quatro já em operação.

7.2.4. De outras instituições

No estado de Goiás, o Banco de Talentos é direcionado aos secretários, presidentes de agências e gerentes de Recursos Humanos de todos os órgãos da administração estadual. É feito um cadastramento para se prestar serviço extra como instrutores e consultores internos, visando a posterior seleção para se prestar serviços como professores em cursos especiais ou consultores em áreas estratégicas. Depois de escolhidos, esses profissionais passarão por um treinamento, que lhes apresentará o modelo pedagógico adotado pela Escola de Governo, braço da Agência de Administração, responsável pelo gerenciamento do Banco de Talentos. O presidente da Agência Goiana de Administração comenta no *site* do órgão que com o Banco de Talentos querem agregar valor ao Estado, aproveitando o capital intelectual de seus servidores: "Existe hoje uma certa carência de consultores do setor privado capacitados para atuar em questões relativas ao setor público. Em contrapartida, temos no setor público profissionais com bastante conhecimento, mas que têm de ser treinados, para prestar uma

consultoria. É isso o que vamos fazer agora, através de mais essa ação de valorização do servidor público estadual.”

Instituições utilizam-se do Banco de Talentos até para promoverem eventos culturais, desprovidos de qualquer caráter competitivo. O evento não atribui classificações. Todos os selecionados têm seus trabalhos divulgados em exposições, *shows*, edições de livros, calendários, galerias e outros meios adequados, como é o caso dos bancários revelados na Federação Brasileira dos Bancos – Febraban.

Os benefícios do Banco de Talentos podem e devem ser estendidos a todos interessados.

8. DAS AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM BANCO DE TALENTOS NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

8.1. Do sistema proposto pela Fundação Getúlio Vargas - FGV

O sistema proposto para o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro pela FGV integra o Anexo II deste trabalho.

Existem recomendações práticas no Projeto concluído pela FGV, destacando-se as seguintes (2004, p. 21):

1. cadastrar as matrizes já estruturadas, com a finalidade de gerar os respectivos registros;
2. verificar a necessidade e oportunidade de estruturar as Matrizes de competências de outros cargos eventualmente não cobertos pelo trabalho inicial;
3. comparar as competências acadêmicas e profissionais requeridas, constantes nas matrizes estruturadas, com os dados constantes nos sistemas de cadastro (SHFCG e SHFTJ). Essa atividade poderá requerer uma verificação da exatidão e confiabilidade desses dois sistemas no que se refere ao cadastramento dos títulos acadêmicos e registros profissionais;
4. elaborar o primeiro relatório de lacunas de competências;
5. revisar o conteúdo das matrizes com os gestores em função das lacunas evidenciadas;
6. elaborar a Rotina Administrativa – RAD específica, detalhando o processo e determinando a periodicidade de atualização das matrizes e os planos de capacitação e desenvolvimento correspondentes, visando ao preenchimento das lacunas de competências evidenciadas.

9. DAS SUGESTÕES E CONCLUSÃO

9.1. Do sistema proposto pelo Trabalho de Conclusão de Curso

Este sistema necessita de dois tipos de tratamento, um envolvendo os que estão ingressando no serviço público e outro para os que já estão na carreira.

9.1.1. Do funcionamento do Banco de Talentos no ingresso à carreira de serventuário

Além das propostas anteriormente descritas, há de ser observada a necessidade de utilização do Banco de Talentos no momento de convocação dos estagiários, atacando o problema de inadequação no início do processo. Considerando a obrigatoriedade de seguir a ordem de classificação dos candidatos, poder-se-ia implementar o seguinte procedimento:

9.1.1.1. Da criação das competências evidenciadas

- digitação do cadastro pelos estagiários, registrando dados pessoais, formação acadêmica, experiências profissionais e aptidões, no momento do atendimento à convocação, construindo assim as suas competências evidenciadas;

9.1.1.2. Da opção

- cruzamento automático das competências acadêmicas e profissionais requeridas ou desejáveis para o preenchimento da vaga com as evidenciadas pelo estagiário que, por ordem de classificação, visualiza e opta por uma das áreas oferecidas.

Cabe ressaltar que este simples processo de lotação, potencialmente ideal, pressupõe a definição das matrizes de competências requeridas e desejáveis dos setores, bem como um quadro padronizado de opções no sistema de cadastro funcional, de forma a permitir o cruzamento das informações e, indubitavelmente, de um sistema criado propriamente para este fim.

9.1.2. Do funcionamento do Banco de Talentos durante a carreira de serventuário

É a oportunidade de análise de currículo estendida a todos os serventuários, já que existe uma história de carreira a ser considerada.

9.1.2.1. Da alternância

Para que se garanta oportunidade a todos e não só aos que estão ingressando, periodicamente, deveria ser realizado levantamento das carências e, após análise, oferta das vagas para concorrência interna, durante determinado período.

9.1.2.2. Das competências evidenciadas

- 1. indicação do serventuário de que deseja concorrer a determinada vaga;
- 2. atualização do cadastro funcional, acrescentando, se for o caso, dados acadêmicos e realizações profissionais concretas.

A comprovação dos fatos mencionados neste item deve ser feita apenas pelo candidato(s) selecionado(s), sob pena de abertura de processo administrativo disciplinar, em caso de informação falsa.

9.1.2.3. Da seleção

- 1. consulta pelo gestor ao cadastro dos candidatos, com possibilidade de indicar, além das competências requeridas, as desejáveis, para fins de diminuição de número de candidatos;
- 2. em caso de persistir dúvida, possibilidade de realização de atividade em grupo ou entrevista individual;
- 3. indicação do gestor, com justificativa da escolha, encaminhada ao Diretor-Geral do setor do serventuário selecionado;
- 4. no caso de concordância da cessão do serventuário, o gestor do setor cedente contará com o automático registro no sistema de vaga a ser preenchida por estagiário, exceto em caso de desistência expressa da mesma;
- 5. divulgação para os demais concorrentes do preenchimento da vaga;
- 6. no caso de não concordância de cessão do serventuário, o gestor da área demandada deverá justificar o ato, submetendo-o à consideração do Corregedor-Geral da Justiça ou Presidente do Tribunal de Justiça, de acordo com o órgão de origem do servidor, que analisará as justificativas, definindo a situação;
- 7. nos casos em que a cessão exceda a determinado percentual a ser estabelecido, a recusa em ceder não necessita ser levada à consideração superior, bastando o simples registro;

- 8. em caso de não preenchimento, por ausência de candidato ou por não preenchimento dos requisitos, após justificativa do gestor, analisada pela área de Gestão de Pessoas, a vaga deve ser disponibilizada para estagiário;

Enfim, estas são as sugestões oferecidas pelo presente Trabalho de Conclusão de Curso para implementar um Banco de Talentos no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

Especificamente, no Tribunal de Justiça/Corregedoria, assiste-se ao longo dos anos, uma crescente preocupação da Administração em bem servir, com boa qualidade e presteza.

Entraves não faltam, vão desde o desenfreado aumento de demanda, resultado do caos social do país, ao engessamento das leis e procedimentos, que tem como uma das causas não terem sido reformados os códigos de processo. Mas, se obstáculos sobram, perseverança e determinação também estão presentes, desde o mais simples Serventuário da Justiça ao Magistrado da Alta Corte. Planos estratégicos e prioridades vêm sendo estabelecidos e ajustados periodicamente, para manter a instituição em curso, movendo-a em direção à visão, que inclui a satisfação do cliente, mas também a do funcionário. É necessário um relacionamento simbiótico, entendido não como conceito psicológico da indiferenciação entre o profissional e a organização, mas sim como um comprometimento de ambas as partes.

Desta forma, a utilização sistemática do Banco de Talentos, senão integralmente resolvida, ao menos se apresenta como uma possibilidade de minimizar o alto índice de insatisfação observado na instituição por parte do capital humano, considerado, hoje, mundialmente, o ativo mais valioso das organizações.

BIBLIOGRAFIA

BALM, Gerald J. **Benchmarking**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CARR, Davi K.; LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos, v.1**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CERQUEIRA, Filho. **A arte da competência essencial**. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda. **Gestão do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro**. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2001.

QINN, Robert E. **Competências**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra R.; PEREIRA, Cláudio S.; COUTINHO, Maria Teresa C.; JOHANN, Silvio L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2004.

ROSSATTO, Maria A. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SILVA, Mario C. Marcondes. **Competência e resultados em planejamento de RH.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, A. Elson. **Teoria geral da administração e prática.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

ANEXO I



A EMPRESA:

A Profit desenvolveu a mais moderna e inigualável ferramenta de gestão do processo de recrutamento e seleção. Nosso objetivo é atender as mais variadas necessidades das empresas na área de recrutamento e seleção. Visando sempre, a busca pela excelência e o melhor aproveitamento de tempo e custos.

PRODUTOS:



PÚBLICO ALVO:

Grandes, Médias e pequenas empresas que buscam a otimização de seus processos de recrutamento e seleção, através do gerenciamento, acompanhamento, monitoramento, registros e avaliações convenientes de toda a dinâmica dos processos seletivos.



O E-HUNTER

É a mais poderosa ferramenta ASP de gestão para a área de recrutamento e seleção. Seu uso proporciona redução de custos em até 40%.

OS PRINCIPAIS DIFERENCIAIS DO E-HUNTER EM RELAÇÃO A SEUS CONCORRENTES SÃO:

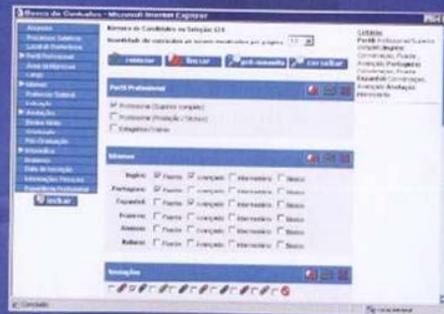
- Foco na empresa e em seus processos
- Alto grau de customização
- Ferramenta de rápida implementação
- Integração com a maioria dos ERPs
- Baixo Custo

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS:



- INTEGRAÇÃO DE BASE DE DADOS E CVs RECEBIDOS EM OUTRAS MÍDIAS

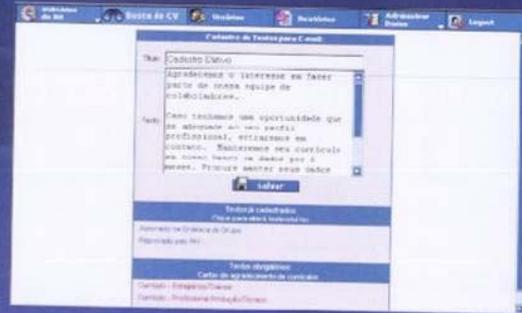
- PRÉ SELEÇÃO DE ACORDO COM O PERFIL DESEJADO



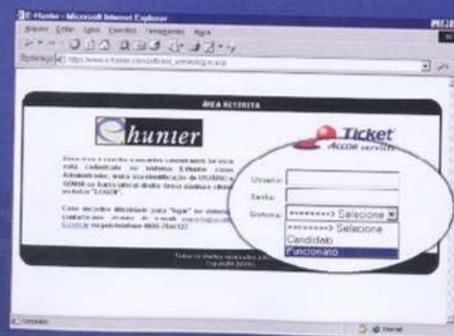
- ABERTURA E GERENCIAMENTO DE PROCESSOS SELETIVOS



- **COMUNICAÇÃO COM O CANDIDATO VIA E-MAIL**



- **APLICAÇÃO DE TESTES VIA INTERNET**



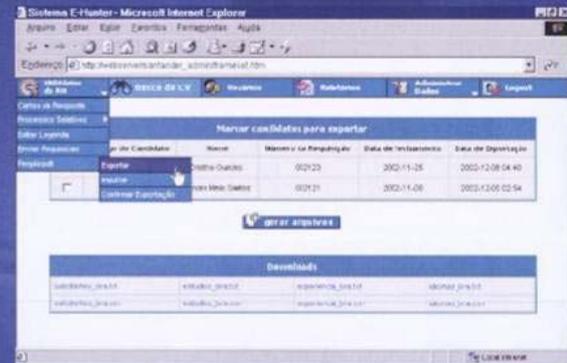
- **RECRUTAMENTO INTERNO**





- DIVULGAÇÃO DE OPORTUNIDADES NA SUA HOME PAGE

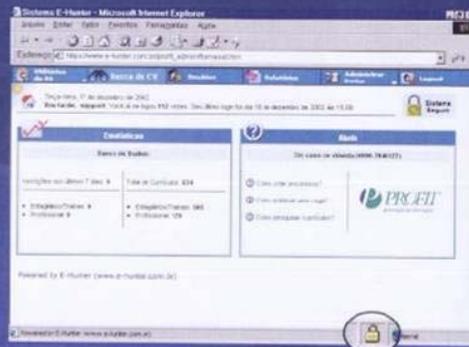
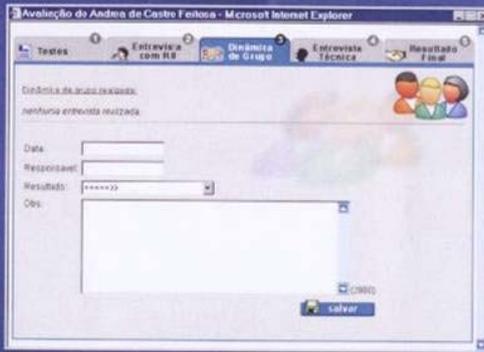
- INTEGRAÇÃO COM ERPs



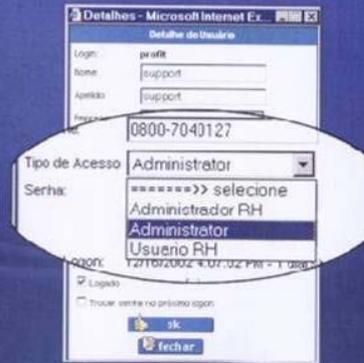
- DISPONIBILIZAÇÃO DE DIVERSOS RELATÓRIOS RELACIONADOS À ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



• SISTEMA SEGURO



• ADMINISTRAÇÃO DAS ETAPAS DOS PROCESSOS



• PERMISSÕES DE ACESSO PARA USUÁRIOS DO SISTEMA



• **EXIBIÇÃO RESUMIDA DE CURRÍCULOS**

Ícone de sexo, nome (com link para currículo completo) e idade do candidato

Registros dos acontecimentos relacionados ao candidato (emails enviados, anotações do RH, clipes de marcação, entre outros.)

Guias com resumos específicos do currículo divididos por categorias: informações pessoais, meios de contato, formação, cursos, idiomas, habilidades, experiência profissional e processos seletivos

The screenshot shows a web browser window displaying a recruitment portal. At the top, there's a navigation bar with 'Início', 'Busca de CV', 'Resumos', 'Relatórios', 'Administração', and 'Login'. Below this is a search bar and a list of candidate cards. One card for 'Cristina Carvalho (22)' is highlighted. To the right of the list, a detailed view of her resume is shown, with a 'Formação' section containing details about her education and current course. Annotations with arrows point to the gender icon (female symbol), the name and age '(22)', and a vertical toolbar of icons on the right side of the resume view, which are described as related events like emails and HR notes.

INFRA-ESTRUTURA DE ALTA QUALIDADE:

A tecnologia desenvolvida pela Profit e as parcerias comerciais estabelecidas para o desenvolvimento do E-Hunter nos permitem alcançar um SLA acima de 98%.

NOSSOS FORNECEDORES:

Microsoft



IBM



O QUE PODEMOS ESPERAR DO E-HUNTER?

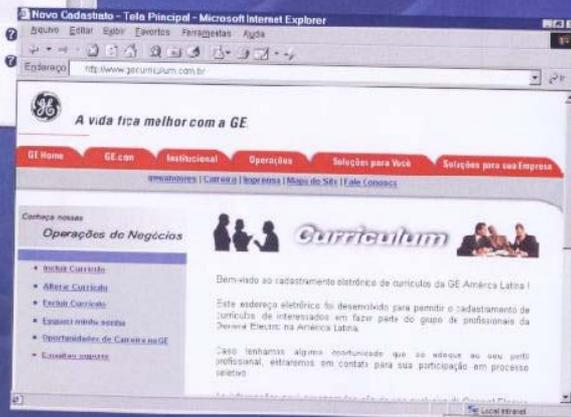
- Redução em até 40% nos custos relativos aos processo seletivos;
- Redução de até 95% no fluxo de papéis no RH;
- Redução de até 70% no tempo entre a decisão de recrutar e a contratação;
- Implantação rápida e fácil;
- Uso da mais alta tecnologia (ASP);
- Base de currículos atualizada com acesso ilimitado;
- Custo zero em aquisição de software;
- Maior mobilidade para os profissionais da área de recrutamento e seleção;
- Aumento da segurança na gestão de currículos e processos seletivos;

ALGUNS CLIENTES:



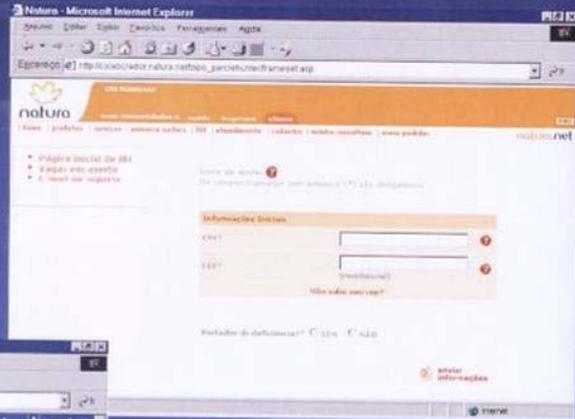
EMPRESAS ASSOCIADAS AO
CITIBANK
(REDECARD; CITIBANK;
ORBITALL)

GENERAL ELETRIC



PROFIT

NATURA

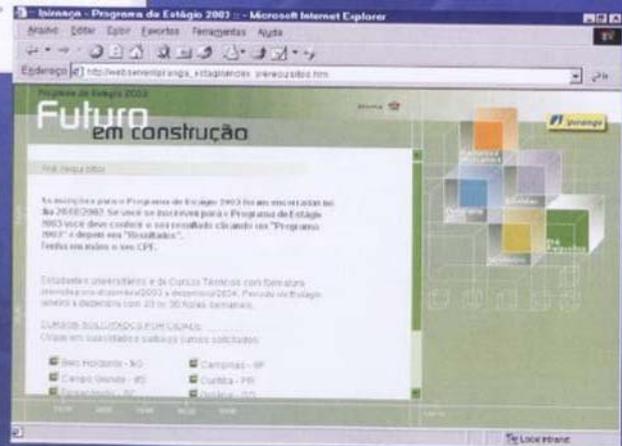


TICKET (ACCOR SERVICES)





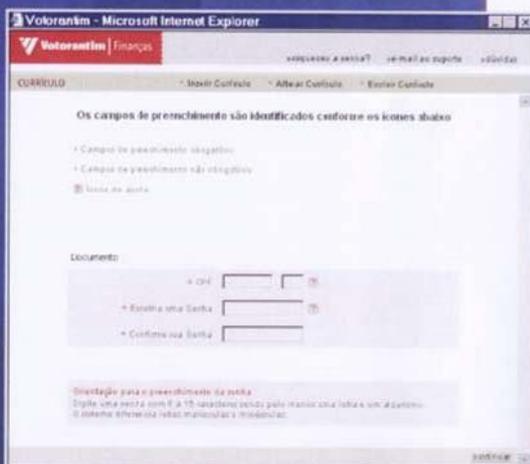
GRUPO SANTANDER BANESPA



PETRÓLEO IPIRANGA



SUL AMÉRICA



VOTORANTIM FINANÇAS

ANEXO II

**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO
DE JANEIRO - TJERJ**

**FORTALECIMENTO E MODERNIZAÇÃO
DA GESTÃO
TERCEIRA FASE**

**RELATÓRIO FINAL DO PROJETO V –
ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS
ADMINISTRATIVAS JUDICIÁRIAS**

Rio de Janeiro, 16 de setembro de 2004

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO.....	73
2	APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO.....	75
3	METODOLOGIA ADOTADA.....	76
3.1	Visão geral do Sistema de Gestão das Competências.....	76
3.2	Metodologia utilizada para a elaboração das Matrizes de Competências Requeridas.....	80
4	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	83
4.1	Caracterização do Projeto contratado.....	83
4.2	Descrição do trabalho realizado.....	83
5	IMPLEMENTAÇÃO.....	90
5.1	Fatores críticos de sucesso.....	90
5.2	Ações de implementação.....	91
6	DESDOBRAMENTOS FUTUROS.....	93
7	CONCLUSÃO.....	95
8	BIBLIOGRAFIA.....	96
	ANEXO I – GLOSSÁRIO	
	ANEXO II – MATRIZES DE COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS	
	ANEXO III – DESCRIÇÃO DA PONTUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
	ANEXO IV – LISTAS DE PRESENÇA	

1 RESUMO EXECUTIVO

- Este Relatório apresenta a metodologia, os critérios para a elaboração e a primeira versão da **Matriz de Competências Administrativas Judiciárias** do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.
- A Matriz de Competências tem como principal finalidade a identificação do perfil ideal do servidor requerido para desempenhar com eficiência e eficácia as atribuições do cargo ou função que ocupa, além de identificar talentos, fortalecer e incentivar seu corpo funcional. O que se espera com este trabalho é oferecer ao Poder Judiciário um instrumento técnico para o desenvolvimento e o alinhamento do servidor às novas exigências da administração moderna, buscando a otimização do tempo de trabalho, o aumento da qualidade dos serviços, a modernização profissional e, principalmente, o melhor atendimento à sociedade.
- O conjunto de competências essenciais requeridas foi elaborado a partir de uma extensa pesquisa sobre as atribuições definidas na Resolução Nº 15/2003 do Egrégio Órgão Especial e o grau de exigência requerido para melhor desempenhá-las.
- O projeto foi realizado em conjunto com os gestores e servidores, que tiveram a oportunidade de definir o que se espera de cada profissional e de oferecer considerações importantes para aplicação no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro em médio e longo prazos, entre elas a implementação da **Gestão por Competências**.
- Um dos objetivos do trabalho desenvolvido é dotar o Poder Judiciário de um instrumento técnico que auxilie as atividades de recrutamento e seleção interna, possibilitando assim a movimentação e lotação adequada às atribuições dos diversos cargos, além de dar suporte técnico aos processos de concurso público. A definição das competências por meio da Matriz de Competências Administrativas de cada cargo de chefia possibilitará, em futuro próximo, que a distribuição das pessoas seja efetuada de acordo com as necessidades das atribuições de cada cargo e com o perfil pessoal de cada servidor. Em outras

palavras, a Matriz de Competências possibilitará colocar “**a pessoa certa no lugar certo**”, com enormes benefícios para a vida profissional das pessoas e para a eficácia dos serviços.

- Além de se obter melhor ajuste na distribuição das pessoas, ao se comparar as competências necessárias a cada atividade com as competências individuais pessoais, isto é, o perfil do cargo com o perfil pessoal, poder-se-á traçar com precisão um **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Além disso, as competências individuais alimentarão o **Banco de Talentos do Poder Judiciário** com a finalidade de dar visibilidade aos diversos talentos não-revelados pelo cotidiano do trabalho.
- Conhecer as competências requeridas significa identificar claramente os requisitos de cada cargo e garantir que ele está sendo ocupado pela pessoa mais adequada para exercê-lo. Já para o servidor, evidenciar as suas competências individuais representa o reconhecimento de todo o seu talento e esforço, além de significar que todas as suas potencialidades podem ser aproveitadas.
- No Anexo 2 estão relacionadas as Competências Requeridas, consideradas essenciais para o melhor desempenho de cada profissional nos cargos analisados.
- O Quadro 1, apresentado a seguir, detalha os recursos e o tempo alocados pela equipe de consultores da FGV ao projeto.

• **Quadro 1 – Recursos e tempo alocados ao projeto.**

Período de realização do trabalho:	fevereiro a julho de 2004
Consultores envolvidos:	Seis consultores seniores (dois especialistas em Gestão de Pessoas) com o apoio operacional de uma equipe de 5 consultores
Horas de consultoria aplicadas:	Cerca de 800 h
Nº de <i>workshops</i> realizados:	37
Nº de servidores envolvidos:	Cerca de 280
Nº de unidades organizacionais analisadas:	407

2 APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO

- O **Relatório Final do Projeto 5 – Elaboração da Matriz de Competências Administrativas Judiciárias** está em consonância com a Proposta Técnica para a continuidade de prestação dos Serviços Especializados de Consultoria, em seguimento ao conjunto de sugestões apresentadas no **Relatório de Redesenho da Estrutura Organizacional do Poder Judiciário**, referente ao Termo Aditivo ao Convênio nº 003/226/2001, firmado entre a Fundação Getulio Vargas (FGV) e o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJERJ).
- Este Relatório atende à exigência do processo administrativo nº 128.405/03, assinado em 22/09/2003, relativo ao Termo Aditivo nº 003/206/2002, contemplando o desenvolvimento dos produtos previstos para os demais projetos da Terceira Fase do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Poder Judiciário.
- O **Relatório Final do Projeto 5** descreve o conjunto de atividades realizadas pela FGV para atendimento do produto contratado, além de fornecer outras informações consideradas relevantes para o prosseguimento das ações do Projeto.

3 METODOLOGIA ADOTADA

- Inicialmente, é importante esclarecer o termo “**competência**”, empregado na formulação deste Projeto.
- Os dois principais dicionários da língua portuguesa utilizam definições semelhantes ao termo quando aplicado à esfera jurídica. Segundo o Dicionário Aurélio,¹ competência é: “faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões”. Já o Dicionário Houaiss² aplica ao termo o seguinte significado: “qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária”.
- Na dimensão administrativa, no entanto, o termo competência usualmente recebe o significado de “**conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas**”, a NBR ISO-9000:2000 o define como “**capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e habilidades**”. Para este trabalho, foi adotada a definição da NBR ISO-9000:2000.
- A definição das competências administrativas das unidades organizacionais do Poder Judiciário está inserida em uma transformação conceitual importante. Está em curso a migração do foco da “função RH” de uma atuação baseada principalmente em tarefas processuais (sustentada pelo antigo modelo de Departamento de Pessoal, o “DP” das administrações tradicionais) para uma atuação sistêmica que privilegia o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, ou seja, uma mudança de eixo de **controle** para **desenvolvimento**. Essa nova visão não considera as pessoas meros **recursos (humanos) organizacionais**, mas sim elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência. A idéia é criar as condições para a implementação de um Sistema de Gestão por Competências voltado para resultados.

3.1 Visão geral do Sistema de Gestão das Competências

¹ Dicionário Aurélio Eletrônico - Século XXI – versão 3.0 – 1999.

² Dicionário Eletrônico Houaiss – 2000.

O Sistema de Gestão das Competências proposto para o Poder Judiciário é composto dos quatro subsistemas descritos a seguir, inter-relacionados e estruturados em torno do foco unidades organizacionais e do foco pessoas.

a) **Matrizes de Competências:** a partir das macroatribuições das unidades organizacionais, é definida a **Matriz de Competências Requeridas**. Nesse instrumento, são definidas as competências acadêmicas, profissionais e pessoais requeridas para a gestão eficaz de cada unidade organizacional. Mostra a correlação entre cada cargo e o conjunto de competências necessário para exercê-lo, além de fornecer informações para a melhor lotação dos cargos e o aproveitamento dos servidores.

A partir da análise das competências individuais dos servidores, é definida a **Matriz de Competências Evidenciadas**. Nesse instrumento, são relacionadas as competências individuais (acadêmicas, profissionais e pessoais) evidenciadas de cada servidor. A comparação entre essas duas matrizes identifica as “Lacunas de Competências”, ou seja, as competências requeridas pelo cargo analisado e não-possuídas por seu ocupante.

b) **Banco de Competências:** é consenso entre diversos autores que, na maioria das vezes, na busca de alguma informação, consultamos bibliotecas, acessamos a Internet e interpelamos nossos colegas de trabalho em busca de conhecimentos que, na verdade, a organização já possui. O problema é que não sabemos onde eles se encontram. Alguns autores³ afirmam que cada um de nós chega a passar o equivalente a duas ou três semanas por ano procurando informações que os outros já têm.

O Mapeamento das Competências acadêmicas, profissionais e pessoais gera um conjunto de Matrizes de Competências Evidenciadas denominado **Banco de Talentos do Poder Judiciário**, onde estarão registrados todos os conhecimentos e habilidades individuais dos servidores. A metodologia que deverá ser aplicada é composta de questionários, conectados com determinadas afirmativas utilizadas para definir as competências

³ STEWART, Thomas A. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

requeridas. Essa metodologia atribui pontos e pesos às competências mapeadas com o objetivo de escalonar o perfil profissional e pessoal dos servidores e compará-lo ao perfil requerido. Os critérios de pontuação não são critérios de avaliação, servem apenas para comparar o perfil obtido com o perfil requerido. O Banco de Talentos é o caminho mais curto para acesso às habilidades e conhecimentos pessoais disponíveis no Poder Judiciário.

Da mesma forma, o conjunto das Matrizes de Competências Requeridas dá origem ao **Banco de Requisitos dos Cargos do Poder Judiciário**. Nesse banco de dados estarão registrados, além das competências requeridas, a definição, a descrição e o perfil funcional de cada cargo.

O Banco de Competências representa, na verdade, um amplo projeto de construção de um *data warehouse*⁴ onde estarão registradas e acessíveis as competências individuais de todos os servidores e os requisitos funcionais de todos os cargos, com várias possibilidades de cruzamento e acesso às informações para suporte à decisão. Vale ressaltar que o forte investimento em tecnologia da informação é fator crítico de sucesso desse subsistema.

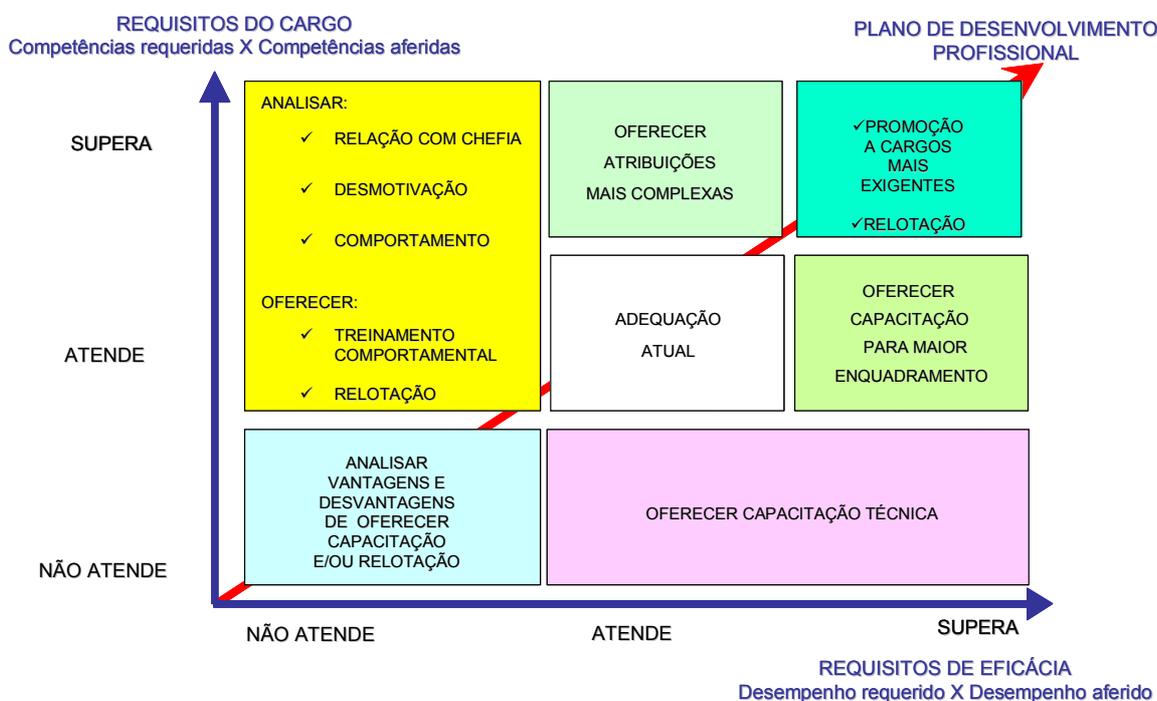
- c) **Avaliação de Desempenho e de Potencial:** a comparação entre o desempenho esperado e o aferido, com base em metodologia a ser implementada, tendo como pano de fundo as lacunas de competências, servirá de base para as ações de desenvolvimento profissional. Dessa forma, ganha-se em efetividade, pois serão evidenciadas exatamente as necessidades e potencialidades que o servidor apresenta para se obterem os resultados requeridos pelo cargo ocupado. O resultado desse processo é a emissão de relatórios com informações de retroalimentação para o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDEP e demais envolvidos, principalmente aqueles aos quais se indiquem, claramente, necessidades de capacitação e desenvolvimento.

⁴ Ver definição no Glossário – Anexo 1.

A avaliação do desempenho, aliada ao acompanhamento da evolução das competências individuais, mostrando as faltas e os excessos, deve ser a base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Profissional.

d) **Plano de Desenvolvimento Profissional:** o gerenciamento dos subsistemas Banco de Competências e Avaliação de Desempenho e Potencial fornece inúmeras possibilidades. Uma delas é a elaboração de um **Plano de Desenvolvimento Profissional** mais dirigido, com o objetivo de oferecer ao servidor a chance de aperfeiçoamento e oportunidades de relocação. A Figura 1 mostra algumas possibilidades.

Figura 1 – Plano de Desenvolvimento Profissional

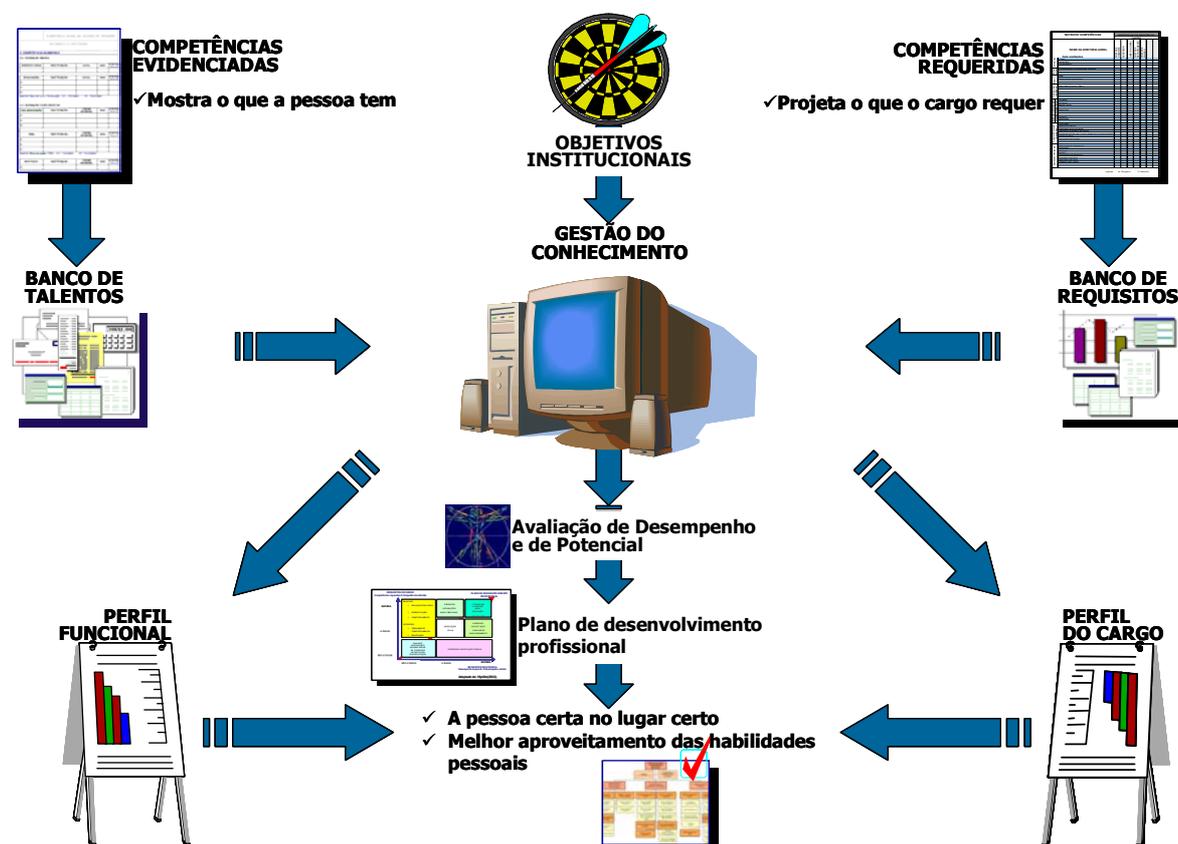


Adaptado de: Hipólito (2002)

Esse plano deve ter a sua aplicação acompanhada e mensurada para que seja verificado o seu grau de eficácia e implementadas as ações corretivas e preventivas. Recomenda-se que após um ano seja realizada nova comparação entre as competências requeridas e as evidenciadas (nesse momento, pode ser necessário novo mapeamento de competências), com a finalidade de se verificar o resultado efetivo do plano (preenchimento das lacunas ou relocação). O objetivo é a melhoria contínua do processo.

A Figura 2 mostra uma representação esquemática do Sistema de Gestão das Competências.

Figura 2 – Representação esquemática do Sistema de Gestão das Competências



3.2 Metodologia utilizada para a elaboração das Matrizes de Competências Requeridas

A metodologia utilizada para a definição das competências administrativas foi elaborada a partir de técnicas amplamente utilizadas, testadas e aprovadas em organizações públicas e privadas de porte e objetivos semelhantes aos do Poder Judiciário.

Com base na realidade do Poder Judiciário e na sua própria experiência, a FGV definiu três categorias de competências essenciais: acadêmicas, profissionais e pessoais.

- a) **competências acadêmicas:** são os requisitos de formação acadêmica, conhecimento de idiomas e ações de capacitação diversas (treinamentos, cursos e outras).

Para o PJ, tais requisitos significam a identificação da formação acadêmica exigida para que o servidor cumpra da melhor maneira as atribuições do seu cargo. Para o servidor, representam o reconhecimento de seu esforço de desenvolvimento acadêmico.

Com isso, será possível identificar o investimento pessoal no aperfeiçoamento dos currículos, o grau de atualização técnica do servidor, o quanto melhor ele pode ser aproveitado ou mesmo a necessidade de realização de treinamentos e/ou cursos que possibilitem ao servidor cumprir as exigências de seu cargo.

a) **competências profissionais:** são referentes ao tempo de experiência nas diversas áreas profissionais, dentro e fora da área judiciária. As competências profissionais fornecem informações sobre os requisitos de experiência do servidor no mercado de trabalho externo e, sobretudo, as experiências que ele possui dentro do PJ.

Para o PJ, essas competências significam o grau de experiência profissional exigido para o exercício de cada cargo ou função. Para o servidor, ter suas competências profissionais identificadas significa a possibilidade de reconhecimento do seu esforço e de melhor aproveitamento da sua experiência no PJ.

b) **competências pessoais:** são as tendências comportamentais requeridas para o exercício de cada atividade (competências requeridas) ou apresentadas por cada servidor (competências evidenciadas). Para o universo do PJ, foram tecnicamente definidas como aplicáveis as seguintes competências pessoais: trabalho em equipe, aprendizagem contínua, flexibilidade, comunicação, organização e planejamento, liderança de pessoas, criatividade e inovação, capacidade de decisão, atuação estratégica, negociação, orientação para resultados e visão sistêmica⁵.

Para o PJ, a análise dessas tendências representa a possibilidade de ter servidores comportamentalmente mais ajustados aos cargos ocupados, enquanto para o servidor ter suas competências pessoais identificadas significa não só o reconhecimento das suas habilidades pessoais como também o reconhecimento de qual função é mais adequada às suas tendências comportamentais e habilidades pessoais, possibilitando melhor aproveitamento da sua capacidade.

⁵ Ver a definição de cada atributo no Anexo 3.

A cada uma dessas três categorias de competências essenciais – acadêmicas, pessoais e profissionais – foram então atribuídas duas classes de competências profissionais e acadêmicas e uma graduação para as competências pessoais, descritas adiante. A finalidade é estabelecer o grau de aplicabilidade de cada competência a cada cargo específico.

Às **competências acadêmicas e profissionais** é atribuída uma das seguintes classes:

- a) **obrigatórias:** são as competências relativas aos conhecimentos, capacidades e experiência profissional imprescindíveis ao cumprimento das atribuições do cargo. O não-preenchimento das competências obrigatórias pode impedir que o servidor ocupe o cargo analisado.
- b) **desejáveis:** são as competências relativas aos conhecimentos, capacidades e experiência profissional importantes, mas não imprescindíveis, ao cumprimento das atribuições do cargo. O não-preenchimento das competências desejáveis não impede que o servidor ocupe o cargo analisado.

Já as **competências pessoais**, por tratarem de fatores de mais difícil mensuração, tiveram uma metodologia de graduação diferente: foi aplicada uma relação de afirmações de cunho comportamental, visando, mediante a exposição de atitudes e situações cotidianas, descrever um perfil pessoal aproximado. A escolha de cada uma dessas afirmações, conectando-as ao cargo ou servidor analisado, atribui uma graduação a cada competência pessoal, variando de **0 (competência não-requerida ou não-observada)** a **10 (competência totalmente aplicável e exigida)**.⁶ É importante salientar o cuidado tomado no sentido de não se rotular as pessoas, mas sim descrever tendências comportamentais que sempre podem ser aperfeiçoadas.

⁶ Ver relação completa no Anexo 3.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

4.1 Caracterização do Projeto contratado

Objetivo

Desenvolver a matriz de competências relacionadas à administração do Poder Judiciário.

Atividades a serem desenvolvidas

- Realização do levantamento de dados relacionados às competências exigidas para os cargos administrativos.
- Elaboração da primeira versão da matriz de competências administrativas.
- Validação da matriz junto às instâncias competentes no Poder Judiciário.

Produtos do Módulo

- Relatórios de Progresso, com a apresentação do andamento das atividades.
- Relatório Final do Projeto.

4.2 Descrição do trabalho realizado

A partir do perfil institucional, foi decidido que a elaboração das Matrizes de Competências seria referente às competências **requeridas** para os cargos de chefia das unidades organizacionais administrativas situadas entre o nível de Diretoria Geral (ou equivalente) e o de Serviço, o que, na prática, correspondeu a quatro níveis hierárquicos (Diretorias Gerais e Gabinete da Presidência, Departamentos e Assessorias, Divisões e Serviços). Esse desdobramento significou um universo de 407 unidades organizacionais analisadas.

A partir desse critério, foram elaboradas Matrizes de Competências das seguintes Diretorias Gerais (ou equivalentes) e respectivas unidades organizacionais subordinadas, conforme detalhado a seguir:

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
Conselho da Magistratura COMAG	Diretoria Geral de Controle Interno – DGCOI
Corregedoria Geral da Justiça CGJ	Diretoria Geral de Administração – DGADM Diretoria Geral de Fiscalização, Apoio e Monitoramento – DGFAM Coordenação dos Núcleos Regionais – CONUR
Escola da Magistratura EMERJ	Secretaria Geral de Ensino – SEGEN
Unidades organizacionais de apoio à Presidência	Gabinete da Presidência – GAB-P Assessoria de Desenvolvimento Institucional – ASDIN

DIRETORIAS GERAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
Diretoria Geral de Apoio ao Segundo Grau de Jurisdição DGJUR	Departamento de Autuação – DEAUT Secretaria do Tribunal Pleno e do Órgão Especial – SETOE Secretaria da Seção Criminal – SECRI Divisão de Cumprimento de Diligências – DICUD
Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento DGCON	Gabinete – GABGE Museu da Justiça – MUJUS Departamento de Gestão de Acervos Arquivísticos – DEGEA Departamento de Gestão de Acervos Bibliográficos – DERAB Departamento de Gestão do Ciclo do Conhecimento – DECCO
Diretoria Geral de Tecnologia da Informação DGTEC	Gabinete – GABTI Assessoria de Comunicação da Informática – ASINF Departamento de Relacionamento com o Usuário – DEREU Departamento de Sistemas de Informação – DESIS Departamento de Produção – DPROD
Diretoria Geral de	Gabinete – GABPF

DIRETORIAS GERAIS	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
Planejamento, Coordenação e Finanças DGPCF	Assessoria Jurídica – ASJUR Departamento de Gestão da Arrecadação – DEGAR Departamento Financeiro – DEFIN Departamento de Planejamento e Orçamento – DEPLA Divisão de Contabilidade – DICOT
Diretoria Geral de Logística DGLOG	Gabinete – GABLO Assessoria Técnica e Jurídica – ASTEC Departamento de Contratos e Atos Negociais – DECAN Departamento de Licitações e Formalizações de Ajustes – DELFA Departamento de Infra-estrutura Operacional – DEIOP Departamento de Engenharia – DEENG Departamento de Patrimônio e Material – DEPAM Departamento de Transporte – DETRA
Diretoria Geral de Gestão de Pessoas DGPES	Escola de Administração Judiciária – ESAJ Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDEP Departamento de Administração e Legislação de Pessoal – DEALP Departamento de Saúde – DESAU
Diretoria Geral de Segurança Institucional DGSEI	Gabinete – GABSI Departamento de Segurança Patrimonial – DESEP Departamento de Segurança Institucional – DESIN Departamento de Projetos e Segurança de Telecomunicações – DETEL Divisão de Segurança e Carceragem – DISEC

Vale ressaltar que não foram elaboradas as Matrizes de Competências dos órgãos colegiados, dos NURC, das Secretarias das Câmaras e das unidades cujos gestores assim o decidiram em função de não terem previsão de um único responsável formal – alguns gabinetes, por exemplo.

A partir das macroatribuições de cada unidade organizacional, definidas na Resolução Nº 15/2003 do Egrégio Órgão Especial, foi estruturada uma minuta

da Matriz de Competências por Diretoria Geral, que mostra os requisitos acadêmicos, profissionais e pessoais básicos aplicáveis a cada unidade organizacional.

Em seguida, a minuta de Matriz foi apresentada aos gestores responsáveis pelas diversas unidades organizacionais, com o objetivo de discutir as singularidades de cada cargo em função da sua significância no conjunto do PJ e das particularidades do resultado gerado, além de colher as suas opiniões a respeito das competências requeridas e do respectivo grau de exigência para que cada cargo cumpra os seus objetivos estratégicos.

Esse trabalho foi realizado em 37 *workshops* com os gestores das unidades organizacionais analisadas, no período de fevereiro a abril de 2004, obedecendo ao seguinte calendário de reuniões:

DATA	DIRETORIA	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
16/02	DGLOG	DGLOG, GABLO, ASTEC, DECAN, DIDIR, SEPBA, SEAD, DICON, SECEX, SEATU, DIANE, SECAN, SEATO
17/02	DGLOG	DELFA, DICAV, SEEAL, SEPAL, SEREG, DIFCO, SEFIN, SEPPRA, SEAFI, SEDIL
18/02	DGLOG	DEIOP, DIDOC, SERAM, SEDES, DICOR, SETMA, SEURA, SEMSG
19/02	DGLOG	DIFOR, SEFIC, SEAFO, SEOPE
01/03	DGLOG	DEENG, DIPLE, SEPLO, SEISI, DIDEQ, SECOS, SEOPS, DIMAP
02/03	DGLOG	SEMAI, SEMAS, DIFOB, SEFER, SEPER
03/03	DGLOG	DEPAM, DIQUA, SEPAM, SEMOQ, DIALM, SERMA, SEGEM, SEXEM
09/03	DGLOG	DIMAR, SEMAM, SEPOM, DIASO, SESOL, SEDEM, SEPEM, DIPAT
09/03	CGJ	DGFAM, DEPES, DICAR, SEORI, SECOC, SESER, DIMOV, SEMOD, SEIAIS, SESUL
10/03	GAB-P	GAB-P, ASPRE, DERIN, DIIMP, DICOS
10/03	DGPES	DGPES, ESAJ, DISUP, SECAI, SERIM, SECOF, DIDES, SECAP, SECAE, DIEPE, SEPCO, SECAV, DEDEP, DIACO, SERSE, SEAPE, SEAES
11/03	DGPFC	DGPFC, GABPF, ASJUR, DEGAR, DIARR, SETOS, SECAR, DICAB, SECOA, SEPIN, DIPAF, SECAL, SEADM, DEFIN, DIAFI, DITES, DIPJU, DILAD, DILID

DATA	DIRETORIA	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
11/03	DGPFC	DEPLA, DICAP, DIGOR, DIPLA, DICOT, SECCO, SECAC, SEPPE
15/03	CGJ	DIDED, SEPAR, SEPTO, SECOB, DIPES, SECAD, SEINF, SECOM
15/03	CGJ	DEDIS, DIDIS, SEDCO, SECOC, SEPOD, DINST, SEEXP, SEINP, SECAP
16/03	CGJ	DIPGE, SERPE, SECIA, SEXPE, SEPJU, DESOP, DIPRO, SEDIS, SERAU, DIEXP, SEXPO, SETRE
16/03	CGJ	DINFO, SECER, SEMAT, DGFAM, DEMON, DIJUD, SEFOR, SEJUD, DIEXT, SEREG, SAEXT
16/03	GAB-P	DEPRO, DECEL, DICER, DIEVT
17/03	CGJ	DEARC, DICUS, SINST, SECUS, DISEL, DEACA, DIAJU, SECOE, SEINE, SEPOE, DIARC, DEFEX, DIARC, SEIOR, SEINI, DIAPO, CONUR
18/03	DGPES	CRECHE, SEPAD, SETEC, DIADD, SEVAL, SEDEP, SENOR, DEALP, DIDIF, SELES, SEBEN SEDRE, DIPAG, DICAD, SECAF, SECOF, DIMAG, SECAD,
18/03	DGPES	SELEG, DESAU, DISAU, SEMED, SEENF, SEPSI, SEODO, DIPER, SEPEL, SEPEI, DISOC, SESOC, SENFT
19/03	DGJUR	DGJUR, DEAUT, DIPRO, DICRI, DIAPE, DICIV, SETOE, SECIV, SEPRI, SEFEI, SEESP, SECRI, DICUD
22/03	DGTEC	DGTEC, GABTI, ASINF, DEREU, DISTG, SESAD, SESIF, DIAUS, SEREM, SEAUC, DISTJ, SESIN, SESEG
23/03	DGLOG	SECAM SEMOV, DIAGR, SEPGA, SEPGA,
23/03	DGCON	DGCON, GABGE, MUJUS, DEGEA, DIOPE, SERDO, SESED, SEROC, SERSA, SERCE, SERCA, SERGA, DIGED, SERIA, SERCO
24/03	DGTEC	DESI, DISIG, SESIA, SESFI, SEAGE, DIADA, DIPOR, DISJU, SESIN, SESEI, SEISE. DIMET, SEDIC, SEQUA
24/03	DGTEC	DPROD, DISRE, SETEL, SEREL, SECEP, SINET
26/03	DGCON	DIARE, SERAR, SERAI, SERDU, SERCA, SERVO, SERIT, SERTA, SERFO, SERBO, SERVA
30/03	DGTEC	DEPROD, DISRE, SETEL, SEREL, SECEP, SINET, DIBDA, DISEG, SESID, SEINR, DIEST, SEMAC, SEMIN, SEPEA
31/03	GAB-P	DEMOV, DEAPC, DICOM, DICES, DIPRA, DIAPJ, DIOPE
31/03	DGSEI	DGSEI, GABSI, DESEP, DIVPA, DICIN, DESIN, DIEVE, DIATC, DETEL, DISEC
01/04	DGCON	DERAB, DITRA, SEREG, SETAL, SECLA, SERIN,

DATA	DIRETORIA	UNIDADES ORGANIZACIONAIS
		SERAP, DIDIB, SERBI, SERCE, SERDI, DIGAC, SEDIR, SEBIB
01/04	DGCON	DECCO, DICAC, DIPAR, SEREC, SERSA, SERGI, DIDCO, SEAPE, SERAL, SERJU, SERPO, SERCI
02/04	DGLOG	DETRA, DIATE, SESOT, SECTO, DIAPA, SEMOT, SECEX, DIGFR, SEFRO, SESAS, SESUM
05/04	DGCOI	GABCI, DGCOI, DEAUD, SEAUG, SEAOP, SEACF, DEPTC, SEPCT, SETCT, DINOT, SEORT
19/04	EMERJ	SEGEN, DENSE, DIAPG, SEACA, SECES, DEADE, DIENS, SECUD, SECUM, DIACD, SEPDI, SEMON, SECUT, DIBIB, DEAMA, DIVIT, DIFEI, DEADM, DIADM, SEPRO, SEPES, SECON, SELIC, DIFIN, SEBIL, SERRI, DILOG, SETRA, SEAUD, DIPUB, DIMAT, GABEM, CEPES, COMAC, COMAM, ASGET
20/04	ASDIN	ASDIN, DIREL, DINOI, DIAUD

A participação dos gestores foi construtiva, reconhecendo essa iniciativa do PJ como investimento no desenvolvimento dos servidores e avaliando o trabalho como de extrema importância.

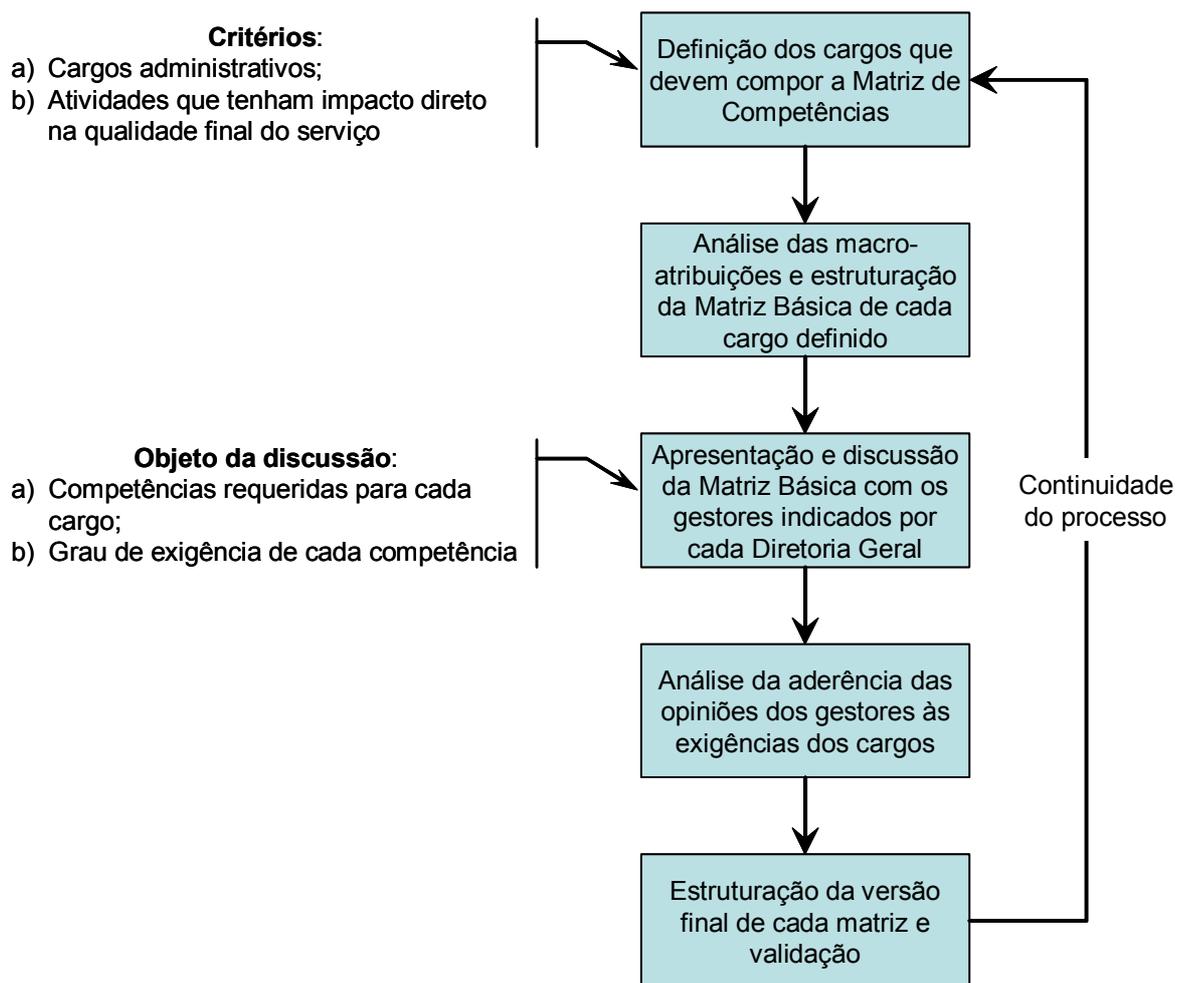
Na etapa seguinte, as propostas dos gestores foram analisadas para verificar o grau de aderência às reais exigências dos cargos. Essa atividade se justifica, pois, tipicamente, em atividades desse tipo, as pessoas reagem inconscientemente de duas maneiras: ou atribuem um rigor excessivo ao cargo analisado (por exemplo: pós-graduação e doutorado obrigatórios para cargos com atribuições menos exigentes) ou minimizam as suas exigências (por exemplo: não-exigência de conhecimento de idiomas para cargos que têm contato com pessoas que não dominam o português). Em alguns casos, algumas competências que parecem ser sempre necessárias na verdade não o são.

O requisito “Criatividade e Inovação” é um exemplo que se enquadra nesse tipo de imprecisão. Se o cargo analisado tem por atribuição o desempenho de atividades que exigem o rigoroso cumprimento de uma determinada legislação, sem nenhum desvio, criatividade e inovação talvez não sejam características

imprescindíveis. Por outro lado, se o ocupante do cargo for uma pessoa altamente criativa, talvez pudesse ser mais bem aproveitado em outro cargo.

Após essa análise crítica, as Matrizes de Competências Requeridas obtidas foram então validadas com os gestores, obtendo-se, dessa forma, a versão final de cada matriz. A Figura 3 mostra o fluxograma do trabalho realizado.

Figura 3 – Fluxograma do trabalho realizado



5 IMPLEMENTAÇÃO

5.1 Fatores críticos de sucesso

A implementação da Matriz de Competências requer a atenção do Poder Judiciário em pelo menos dois aspectos considerados críticos para o sucesso do trabalho, pois sinalizam condições vitais a serem atendidas e estão diretamente relacionados aos objetivos e resultados a serem perseguidos. São eles:

a) **Continuidade do processo.** A iniciativa do PJ de realizar um mapeamento de requisitos para a elaboração das matrizes de competências representa uma atitude bastante arrojada e uma intenção evidente de modernizar a sua administração, aproveitar melhor seu capital humano e dar ao servidor a oportunidade de aperfeiçoamento profissional. A expectativa gerada é muito grande, pois sentir-se valorizado pela instituição em que se trabalha tem um importante significado como fator motivacional para os servidores. Todos os participantes dos *workshops* mostraram grande expectativa quanto à continuidade do trabalho. O não-prosseguimento pode redundar em frustração dos servidores que participaram intensamente desse projeto.

b) **Utilização de metodologia apropriada.** A possibilidade de um trabalho desse tipo gerar rotulações discriminatórias deve ser seriamente considerada. O comportamento humano é extremamente dinâmico. As competências acadêmicas e profissionais refletem uma situação pontual referente à capacidade de se realizar determinadas atividades; já as competências pessoais refletem uma tendência para se realizar essas atividades de uma determinada maneira. Isso significa que as competências analisadas apresentam dinâmicas completamente diferentes, ou seja: enquanto as competências acadêmicas e profissionais refletem um momento específico (a situação atual), as competências pessoais indicam tendências ao longo do tempo.

A metodologia adotada, principalmente quando forem mapeadas as competências pessoais para a estruturação da Matriz de Competências Evidenciadas, é, portanto, fator crítico de sucesso para dar conta dessa possibilidade, evitando-se aproximações ou decisões baseadas unicamente na experiência pessoal. Essa metodologia constitui-se de questionários baseados em técnicas comportamentais que, depois de analisados, revelam tendências atitudinais dos servidores mapeados.

5.2 Ações de implementação

A responsabilidade pela implementação e manutenção da Matriz de Competências é do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DEDEP da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas – DGPEs, que, na verdade, já iniciou o processo nas unidades organizacionais em processo de certificação pela Norma ISO-9001:2000 (18ª. Vara Cível, 13ª. Vara Cível, 18ª. Câmara Cível e Escola da Magistratura – EMERJ).

Com base nos registros assentados no Sistema Histórico Funcional da Justiça – SHFTJ e no Sistema Histórico Funcional da Corregedoria Geral da Justiça – SHFCG, o DEDEP já elaborou a Matriz de Competências Evidenciadas dessas unidades organizacionais. Inicialmente visando à certificação ISO, o trabalho está restrito às competências acadêmicas e profissionais, pois a incorporação das competências pessoais à Matriz de Competências Evidenciadas requer a utilização de metodologia específica, mencionada no item 4.1b).

Como as competências pessoais requerem metodologia específica para serem evidenciadas, é desejável que o foco imediato recaia nas competências acadêmicas e profissionais.

Recomenda-se ao DEDEP a seqüência de atividades que se seguem para implementação do Projeto:

1. cadastrar as matrizes já estruturadas, apresentadas no Anexo 2, com a finalidade de gerar os respectivos registros;
2. verificar a necessidade e oportunidade de estruturar as Matrizes de Competências de outros cargos eventualmente não-cobertos pelo trabalho inicial;

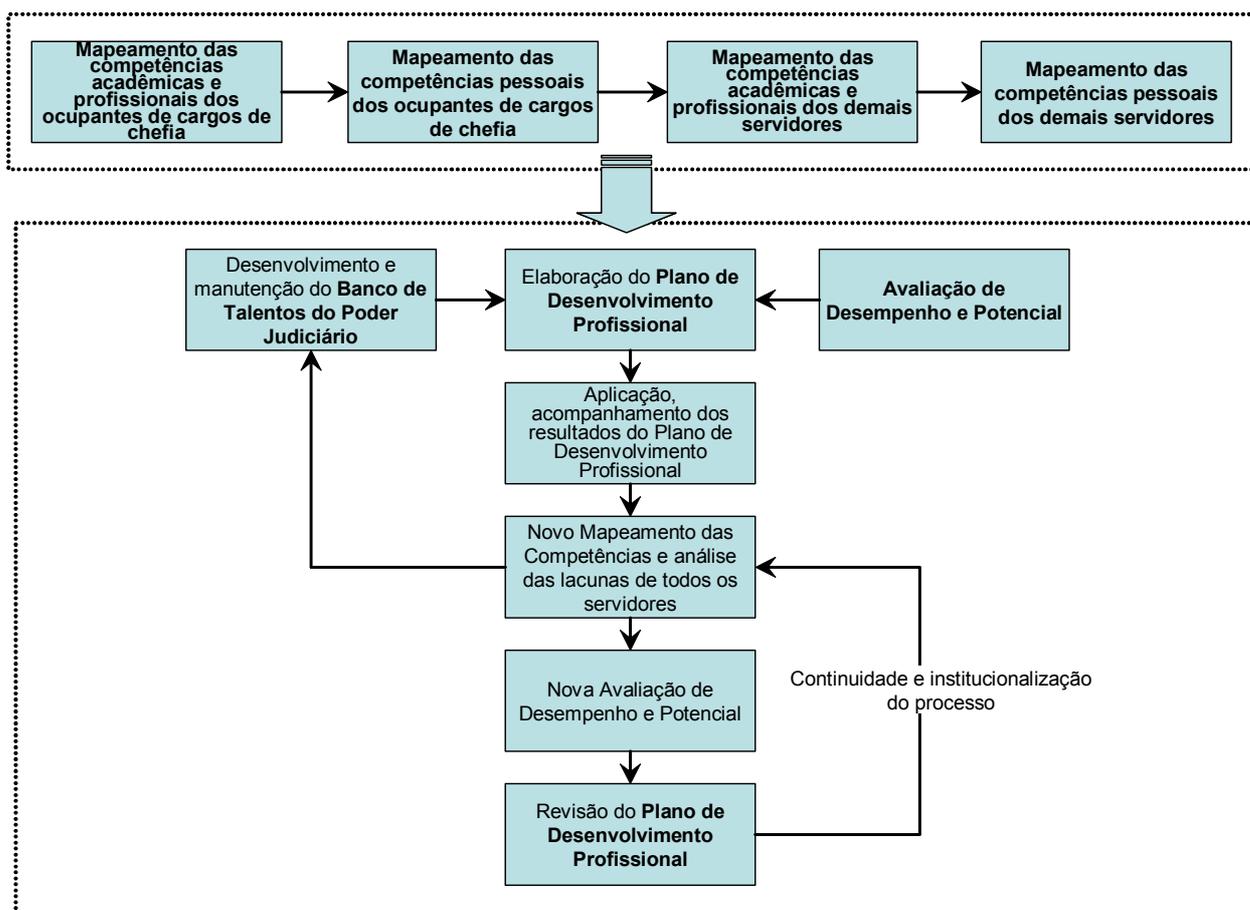
3. comparar as competências acadêmicas e profissionais requeridas, constantes nas matrizes estruturadas, com os dados constantes nos sistemas de cadastro (SHFCG e SHFTJ). Essa atividade poderá requerer uma verificação da exatidão e confiabilidade desses dois sistemas no que se refere ao cadastramento dos títulos acadêmicos e registros profissionais;
4. elaborar o primeiro relatório de lacunas de competências;
5. revisar o conteúdo das matrizes com os gestores em função das lacunas evidenciadas;
6. elaborar a Rotina Administrativa – RAD específica, detalhando o processo e determinando a periodicidade de atualização das matrizes e os planos de capacitação e desenvolvimento correspondentes, visando ao preenchimento das lacunas de competências evidenciadas.

6 DESDOBRAMENTOS FUTUROS

- O desdobramento natural será o de elaborar as Matrizes de Competências Evidenciadas (**acadêmicas e profissionais**) para os gestores ocupantes dos cargos cujas Matrizes de Competências Requeridas foram elaboradas (Anexo 2).
- Após a configuração dessas matrizes, o passo seguinte é a realização do mapeamento das competências **pessoais** evidenciadas dos servidores que ocupam cargo de chefia.
- O futuro, porém, aponta para a necessidade do mapeamento, em conjunto com a Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento – DGCON e a Diretoria Geral de Tecnologia da Informação – DGTEC, das competências (acadêmicas, profissionais e pessoais) de **todos** os servidores do PJ, com o objetivo de formar o **Banco de Talentos do Poder Judiciário**, conforme descrito no item 2.1b).
- Em seguida, é necessário implementar a **Avaliação de Desempenho e de Potencial**, conforme metodologia apresentada no item 2.1c).
- A avaliação do desempenho profissional, aliada ao acompanhamento da evolução das competências individuais, mostrando as faltas e os excessos, deve ser a base para a elaboração do **Plano de Desenvolvimento Profissional**, conforme metodologia descrita no item 2.1d).
- A figura 4 mostra o fluxograma dos desdobramentos sugeridos.

-
-
-

- **Figura 4 – Fluxograma dos desdobramentos sugeridos**



- A finalidade é gerenciar o conhecimento acumulado individualmente por todos os servidores como um ativo do Poder Judiciário, diminuindo drasticamente o tempo entre o aprendizado e a distribuição do conhecimento, gerando valor à instituição. Isso deve ser conseguido por meio de uma política de capacitação contínua dos servidores e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados.
- Fica claro, dessa forma, que a definição das matrizes de competências administrativas é o início de um trabalho de maior extensão e impacto.

7 CONCLUSÃO

- Ao optar por uma gestão baseada em competências, a instituição passa a ser entendida como um organismo vivo, formado pelo seu quadro de servidores. É fundamental, no entanto, que não haja grandes intervalos no processo e que seja desenvolvido de modo contínuo. Por outro lado, é necessário difundir-se a idéia de que, ao investir na carreira, o servidor estará investindo no seu potencial e capacidade pessoais. É preciso que todo esforço seja valorizado para que as informações adicionais sejam fornecidas e o Banco de Talentos possa funcionar efetivamente.

8 BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- BAND, A. William. *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- BETHLEM, Agrícola. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARR, Davi K.; LITTMAN, Ian D. *Excelência nos serviços públicos*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.
- CERQUEIRA, Filho. *A arte da competência essencial*. São Paulo: Ed. Totalidade, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira e Competência*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Ed. Pioneira Administração e Negócios, 1995.
- DUTRA, Joel de Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel de Souza. *Gestão por competências*. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Eletrônico – século XXI – versão 3.0*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.
- FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda (Org.). *Gestão do conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- HIPÓLITO, José Antonio M. *Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- HOUAISS, Antonio. *Dicionário Eletrônico Houaiss*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2000.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.
- KAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*. São Paulo: Ed. Cultrix, 1992.
- KATZENBACH, Jon R.; SMITH, Douglas K. *Equipes de alta performance – The discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.
- MEISTER, Jeanne C. *Chief learning officers*. New York: Corporate University Xchange, 2000.
- MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa*. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999.
- MEISTER, Jeanne C. *Pesquisa de tendências das universidades corporativas*. New York: Corporate University Xchange, 1999.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.
- NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert (Org.). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.
- PERRENOD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. São Paulo: Ed. Artmed, 2000.
- QINN, Robert E. *Competências*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por competências*. São Paulo: Ed. Educator, 2001.
- RESENDE, Enio. *O livro das competências*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.

- RIOS, Terezinha Azeredo. *Ética e competências*. São Paulo: Ed. Cortez, 1993.
- ROCHA-PINTO, Sandra R.; PEREIRA, Cláudio S.; COUTINHO, Maria Teresa C.; JOHANN, Sílvio L. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2003.
- ROSSATTO, Maria A. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Ed. Interciência, 2003.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.
- SILVA, Mario C. Marcondes. *Competências e resultados em planejamento de RH*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- TEIXEIRA, A. Elson. *Competências múltiplas gerenciais*. São Paulo: Ed. Makron Books do Brasil, 2000.
- TEIXEIRA, A. Elson. *Criatividade, ousadia e competências*. São Paulo: Ed. Makron Books do Brasil, 2002.
- TEIXEIRA, A. Elson. *Teoria geral da administração e prática*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- VIANNA, Marco Aurélio F. *A era da competência – estratégias e táticas para a administração de empresas em épocas de instabilidade*. São Paulo: Ed. Gente, 1999.