



**RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO POR
COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO
GRANDE DO NORTE – TRE/RN**

Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional - GESTCOM

Tel (91) 3201.8114

Rua Augusto Corrêa, 01 _ Guamá
Belém, Pará, 66075-110

gestcompesquisas.com
gestcom@gestcomufpa.org

BELÉM

2017



***Composição da Equipe do Laboratório de Gestão do Comportamento
Organizacional***

Coordenador

Prof. Dr. Thiago Dias Costa

Vice-Coordenadora

Prof. Dr^a. Camila Carvalho Ramos

Pesquisadores Sênior

Prof. Dr^a Aline Beckmann de Castro Menezes

Prof. Ms. Cezar Romeu de Almeida Quaresma

Prof. Dr. Romariz da Silva Barros

Ms. Daniel Serique de Almeida Junior

Pesquisadores Júnior

Psic. Ms. César Augusto Barth

Psic. Esp. Gisele Cristiane Andrade Marques

Adv. Esp. Julyana Maria Kataoka Cruz

Adm. Esp. Thiago Almeida da Rocha

Estagiários

Evelyn Elleres Hoffman Pinheiro

Gottardo Celso Ferreira Dias

Izabelly de Oliveira Severino

Marcelly Gabriele de Moura Rêgo

Pedro Henrique Reis e Silva

Teresa Regina Furtado Cerdeira

Vivian Torres Cabeça



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Presidente

Desembargador Dilermando Mota Pereira

Diretora-Geral

Andréa Carla Guedes Toscano Campos

Secretária de Gestão de Pessoas

Vivianna Câmara Tavares de Sena Fernandes

Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional

Paulinéa Marise Lima de Araújo

Equipe Seção de Lotação e Gestão de Desempenho

Claudia Josemira Marinho de Lima

Elizângela Isidoro da Silva

Suely de Oliveira Bezerra

Estagiária

Michelly Wesky Gomes de Oliveira

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral RN 2016-2020, com adaptações.....	2
Figura 2: Etapas da avaliação de indicadores de desempenho por competências.....	8
Figura 3: Formulário em branco para adicionar novos indicadores	22
Figura 4: Lista de Sugestão de indicadores	22
Figura 5: Lista de indicadores de outros Tribunais	23
Figura 6: Percentual de servidores que realizaram sua autoavaliação	26
Figura 7: Percentual de servidores avaliados pelo seu gestor imediato.....	27
Figura 8: Percentagem de servidores avaliados no Avaliação de Desempenho por Competências do TRE/RN	28
Figura 9: <i>Análise Geral da Lacuna Média dos Indicadores Transversais</i>	34
Figura 10: <i>Distribuição do número de indicadores de acordo com o número de servidores beneficiados com as ações de capacitação</i>	36
Figura 11: Diagrama de Pareto com os indicadores de alta lacuna	38
Figura 12: Diagrama de Pareto com a alta lacuna de 50% dos beneficiados	39
Figura 13: Cruzamento dos sete primeiros indicadores com Lacuna Média Alta e as competências vinculadas	61

Lista de Quadros

Quadro 1: Termos da Descrição de Indicadores de Desempenho	6
Quadro 2: Unidades, datas e número de multiplicadores participantes das oficinas de mapeamento do TRE/RN	11
Quadro 3: Decomposição comportamental de uma competência	19
Quadro 4: Possibilidades para cálculo da Necessidade de Capacitação (NC)	29
Quadro 5: Interpretação da Lacuna.....	30
Quadro 6: Sugestões e Indicadores Adicionais	55
Quadro 7: Elementos da descrição de uma competência e/ou indicador	72

Lista de Tabelas

Tabela 1: Indicadores que correspondem a 50% das altas lacunas	41
Tabela 2: Frequência dos Indicadores Administrativos	44
Tabela 3: Frequência dos Indicadores Pessoais	51
Tabela 4: Frequência dos Indicadores Gerenciais	53
Tabela 5: Indicadores não avaliados	55

Sumário

1. Apresentação	1
1.1 Como Ler Este Relatório	2
2. Introdução.....	4
3. Metodologia.....	8
3.1 Análise Documental.....	9
3.2 Divulgação/Sensibilização.....	10
3.3 Oficinas de Identificação de Indicadores Comportamentais	11
3.4 Avaliação de Indicadores Comportamentais.....	23
3.5 Análise de dados	25
4. Avaliação Geral dos Resultados	26
5. Avaliação Geral da Lacuna	29
5.1 Análise da Lacuna	29
5.2 Número de servidores em cada faixa de lacuna	30
6. Avaliação Geral da Lacuna	32
6.1 Avaliação das Lacunas Individuais.....	32
6.2 Avaliação por Número de Beneficiados	35
6.3 Frequência dos Indicadores Transversais.....	43
7. Competências Vinculada aos Indicadores	61
8. Usos da Avaliação de Desempenho por Competências.....	63
8.1 Levantamento de Necessidades de Capacitação e Treinamento.....	63
8.2 Avaliação 360º	68
8.3 Novos Ciclos de Avaliação de Desempenho por Competências	69
8.4 Introduzindo Novas Competências e/ou Novos Indicadores Comportamentais ...	70
9. Considerações Finais.....	73

1. Apresentação

O presente relatório apresenta os dados relativos a Avaliação de Desempenho por Competências do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE/RN). Esses dados correspondem à Análise Documental, a Identificação e Avaliação dos Indicadores de Desempenho por Competência levantadas durante as oficinas realizadas na instituição.

O Termo de Execução Descentralizada nº 01/2017 – TRE/RN firmado entre o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte e a Universidade Federal do Pará (UFPA) é uma das ações desenvolvidas pelo TRE/RN de modo a viabilizar a implantação do modelo de gestão por competências, estratégia utilizada pela equipe de Gestão de Pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos, descritos no Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do RN 2016-2020 (Figura 1), “Melhoria da gestão e da governança de pessoas” e do desdobramento da cadeia de valor que visa “Captar, gerir, desenvolver e motivar os servidores e colaboradores do órgão, a fim de que possam desempenhar as suas atividades com competência e prestar serviços com foco nas metas institucionais”.

Este relatório é o resultado de ações voltadas para o desenvolvimento de seus servidores que estão sendo desenvolvidas pelo TRE/RN, ele visa a identificação de indicadores comportamentais tendo como foco a realização da avaliação de desempenho por competências, avaliação esta que poderá subsidiar os processos decisórios da Gestão de Pessoas do TRE/RN. Esses processos incluem os sistemas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Abertura de Concursos, Redimensionamento da Força de Trabalho, Análise e Gestão de Cargos, Desenvolvimento de Carreira, entre outros.



Figura 1: Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral RN 2016-2020, com adaptações.

1.1 Como Ler Este Relatório

O relatório aqui apresentado deve ser compreendido como um conjunto de ferramentas úteis ao planejamento e decisão sobre os processos de gestão de pessoas no TRE/RN, inicialmente no que tange às necessidades de capacitação dos servidores, no entanto também pode contribuir com outros subsistemas gestão de pessoas.

A Introdução deste relatório apresenta uma breve descrição e discussão das bases teóricas que fundamentam o trabalho aqui apresentado, permitindo ao leitor compreender o tema tratado e seus significados.

A Metodologia indica o detalhamento dos passos realizados para a execução do Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências do TRE/RN. Além de apresentar o processo, esta seção tem como objetivo central fornecer subsídios para que futuras equipes possam conduzir, com segurança, os próximos ciclos de levantamento dos indicadores comportamentais e de avaliação. Por se tratar de um processo sensível a mudanças organizacionais a avaliação de desempenho deve ser continua repetindo-se periodicamente o ciclo e mantendo atualizado os dados de indicadores da instituição.

A terceira parte busca realizar uma Avaliação Geral dos Resultados, partindo tanto das lacunas identificadas nos indicadores de desempenho, quanto do número de pessoas que deverão ser capacitadas. Essa análise oferece subsídios para decisões estratégicas e disponibiliza recomendações a partir dos dados levantados, mas deve-se ter clareza de que as decisões finais sempre cabem aos dirigentes e setores competentes do órgão, que podem acrescentar os dados aqui apresentados como elementos a serem considerados junto às definições políticas, financeiras e econômicas pertinentes à realidade do órgão.

A quarta parte descreve os Usos da Avaliação de Desempenho, oferecendo ao leitor uma introdução sobre como utilizar os dados produzidos pela avaliação de desempenho em diferentes subsistemas de gestão de pessoas. Note-se que, longe de ser um tratamento extensivo sobre o tema, esta seção não substitui o aprofundamento teórico e técnico para lidar com os processos de gestão de pessoas - apenas oferece ao leitor subsídios para iniciar o trabalho.

2. Introdução

A Gestão por Competência para a Administração Pública foi instituída no Brasil por meio do Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006¹. Que fundamenta a Política e as Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Essa política tem por finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.

O Decreto destaca a importância de realizar as atividades de capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais por meio do modelo de Gestão por Competências. Tal modelo tem sido implantado por instituições públicas brasileiras com o objetivo de planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos seus diferentes níveis, competências necessárias para a obtenção das metas organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001²; Carbone, *et al*, 2009³).

Outro marco legal, para essa política, é o Acórdão nº 3023/2013-TCU-Plenário⁴, este documento avalia a situação da governança e da gestão de pessoas da

¹ BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial, DF, 24 de fev. 2006. Seção 1, p.3.

² Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (1), 8-15.

³ Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. D., & Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

⁴ BRASIL, Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 3023/2013. Plenário. Redator: Ministro-Substituto Marcos Bemquerer Costa. Sessão de 13/11/2013. Disponível em <www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/Acord/.../AC_3023_45_13_P.doc>. Acesso em 10 ago.2017.

Administração Pública Federal, além de fazer algumas recomendações referente a Gestão por Competência.

No poder judiciário a Resolução nº 192, de 8 de maio de 2014⁵, dispõem sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, essa Resolução tem como uma das finalidades o desenvolvimento profissional contínuo de competências estratégicas e essenciais para a melhoria da prestação jurisdicional.

Nesse contexto, essas normativas foram desenvolvidas para que as instituições públicas aperfeiçoem e desenvolvam as competências necessárias para o alcance de seus objetivos estratégicos. Assim, gerir por competências é centrar o processo decisório na captação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias para atingir os objetivos de uma organização, que podem ser medidos pelos indicadores requeridos em seu planejamento estratégico. Portanto, como o modelo de Gestão por Competências é um processo dinâmico é fundamental investir na avaliação constata de seus servidores.

Diversos modelos de avaliação podem ser utilizados pelas organizações que desejam implantar o modelo de Gestão por Competências. Como exemplo, podemos destacar a avaliação por múltiplas fontes ou 360º e a avaliação 180º que inclui dois atores organizacionais: o próprio servidor e seu gestor imediato. Para o presente relatório, que objetiva realizar a avaliação de desempenho por competências, se utilizará da avaliação 180º.

A avaliação de Desempenho busca identificar, de um lado, as competências já bem desenvolvidas e, de outro, possíveis lacunas de competências do profissional avaliado. (Costa, T. D, Ramos, C. C. & Borba, A, 2015⁶). Dessa forma, avaliar o servidor gera resultados que podem identificar erros e acertos que possam ter ocorrido durante as ações de capacitação, e com isso, dá-se o aperfeiçoamento constante do sistema de gestão. (BORGES-ANDRADE, 2002⁷; GONÇALVES; MOURÃO, 2011⁸).

⁵ BRASIL, Conselho Federal de Justiça. Resolução nº 192, de 2014. Dispõem sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário. Disponível em <
http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/Trib_Sup/STF/CNJ/Res_192_14.html>. Acesso em 05 out. 2017.

⁶ COSTA, T. D, RAMOS, C. C. & BORBA, A. (2015) Avaliação de Desempenho por Competências. Salvador: UFBA

⁷ BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. Estudos de Psicologia, v. 7, Número Especial, p. 31-43, 2002.

Assim, a avaliação de desempenho por competências fornece subsídios para muitos subsistemas de Gestão de Pessoas, tais como: recrutamento e seleção, carreiras, treinamento e desenvolvimento, aprendizagem entre outros.

O modelo de avaliação de desempenho baseado em competências propõe diminuir a subjetividade encontrada em algumas formas de avaliação através da criação de indicadores de desempenho baseados em competências comportamentais, no qual as competências são definidas a partir de comportamentos observáveis. (REMÉDIO; ENGELMAN, 2009⁹).

Os indicadores de desempenho são representados por padrões ou expectativas de comportamentos, ou seja, por competências individuais essenciais para a organização, descrita sob a forma de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho. (BRANDÃO, 2012¹⁰).

Para descrever indicadores de desempenho baseado em competências sugere-se, conforme Ramos, *et al* (2016¹¹), a utilização de três termos: 1) verbo acrescido de objeto de ação, 2) condição e 3) critério de qualidade. Cada termo traz uma característica diferente para o indicador, como apresentado no quadro 1 descrição de indicadores de desempenho por competências.

Quadro 1: Termos da Descrição de Indicadores de Desempenho.

Termos da Descrição de Indicadores de Desempenho		
Verbo + Objeto de Ação	Condição	Critério
Exprime uma ação a ser desempenhada pelo	Indica a ferramenta ou instrumento do qual o	Indica um padrão de qualidade considerando satisfatório para

⁸ GONÇALVES, A.; MOURÃO, L. A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 2, p. 483-513, 2011.

⁹ REMÉDIO, C. C.; ENGELMAN, S. O Impacto da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na Empresa Pública. In: Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 8., [S. l.], 2011. Anais [S. l.], 2011. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2009.asp?ev=23>>. Acesso em: 18 dez. 2011.

¹⁰ BRANDÃO, H. P. Aplicações do Mapeamento de Competências à Gestão de Pessoas. In: BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Editora Atlas, p. 70-99, 2012.

¹¹ RAMOS, C. C. et al. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. *Revista Perspectiva*, v.07, n. 01, p. 133-146.

profissional no seu ambiente de trabalho que seja passível de observação e mensuração.	profissional necessita para executar a ação.	a execução do indicador.
--	--	--------------------------

A avaliação de desempenho deve ser considerada como instrumento para identificação de aspectos que possam estar impedindo o completo ou adequado aproveitamento dos seus recursos humanos e não como um ajuste de contas. (BERGAMINI; BERALDO, 2012¹²). Assim, a gestão do desempenho por competências proporciona definições mais claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas já que consegue apontar, de fato, o ponto que o colaborador ou servidor precisa desenvolver e/ou aperfeiçoar. (LANA; FERREIRA, 2007¹³).

¹² BERGAMINI, C. W. & BERALDO, D. G. R. Praticando a Avaliação de Desempenho. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, SP: Atlas, 4 ed. 2012.

¹³ LANA, N. S.; & FERREIRA, V. C. P. Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas, Estação Científica Online, Juiz de Fora, n. 04, abr./mai. 2007.

3. Metodologia

O projeto de Avaliação de Desempenho por Competências do TRE/RN aqui apresentado foi realizado no período de junho de 2017 a dezembro de 2017. O Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional - GESTCOM, responsável pela operacionalização do projeto, utiliza múltiplas metodologias para o levantamento e identificação dos indicadores de desempenho por competências, um processo chamado de **Triangulação**. Esse processo permite uma maior precisão nos resultados do levantamento e consiste na aplicação de três metodologias: (1) Análise Documental; (2) Oficinas de levantamento dos indicadores e; (3) Aplicação e Análise de Questionários de avaliação de desempenho. O processo envolve diversas fases, realizadas tanto pelo TRE/RN quando pela UFPA, essas etapa estão descritas de forma resumida na figura 2.

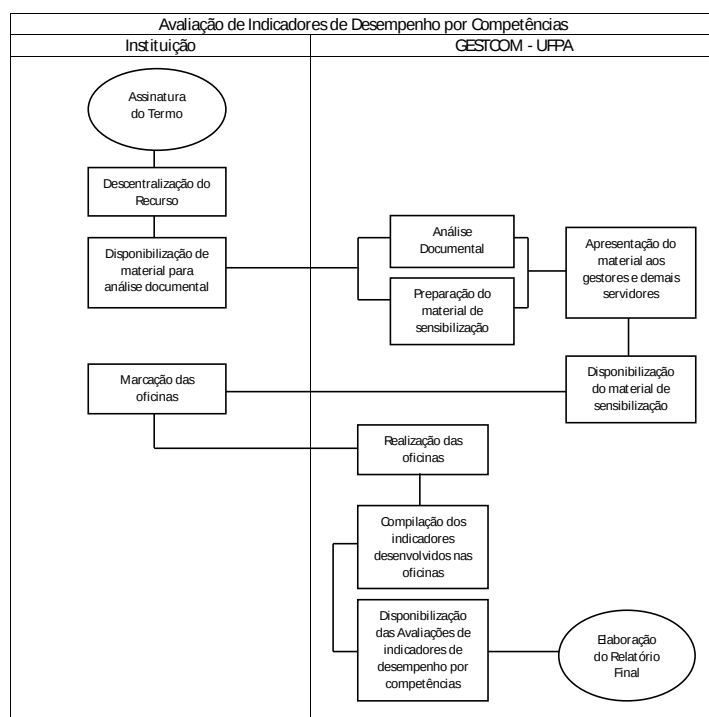


Figura 2: Etapas da avaliação de indicadores de desempenho por competências

Além da metodologia de triangulação, as fases do projeto foram realizadas conforme o plano de trabalho descrito no Termo de Execução descentralizada.

3.1 Análise Documental

A análise documental consiste em um método objetivo de descrição das competências a partir da análise da documentação produzida pela própria instituição mapeada (Brandão, 2012¹⁴). No caso do TRE/RN, essa etapa foi realizada com base nos documentos institucionais disponibilizados pela organização.

No início do processo, o TRE/RN encaminhou para a análise os seguintes documentos:

-  Cadeia de Valor do TRE/RN – Desdobramento dos Processos;
-  Cadeia de Valor do TRE/RN – Diagrama;
-  Mapa Estratégico do TRE/RN (2016-2020);
-  Manual de Competências – Volume I; e
-  Matriz de Competências – Volume II.

A análise documental foi realizada no período de julho 2017 a agosto de 2017 com o objetivo de identificar categorias e descrever objetivamente, a partir da sugestão de competências, os documentos disponibilizados pela instituição.

A partir da análise dessa documentação, foram identificados possíveis indicadores de desempenho descritos em três categorias: 1) indicadores administrativos; 2) indicadores pessoais; e 3) indicadores gerenciais. Esses indicadores foram utilizados como sugestões para os servidores durante as oficinas.

¹⁴ BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

3.2 Divulgação/Sensibilização

Essa etapa foi conduzida no período de agosto de 2017 a novembro de 2017 – momento de finalização das avaliações dos indicadores de desempenho. A fase de divulgação e sensibilização foi executada durante toda a condução do projeto, desde antes das oficinas de Mapeamento de Competências até o fim do período avaliação dos questionários de mapeamento ocorrido em 24 de novembro de 2017. Esse trabalho foi realizado pelo GESTCOM em conjunto com a equipe de gestão de pessoas do TRE/RN. Como estratégias de divulgação do projeto foram utilizados os seguintes mecanismos:

-  Cursos de apresentação do projeto para o órgão e introdução ao tema - ministrados antes das oficinas;
-  Vídeo de sensibilização para a avaliação; e
-  Vídeo tutorial para preenchimento do questionário de indicadores de desempenho;

Uma das estratégias de divulgação e sensibilização do projeto foi a realização de cursos ministrados pelo Prof. Dr. Thiago Dias Costa - coordenador do GESTCOM- tendo como tema A gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública, esses cursos ocorreram no mês de agosto, e além de divulgar e sensibilizar os servidores para o projeto, auxiliaram na capacitação da equipe de implementação do projeto no TRE/RN. Durante o mês de agosto ocorreram também a realização de reuniões de alinhamento do projeto.

Para divulgar e disseminar informações referentes ao projeto de Avaliação de Desempenho por Competências, o GESTCOM produziu vídeos de sensibilização e tutorial. Esses vídeos foram:

 **Vídeo de Divulgação do Projeto:** Esse vídeo apresenta o projeto, identificando o que é a avaliação de desempenho por competência e suas funcionalidades para a instituição. Além disso, vídeo convida todos os servidores a participarem do projeto.

 **Vídeo de Sensibilização para a Avaliação:** O segundo foi a público para informar aos servidores as etapas que já foram realizadas e prepara o servidor para o início do período da avaliação de desempenho,

solicitando assim, a participação de todos os servidores do TRE/RN. Esse vídeo foi divulgado de setembro a novembro de 2017, mês em que se iniciou a avaliação de desempenho.

 **Vídeo de Tutorial de Avaliação:** O último vídeo produzido teve como objetivo orientar os servidores do TRE/RN de como ter acesso e realizar sua avaliação no sistema GESTCOM. O vídeo tutorial de avaliação ficou disponível durante todo o período de avaliação.

3.3 Oficinas de Identificação de Indicadores Comportamentais

As Oficinas de Identificação de Indicadores Comportamentais das unidades foram agendadas tendo como foco a identificação dos indicadores comportamentais individuais e atribuições das diferentes unidades do órgão e ocorreram em setembro de 2017 no Centro de Operações da Justiça Eleitoral (COJE), em Natal-RN.

As oficinas constituem uma metodologia participativa que favorece: (1) o debate sobre os indicadores comportamentais individuais necessários a cada unidade, aumentando a confiabilidade e qualidade dos indicadores descritos; (2) a participação do servidor da unidade, promovendo seu engajamento no processo; e (3) a disseminação do conhecimento sobre a Avaliação de Desempenho por Competências, sua importância e fases, permitindo a constituição de multiplicadores em cada unidade – essenciais para as demais etapas do projeto.

Os participantes das oficinas foram sugeridos pela própria instituição com base no critério definido pelo GESTCOM - representantes com amplo conhecimento das rotinas e responsabilidades da sua unidade. A lista com os nomes desses representantes, as suas unidades e a data em que compareceram às oficinas está no Quadro 2.

Quadro 2: Unidades, datas e número de multiplicadores participantes das oficinas de mapeamento do TRE/RN

UNIDADES	Nº PARTICI PANTES	REPRESENTANTES
<i>Natal/RN – 11 e 12 de setembro de 2017</i>		
Gabinete da	2	Felix Antônio Lins Fialho Filho

Presidência (GABPRES)		Marta Alves Dos Reis Almeida
Assessoria Judiciária da Presidência (AJPRES)	2	Alexandre Magnus Abrantes de Albuquerque
		Rosemeri Ricken Vanderlinde
Assessoria de Comunicação e Cerimonial (ASCOM/PRES)	2	Erika dos Santos Zuza
		Renato Vilar de Lima
Assessoria Jurídica Administrativa da Presidência (APRES)	2	Hercley Medeiros de Araújo Fernandes
		João Paulo de Araújo
Coordenadoria de Controle Interno e Auditoria (CCIA/PRES)	1	Hânia Pereira Rego
Seção de Orientação e Análise de Gestão (SOAG/CCIA/PRES)	2	Valdeir Mário Pereira
		Yvette Bezerra Guerreiro Maia
Seção de Auditoria (SAUD/CCIA/PRES)	2	Jorge Henrique de Almeida
		Maria Rosenilda de Oliveira Silva
Gabinete dos Juízes (GABJC)	2	Carlos André Costa
		Patrick Galvão Dubut
Gabinete (GABEJE)	1	Solon Rodrigues de Almeida Netto
Gabinete da Ouvidoria (GABOE)	1	Cláudio Fernandes Bezerra de Mello
Gabinete da Corregedoria (GABCRE)	1	Cesar Augusto Targino de Medeiros
Assessoria Jurídica Correccional (AJCRE)	2	Marat Soares Teixeira
		Angélica Pinheiro Sobreira Gondim
Coordenadoria de	1	Ana Esmera Pimentel da Fonseca

Direitos Políticos e Cadastro Eleitoral (CDCE/CRE)		
Seção de Direitos Políticos e Suporte às Zonas (SDPS)	1	Liranita de Oliveira Dantas Ribeiro
Seção de Fiscalização e Atualização do Cadastro Eleitoral (SFAC)	1	Renata Georgia Pinheiro de Souza
Diretoria Geral (DG)	1	Andrea Carla Guedes Toscano Campos
Gabinete da Diretoria Geral (GABDG)	2	Fernanda Araújo Cruz Barbosa
		Zeneide Lobato Reis da Silva
Assessoria Jurídica da Diretoria Geral (AJDG)	2	Janaína Helena Ataíde Targino
		Raquel de Freitas Andrade Potier
Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (ASPLAMDG)	2	Iaperi Gabor Damasceno Arbocz
		Maria Ruth Bezerra Maia de Hollanda
Núcleo de Licitações (NL/DG)	1	Adriano Fernandes da Silva
Secretaria de Administração e Orçamento (SAO)	1	Marcos Lael de Oliveira Alexandre
Gabinete (GABSAO)	1	Nelma de Souza
Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAP/SAO)	1	Lígia Rogéria Maniçoba Ferreira
Seção de Conservação Predial (SCP/CAP/SAO)	1	Adriana Yara Uchoa Barreto de Araújo
Seção de Conservação Predial	1	Maria Auxiliadora Maciel Andrade

(SCP/CAP/SAO)		
Seção de Engenharia (SENG/CAP/SAO)	2	José Haroldo Machado Junior Ronald José Amorim Fernandes
Seção de Protocolo e Expedição (SPEX/CAP/SAO)	2	Maria Marly Frutuoso Sérgio Leite
Seção de Segurança, Transporte e Apoio Administrativo (STAP/CAP/SAO)	2	Hilmar Fernando Luciano de Azevedo Edson Guimarães Silva
Coordenadoria de Material e Patrimônio (CMP)	1	Hermann Prudente Doria
Seção de Almoxarifado (SALM/CMP)	2	Geovan Rodrigues Soares Lima Riquelme Henderson Rocha da Costa
Seção de Compras e Serviços (SCS/CMP)	2	Ernesto Leca Pinto Tânia Adilza de Andrade Lima
Seção de Gestão de Contratos (SGC/CMP)	2	Gildasio Sales da Silva Carlos Augusto do Nascimento Vilanova
Seção de Licitação, Contratos e Informações Processuais (SLCIP/CMP)	2	Solange Maria Fernandes de Azevedo Geísa Macedo de Moraes
Seção de Patrimônio (SPAT/CMP)	2	Andrea Karla Menezes Protásio Amaldo Rodrigues Lima
Coordenadoria de Orçamento e Finanças (COF/SAO)	1	Glauber Raniere Alves
Seção de Contabilidade (SC/COF)	2	Lindaci de Albuquerque Maranhão da Silva Maria da Guia de Araújo
Seção de Execução	2	Antônia Ferreira de Oliveira

Orçamentária e Financeira (SEOF/COF)		Sandra Maria Godeiro Andrade Gomes
Seção de Planejamento Orçamentário e Financeiro (SPOF/COF)	2	Nelson de Queiroz Oliveira
		Radi Medeiros do Nascimento
Coordenadoria de Gestão de Informática	1	Liliane Priscila Bezerra da Silva Miranda Gomes
<i>Natal/RN – 14 e 15 de setembro de 2017</i>		
Secretaria Judiciária (SJ)	2	Sheila Maria Carvalho Bezerra De Araujo
		Sivanildo de Araújo Dantas
Gabinete da Secretaria Judiciária (GAB/SJ)	1	Giovanna Lanzillotti Martins Soares
Seção de Arquivos (SA/CGI)	2	Simone Andreia Fernandes
		Tibério Graco Lins Diniz
Seção de Biblioteca e Editoração (SBE/CGI/SJ)	3	Ana Paula Vasconcelos do Amaral e Silva Araújo
		João Raimundo Leite Neto
		Carlos José Tavares da Silva
Seção de Jurisprudência e Legislação (SJDP/CGI/SJ)	2	Ana Carolina Villar Ramires Ribeiro Dantas
		Anni Chyara de Lima Avelino
Coordenadoria de Atuação, Distribuição, Processamento e Partidos (CADPP/SJ)	1	Ticiane Christina Carlos Lopes
Seção de Análise de Contas Eleitorais e Partidárias (SACEP/CADPP)	2	Emmanuel Mabelmo Pires dos Anjos
		Juliana Vieira Costa de Aguiar

Assessoria Jurídico-Administrativa da Presidência (APRES)	1	Ana Paula Pinheiro Fonseca Gurgel do Amaral (OUVINTE)
Seção de Apoio a Cortes e Taquigrafia (SACT/CADPP)	1	Ana Paula Araújo Tavares
Seção de Atuação e Distribuição (SAD/CADPP)	2	Sheila Mayra de Araújo Lins Melo
		Fabiola Coutinho Silveira Filgueira
Seção de Processamento de Feitos (SPF/CADPP)	2	Carlos José de Oliveira Bonifácio Feitosa
		José Eduardo Raquel
Zonas da Capital	2	Eraldo Moraes de Macedo
		Rilton Baracho da Silva
Zonas do Interior	2	Gil Ricardo Alves
		Antônio Klaus Vilas Boas de Souza Silva
Gestão de Pessoas (SGP)	1	Vivianna Câmara Tavares de Sena Fernandes
Gabinete da Seção de Gestão de Pessoas (GAB/SGP)	2	Devânia Araújo de Figueiredo Varella
		Joseri Trajano da Silva
Coordenadoria de Pessoal (CP/SGP)	-	Servidor não compareceu na oficina.
Seção de Assistência Médica e Saúde Ocupacional (SAMS/CP/SGP)	4	Nayara Frota Rosado Gondim
		Fernanda Thelma Maciel da Silva
		Rafael Heitor Nunes de Rubim Costa
		Waldylécio Souza da Silva
Seção de Gestão de Benefícios (SGB/CP/SGP)	2	Marcelo Dantas Teixeira
		Elisabeth Rezende Fernandes Queiroz
Seção de Informações Processuais	2	Paula Roberta Gonçalves de Carvalho Farcic
		Claudio dos Santos Rodrigues
Seção de Gestão de	2	Simone Maria de Oliveira Soares Mello

Autoridades e Servidores Externos (SGAE)		Eliete Mota de Oliveira
Seção de Registros Funcionais (SRF/CP)	2	Marcello Correia de Castro
		Flauber Kley Araújo Candido
Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional (CODES/SGP)	1	Paulinéa Marise Lima de Araújo
Seção de Capacitação (SCAP)	2	Any Izabel Souto Silva de Azevedo
		André José Lins Leal
Seção de Lotação e Gestão de Desempenho (SLD)	1	Elizangela Isidoro da Silva
Coordenadoria de Pagamento (COPAG)	1	Célya Lopes Santos
Seção de Cálculos e Conferências (SCC)	2	Ricardo Moraes
		Sinval de Andrade Vasconcelos
Seção de Folha de Pagamento (SFP)	2	Henrique Melo da Silva
		Josiel Freire Lopes
Secretaria de Tecnologia da Informação (STIC)	1	Marcos Flávio Nascimento Maia
Gabinete e Apoio a Planejamento e Gestão da STIC (GAPG/STIC)	2	Dina Márcia de Vasconcelos Maranhão da Câmara
		Maria Teresa Farache Porto
Coordenadoria de Logística de Eleições (CLE)	1	Tyronne Dantas de Medeiros
Seção de Sistemas e Apoio às Eleições (SSAE)	2	Thompson de Oliveira Souza
		Ivanilda Silveira Silva
Seção de Urna	2	Douglas Santos

Eletrônica (SUE)		Marília Silveira de Medeiros Barros Dantas
Coordenadoria de Infraestrutura Tecnológica (CIT)	1	Carlos Magno do Rozário Câmara
Seção de Atendimento Remoto (SAR)	2	Denilson Bastos da Silva
		Alexandre Márcio Cavalcanti Machado
Seção de Redes e Infraestrutura (SRI)	1	João Paulo de Araújo Bezerra
Seção de Suporte Presencial (SSP)	2	Henrique Eduardo Calife de Fança
		Carlos Andre de Azevedo Moura
Coordenadoria de Sistemas (CS/STIC)	1	Osmar Fernandes de Oliveira Junior
Seção de Bancos de Dados e Sistemas (SBDS)	1	Carlos Alberto Narciso Fernandes
Seção de Desenvolvimento de Sistemas (SDS)	-	Servidor não compareceu a oficina
Seção de Publicações Eletrônicas (SPE)	1	José Frank Viana da Silva

Na primeira parte da oficina, foi realizado uma palestra conduzida por um dos integrantes da equipe do GESTCOM, a fim de apresentar aos representantes das unidades cada passo que compunha o Projeto de Avaliação de Desempenho por Competências e das Oficinas de Identificação de Indicadores Comportamentais. Os demais integrantes da equipe tinham como principal função auxiliar os representantes, especificamente, na descrição dos indicadores.

O procedimento utilizado nas Oficinas de Identificação de Indicadores Comportamentais é denominado de Decomposição Comportamental em que as competências da instituição são decompostas, ou seja, elas são divididas em unidades mais simples de comportamento. A questão norteadora da decomposição comportamental é investigar o que o aprendiz ou o profissional deve ser capaz de fazer para realizar determinado comportamento. A pergunta “o que o aprendiz deve ser capaz

de fazer para realizar determinado comportamento" deve ser feita como ponto de partida para a identificação dos comportamentos intermediários envolvidos na classe mais geral de comportamento, ou seja, a competência final. Lembrando que a descrição desse indicador desenvolvido pelo aprendiz ou profissional deve ser os termos apresentados no quadro 1.

Quadro 3: Decomposição comportamental de uma competência

Exemplo da Decomposição Comportamental	
Competência	O que o aprendiz ou profissional deve ser capaz de fazer.
Conhecimento das Normas Jurídicas Específicas da Seção: Demonstrar domínio do ordenamento jurídico sobre compras e contratação de serviços na administração pública, especialmente a legislação sobre licitações e orçamento público.	Pesquisar preços adotando critério estabelecido nas normas vigentes.
	Analisar propostas comerciais e responder os questionamentos surgidos no decorrer dos processos licitatórios, no âmbito de atuação da unidade, para viabilizar a conclusão do processo de contratação.
	Verificar regularidade fiscal, trabalhista, administrativa e/ou impedimentos cadastrais para contratação por dispensa e inexigibilidade de licitação.
	Transmitir a nota de empenho à contratada, conforme meios definidos em Edital e exigir a confirmação do recebimento.
	Cadastrar os fornecedores em sistema informatizado desenvolvido pelo próprio Tribunal.
	Analisar e sugerir correções nos termos de referência, propondo à unidade solicitante, quando for o caso, os ajustes necessários.
	Divulgar no site do TRE/RN a relação das compras efetuadas, conforme legislação específica.
	Pesquisar os códigos de materiais e serviços constantes do sistema informatizado competente para fins de licitação.
	Aceitar ou recusar justificadamente, com base na legislação vigente, as intenções de registro de preços manifestadas por outros Órgãos em processos de aquisições e/ou contratações de interesse da Administração, na plataforma de licitação utilizada.
	Conduzir os procedimentos de aquisição que se operem pelo Sistema de Cotação Eletrônica ou outro que venha a substituí-lo.
	Fiscalizar a contratação de fornecimento de carimbos de acordo com as exigências contidas no Termo de Referência e o pedido do demandante.

O quadro 3 apresenta uma decomposição comportamental, onde podemos observar a derivação de uma competência ampla em comportamento mais simples e observáveis. Esses comportamentos mais acessíveis podem ser utilizados como indicadores em avaliações de desempenho, proporcionando definições mais claras e objetiva sobre a performance dos servidores da instituição para a avaliação.

3.3.1 Instrumentos utilizados nas Oficinas de Mapeamento

Para as oficinas de levantamento de indicadores de desempenho foram desenvolvidos instrumentos de apoio ao desenvolvimento dos indicadores, utilizou-se os seguintes instrumentos:

 **Lista de Competências do TRE/RN** – Lista de competências levantadas anteriormente pelo órgão, as quais foram utilizadas para Decomposição Comportamental. As competências podem ser classificadas como individuais corporativas, gerenciais e específicas da unidade. Cada competência possui um Número do Código, a qual foi avaliada pelos representantes e relacionada com os indicadores comportamentais posteriormente decompostos.

 **Lista de Sugestões de Indicadores** – Lista de indicadores administrativos, gerenciais e pessoais, baseados no levantamento de indicadores - feitos pelo GESTCOM – a partir dos documentos enviados pelo TRE/RN. Esses indicadores foram avaliados pelos representantes quanto a sua pertinência ou não à realização das atividades de sua unidade. Quando pertinentes, os indicadores tiveram graus de importância¹⁵ atribuídos pelos representantes. Outros indicadores

¹⁵ Os graus de importância podem variar de 1 a 10, em que o primeiro valor indica que o indicado tem pouca importância para as atividades e resultados da unidade, enquanto que o segundo valor indica que o indicador é essencial para as atividades da unidade.

construídos na oficina poderiam ser adicionados nesse documento de acordo com as classificações.

**IV
B.1** **Formulário em branco para adicionar novos indicadores – O**

Formulário em branco para adicionar novos indicadores foi utilizado pelos representantes para descrever os indicadores específicos de suas unidades e que não haviam sido contemplados no material anterior. Para tanto, eles tiveram que seguir um padrão de descrição definido na literatura adotada pelo GESTCOM sobre Avaliação de Desempenho por Competências e Decomposição de Competências.

Nesse momento cada unidade deveria analisar as suas atribuições, atividades e competências para definir quais indicadores comportamentais seriam necessários para realizá-las. Cada representante de unidade deveria sugerir e descrever – conforme orientações fornecidas na palestra de abertura e/ou pelos membros da equipe GESTCOM – os indicadores comportamentais referentes a realização das atividades da sua unidade. Além disso, cada representante deveria atribuir um grau de importância para cada indicador específico descrito. Durante esse período os participantes poderiam solicitar, a qualquer momento, orientações e esclarecimentos quanto à tarefa e demais dúvidas pertinentes.

**IV
B.1** **Lista de Indicadores de outros Tribunais Regionais – Lista de**

indicadores baseadas no levantamento de indicadores – feito pelo GESTCOM – de outros órgãos com o mesmo perfil. Cada representante deveria atribuir um grau de importância e relacionar à alguma competência da Lista de Competências do TRE/RN para cada indicador comportamental.

Nos materiais descritos como *Lista de sugestão de indicadores*; *Formulário em branco para adicionar novos indicadores*; e *Lista de indicadores de outros Tribunais*, existia uma coluna onde os servidores deveriam elencar “entregas” para cada indicador desenvolvido (vide figura 3, 4 e 5). Entregas podem ser definidas como o resultado final da emissão do indicador comportamental esperado e por meio dessas entregas, é possível medir a qualidade da execução dos indicadores.

Os indicadores definidos para as categorias Gerenciais e Pessoais não tiveram entregas desenvolvidas, por se tratarem de características mais atitudinais, que devem

permeiar todas as competências e atividades da instituição, portanto apenas as categorias Administrativas e Específicas tiveram suas entregas descritas. As entregas das unidades podem ser visualizadas no anexo 1.

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE			
Unidade:			
1.Nome do Servidor:			
1.E-mail:			
2.Nome do Servidor:			
2.E-mail:			
Indicadores para Competências Administrativas			
Nº do Código da Competência	Entregas	Descrição de Indicadores	Importância
		Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	
		Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	
		Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.	
		Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português.	

Figura 4: Lista de Sugestão de indicadores

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE			
*Nº do Código da Competência	Entregas	Descrição do Indicador (Verbo** + Objeto de Ação/ Condição*** / Critério****)	Importância

Figura 3: Formulário em branco para adicionar novos indicadores

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ			
LEVANTAMENTO DE INDICADORES POR COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE			
Sugestões de outros tribunais para a Assessoria Especial			
Nº do Código da Competência	Entregas	Descrição de Indicadores	Importância
		Prestar informações observando a legislação, doutrina, jurisprudência, orientações expedidas pelo CNJ, TCU e normas expedidas por órgãos regulamentadores.	
		Tratar e acompanhar demandas oriundas do TCU, TSE e CNJ encaminhando os expedientes para o setor competente.	
		Oferecer informações ao Presidente e ao Juiz Auxiliar acerca dos expedientes conclusos para análise, despacho e decisão.	
		Aziar com visão sistêmica do Tribunal, alinhada com as metas e planejamento estratégico da instituição recendo periodicamente as ações praticadas.	
		Utilizar adequadamente sistema de recebimento, envio e acompanhamento de documentos (SADP, Malote Digital, PJE, E-CNJ e SEI), atentando-se para o regular cumprimento dos prazos.	

Figura 5: Lista de indicadores de outros Tribunais

Ao final da oficina, cada representante deveria ter analisado os indicadores da Lista de Sugestões de Indicadores e a Lista de Indicadores de outros Tribunais Regionais, formulado novos indicadores no Formulário em branco - se houver outros indicadores – definidos as entregas e atribuído um grau de importância para cada indicador comportamental necessário à unidade. Nos três documentos anteriormente citados foi necessário, ainda, relacionar cada indicador com suas competências equivalentes. Esses dados relacionando os indicadores e suas respectivas competências podem ser encontrados no Sistema GESTCOM.

3.4 Avaliação de Indicadores Comportamentais

Uma vez identificados os Mapas de Indicadores¹⁶ das unidades, foram criados questionários individuais para avaliar as necessidades de capacitação dos servidores do TRE/RN. Nesta fase, foi utilizada a metodologia de avaliação 180°, que inclui dois atores organizacionais: o próprio servidor e seu gestor imediato. Com esta metodologia, é possível avaliar as necessidades de capacitação diminuindo o viés presente no olhar de apenas de um desses atores (tanto a avaliação apenas por parte do gestor quanto apenas

¹⁶ Mapa de Indicadores consiste em uma lista com todos os indicadores identificados no órgão e seus respectivos graus de importância. O mapa pode ser encontrado no sistema GESTCOM, na aba "Relatório" > Mapa de Competência.

uma autoavaliação). Os gestores de cada unidade foram avaliados pelos seus superiores imediatos.

Os questionários individuais de avaliação foram disponibilizados aos servidores através do sistema de Gestão de Competências – GESTCOM. Este sistema permite um acesso personalizado para cada servidor, através da informação do número do CPF nos campos da “senha” e do “usuário”. Ao acessar o sistema, o servidor encontra um questionário a ser respondido contendo os indicadores descritos durante as oficinas de mapeamento.

Nessa etapa, cada servidor recebeu em seu e-mail um *link* que o direcionava para o *site* do sistema GESTCOM, assim como instruções para seu *login*. Durante o período de avaliação, ocorrido de 13 a 24 de novembro de 2017, houve a divulgação interna no órgão através de um vídeo produzido pelo GESTCOM, com orientações para a utilização correta do sistema e período para a realização da avaliação.

Ao realizar sua autoavaliação, o servidor deveria determinar seu grau de necessidade de desenvolvimento em cada indicador descrito para sua unidade na fase de oficina. Caso o servidor utilizasse o indicador em suas atividades, esta deveria ser avaliada em uma escala de 1 a 10. Caso o servidor avaliasse o indicador como desnecessário para a realização de suas atividades atuais, deveria marcar a opção “Não utilizo” – nesse caso, a competência não é incluída no mapa de indicadores individual do servidor, e ela não é considerada para a lacuna média da instituição. Na escala de avaliação, quanto mais próxima do valor um (1) fosse a avaliação do servidor, menor a necessidade de desenvolvimento no indicador; por outro lado, quanto mais próxima do dez (10) a avaliação, maior a necessidade de desenvolvimento.

O servidor tinha a possibilidade de salvar sua avaliação para continuar em um outro momento; ao finaliza-la, ele clicava em um comando para que ela fosse enviada e cadastrada como completa. Os servidores que, ao final do prazo, haviam salvo mas não terminado sua avaliação foram considerados como “Não Enviados”, mas aqueles indicadores por eles avaliados foram computadas nos cálculos de lacuna. Aqueles não avaliados não são considerados nem no mapa de indicadores do servidor, nem da instituição.

3.5 Análise de dados

O presente relatório apresenta diferentes análises dos dados resultantes da Avaliação de Indicadores Comportamentais. Essas análises são descritas abaixo:

 **Avaliação Geral dos Resultados:** nessa seção apresentamos análises dos dados referentes a participação dos servidores no processo de avaliação de indicadores;

 **Avaliação Geral da Lacuna:** nessa seção analisamos os dados a partir da perspectiva das lacunas obtidas na avaliação dos indicadores feita pelos servidores. Nesta seção apresentamos o **Diagrama de Pareto**, um método analítico que serve para identificar as competências que deverão ser alvo prioritário das ações de capacitação promovidas pelo TRE/RN, por número de beneficiados. O Diagrama de Pareto é uma técnica estatística que auxilia na tomada de decisão, permitindo à organização selecionar prioridades quando há um grande número de opções disponíveis. Os dados com todos os indicadores do TRE/RN podem ser observados na Figura 8.

Essas análises e seus resultados são descritas em detalhes nas seções 4 e 5, do presente relatório.

4. Avaliação Geral dos Resultados

Durante o período de avaliação, 13 a 24 de novembro de 2017, 555 questionários estavam ativos no sistema, sendo 475 (86%) respondidos integralmente e 7 (1%) parcialmente. Porém, após o período de avaliação foi solicitado, pelo TRE/RN, a inserção de novos servidores, o que modificou o percentual de avaliação - aumentou o universo da instituição e, conseqüentemente, reduziu a porcentagem geral de avaliações respondidas. Os dados e gráficos apresentados a seguir levarão em consideração os dados presentes no período de avaliação e os dados inseridos após o período de avaliação.

De um total de 610 questionários de autoavaliação, 343 foram respondidos integralmente, e 10 parcialmente (Avaliações não enviadas). Os questionários respondidos corresponderam a 58% de participação.

A Figura 6 ilustra o percentual de servidores que fizeram sua avaliação.

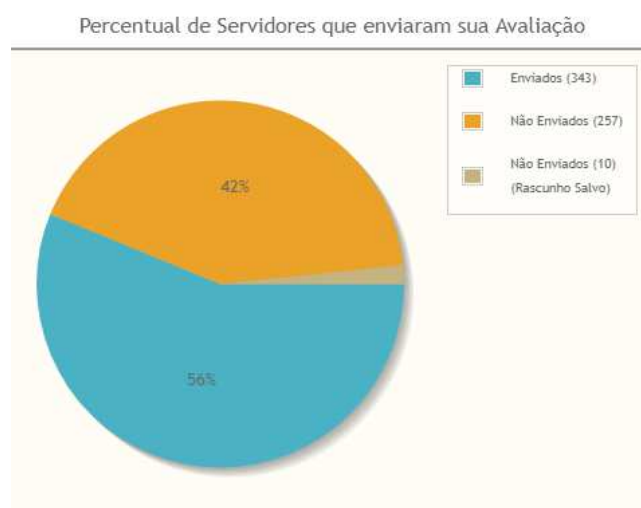
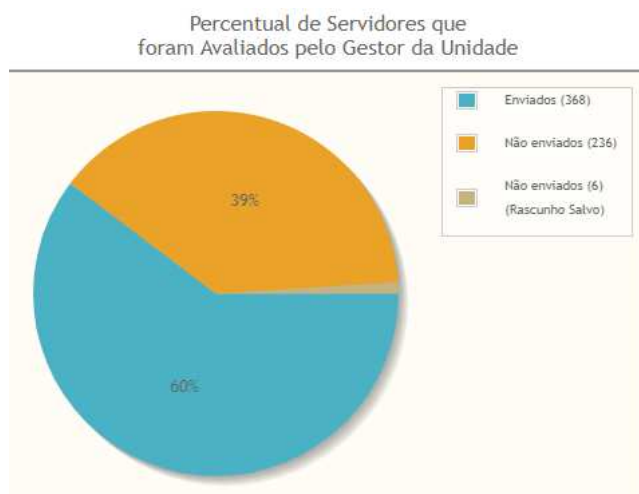


Figura 6: Percentual de servidores que realizaram sua autoavaliação

Quando um servidor era indicado como gestor, encontrava disponível tanto sua autoavaliação quanto a lista de servidores que deveriam ser avaliados por ele. A Figura

7 apresenta o percentual de servidores que foram avaliados por seus gestores. Entre os 610 questionários enviados, 374 questionários foram respondidos pelos Gestores – Enviados e Rascunho Salvo –, o que corresponde a 61% do total. Assim como no caso

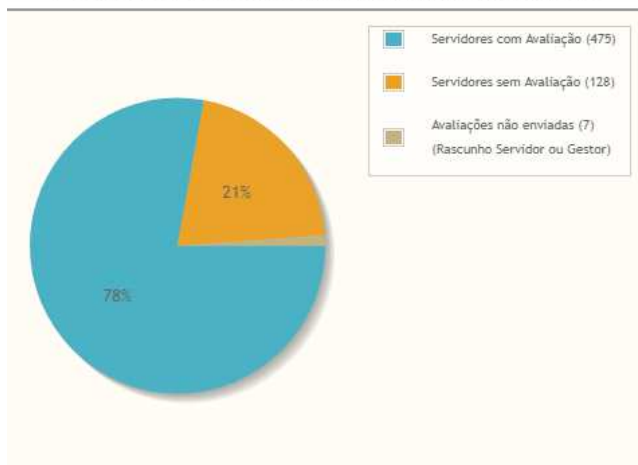


do servidor, o gestor que ao fim do prazo não tivesse concluído a avaliação de seus subordinados aparecia como “rascunho”, e os indicadores avaliados eram computados para o mapa do servidor e lacuna geral da instituição.

Figura 7: Percentual de servidores avaliados pelo seu gestor imediato.

Na metodologia adotada, os dados são levados em consideração tendo pelo menos um dos questionários respondidos (servidor ou gestor). Nesse sentido, o total de servidores avaliados com pelo menos um dos questionários respondido completa ou parcialmente pode ser vista na Figura 8. A fase de Avaliação dos Indicadores Comportamentais das diferentes unidades do TRE/RN contou com a participação de 79% dos seus servidores. Este número corresponde a quantidade de servidores que preencheram sua autoavaliação e/ou foi avaliado por seus superiores (475) mais a quantidade de servidores que responderam à essas avaliações parcialmente, salvando-as como “rascunho” (7). Contudo, 21% dos servidores não apresentaram nenhuma avaliação, ou seja, nem realizaram a sua autoavaliação, nem foram avaliados pelos seus gestores imediatos.

Percentual de servidores com alguma Avaliação realizada



Diante disso, pode-se considerar a participação na pesquisa de 78% dos servidores do TRE/RN - ou 79% se forem consideradas também as avaliações incompletas - com um bom grau de confiança.

Ao final do processo, os dados foram compilados do sistema e analisados. A

Figura 8: Percentagem de servidores avaliados no Avaliação de Desempenho por Competências do TRE/RN

análise envolve (1) a avaliação da importância dos Indicadores elaborados nas oficinas e (2) a avaliação de necessidades de capacitação indicadas pelos gestores e servidores. Como proceder à leitura dos dados será indicado na próxima sessão.

5. Avaliação Geral da Lacuna

5.1 Análise da Lacuna

A análise dos dados é observada a partir de três parâmetros principais: o nível de lacuna de cada servidor (L), a lacuna média (na instituição e por unidade) e o número de servidores com alta lacuna.

A importância (I), foi definida no momento da realização das oficinas, onde o servidor criava e avaliava seu indicador e atribuía um valor (importância) entre 1 e 10 para o indicador, levando em consideração o valor estratégico que o indicador possuía na unidade do servidor.

A Necessidade de Capacitação (NC) de cada servidor é produzida pela fórmula $NC = \text{Autoavaliação (AA)} \times \text{Avaliação do Gestor (AG)}$. Assim, também são gerados números de 1 a 100.

POSSIBILIDADES	CÁLCULO DA NC	NOTAS
Existem as duas avaliações	AA x AG	
Existe apenas uma avaliação (a outra não foi realizada)	AE x AE	Apenas a avaliação feita é levada em consideração.
Existem as duas avaliações, mas um dos atores indicou "0" (não é necessária às atividades atuais)	(AE x AE)/2	A avaliação é considerada metade do valor determinado
Não existem avaliações	Indicador não existe na lista do servidor. Dados não são levados em consideração para cálculo de lacuna média.	
Existe apenas uma avaliação, e ela é zero		
Existem as duas avaliações, que foram indicadas como zero		
Legenda: NC: Necessidade de Capacitação; AA: Autoavaliação; AG: Avaliação do Gestor; AE: Avaliação Existente.		

Quadro 4: Possibilidades para cálculo da Necessidade de Capacitação (NC)

O servidor ou gestor também poderiam avaliar o indicador como não sendo necessário para as atividades atuais, bem como havia a possibilidade de apenas um dos dois responder o questionário. O cálculo da Necessidade de Capacitação segue informado no Quadro 4:

Por fim, a Lacuna é dada por $L = (I \times NC)/10$, produzindo um valor de “0 a 100”¹⁷. Este valor incorpora tanto as necessidades da organização (Importância), quanto a percepção do servidor sobre seu trabalho (Autoavaliação) e a análise do seu superior ou responsável institucional (Avaliação do Gestor). A Lacuna e a Lacuna Média (média aritmética das lacunas de cada servidor que apresentou aquela competência¹⁸) são utilizadas como base para as análises que serão apresentadas neste relatório. O Quadro 5 apresenta um guia para interpretação da lacuna.

Ao avaliar as necessidades de desenvolvimento da instituição, foi lançado mão de uma técnica: a avaliação do número de pessoas em cada faixa de lacuna.

Quadro 5: Interpretação da Lacuna

FAIXA	INTERPRETAÇÃO
Maior ou igual a 40	Alta lacuna: Indivíduos têm prioridade para ser encaminhados para capacitação, e as ações devem ser pensadas focando estas competências.
Maior ou igual a 17 e menor 40	Média lacuna: Servidores nessa faixa têm preferência para encaminhamento a ações de capacitação depois dos identificados com alta lacuna.
Maior ou igual a 5 e menor 17	Baixa Lacuna: Servidores não têm necessidade de capacitação para este ciclo.
Menor 5	Lacuna mínima: Servidores nessa faixa não devem ser considerados como possuindo necessidades de capacitação.

5.2 Número de servidores em cada faixa de lacuna

Apesar de útil para conduzir as necessidades da instituição como um todo, há sempre um problema na análise baseada nas médias de necessidades de capacitação e lacuna: 1) o número de pessoas que possuem o indicador em níveis adequados pode reduzir a lacuna média e 2) indicadores altamente específicos, utilizados por poucos

¹⁷ Arigor, o valor mínimo de lacuna é 0,1, nos casos em que temos a importância naquela unidade com valor 1, e tanto a avaliação de necessidade de capacitação do gestor quanto do servidor forem 1.

¹⁸ Note-se que, caso o servidor não tenha aquele indicador em sua lista, seja porque tanto ele e seu gestor indicaram que ele não necessitava dela, seja porque aquele indicador não consta no mapa de sua unidade, ele não conta para a lacuna média da unidade e da instituição.

servidores que apresentaram alta lacuna, podem resultar em Lacuna Média alta. Assim, cabe analisar o número de servidores que estão em cada faixa de lacuna.

Isso é importante para identificar aqueles indicadores que, apesar de apresentarem, no panorama da instituição, lacunas médias relativamente baixas, apresentam um grande número de servidores nas faixas de lacuna mais altas. Assim, é importante analisar também o número de beneficiados¹⁹ com possíveis ações de capacitação, visando o atendimento do máximo de servidores possíveis.

Nesse sentido, em cada indicador será analisado o número de servidores que se localizaram nas faixas definidas no Quadro 5 apresentado anteriormente. Isso será mais relevante para o caso das competências chamadas de Transversais, isto é, aquelas que foram apresentadas em múltiplas unidades: Competências Administrativas, Gerenciais e Pessoais. Estas competências são comuns a uma grande quantidade de servidores, e com isso podem ter sua média diminuída. Por serem comuns à diferentes unidades da instituição, estas competências podem apresentar um grande número de servidores com alta lacuna, indicando uma necessidade de capacitação importante para a instituição.

¹⁹ Na metodologia adotada, sempre são somados como número de beneficiados dos eventos de capacitação os servidores identificados com Altas Lacunas (Acima de 40) que são aqueles que possuem necessidade atual e urgente de capacitação.

6. Avaliação Geral da Lacuna

A presente seção discute os principais resultados encontrados no mapeamento de competências do TRE/RN. Devido à participação dos servidores, os dados aqui apresentados retratam bem o momento pesquisado, e podem servir de base para a tomada de decisões, planejamento e implementação de políticas de gestão de pessoas a partir dos indicadores.

6.1 Avaliação das Lacunas Individuais

As análises a seguir são baseadas nos relatórios extraídos do sistema GESTCOM, e podem ser obtidos no caminho “Relatórios” > “Lacuna Média” > “Por Unidade” ou “Por Categoria”. Demais relatórios de Lacuna e de respostas a questionários podem ser obtidos na aba “Relatórios”, no sistema.

Durante as fases de oficinas foram descritas um total de 1009 indicadores, dos quais 991 tiveram avaliação na fase de questionários. A lista de 154 indicadores que possuem alta lacuna média ($\frac{\text{faltas}}{\text{total}} \geq 40$) no TRE/RN pode ser vista no Anexo 2, incluindo o número de servidores com alta lacuna em cada um deles. É importante notar que os indicadores apresentados com baixa importância irão também produzir baixas lacunas.

Como pode ser observado no Anexo citado, os indicadores que apareceram na faixa de alta lacuna média ($L_{\text{média}} \geq 40$) e foram avaliados por um total de 1112 servidores, sendo que entre as 154 competências apresentadas um total de 729 servidores apresentaram-se com alta lacuna (neste cálculo, um mesmo servidor pode ser contato várias vezes, podendo necessitar de capacitações em mais de uma competência). Note-se que, para que haja alta lacuna, deve haver uma combinação de valores altos na Importância e na Necessidade de Capacitação.

Os indicadores foram classificados em cada uma das categorias a seguir:

 **Indicadores Administrativos** são aqueles tradicionais no serviço burocrático, envolvendo o desempenho de redação de

documentos oficiais, análise de processos, seu correto arquivamento e tramitação, etc. Tais indicadores podem ser trabalhados em atividades de capacitação formais e programas de tutoria, por exemplo. Durante a Oficina de Identificação dos Indicadores Comportamentais do órgão foram descritas 61 indicadores administrativos.

 **Indicadores Pessoais**, por sua vez, se focam no desempenho do relacionamento interpessoal e nas características comportamentais dos servidores. Tais indicadores envolvem principalmente habilidades atitudinais de respeito, cuidado e atenção ao outro e ao serviço e bem público, e são essenciais para o desenvolvimento de um bom clima organizacional e satisfação no ambiente laboral. Seu desenvolvimento está ligado não apenas a atividades de capacitação formal, mas devem envolver oficinas vivenciais e atividades práticas de desenvolvimento interpessoal. Nesse sentido, cabe apontar que ações e políticas dedicadas à ações em saúde e qualidade de vida do trabalhador tendem a ser formas interessantes e, muitas vezes, menos dispendiosas à organização que ações formais de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Durante a Oficina de Identificação dos Indicadores Comportamentais do órgão foram descritos 12 indicadores setoriais individuais.

 **Indicadores Gerenciais** envolvem aqueles voltados para liderança e coordenação de equipes; eles não incluem, no entanto, indicadores esperados apenas de gestores por suas atribuições regimentais (por exemplo, a análise e liberação de um determinado processo). Envolve atividades como delegar tarefas, oferecer devolutivas a respeito do desempenho do servidor e acompanhar o trabalho de sua equipe. Tais indicadores, por envolverem um conjunto amplo de conhecimentos, habilidades e atitudes, podem ser trabalhadas tanto em atividades de capacitação formal, quanto em ações e oficinas práticas, como sugerido para os indicadores pessoais. A Oficina de Identificação dos Indicadores Comportamentais do órgão foram descritos 15 indicadores setoriais gerenciais.

Fig 8.1

Indicadores Específicos abordam os indicadores de expertises que cada unidade possui. Esses indicadores foram criados pelos próprios servidores, selecionados para representar cada unidade durante as Oficinas de Identificação dos Indicadores Comportamentais.

A seguir, analisamos de forma particular os indicadores definidos como transversais (Administrativos, Gerenciais e Pessoais). Por serem frequentes em um grande número de servidores, a avaliação desses indicadores é particularmente importante para o delineamento de ações de capacitação amplas, que permitam atingir vários servidores da instituição. Já os indicadores específicos passam a ser tratados nas análises a partir da seção 6.2.

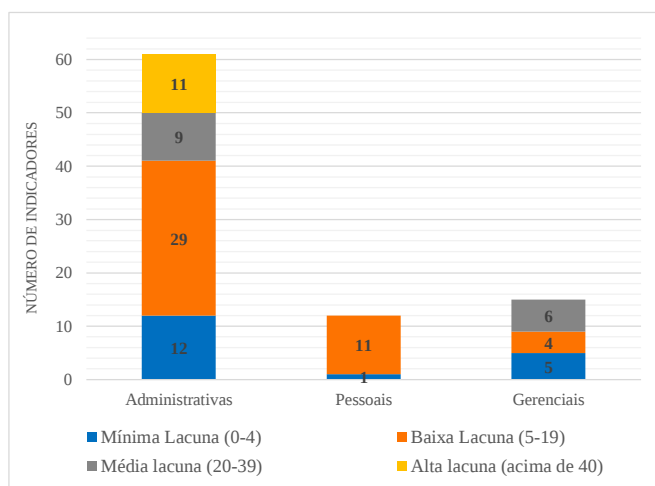


Figura 9: Análise Geral da Lacuna Média dos Indicadores Transversais

A figura 9 apresenta uma análise geral da lacuna média dos indicadores transversais. A categoria Administrativas apresentou 11 indicadores com alta lacuna, 9 com média lacuna, 29 com baixa lacuna e 12 com mínima lacuna. Enquanto isso, a categoria Pessoais não apresentou indicadores com alta e média lacuna, porém apresentou 11 com baixa lacuna e 1 com lacuna mínima. Já a categoria de gerenciais não apresentou indicadores na faixa de alta lacuna, porém 6 indicadores com média lacuna, 4 com baixa lacuna e 5 com mínima lacuna.

É importante destacar a existência de indicadores administrativos com alta lacuna média em que 290 servidores apresentaram alta lacuna. Isso se deve principalmente a esses indicadores terem aparecido fundamentalmente com alta necessidade média de capacitação (os valores variaram aproximadamente entre 41 a 97) e alta importância média (variação entre 6 e 10). Nesse sentido, compreende-se que, na visão dos servidores do TRE/RN, há urgência na capacitação desses indicadores.

De acordo com esses dados, a área de gestão de pessoas, considerando seu planejamento estratégico, poderá focar as ações de capacitação nos Indicadores Administrativos e Específicos, que obtiveram as maiores lacunas médias na instituição. No entanto, abordar as maiores lacunas não significa necessariamente alcançar o maior número de servidores com lacuna no caso das Específicas. Uma política possível de ser adotada, então, é abordar os Indicadores Transversais com ações de capacitação para as maiores lacunas e os Indicadores Específicos com maior número de beneficiados.

A análise da lacuna média é importante para delinear políticas e ações amplas. Contudo, esse tipo de análise pode gerar uma distorção: quanto menor o número de servidores que apresentam determinado indicador, maior o impacto que cada um deles produzem na lacuna. Nesse sentido, um indicador pode aparecer com alta lacuna em toda a instituição mesmo quando apenas um servidor precisa apresentar aquele desempenho. Para auxiliar nos processos decisórios, a seguir apresentamos uma análise que foca, em vez da lacuna média, o número de servidores beneficiados por ações de capacitação.

6.2 Avaliação por Número de Beneficiados

São elencados nesta seção indicadores que apresentam um grande número de servidores com lacunas médias ou altas; esses são chamados coletivamente de "beneficiados" de ações de desenvolvimento de indicadores. Servidores com alta lacuna podem ser considerados prioridade para ações de capacitação mesmo que, frente às necessidades da instituição como um todo, em conjunto, um determinado indicador tenha apresentado lacunas baixas. Esta é uma política a ser adotada quando a instituição decide abordar o gerenciamento das lacunas capacitando o maior número possível de servidores. Esta opção tem como vantagem atingir um maior número de servidores, mas como desvantagem não atingir necessariamente as maiores lacunas da instituição.

Ao construir ações de capacitação focando no número de servidores, dá-se preferência para aquelas que irão atingir um maior número possível de beneficiados. Nesse âmbito, primeiro convidam-se os servidores com alta lacuna a ocupar as vagas no curso ou oficina; sobrando vagas, convidam-se os com média lacuna, e assim sucessivamente. Assim, racionaliza-se o uso do recurso aplicado na ação de capacitação, visto que ela atingiria os servidores que mais irão beneficiar a instituição. Os dados completos podem ser vistos no Anexo 3.

Dentre os 991 indicadores avaliados na instituição, 163 (40%) apresentaram pelo menos um servidor a ser beneficiado por ações de capacitação, ou seja, com alta lacuna. A Figura 10 apresenta a distribuição do número de indicadores pelo número de servidores beneficiados.

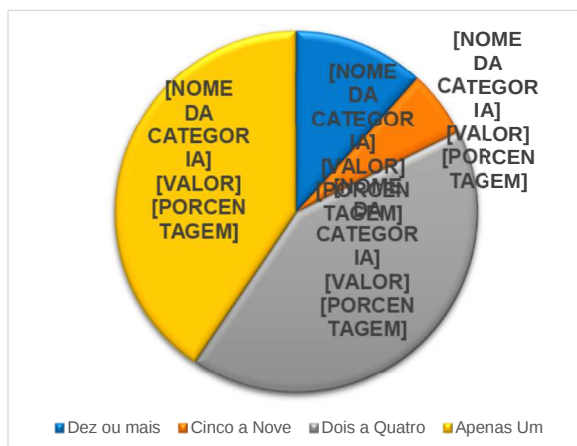


Figura 10: Distribuição do número de indicadores de acordo com o número de servidores beneficiados com as ações de capacitação.

Os dados mostram que 47 indicadores apresentam 10 ou mais servidores com alta lacuna, enquanto que 24 indicadores apresentam de cinco a nove servidores com alta lacuna. Caso seja de interesse da instituição investir em ações de capacitação que afetem um maior número de servidores com alta lacuna, elas devem ser as primeiras a serem trabalhadas. A lista com as competências relacionadas aos servidores beneficiados está no Anexo 3.

Ao aplicar o Diagrama de Pareto, descrito nesta seção, a 100% dos dados do TRE/RN, identificou-se um total de 2842 lacunas individuais em servidores que se caracterizam como beneficiados, em 402 indicadores, ressaltando que um mesmo servidor pode ser contado mais de uma vez, já que pode apresentar lacuna em mais de um indicador. A partir desse dado, é possível hierarquizar os indicadores por número de servidores com lacunas individuais, da maior quantidade de servidores beneficiados para a menor, gerando um diagrama que indica aqueles que mais atendem as necessidades da organização para esse ciclo de mapeamento. Quanto mais ao lado esquerdo do diagrama, mais prioritárias são as ações voltadas para o desenvolvimento daquele indicador, pois atingem um maior número de pessoas.

O Diagrama está representado nas Figuras 11 e 12.

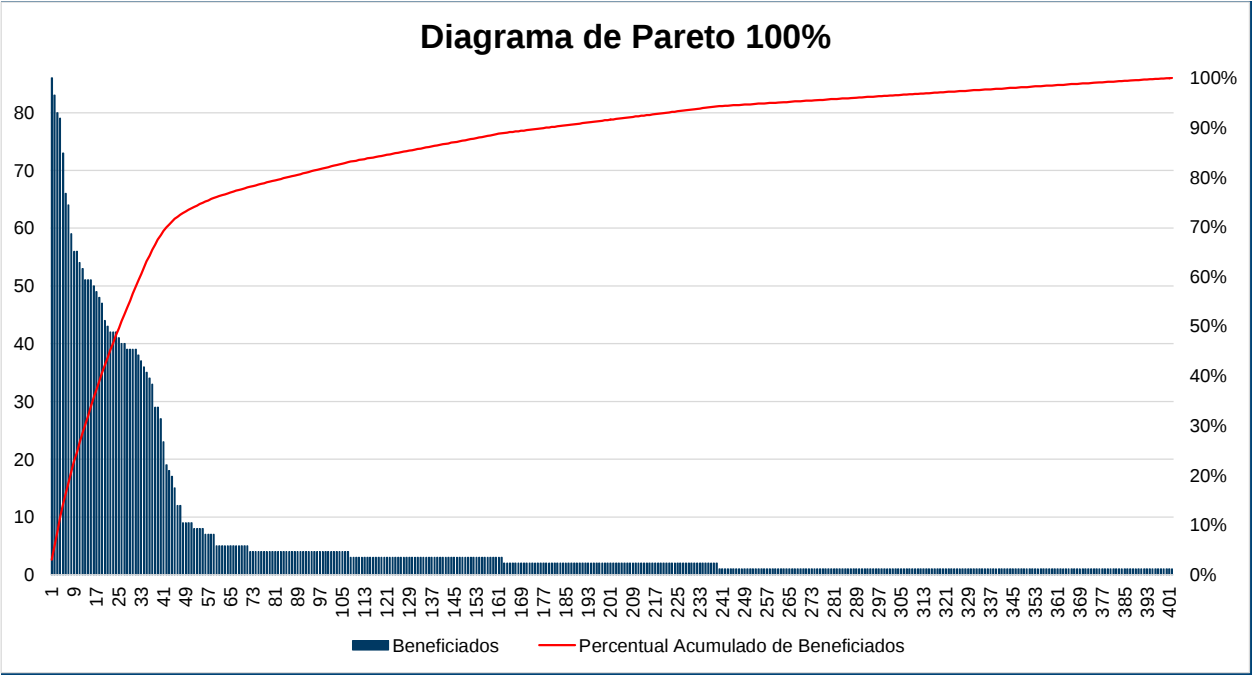


Figura 11: Diagrama de Pareto com os indicadores de alta lacuna

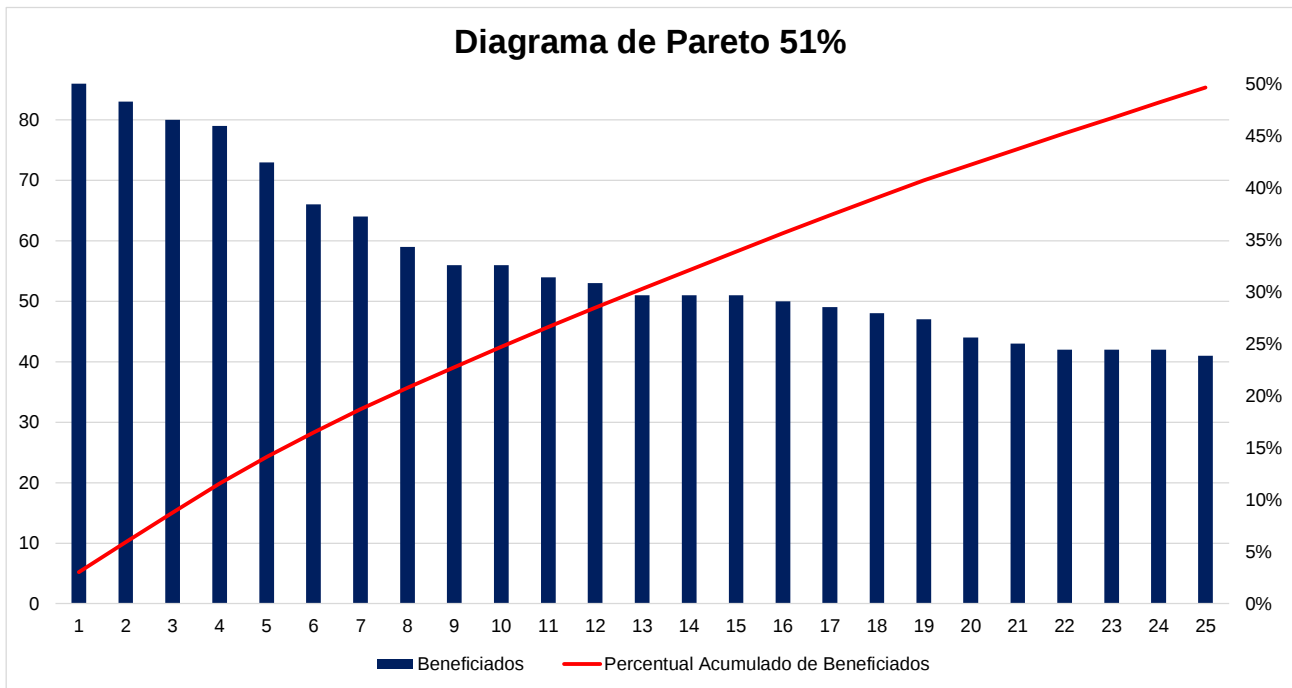


Figura 12: Diagrama de Pareto com a alta lacuna de 50% dos beneficiados

A Figura 11 apresenta todas os 402 indicadores numerados em ordem decrescente de Lacuna. Dessa forma, ações de capacitação que visassem os 15 indicadores com maiores lacunas, sanariam aproximadamente 34% das altas lacunas médias da instituição. Portanto, esses indicadores deveriam ser considerados prioritários para o próximo ciclo de capacitação. Os 402 indicadores acima citados estão no Anexo 4.

A Figura 12 apresenta os indicadores que correspondem a 50% das necessidades de capacitação a partir de uma perspectiva que enfoca o número de servidores a capacitar. Isso quer dizer que, caso a instituição planeje ações de capacitação para os 26 indicadores apresentados no diagrama, estas beneficiarão aproximadamente 51% do quadro de servidores da instituição que apresentaram alta lacuna neste ciclo de mapeamento. Abordar tais indicadores em ações de capacitação, nesse sentido, contribui para a diminuição das altas lacunas encontradas na organização de forma mais rápida e precisa.

A lista com os 26 indicadores que correspondem à metade das altas lacunas do TRE/RN é apresentada na Tabela 1. A lista está organizada, em ordem crescente, de acordo com porcentagem acumulada. Além de apresentar os indicadores que correspondem a 50% dos servidores com alta lacuna (Figura 12), a Tabela 1 mostra as categorias a que esses indicadores pertencem, o número de servidores beneficiados em cada indicador e a porcentagem acumulada em ordem crescente. A porcentagem acumulada representa o quanto dos servidores que apresentaram alta lacuna serão beneficiados de acordo com que as capacitações dos indicadores prioritários. Isso quer dizer que, caso a instituição promova ações de capacitação para desenvolver os quatro primeiros indicadores (INDADM037, INDADM060, INDADM019 e INDADM040), aproximadamente 12% dos servidores com alta lacuna teriam suas lacunas reduzidas.

A Tabela 1 apresenta um total de 1.450 servidores, que apresentaram lacunas nas 26 competências que representam 51,02% das altas lacunas da instituição. Os indicadores da categoria *Administrativas* (8) abrangem o maior número de beneficiados, com 561 servidores, ou aproximadamente 38,7% do total; em seguida estão os *Específicos* (9), com 443 servidores, que correspondem a 30,6% do total de beneficiados; a categoria *Gerenciais* (5) aparece logo depois, com 264, que representam aproximadamente 18,2% do total; e por fim encontra-se a *Pessoais* (4), com 182

servidores, que são 12,6% do total de beneficiados. Ressalta-se mais uma vez que nesse cálculo um mesmo servidor poderá ser considerado mais de uma vez, visto que ele pode ter apresentando alta lacuna em mais de uma competência. Esse ponto justifica o número de beneficiados ser muito maior que o total de servidores da instituição.

Tabela 1: Indicadores que correspondem a 50% das altas lacunas

Indicadores	Categorias	Beneficiados	Percentual Acumulado de Beneficiados
INDADM037: Utilizar programa de edição de planilhas Libre Office Calc, incluindo fórmulas lógicas, estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	Administrativas	86	3,03%
INDADM060: Utilizar programa de edição de texto LibreOffice Writer, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	Administrativas	83	5,95%
INDADM019: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República.	Administrativas	80	8,76%
INDADM040: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Libre Office Impress, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	Administrativas	79	11,54%
INDADM018: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	Administrativas	73	14,11%
INDGER01: Monitorar e avaliar a qualidade das ações e soluções executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição.	Gerenciais	66	16,43%
INDADM002: Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português.	Administrativas	64	18,68%
INDESP836: Utilizar Sistema INFODIP.	Específicas	59	20,76%
INDGER07: Tomar decisões com base em uma visão estratégica, assumindo as responsabilidades decorrentes dessas decisões, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	Gerenciais	56	22,73%

INDPES02: Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização.	Pessoais	56	24,70%
INDADM016: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	Administrativas	54	26,60%
INDESP330: Operar sistemas informatizados utilizados pela Justiça Eleitoral.	Específicas	53	28,47%
INDESP338: Cumprir diligências e mandados judiciais.	Específicas	51	30,26%
INDESP328: Instruir processos e/ou expedientes de acordo com os permissivos legais.	Específicas	51	32,05%
INDGER10: Definir objetivos, investimentos, ações e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.	Gerenciais	51	33,85%
INDESP012: Operar Sistema de Acompanhamento de Documentos e Processos - SADP	Específicas	50	35,61%
INDGER03: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.	Gerenciais	49	37,33%
INDESP332: Identificar infraestruturas necessárias e pertinentes à realização do pleito eleitoral.	Específicas	48	39,02%
INDESP331: Ministrar treinamentos a colaboradores da Justiça Eleitoral.	Específicas	47	40,68%
INDESP838: Utilizar Sistema ELO v6.	Específicas	44	42,22%
INDPES01: Atender as demandas do público, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.	Pessoais	43	43,74%
INDADM001: Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.	Administrativas	42	45,21%
INDGER05: Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	Gerenciais	42	46,69%
INDPES03: Compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades, internamente, de forma fidedigna, empregando mecanismos próprios da instituição.	Pessoais	42	48,17%

INDPES07: Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética do servidor.	Pessoais	41	49,61%
INDESP327: Identificar inconsistências entre os trabalhos executados e as exigências legais.	Específicas	40	51,02%

Os nomes dos servidores a serem beneficiados estão no Anexo 5 de acordo com os indicadores da Tabela 1. Cabe lembrar que os beneficiados incluem apenas os servidores com alta lacuna, que tem suas faixas definidas na Quadro 5 (Interpretação de Lacuna) deste relatório.

6.3 Frequência dos Indicadores Transversais

Os dados gerados pela Oficina de Identificação de Indicadores Comportamentais também mostram a frequência com que os indicadores transversais foram avaliados pelos servidores. Conhecer esses indicadores é relevante para identificar as necessidades prováveis em cada indicador no TRE/RN. As Tabelas 2, 3 e 5 apresentam os indicadores transversais mais comuns e a frequência com a qual o indicador foi avaliado (em relação às 482 avaliações realizadas, conforme apresentado na Figura 5 deste relatório).

Esses indicadores podem ser alvo de processos de capacitação para servidores recém-nomeados, antes de sua lotação. Os resultados da avaliação neste curso inicial podem ser utilizados para apontar para onde o novo servidor será lotado, ao colocá-lo nas unidades com maior lacuna nos indicadores em que ele for melhor avaliado, ou ainda naquelas em que tais indicadores têm maior importância, por exemplo.

Os indicadores descritos na Tabela 2 podem, também, ser considerados preferenciais em processos seletivos²⁰, selecionando-se servidores que já apresentem indicadores com alta frequência de ocorrência para o TRE/RN.

Ressalta-se que os percentuais constantes nas tabelas abaixo são retirados da divisão do número de servidores que avaliaram cada competência transversal pelo total de servidores da agência, ou seja, 482 avaliações.

Tabela 2: Frequência dos Indicadores Administrativos

Indicadores	Nº de Servidores que Avaliaram o Indicador	Porcentagem de Servidores que Avaliaram o Indicador
INDADM002: Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português.	406	84,2%
INDADM016: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	363	75,3%
INDADM011: Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.	357	74,1%
INDADM018: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	322	66,8%
INDADM019: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República.	279	57,9%
INDADM001: Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas	211	43,8%

²⁰ Note-se que, neste caso, apenas competências essenciais são facilmente avaliadas em processos seletivos – competências setoriais pessoais e gerenciais, por serem de natureza comportamental, possuem uma série de limitações em sua avaliação pré-entrada do servidor na instituição.

com as decisões.		
INDADM060: Utilizar programa de edição de texto LibreOffice Writer, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	177	36,7%
INDADM010: Utilizar programa de edição de textos Microsoft Word, incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	172	35,7%
INDADM037: Utilizar programa de edição de planilhas Libre Office Calc, incluindo fórmulas lógicas, estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	165	34,2%
INDADM040: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Libre Office Impress, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	151	31,3%
INDADM014: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PAE (Processos Administrativos Eletrônicos).	149	30,9%
INDADM007: Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, inserindo, organizando e formatando tabelas, fórmulas básicas (Média, autosoma, etc.) e gráficos.	142	29,5%
INDADM013: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema SADP (Sistemas de Acompanhamento Processuais).	134	27,8%
INDADM008: Utilizar programa de edição de textos Microsoft Word, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	101	21,0%

INDADM006: Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, incluindo fórmulas lógicas (Se, E, Não, Ou, etc.), estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	87	18,0%
INDADM061: Utilizar programa de edição de textos LibreOffice Writer, incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	86	17,8%
INDADM035: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Power Point, com seus devidos recursos de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição	82	17,0%
INDADM030: Utilizar programa de edição de planilhas Libre Office Calc, inserindo, organizando e formatando tabelas, fórmulas básicas (Média, autosoma, etc.) e gráficos.	72	14,9%
INDADM003: Utilizar programa de edição de slides Power Point, com seus devidos recursos de formatação, animação, multimídia e inserção de figuras, gráficos e tabelas, de acordo com as necessidades da instituição.	43	8,9%
INDADM041: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Libre Office Impress, com seus devidos recursos de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição.	39	8,1%
INDADM021: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Padronização de Atos do TRE-RN, estabelecida em norma administrativa interna.	39	8,1%
INDADM020: Utilizar programa de edição de textos BROffice Writer, incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	34	7,1%
INDADM017: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de	29	6,0%

acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PJE (Processo Judicial Eletrônico).		
INDADM023: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Power Point, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	27	5,6%
INDADM004: Utilizar programa de edição de slides LibreOffice Impress, com seus devidos recursos de formatação, animação, multimídia e inserção de figuras, gráficos e tabelas, de acordo com as necessidades da instituição.	22	4,6%
INDADM052: Utilizar programa de edição de textos Google Docs, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	17	3,5%
INDADM056: Utilizar programa de edição de textos Google Docs, incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	13	2,7%
INDADM058: Utilizar Google Planilhas, incluindo fórmulas lógicas (Se, E, Não, Ou, etc.), estatísticas e recursos de banco de dados e/ou macros.	13	2,7%
INDADM059: Utilizar Google Planilhas, inserindo, organizando e formatando tabelas, fórmulas básicas (Média, autosoma, etc.) e gráficos.	13	2,7%
INDADM057: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Google Apresentações, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos (layout), de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição.	13	2,7%
INDADM062: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, dentro do sistema PAE, identificando falhas e subsidiando decisões, encaminhando para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente.	13	2,7%

INDADM012: Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma, utilizando o sistema ASIWEB.	13	2,7%
INDADM025: Utilizar programa de edição de textos do Pje (Processo Judicial Eletrônico), incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	9	1,9%
INDADM042: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema OCOMON.	8	1,7%
INDADM038: Utilizar programa de edição de textos BROffice Writer, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	7	1,5%
INDADM028: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de normas do TRE.	6	1,2%
INDADM009: Utilizar programa de edição de textos Adobe InDesign, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	5	1,0%
INDADM005: Utilizar programa de edição de slides Prezi, com seus devidos recursos de formatação, animação, multimídia e inserção de figuras, gráficos e tabelas, de acordo com as necessidades da instituição.	5	1,0%
INDADM043: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o E-MAIL.	5	1,0%
INDADM015: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação	5	1,0%

pertinente, utilizando o sistema INFODIP.		
INDADM031: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema SISACnet-TCU.	4	0,8%
INDADM050: Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português. Bem como elaborar documentos oficiais, com base no manual de redação do órgão.	4	0,8%
INDADM054: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo e email, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PAE (Processos Administrativos Eletrônicos).	4	0,8%
INDADM024: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Prezi, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	4	0,8%
INDADM026: Arquivar documentos setorialmente, físicos e virtuais, possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	4	0,8%
INDADM051: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, nos sistemas próprios de protocolo (SE), diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente.	4	0,8%
INDADM033: Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, inserindo, organizando e formatando tabelas, incluindo fórmulas (básicas, lógicas e estatísticas), além de gráficos e recursos de banco de dados e/ou macros.	4	0,8%
INDADM027: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação,	4	0,8%

de acordo com a Tabela de Temporalidade.		
INDADM032: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando as necessidades a fim de subsidiar as ações.	4	0,8%
INDADM055: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema SIOP.	3	0,6%
INDADM039: Utilizar programa de edição de planilhas Aleph e Marc 21, incluindo fórmulas lógicas (se, e, não, ou, etc.), estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	3	0,6%
INDADM022: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PADLOG.	3	0,6%
INDADM045: Comunicar-se de maneira escrita por meio de atos administrativos, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República.	2	0,4%
INDADM047: Arquivar documentos relativos à vida funcional dos servidores, possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	2	0,4%
INDADM046: Solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.	2	0,4%
INDADM029: Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação	2	0,4%

pertinente, utilizando o sistema JUSTIFICA.		
INDADM044: Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma, utilizando o sistema ASI WEB ou MAXIMO.	1	0,2%
INDADM049: Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a com clareza e objetividade, em linguagem apropriada ao interlocutor, observando o regimento contido no Manual de Padronização de Atos do Tribunal.	1	0,2%
INDADM034: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Keinote, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	1	0,2%
INDADM036: Utilizar programa de edição de apresentações de slides Keinote, com seus devidos recursos de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição	1	0,2%
INDADM048: Arquivar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a Tabela de Temporalidade Documental e demais instrumentos de gestão da informação vigentes no órgão.	1	0,2%

Observa-se que, na Tabela 2, quatro indicadores essenciais aparecem com alta frequência de avaliação, com desde 67% a 84% dos servidores avaliando-as como sendo necessárias ao seu trabalho. Destacamos o indicador sobre Comunicação Escrita (INDADM002) que teve frequência de avaliação superior a 80%, sendo apontado como prioritário em processos de treinamento e em programas de acolhimento de novos servidores.

A mesma análise pode ser vista na Tabela 3, a seguir, para indicadores Pessoais.

Tabela 3: Frequência dos Indicadores Pessoais

Indicadores	Nº de Servidores que	Porcentagem de Servidores que
-------------	----------------------	-------------------------------

	Avaliaram o Indicador	Avaliaram o Indicador
INDPES03: Compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades, internamente, de forma fidedigna, empregando mecanismos próprios da instituição.	420	87,1%
INDPES04: Utilizar os bens públicos, conservando sua funcionalidade e integridade, de acordo com a legislação vigente.	419	86,9%
INDPES08: Contribuir com o trabalho do grupo, de acordo com suas competências, aproveitando opiniões e experiências dos demais membros.	413	85,7%
INDPES07: Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética do servidor.	409	84,9%
INDPES05: Aceitar e assumir opiniões, ideias e pensamentos de outras pessoas, revendo posições e mostrando-se aberto ao feedback (devolutiva).	406	84,2%
INDPES02: Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização.	403	83,6%
INDPES01: Atender as demandas do público, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.	379	78,6%
INDPES06: Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela instituição.	372	77,2%
INDPES10: Atender as demandas do público interno e externo, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.	10	2,1%
INDPES09: Atender as demandas do público interno, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.	5	1,0%
INDPES12: Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnologias para incremento dos serviços prestados	2	0,4%
INDPES11: Organizar as tarefas que lhe foram delegadas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização.	2	0,4%

Verifica-se que oito dos 12 indicadores pessoais apareceram com alta frequência entre os servidores, o que destaca a importância atribuída a indicadores comportamentais e a relação entre os pares dentro da instituição. Apenas os indicadores INDPES10, INDPES09, INDPES12) e INDPES11 apresentaram frequência inferior a 75%, isto é, menos de 75% dos servidores avaliados consideram esses indicadores são importantes para a realização de suas atividades.

Por fim, destacamos as frequências dos indicadores avaliados entre os classificados como gerenciais.

Tabela 4: Frequência dos Indicadores Gerenciais

Indicadores	Número de Servidores que Avaliaram o Indicador	Porcentagem de Servidores que Avaliaram o Indicador
INDGER03: Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.	363	75,3%
INDGER04: Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar.	354	73,4%
INDGER02: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	337	69,9%
INDGER07: Tomar decisões com base em uma visão estratégica, assumindo as responsabilidades decorrentes dessas decisões, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	323	67,0%
INDGER01: Monitorar e avaliar a qualidade das ações e soluções executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição.	291	60,4%
INDGER09: Tomar decisões de acordo com a estrutura da organização, seu funcionamento, a cadeia hierárquica e a demanda apresentada.	284	58,9%
INDGER05: Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	251	52,1%
INDGER10: Definir objetivos, investimentos, ações e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.	232	48,1%
INDGER08: Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	50	10,4%
INDGER14: Definir objetivos, ações e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.	31	6,4%
INDGER06: Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores subordinados, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	8	1,7%
INDGER13: Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho laboral, de forma reservada, diretiva, impessoal e objetiva.	3	0,6%
INDGER15: Delegar e direcionar tarefas de acordo com as atribuições das unidades subordinadas e características dos membros da	1	0,2%

equipe.		
INDGER12: Supervisionar e avaliar a qualidade das ações e soluções executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição.	1	0,2%
INDGER11: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições da seção.	1	0,2%

De acordo com os dados da Tabela 4, ressalta-se que cinco dos 15 indicadores apresentaram altas frequências, iguais ou superiores a 60%, nas quais o indicador INDGER03 de mediação de conflitos possui frequência superior a 75%, o que indica que a maioria dos servidores avaliados o considera presente em suas atividades, podendo ser eleita como prioritária no treinamento ou em programas de acolhimento de novos servidores, antecipando-se à possibilidade de surgimento de lacunas na Instituição.

6.3.1 Indicadores Não Avaliados

Dos 1009 Indicadores identificados no TRE/RN, dois não foram avaliados nem pelo gestor nem pelo servidor do órgão. Aqui, compreende-se como indicadores não avaliados aqueles indicadores que não geraram lacuna, isto é, eles não foram avaliados por nenhum servidor ou marcados como não-utilizadas pelos servidores do órgão.

Analisando tais indicadores, percebem-se dois casos possíveis para que eles não tenham aparecido: eles não foram avaliados por pertencerem a uma unidade em que não houveram respondentes, ou todos os respondentes que o avaliaram disseram não utilizar tal indicador.

Estes indicadores precisam ser avaliados caso a caso junto às unidades que os descreveram. Existem três possibilidades a serem analisadas:

R0
01 Os servidores que utilizam aqueles indicadores não responderam à pesquisa. Nesta situação, sugere-se como orientação que os indicadores devem ser mantidos no elenco da unidade e, em próximos ciclos, essas unidades devem ser alvo de campanhas de sensibilização para que seus servidores respondam ao novo ciclo.

R0
B1 Os servidores da unidade não utilizam o indicador. Isso pode ser justificado pelas mudanças estruturais ocorridas no órgão após as oficinas. Deve-se avaliar se o indicador poderá ser mantido, ou se pode ser excluído do elenco de indicadores daquelas unidades sem prejuízo.

R0
B1 A unidade precisa do indicador, mas nenhum servidor é capaz de utilizá-lo. Nesse caso, o indicador descrito é considerado emergente, podendo ser alvo de processos de capacitação ou seleção. Nesse caso, o indicador passa a ser considerado com lacuna máxima (100), em vez de zero (00).

R0
B1 O indicador não foi avaliado devido as alterações de organograma ou de lotação de servidores da unidade a qual pertencia. Nessa situação, deve-se analisar os indicadores de forma a garantir que eles estejam disponíveis para os servidores pertinentes no próximo ciclo de mapeamento.

Um relatório com essas competências pode ser extraído do Sistema GESTCOM, selecionando a opção “Relatórios”> “Competências sem Lacuna”>” por Unidade”. A relação das 89 competências nessa situação se encontra na Tabela 5.

Tabela 5: Indicadores não avaliados

Indicador	Descrição do Indicador	Categoria	Unidades
INDADM 063	Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente.	ADMINISTRATIVA	GABEJE

6.3.2 Indicadores Sugeridos

No questionário de avaliação de necessidade de capacitação, existia um campo aberto ao final onde o servidor poderia acrescentar indicadores que, por ventura, não foram mapeados ou sugestões para a melhoria da avaliação. Dessa forma, os servidores das diferentes unidades do TRE/RN puderam manifestar suas opiniões com relação a Avaliação de Desempenho por Competências. Segue a tabela com as sugestões:

Quadro 6: Sugestões e Indicadores Adicionais

Descrição da Competência	Unidades
--------------------------	----------

Supervisionar, controlar e avaliar as atividades realizadas pelos servidores e unidades subordinadas, a fim de garantir o alcance dos objetivos da Instituição.	Seção de Atualização e Fiscalização do Cadastro Eleitoral - SFAC
Utilizar os bens públicos, conservando sua funcionalidade e integridade, de acordo com a legislação vigente.	Seção de Atualização e Fiscalização do Cadastro Eleitoral - SFAC
Dirimir conflitos, observando as particularidades e necessidades das partes envolvidas, de modo a viabilizar o alcance dos resultados organizacionais.	Assessoria Jurídica da Diretoria Geral - AJ-DG
Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética do Tribunal.	Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional - CODES-SGP
Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.	Diretoria Geral - DG
Comunicar-se de maneira escrita, identificando corretamente a solicitação e respondendo-a objetivamente, em linguagem apropriada ao interlocutor, sem erros de português.	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de apresentações de slides Power Point, com seus devidos recursos de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, inserindo, organizando e formatando tabelas, fórmulas básicas (Média, autosoma, etc.) e gráficos.	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de textos Microsoft Word, incluindo recursos de mala direta, estilos, formulários, modelos, marca d'água e/ou macros.	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de textos Microsoft Word, incluindo recursos de formatação, revisão textual, figuras, gráficos e tabelas.	Diretoria Geral - DG
Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.	Diretoria Geral - DG
Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PAE (Processos Administrativos Eletrônicos).	Diretoria Geral - DG
Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	Diretoria Geral - DG
Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema PJE (Processo Judicial Eletrônico).	Diretoria Geral - DG
Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República.	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de apresentações de slides Prezi, com seus devidos recursos de animação, multimídia e modelos.	Diretoria Geral - DG
Monitorar e avaliar a qualidade das ações e soluções	Diretoria Geral - DG

executadas e seu impacto para o alcance dos objetivos definidos pelo Planejamento Estratégico da unidade e da instituição.	
Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	Diretoria Geral - DG
Mediar conflitos, considerando as partes envolvidas e propondo soluções de acordo com os interesses institucionais.	Diretoria Geral - DG
Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, apontando pontos positivos e pontos a melhorar.	Diretoria Geral - DG
Tomar decisões com base em uma visão estratégica, assumindo as responsabilidades decorrentes dessas decisões, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.	Diretoria Geral - DG
Tomar decisões de acordo com a estrutura da organização, seu funcionamento, a cadeia hierárquica e a demanda apresentada.	Diretoria Geral - DG
Definir objetivos, investimentos, ações e resultados alinhados aos objetivos do Planejamento Estratégico da Unidade e da instituição.	Diretoria Geral - DG
Atender as demandas do público, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.	Diretoria Geral - DG
Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização.	Diretoria Geral - DG
Compartilhar informações necessárias ao andamento das atividades, internamente, de forma fidedigna, empregando mecanismos próprios da instituição.	Diretoria Geral - DG
Aceitar e assumir opiniões, ideias e pensamentos de outras pessoas, revendo posições e mostrando-se aberto ao feedback (devolutiva).	Diretoria Geral - DG
Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para incremento dos serviços prestados pela instituição.	Diretoria Geral - DG
Agir no exercício de sua função e fora dele, de acordo com as normas e princípios institucionais, e o Código de Ética do servidor.	Diretoria Geral - DG
Contribuir com o trabalho do grupo, de acordo com suas competências, aproveitando opiniões e experiências dos demais membros.	Diretoria Geral - DG
Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, incluindo fórmulas lógicas (Se, E, Não, Ou, etc.), estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	Diretoria Geral - DG / Gabinete da Corregedoria Eleitoral Regional - GABCRE
Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	Diretoria Geral - DG/ Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP
Utilizar Programa de Edição de Planilhas Word, incluindo fórmulas lógicas (se, e, não, ou, etc.), estatísticas e financeiras, recursos de banco de dados e/ou macros.	GABINETE DA CORREGEDORIA GAB- CRE
Organizar tarefas, estabelecendo prioridades e prevendo o tempo necessário para sua realização, observando a agenda do setor.	Gabinete da Diretoria Geral - GAB-DG
Receber, encaminhar e/ou acompanhar, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a	Gabinete e Apoio a Planejamento e Gestão da SGP - GAPSGP

legislação pertinente, dentro do sistema de Processo Administrativo Eletrônico (PAE), observando os prazos estabelecidos.	
Utilizar programa de correio eletrônico ("Webmail Zimbra"), com seus devidos recursos de formatação e inserção de figuras, gráficos e tabelas, em acordo com as necessidades da instituição.	Ouvidoria - OE
Realizar levantamentos periódicos dos recursos materiais permanentes em poder da unidade, para conferência e conforme regulamento próprio.	Ouvidoria - OE
Publicar, na internet e intranet, levantamentos estatísticos periódicos sobre espécies e quantidades de solicitações recebidas e atendimentos realizados.	Ouvidoria - OE
Formular, dar andamento e acompanhar pleitos administrativos (férias, licenças, viagens, diárias etc) em sistema informatizado próprio, estipulando as prioridades de acordo com os casos.	Ouvidoria - OE
Estimar o tempo de execução, período previstos e recursos humanos, mediante planilha (Excel), de acordo com as normas pertinentes à auditoria governamental.	SAUD-CCIA-PRES
Verificar o cumprimento das recomendações através de planilha Excel conforme dispõe Resolução CNJ171/2013	SAUD-CCIA-PRES
Elaborar a matriz de achados por meio de aplicativo Excel, conforme estabelecido na Resolução CNJ 171 e normas técnicas de auditoria.	Seção de Auditoria - SAUD-CCIA-PRES
Elaborar a matriz de planejamento por meio de aplicativo Word, conforme estabelecido na Resolução CNJ 171.	Seção de Auditoria - SAUD-CCIA-PRES
Certificar-se, mediante planilha Excel, de que as recomendações feitas pelos Órgãos de fiscalização externas estão sendo cumpridas conforme determinações exaradas.	Seção de Auditoria - SAUD-CCIA-PRES
Proceder ao planejamento para realização das auditorias por meio de matriz de planejamento na forma definida em Decisão Normativa do Tribunal de Contas da União.	Seção de Auditoria - SAUD-CCIA-PRES
Utilizar programa de edição de planilhas Libre Office Calc, inserindo, organizando e formatando tabelas.	Seção de Gestão de Benefícios - SGB-SGP
Utilizar programa de edição de planilhas Microsoft Excel, inserindo, organizando e formatando tabelas.	Seção de Gestão de Benefícios - SGB-SGP
Receber, encaminhar e/ou acompanhar, dentro de sistema próprio de protocolo, diferentes modalidades de documentos e/ou processos para os setores competentes, de acordo com a sua natureza e com a legislação pertinente, utilizando o sistema ASIWEB.	Seção de Planejamento Orçamentário e Financeiro SPOF-COF-SAO
Utilizar programa de edição de planilhas (Microsoft Excel), inserindo, organizando e formatando tabelas, a fim de possibilitar o controle dos processos julgados pela Corte e dos acórdãos e resoluções recebidos pela Seção.	SJDP
Manter-se atualizado quanto às leis eleitorais e as resoluções do tse. Manter-se informando quanto à jurisprudência do tse, tcu e tre no que se refere as prestações de contas eleitorais e partidárias. <u>Manter-se atualizado</u> quanto às normas de auditoria e tomadas de contas de prestações de contas eleitorais e partidárias.	SACEP

Produção de conteúdos para cursos em EAD no Moodle (Necessidade de uso avançado do Moodle - 8) Edição de imagens - para produção de cursos em EAD no Moodle (Necessidade de uso avançado do PhotoShop - 7) Edição de vídeos - para cursos em EAD no Moodle (Necessidade de uso de software de edição - 7)	ASPLAN
Necessidade de atualização em Direito Administrativo e Processual Civil.	APRES
Precisamos de curso de gestão documental.	AS
Atualização em legislação eleitoral em vista das mudanças constantes nas leis para as eleições.	14ª ZE
Embora tenha recebido treinamento INFODIP por meio de um colega, ainda tenho muitas dúvidas operacionais e gostaria de receber treinamento.	68ª ZE
Tendo em vista a previsão de aposentadoria deste titular para o próximo dia 27/11, não haverá futura necessidade de treinamentos.	SCC
Participar de Congressos, "Work Shoppings", encontros, cursos de atualização, nivelamento e de formação continuada, e de todo e qualquer eventos de segurança que tenha relação com a Segurança Institucional e Inteligência Estratégica, em nível nacional essencialmente, para a manutenção e atualização das doutrinas empregadas em relação ao tema.	NSPRES
Montagem de minutas de sentenças e decisões - 10.	26ª ZE
dirigir reuniões de colegiados executivos e superiores -- necessidade 3 elaborar projetos grandes e complexos para o órgão - necessidade 5	SAO
Necessito de <u>curso de redação de textos jurídicos</u> , exemplo, parecer e decisão. Também necessito de <u>curso de redação em geral</u> .	GAPSAO
O questionário está bem incompleto em relação às competências e habilidades esperadas de um servidor da seção. Por exemplo, não há qualquer pergunta relacionada à gerência e configuração de servidores, controle de acesso, certificação digital, tratamento de logs e atuação pró-ativa em segurança da informação de serviços e sistemas, mineração de dados, big data, entre diversos outros. Da mesma forma, perguntas relacionadas a competências sobre suítes de escritório (Office / LibreOffice) são irrelevantes para as atividades desempenhadas na seção. Além disso, o questionário foca demais em aspectos gerenciais e de gestão de pessoas. Não obstante sua importância, a SBDS, enquanto unidade executora, demanda urgente capacitação em aspectos específicos de TI voltada a implantação, configuração, suporte, gerência e segurança de serviços de TIC.	SBDS
Curso com programa de B.I. (Business Intelligence). Repasse de todas as atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Estatísticas, para o melhor desempenho das atividades cotidianas. Necessidade de curso de Excel e/ou Calc intermediário/avançado.	ASPLAN
Fiscalização/gerência de contratos e convênios	SUE

administrativos ligados à Seção de Urna Eletrônica.	
Participação no desenvolvimento e acompanhamento de projetos e tomada de decisões na área de Segurança Institucional; Participação em Comissões: de Segurança da Informação e de Alienação de Bens Públicos. Membro de grupo de logística e atividades afins. Conhecimento em Tecnologia da Informação e Gestão Organizacional.	STAP
O cargo é de Analista Engenheiro, e não Taquígrafo (como consta do preâmbulo). O servidor é bacharel em Direito e outra competência é a adequação das atividades desenvolvidas na fiscalização de contratos aos normativos legais e jurisprudências do TCU.	SENG
Conhecer os equipamentos de informática e suas funções. Para o servidor ser capaz de identificar os problemas, as possíveis soluções e só, em seguida, acionar o suporte.	49ª ZE
No caso do item- 21, na maioria das vezes é explicado ao Chefe de Gabinete e o mesmo Despacha com o Presidente. No caso do item -26, sempre tento passar para os colegas as informações que me são passadas, para que todos estejam à par, como procuro sempre mostrar os pontos positivos do colega e quando vejo algo que precisa ser ajustado, cito alguma experiência que já vivenciei em trabalhos anteriores.	GABPRES

7. Competências Vinculada aos Indicadores

Durante as oficinas de identificação de indicadores comportamentais foi solicitado aos servidores participantes que vinculassem os indicadores das suas unidades às competências já desenvolvidas pela instituição. A figura 13 apresenta uma lista com os sete primeiros indicadores com Lacuna Média Alta do TRE/RN e as competências a eles vinculados pelos servidores.

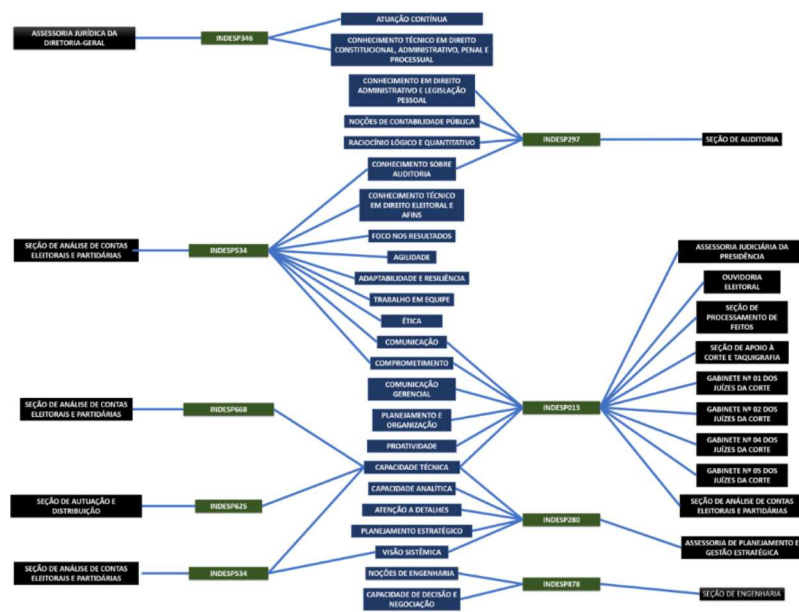


Figura 13: Cruzamento dos sete primeiros indicadores com Lacuna Média Alta e as competências vinculadas

Por meio figura 13 é possível perceber que o indicador associado ao maior número de competências (nove competências) é o INDESP534 - Analisar as peças e documentos de prestação de contas de campanha dos diretórios partidários estaduais e

de candidatos concorrentes às eleições estaduais, de acordo com a legislação pertinente e Noções de Contabilidade Básica, utilizando aplicativos Excel e Word, verificando possíveis incongruências constantes nos mesmos - da unidade Seção de Análise de Contas Eleitorais e Partidárias. O dado aponta que quando uma capacitação for realizada para essa unidade em específico deve-se levar em consideração esse indicador por apresentar alta lacuna e por impactar em diferentes competências.

Outro dado que pode ser extraído da figura 13 está relacionado ao indicador INDESP013 - Operar Sistema de Processos Judiciais Eletrônicos – PJE, que está associada a seis competências e nove unidades diferentes da instituição. Nesse caso, quando se realizar uma capacitação para este indicador deve se levar em consideração o número de competências e unidades por ele vinculado

8. Usos da Avaliação de Desempenho por Competências

A Avaliação de Desempenho por Competências pode ser empregada para basear processos decisórios de vários subsistemas de Gestão de Pessoas. A seguir, descrevemos brevemente como utilizar os dados aqui apresentados para esse fim.

8.1 Levantamento de Necessidades de Capacitação e Treinamento

A partir dos dados levantados com essa avaliação, foi possível identificar que competências e/ou indicadores comportamentais deverão ser trabalhados de forma prioritária pela Instituição. Nesse sentido, deverão ser privilegiados aquelas competências e/ou seus indicadores comportamentais que apareceram como possuindo Alta Lacuna, ou ainda que apresentem muitos servidores com Lacuna alta.

É importante reforçar, nesse ponto, que a Lacuna, dentro da metodologia aqui adotada, é determinada levando-se em consideração (i) a autoavaliação de cada servidor, (ii) a visão de seu gestor e (iii) a importância do indicador para cada unidade da instituição. Os pontos (i) e (ii) são coletados ao longo da fase de avaliação dos indicadores, enquanto a medida (iii) faz parte do levantamento realizado junto às unidades na fase de Oficinas. Ao levar em consideração a Necessidade de Capacitação (gerada por i e ii), é importante perceber que uma importância média (5.0) irá produzir ações urgentes apenas quando a Necessidade de Capacitação for muito alta, enquanto indicadores com alta Importância (avaliada em 10.0) serão definidos como ações urgentes mesmo quando houver necessidades de capacitação médias. Tais elementos podem ser considerados pelos gestores ao decidir que eventos de capacitação serão ofertados ao longo do ano.

Assim, o relatório de Avaliação pode ser utilizado como base para a seleção de quais ações de capacitação deverão ser desenvolvidas pela instituição e para quais membros da equipe as mesmas deverão ser oferecidas. O Relatório de Avaliação também poderá indicar quantas pessoas têm maior lacuna em cada indicador, sugerindo o número de vagas necessárias naqueles eventos de Capacitação.

As vagas supracitadas devem ser endereçadas primeiro àqueles servidores com maior Lacuna (Acima de 40). Uma vez que todos com maiores lacunas estejam inscritos ou tenham se manifestado sem interesse na ação de capacitação específica, aqueles com Lacunas acima de 20 devem ser considerados em seguida, e assim por diante. O grau de importância para a unidade pode ser considerado critério de desempate quando dois candidatos à ação de capacitação com a mesma lacuna tiverem que disputar vaga: o Servidor A de uma unidade com maior importância tem prioridade sobre o Servidor B que possui a mesma lacuna, mas cuja importância do indicador na unidade seja menor.

A avaliação de desempenho por competências também oferece subsídios para a organização de planos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) dos membros da equipe do TRE/RN. É importante perceber que, tratando-se de eventos e TD&E, algumas competências e/ou seus indicadores comportamentais poderão ser ofertados em treinamentos conjunto: um determinado evento pode contribuir com a capacitação em mais de uma competência e/ou seus indicadores comportamentais, de acordo com a análise da equipe. Isso poderá ser útil para economizar tempo e recursos nas ações de capacitação.

Cabe lembrar que, assumindo uma Gestão por Competências, o foco do processo de Treinamento deve ser o uso da competência e/ou do indicador no contexto do trabalho. Desta forma, deve ser discutido com os facilitadores de capacitação que atividades puramente teóricas tendem a ser menos efetivas nos processos de capacitação quando não articuladas ao uso da competência e/ou do indicador. Além disso, devem-se utilizar processos de tutoria e aprendizagem no ambiente do trabalho tanto quanto possível, para garantir a transferência de aprendizagem da situação de treinamento para a atividade laboral.

Por fim, cabe lembrar que no planejamento de capacitação, uma decisão importante deverá ser tomada em conjunto pela equipe e a direção da instituição: qual o foco da política de treinamento. Há dois focos possíveis: O primeiro envolve fundamentalmente solucionar as maiores lacunas existentes na organização. Tal foco busca as competências e/ou seus indicadores comportamentais de maior lacuna, pois esses representam ao mesmo tempo (1) maior necessidade de capacitação dos servidores em (2) unidades nas quais aquela competência e/ou indicador possui maior importância. Isso requer encaminhar recursos de capacitação para competências e/ou seus

indicadores comportamentais que podem ter um número menor de pessoas. Os indicadores a serem abordados nesse caso foram descritos na seção 6 deste relatório.

Selecionadas as competências e/ou seus indicadores comportamentais que irão ser foco da capacitação, os gestores deverão identificar as pessoas com alta lacuna em cada indicador escolhido da Tabela 1 – esses dados podem ser acessados no Anexo 5 ou ainda no sistema GESTCOM pela opção de extrair um relatório de “Lacunas por Competência”, selecionando para isso qualquer uma das competências da Tabela 1. Cabe lembrar que os beneficiados incluem apenas aqueles servidores com alta lacuna que tem suas faixas definidas no Quadro 5 (Interpretação de Lacuna) deste relatório.

Com os nomes dos servidores com alta lacuna, cabe à equipe o convite desses servidores a participarem de ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento daquelas competências e/ou seus indicadores comportamentais; havendo vagas, abre-se espaço para servidores com média lacuna, e assim sucessivamente. Nesta fase, cabe também verificar aqueles servidores que tenham interesse ou necessidade de ingressar nas unidades com aquele indicador analisado para participarem das ações de capacitação, de forma a prevenir o surgimento de novas lacunas nesta unidade.

8.1.1 Seleção Externa de Membros da Equipe

Quando não houver a possibilidade de desenvolvimento das competências e/ou seus indicadores comportamentais no quadro da própria instituição, a Lacuna pode ser sanada por meio da atração de novas competências e/ou seus indicadores comportamentais para a TR/RN como um todo. Os dados da avaliação podem contribuir com a construção de concursos e processos seletivos para estágio, apontando que competências e/ou seus indicadores comportamentais são necessários para cada unidade, bem como indicando quais competências e/ou seus indicadores comportamentais precisam ser mais atraídos em determinado momento (ou seja, aquelas com maior lacuna). Além disso, pode servir de guia para buscar servidores em outros órgãos que possam ser aproveitados no quadro de servidores do TRE/RN quando estes tiverem competências e/ou seus indicadores comportamentais semelhantes.

Os Mapas de Indicadores podem ser consultados para identificar o perfil da vaga, sendo esses indicadores que deverão ser considerados na determinação de

elementos a constarem em concursos e demais processos seletivos (incluindo processos seletivos para estágios). Neste caso, o foco é o Mapa de Indicadores (ou seja, a importância dos indicadores em cada unidade), e não as lacunas, que foram utilizadas para identificar que competências e/ou seus indicadores comportamentais devem ser atraídos.

Os dados da Avaliação podem indicar tanto as necessidades de aquisição de competências e/ou seus indicadores comportamentais externos quanto os elementos que deverão ser analisados durante um processo seletivo. Na gestão por competências, a seleção deve ser realizada focando a avaliação das competências e indicadores relevantes para a vaga em aberto, priorizando questões e/ou testes que necessitem das competências e/ou seus indicadores comportamentais para serem resolvidos, bem como questões que foquem na prática. Testes, dinâmicas, simulações e avaliações atitudinais podem também ser previstos no processo seletivo de acordo com os elementos constituintes da competência e/ou seus indicadores comportamentais, de acordo com as possibilidades de recursos e tempo disponível, além das disposições legais que regulamentam a entrada no quadro da instituição.

8.1.2 Seleção Interna e Redimensionamento

Quando possível ou necessário, os gestores poderão se utilizar da Avaliação como mais um elemento para auxiliar processos de seleção interna como transferências, promoções e redimensionamento da força de trabalho. Assim, em unidades onde uma competência e/ou seus indicadores comportamentais sejam necessários, mas nenhum dos membros da equipe ali lotados tenha demonstrado domínio nos mesmos, a avaliação aqui descrita poderá ser empregada para definir o perfil de servidor mais adequado a ser ali lotado. Essas unidades podem receber membros da equipe que estejam em outra lotação, mas que apresentem aquela competência e/ou seus indicadores comportamentais com um bom grau de domínio, mas sem importância na unidade em que o servidor está, atualmente. Quando não houver prejuízo para a equipe, indivíduos que não demonstrem aquela competência e/ou seus indicadores comportamentais podem ser redimensionados para unidades que dão maior importância para as competências e/ou seus indicadores comportamentais que dominam.

Nesse sentido, é importante que membros da equipe interessados em um processo de redimensionamento sejam avaliados (por autoavaliação ou avaliação externa) em todas competências e/ou seus indicadores comportamentais identificados na instituição. A partir dessa definição completa, é possível, comparando os mapas de indicadores de cada unidade, definir os setores que podem se beneficiar do redimensionamento do servidor.

8.1.3 Avaliação de desempenho

O mapa de indicadores também pode ser utilizado para compor a avaliação de desempenho dos membros da equipe. A partir dos mapas, identifica-se o que é necessário em cada unidade e o nível de excelência requerido para cada competência e/ou seus indicadores comportamentais. O procedimento de avaliação de desempenho pode então ser montado a partir das competências e/ou seus indicadores comportamentais descritos.

Montar um processo de Avaliação de Desempenho por competências significa dizer que o que é avaliado é a expressão das competências e/ou seus indicadores comportamentais no ambiente de trabalho, da forma como foi descrita no processo do Identificação dos Indicadores. Assim, por exemplo, o indicador “Atender as demandas do público, de forma apropriada a cada situação e grupo, com agilidade, cortesia e atenção.” deverá ser analisada a partir da seguinte premissa: ao atender o público, os servidores que necessitam daquela competência precisam fazê-lo (1) de acordo com a configuração da situação ou grupo específico (2) de forma humanizada. São esses os fatores que devem ser analisados prioritariamente no processo de Avaliação de Desempenho.

A literatura apresenta um grande número de métodos possíveis para desenvolver a avaliação de desempenho de um servidor (p.ex, ver Chiavenato, 2010²¹). No setor público, inclusive, é essencial levar em consideração a legislação específica vigente.

²¹ Chiavenato, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Sugere-se duas metodologias que têm demonstrado bons resultados na Gestão por Competências: a Avaliação 360° e a Avaliação por Indicadores Comportamentais (Brandão, 2012²²). A Avaliação por Indicadores Comportamentais foi a metodologia neste relatório, portanto, apresentaremos apenas a Avaliação 360°.

8.2 Avaliação 360°

Quando possível, a avaliação de desempenho pode ser realizada pelo método 360°. Nesse método, a responsabilidade sobre a avaliação do servidor é dividida entre os diversos atores envolvidos no processo de trabalho: o próprio avaliado, o seu gestor, os seus clientes diretos, seus pares ou colegas de trabalho, ou ainda os servidores sob sua supervisão (Bayot, 2011²³). O fato de envolver mais atores organizacionais no processo avaliativo diminui o peso da opinião pessoal sobre o desempenho do servidor, e torna o método mais imparcial e justo que as tradicionais formas de avaliação. Deve-se observar, contudo, que este método aumenta a carga de trabalho por ampliar os dados em relação a uma avaliação direta (apenas o gestor avalia o servidor), autoavaliação (apenas o servidor faz a avaliação), ou mesmo a avaliação 180° (avaliação do gestor e autoavaliação combinadas).

Se for de interesse da organização, pesos diferentes podem ser atribuídos a cada um dos atores de acordo com a competência e/ou indicador: por exemplo, a avaliação do cliente pode ter um peso maior para o indicador “Atendimento ao Público Interno e/ou Externo”; já o indicador “Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República” pode ser analisada com maior peso pelo Gestor de um servidor na função de secretário, e o indicador gerencial “Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe” seria melhor avaliada por aqueles geridos pelo servidor avaliado.

²² Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.

²³ Bayot, P. C. P. Avaliação por competência no mundo globalizado. In: *Congresso Nacional De Excelência Em Gestão*, 7, Anais, São Paulo, 2011.

8.3 Novos Ciclos de Avaliação de Desempenho por Competências

A Avaliação de Desempenho por Competências é um processo cíclico que não deve se encerrar nos dados apresentados neste relatório - é um processo permanente. O ideal é que ela seja realizada todos os anos, ou uma vez a cada dois anos. Para isso, repetem-se partes dos procedimentos descritos na seção de metodologia deste relatório.

Não havendo mudanças importantes na organização – como, por exemplo, uma mudança de legislação ou alteração no Planejamento Estratégico – o processo pode ser iniciado diretamente a partir da fase de oficinas em que cada equipe revisa os mapas de competências e/ou seus indicadores comportamentais utilizados no ciclo anterior, buscando verificar **(1)** se novas competências e/ou indicadores comportamentais devem ser adicionadas (ver seção 7.4 a seguir); **(2)** se competências e/ou seus indicadores comportamentais devem ser retiradas; **(3)** se a descrição de alguma competência e/ou indicador deverá ser ajustado, e, por fim, **(4)** se os graus de importância devem ser ajustados.

Quando houver mudanças mais significativas, como a inclusão de novos objetivos estratégicos ou instruções normativas específicas, pode ser necessário repetir o trabalho a partir da Fase 1: uma análise documental dos novos elementos, que possam produzir novas competências organizacionais e, com isso, novas competências individuais e indicadores comportamentais. A partir dessa avaliação, o órgão deve decidir se irá refazer os grupos focais ou oficinas de identificação de indicadores comportamentais²⁴ (para as unidades específicas que são afetadas pela mudança) ou seguir diretamente para a validação.

²⁴ O Grupo focal é realizado com grupos de servidores da mesma unidade (BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de Competências – Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas. Ed. Atlas, São Paulo, 2012), enquanto que Oficinas são realizadas com diferentes unidades, porém com números de servidores de cada unidade reduzido (pequenos grupos focais), em uma mesma reunião.

8.4 Introduzindo Novas Competências e/ou Novos Indicadores

Comportamentais

Há duas situações nas quais pode haver a necessidade de introdução de novas competências e/ou seus indicadores comportamentais. A primeira é quando há mudanças importantes na organização, como mudanças nas metas e planejamento estratégico. Nesses casos, podemos ter competências e/ou seus indicadores comportamentais emergentes que necessitem ser descritas e mapeadas, bem como competências e/ou seus indicadores comportamentais declinantes que se tornam desatualizadas ou desnecessárias.

Já a segunda situação é feita por um refinamento das competências e/ou seus indicadores comportamentais já descritas. A partir das experiências de capacitação, pode ser identificada que uma determinada competência e/ou seus indicadores comportamentais pode ser extremamente complexa, ou ainda que tenha componentes tão distintos que na verdade devem ser desenvolvidos em diferentes processos de TD&E. Nesses casos, a competência e/ou seus indicadores comportamentais podem ser desdobradas em outras competências e/ou seus indicadores comportamentais mais específicas, que serão inseridas no processo de avaliação de questionários. O oposto também é possível: pode-se identificar que competências e/ou seus indicadores comportamentais descritas como distintas e específicas na verdade apresentam os mesmos elementos, e podem ter sua descrição unificada.

Em ambos os casos, uma competência e/ou seus indicadores comportamentais devem ser descritas em uma série de elementos, que são descritos por Brandão (2012). O primeiro deles é que uma competência e/ou seus indicadores comportamentais devem descrever um comportamento ou conjunto de comportamentos observáveis. Isso significa que deverá ser evitado descrever competências abstratas, ou que sejam difíceis de ser compreendidas na prática. Deve-se evitar verbos que não indiquem comportamentos observáveis, como “saber”, “imaginar”, ou “compreender”, por exemplo.

O segundo elemento, quando possível e pertinente, é apresentar um critério de qualidade para aquela competência e/ou seus indicadores comportamentais. Ou seja, a descrição de uma nova competência e/ou seus indicadores comportamentais deverá

descrever o que é considerado um bom desempenho nas atividades em que é demandada. Por exemplo na descrição de “Elaborar Documentos” temos que o critério é a parte sublinhada: Elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas de produção de texto.

Note-se que nem todas as competências e/ou seus indicadores comportamentais precisam de um critério, em especial se o critério for muito óbvio. Por exemplo, “Fiscalização e Controle” apresenta uma descrição que prescinde do critério: Acompanhar, fiscalizar e controlar as atividades realizadas pelo Órgão. Dizer que o servidor precisa fazer isso “de forma correta”, por exemplo, constitui uma obviedade e por isso não precisa estar na descrição. É possível, se for o caso, acrescentar “de acordo com a legislação pertinente”, mas nesse caso sugere-se descrever diretamente a legislação necessária (ou seja, “de acordo com a Lei...”).

Por fim, o último elemento da competência e/ou seus indicadores comportamentais é a Condição. A condição é a descrição de situações, ferramentas ou metodologias relevantes para a consecução de uma determinada competência e/ou seus indicadores comportamentais, que podem ser definidos pela instituição. Por exemplo, a condição está sublinhada na descrição de Gestão de Iniciativas: “Propor novos projetos e programas, de acordo com os objetivos do Órgão, utilizando as técnicas de gestão de projetos (PMBOK)”. A instituição decidiu por uma metodologia específica de projetos (PMBOK). Caso preferisse, outras seriam possíveis (por exemplo, ISO10006, PRINCE2 e assim por diante). A mudança na metodologia adotada pode inferir uma capacitação específica para todos aqueles que precisem dessa competência na sua função.

A condição é fundamental principalmente quando a metodologia ou a ferramenta é obrigatória. Assim como no caso do critério, a condição pode ser excluída ou desnecessária à descrição quando representar algo óbvio ou de senso comum, ou quando a metodologia ou ferramenta utilizada pelo servidor for irrelevante.

Em resumo, uma nova competência e/ou seus indicadores comportamentais deve ser como a exemplificada no Quadro 6.

Quadro 7: Elementos da descrição de uma competência e/ou indicador

Verbo+Objeto	Critério	Condição
Desempenho observável do indivíduo.	Padrões desejados ou níveis de desempenho considerados satisfatórios.	Restrições, ou elementos impostos ao profissional.
Possíveis Componentes		
	Velocidade	Instrumentos
	Exatidão	Equipamentos
	Quantidade	Softwares / Aplicativos
	Qualidade	Procedimentos
	Prazo e Periodicidade	Métodos
		Técnicas
EXEMPLOS DE INDICADORES		
Elaborar documentos	Sem erros gramaticais	Utilizando o aplicativo Microsoft Word
Realizar cálculos matemáticos	em menos de um minuto	Utilizando a calculadora HP
Gerenciar projetos	Mantendo dentro do prazo e orçamento previstos	Utilizando a metodologia PMBOK

9. Considerações Finais

O presente trabalho trouxe uma série de dados que se acredita serem relevantes para a tomada de decisão sobre a gestão de pessoas na instituição. É importante destacar, por fim, que a Avaliação de Desempenho por Competências do órgão não se encerra com esse trabalho: a Avaliação é um processo cíclico e em permanente revisão. Este relatório buscou não apenas apresentar os dados deste ciclo, mas descrever a metodologia de aplicação e análise de dados para uma futura reaplicação pelo próprio órgão.

A Figura 5, página 29, apresenta a alta porcentagem (78%) de participação dos servidores no processo de Avaliação de Desempenho por Competências. Dessa forma, podemos considerar a amostra e os dados coletados como representativos da população do Tribunal. Assim, quanto mais a Avaliação for parte da cultura organizacional, mais irá render dados produtivos para a instituição. Na medida em que ações efetivas de capacitação se delinearem a partir das lacunas, a percepção dos servidores tende a ser cada vez mais esclarecida quanto ao processo como um todo; e, frente a repetidos ciclos de avaliação, o servidor tem a percepção de que sua opinião é levada em consideração nos processos decisórios de gestão de pessoas, oferecendo ações de capacitação de acordo com as solicitações e necessidades da força de trabalho.

Esse é um processo natural na construção de uma Cultura de Avaliação. Nesse sentido, a instituição deve trabalhar – a partir de suas ações de capacitação e outras ações e políticas de gestão de pessoas - para desenvolver um ambiente que (1) reforce e reconheça o bom desempenho, e (2) ofereça um suporte organizacional para os membros da equipe se aprimorarem continuamente, corrigindo erros quando houverem e favorecendo o desenvolvimento pessoal dos membros da equipe. Nessas condições, a avaliação de competências e/ou seus indicadores comportamentais não se torna uma atividade penosa ou problemática, mas fundamentalmente um momento de reflexão para o desenvolvimento das competências e/ou seus indicadores comportamentais necessários ao bom desempenho profissional, parte essencial para uma melhor qualidade de vida.

O relatório aqui apresentado não é exaustivo no sentido de fazer uma descrição definitiva sobre as necessidades da instituição. Pelo contrário, apresenta um ponto de partida que permite desenvolver atividades de seleção, gestão do desempenho e treinamento dos membros da equipe. Novos trabalhos devem voltar-se para o refinamento das competências e/ou seus indicadores comportamentais descritos, o desenvolvimento de mecanismos de capacitação adequados à realidade da instituição, e mecanismos de avaliação de desempenho específicos que possam conduzir a novos ciclos de avaliação.

