

# GESTÃO DE DESEMPENHO POR **COMPETÊNCIAS**

**TJDFT**

PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO DISTRITO FEDERAL  
E DOS TERRITÓRIOS

*Gestão de Desempenho  
por Competências*

**GDCOMP**

SUGIP | SERH | TJDFT

Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT

Secretaria de Recursos Humanos – SERH

Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas – SUGIP

Serviço de Desenvolvimento, Valorização e Desempenho de Pessoas – SEDEPE

Programa de Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP

Manual de Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP

### **EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL**

Carolina Campos Afonso

Cíntia Giordano Carrão Rocha

Edcarlos Alcântara da Silva

Felipe Schiavon de Oliveira

Kelly Cristina Nobrega Oliveira

Lília Rosa Tricarico

Luciana Alipaz Rodrigues Alcazar

Maria Tereza Furtado

Renata de Paula Oliveira Caçador Carvalho

Sandro Rocha Lima

### **ARTE DO PGDCOMP**

Assessoria de Comunicação Social – ACS

### **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO DO MANUAL**

Serviço de Editoração e Composição Gráfica – SERDEC

# ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DO TJDF

*Desembargador Getúlio de Moraes Oliveira*  
**Presidente**

*Desembargadora Carmelita Indiano Americano do Brasil Dias*  
**1º Vice-Presidente**

*Desembargador Waldir Leôncio Júnior*  
**2º Vice-Presidente**

*Desembargador Romeu Gonzaga Neiva*  
**Corregedor**



# SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

*Charleston Reis Coutinho*  
**Secretário de Recursos Humanos**

*Luciana Essinger ToledoVarella*  
**Subsecretária de Gestão Integrada de Pessoas**

*Carolina Campos Afonso*  
**Supervisora do Serviço de Desenvolvimento, Valorização e Desempenho de Pessoas**

*Felipe Schiavon de Oliveira*  
**Supervisor Substituto do Serviço de Desenvolvimento, Valorização e Desempenho de Pessoas**

*“Todo bom desempenho começa com objetivos claros.”*

Ken Blanchard

## MENSAGEM INICIAL

Entender como o trabalhador executa o trabalho — e, dessa forma, atuar para a melhoria de seu desempenho — tem sido uma ocupação de estudiosos da Administração desde seus primórdios. De fato, Taylor, um dos precursores da Administração Científica, dedicou muitas de suas pesquisas à observação dos “tempos e movimentos” ideais a serem executados por trabalhadores em linhas de montagem industrial.

O contexto em que se insere o trabalho mudou muito desde então. Avanços nas áreas de informática e de telecomunicações têm gerado toda uma nova concepção na forma como as pessoas trabalham, assim como no que é esperado como produto do trabalho. Dessas modificações, advém um enfoque no que as pessoas efetivamente realizam e entregam como resultado do seu esforço. O desempenho humano, na era do “trabalho do conhecimento”, transformou-se na principal alavanca para a melhoria do desempenho organizacional.

Sob o ponto de vista das organizações, essas mudanças, consubstanciadas na ideia de um “mundo globalizado”, provocaram um grande movimento voltado para a intensificação da competitividade na iniciativa privada. Na esfera pública, ainda que a competição não seja uma força mobilizadora, é imprescindível oferecer respostas à altura de crescentes demandas que se sobrepõem, tanto em número quanto em grau de exigência, por parte de uma sociedade que é cada vez mais sabedora de seus direitos. O setor público se vê, então, no papel de atender com prontidão às pressões dos cidadãos por serviços que verdadeiramente correspondam aos anseios sociais.

Nesse contexto das transformações que marcam o mundo do trabalho e o serviço público, faz-se necessário que o servidor público, para o desempenho de suas funções, tenha outros critérios na gestão, monitoramento, desenvolvimento e avaliação das suas atividades.

Alinhada a essa realidade, a Secretaria de Recursos Humanos – SERH implementou, em 2009, a Gestão de Pessoas por Competências, em conformidade com a Lei 11.416/2006, com o objetivo 8 do Plano Estratégico 2006/2009: “Estabelecer e implantar Políticas de Capacitação com foco em Competências”, e em alinhamento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5.707/06.

Em 2014, ocorre um novo avanço: a implantação da Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP. O modelo propõe a integração de competência, desempenho e desenvolvimento.

O PGDCOMP foi instituído pela Portaria Conjunta 46, de 02 de Julho de 2014 e tem, entre outras finalidades, o objetivo de instrumentalizar o gestor na gestão de desempenho dos seus servidores, estimulando práticas gerenciais baseadas no diálogo, visando o desenvolvimento profissional da equipe.

Lembrando sempre que nenhuma tecnologia é capaz de substituir o diálogo. Neste sentido, as ferramentas de gestão de desempenho devem servir de apoio, e não como única medida para o desenvolvimento dos servidores.

*Charleston Reis Coutinho*  
**Secretário da SERH**

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b><i>Histórico</i></b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PGDCOMP – PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Finalidades</i></b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Metodologia da Gestão do Desempenho</i></b>	<b>16</b>
<b>2.2.1</b>	<i>A Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP</i>	17
<b>2.3</b>	<b><i>As fases da Gestão do Desempenho por Competências</i></b>	<b>20</b>
<b>2.3.1</b>	<i>Acordo de Desempenho</i>	20
<b>2.3.2</b>	<i>Acompanhamento de Desempenho</i>	23
<b>2.3.3</b>	<i>Avaliação de Desempenho</i>	24
<b>2.3.4</b>	<i>Plano de Desenvolvimento Individual – PDI</i>	25
<b>2.4</b>	<b><i>Os atores envolvidos na Gestão do Desempenho</i></b>	<b>25</b>
<b>2.5</b>	<b><i>As atribuições do Servidor e do Gestor na Gestão do Desempenho</i></b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>PROGRESSÃO FUNCIONAL NA CARREIRA, ESTÁGIO PROBATÓRIO E ESTABILIDADE</b>	<b>27</b>

4	RECONSIDERAÇÃO, MEDIAÇÃO ADMINISTRATIVA E RECURSOS	29
5	INFORMAÇÕES FINAIS	31
6	MENSAGEM FINAL	32

## 1

## INTRODUÇÃO

Avaliar é sinônimo **de apreciar, julgar, estimar ou determinar o valor de alguma coisa ou de alguém** (Silva, 2001, p. 182). Significa, em síntese, comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados (Guimarães, 1998). A avaliação constitui processo inerente a qualquer atividade humana. Serve de base para a **apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado** (Silva, 2001, p. 183).

No ambiente organizacional, a avaliação de desempenho tem como foco principal o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído em razão de processos, objetivos e metas organizacionais (Brandão & Guimarães, 2001). Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, então, implica observar o comportamento de cada indivíduo, os resultados advindos desse comportamento, o trabalho realizado e o ambiente organizacional no qual a pessoa está inserida (Silva, 2001). Implica também comparação, tanto entre o resultado obtido (ou comportamento adotado) e aquele

que era esperado, como entre pessoas (Caetano, 1996; Guimarães, 1998).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho surge como uma alternativa às tradicionais avaliações de desempenho. Avaliar se restringe em comparar os resultados esperados àqueles que de fato aconteceram, restringindo o objetivo de avaliação a uma tarefa ou trabalho pré-estabelecida. Ao assumir a gestão de desempenho, o enfoque ao processo torna-se o da gestão organizacional envolvendo estratégias, objetivos, processos de trabalho buscando continuidade e sustentabilidade à organização.

Percebe-se, assim, a mudança na forma de gerir pessoas que tem deslocado o foco do controle para o desenvolvimento. O que significa dizer que o modelo tradicional de gestão, inspirado no modelo fordista e taylorista de administração, tem se tornado incapaz de atender à realidade atual das organizações. Nesse modelo, apenas era esperado que o indivíduo cumprisse com sua demanda

pré-estabelecida, de forma passiva: trata-se do controle de tempos e movimentos. No cenário atual, o indivíduo assume o papel transformador e o desenvolvimento da organização depende do seu desenvolvimento. É a ideia do desenvolvimento mútuo (*Brandão; Guimarães, 2001; Dutra, 2012*).

Esses aspectos estão atrelados à gestão por competências já que este modelo de gestão tem por finalidade o aprimoramento do desempenho profissional e organizacional. Existe, assim, uma grande interdependência entre competência e desempenho que se complementam inseridos no contexto maior e mais complexo de gestão organizacional (*Zarifian, 2001; Santos, 2001; Bitencourt, 2004*).

Brandão e Guimarães (2001) apontam, neste contexto, para o uso de sistemas de gestão por desempenho durante o processo de identificação de lacunas de competência, argumentando que, se o desempenho no trabalho expressa a existência de competência, seja no nível individual, grupal ou organizacional, a deficiência no desempenho, aponta justamente para o contrário: possivelmente existe uma lacuna de competência a ser preenchida.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. Essa gestão deve ser entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (*Taylor, Beechler e Napier, 1996*). Em outras palavras, as duas tecnologias de gestão propõem integrar os subsistemas de recursos humanos — gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros — e a estratégia organizacional.

O desafio das organizações, desta forma, está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las.

## 1.1 HISTÓRICO

No Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDF, inicialmente, foi implementado apenas a avaliação de desempenho durante o período de estágio probatório, no qual a aptidão e a capacidade do servidor eram aferidas para se verificar a adaptação ao cargo. Para esse processo, foi criado o Programa de Estágio Probatório – PEP que, desde 1993, foi responsável pela avaliação de desempenho do servidor para homologação do estágio probatório, baseado nos fatores estabelecidos no artigo 20 da Lei 8112/90.

Posteriormente, em 2000, foi implementado o Programa de Gestão de Desempenho Funcional – PROGEF, direcionado aos servidores de cargo efetivo que ainda não estavam em final de carreira, mas que já haviam finalizado o estágio probatório. O programa visava instrumentalizar o corpo gerencial do TJDF com ferramentas que facilitassem e sistematizassem a gestão de desempenho funcional dos servidores, permitindo, assim, a operacionalização da progressão/promoção dos servidores em desenvolvimento na carreira.

Os principais objetivos desse programa eram, assim, promover o desenvolvimento profissional e a busca conjunta de soluções aos problemas identificados; gerar informações necessárias à gestão de pessoas na organização e incentivar o diálogo e o consenso entre gestor-avaliador e servidor.

Já a Gestão de Pessoas por Competências foi implementada em 2009, com coordenação da Secretaria de Recursos Humanos – SERH, em conformidade com a Lei 11.416/2006, com o objetivo 8 do Plano Estratégico 2006/2009: **estabelecer e implantar Políticas de Capacitação com foco em Competências**, e em alinhamento à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo Decreto 5.707/06.

Em 2010, com a revisão do Plano Estratégico para o período 2010/2016, foi reformulado o objetivo para: **implantar política de gestão por competências alinhada à estratégia** com as ações:

**Concluir** mapeamento das competências dos servidores; e

***Instituir** Programa Permanente de Capacitação, conforme estabelecido na Lei 11.416 de 2006.*

Iniciado como Projeto, o Programa de Gestão de Competência passou a ser um Programa Institucional em 2012, por meio da Portaria Conjunta 30, de 17 de maio. Nesse mesmo ano, foram atualizados os indicadores do Plano Estratégico do TJDFT pela Portaria GPR 209, de 29 de fevereiro de 2012.

A avaliação era realizada em ciclos anuais e a finalidade do diagnóstico de competências era identificar as lacunas, ou seja, a diferença entre as competências necessárias para o TJDFT alcançar os seus objetivos estratégicos e as competências apresentadas pelos servidores.

Conhecendo-se as lacunas, os servidores eram incentivados a supri-las por meio de ações de capacitação e desenvolvimento, ao mesmo tempo em que a SERH promovia ações de orientação e de valorização do servidor.

## 2

## PGDCOMP – PROGRAMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

No intuito de aprimorar o processo de gestão de desempenho na Casa, foi instituído, pela Portaria Conjunta 46 de 2 de julho de 2014, o Programa de Gestão de Desempenho por Competências, que integrou os conceitos de desempenho e de competências em um único modelo gerencial.

Para fins do Programa considera-se:

**gestão de desempenho:** *processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, objetivando desenvolver servidores e gestores e dar sentido de continuidade, melhoria e sustentabilidade ao TJDFT.*

**competência:** *conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho no contexto de trabalho, manifestado por meio de comportamentos, realizações e resultados, visando ao alcance dos objetivos do TJDFT.*

O PGDCOMP compõe uma das Iniciativas Priorizadas referentes aos Planos de Ação Setoriais

do TJDFT — **implementar a gestão de desempenho por competência** — que tem por finalidade otimizar os resultados deste Tribunal, desenvolvendo todos os servidores e gestores.

A proposta apresenta mudanças estruturais no processo de gestão de desempenho, as quais estão alinhadas a técnicas adotadas pelas organizações contemporâneas e defendidas em estudos técnico-científicos relacionados à gestão de pessoas, com a utilização de novas metodologias para que a gestão de desempenho cumpra o seu papel e não seja apenas um processo formal e inócuo.

## 2.1

### FINALIDADES

Concretizando esse papel transformador, o programa vislumbrou diversas finalidades que vão muito além de uma limitada avaliação de desempenho. De maneira geral, podem-se definir as seguintes finalidades do PGDCOMP:

**aferrir** o desempenho dos servidores e gestores, identificando potencialidades ou défices;

**instrumentalizar** o gestor na gestão de desempenho dos seus servidores, estimulando práticas gerenciais baseadas no diálogo, visando o desenvolvimento profissional da equipe;

**possibilitar** aos servidores e gestores posicionamento crítico sobre o próprio desempenho e a qualidade de seus resultados para facilitar ações necessárias ao seu autodesenvolvimento;

**subsidiar** ações de recursos humanos;

**prover** as áreas de recursos humanos e de capacitação com informações sobre as lacunas de competências visando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e gestores do Tribunal; e

**avaliar** o desempenho para fins de progressão funcional, promoção na carreira, homologação do estágio probatório e aquisição da estabilidade, quando for o caso.

É importante ressaltar que a Gestão de Desempenho por Competências foi desenhada para se adequar ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências, implementado em 2009 e coordenado pela SERH. Assim, a Gestão de Desempenho por Competências é um dos subsistemas de recursos humanos que está alinhado ao modelo de gestão de pessoas da Casa.

## 2.2

### METODOLOGIA DA GESTÃO DO DESEMPENHO

O PGDCOMP é composto por 2 módulos: Gestão de Desempenho no Estágio Probatório – GDEP e Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP. O primeiro é responsável pela gestão de desempenho durante o período de estágio probatório. O segundo é direcionado aos demais servidores em exercício nesta Corte, incluindo os cedidos para o TJDFT, os sem vínculos ou em lotação provisória neste Tribunal.

Um das novidades desse modelo é a adoção de novas perspectivas relacionadas ao desempenho funcional, que não se limitará à apresentação de comportamentos pré-estabelecidos e comuns a todos os servidores. Assim, o instru-

mento utilizado para a gestão do desempenho de cada servidor terá peculiaridades podendo ser composto pelos seguintes elementos:

- » *Atividades a serem realizadas;*
- » *Disciplina e Assiduidade*
- » *Dimensões estabelecidas pela Lei 8.112/90 para servidores e gestores em estágio probatório;*
- » *Competências transversais;*
- » *Competências técnicas específicas;*
- » *Competências gerenciais gerais e competências gerais específicas;*
- » *Educação e Capacitação;*
- » *Meta individual;*
- » *Meta Socioambiental.*

Tais elementos estão agrupados em seções, conforme detalhado nas Figuras 1 e 2 (p. 18 e 19).

Ressaltamos ainda que o PGDCOMP é composto pelas fases de Acordo de Desempenho, Acompanhamento de Desempenho, Avaliação de Desempenho e o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI. Cada uma dessas fases terá, nos

dois módulos, suas peculiaridades de composição e cronograma próprio.

## **GDCOMP**

### *Gestão de Desempenho por Competências*

O módulo de Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP, como já dito, é o instrumento de gestão de desempenho de todos os servidores deste Tribunal que já concluíram o estágio probatório, bem como aqueles servidores em exercício neste órgão, que não sejam ocupantes de cargo efetivo desta Corte, incluindo os cedidos para o TJDF, os sem vínculos ou em lotação provisória neste Tribunal.

A composição do Acordo de Desempenho e da Avaliação de Desempenho na GDCOMP será diferenciada a depender do exercício ou não de função gerencial e da situação funcional do servidor. Apresentamos os dois perfis existentes, neste módulo, e as Figuras 1 e 2 que ilustram a composição do Acordo e da Avaliação de Desempenho para cada perfil.

**Servidor enquadrado na GDCOMP****— Perfil 1 —**

- » *Servidor efetivo estável: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Servidor efetivo cedido para o TJDFT: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Servidor sem vínculo: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Servidor efetivo em lotação provisória neste TJDFT: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Servidor estável cedido pelo TJDFT, requisitado por outro órgão ou em lotação provisória em outro órgão: apenas os tópicos da seção 1;*
- » *Servidor efetivo estável trabalhando em outro órgão: apenas os tópicos da seção 1.*

**Gestor enquadrado na GDCOMP****— Perfil 2 —**

- » *Gestor efetivo estável: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Gestor efetivo cedido para o TJDFT: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Gestor sem vínculo: todos os tópicos das seções 1 e 2;*
- » *Gestor em lotação provisória neste TJDFT: todos os tópicos das seções 1 e 2.*

**Servidor GDCOMP****Seção 1**

- » *Competências transversais (15 comportamentos);*
- » *Disciplina e assiduidade: (-) pontos por faltas injustificadas; (-) pontos por advertência/suspensão.*

**40 pontos****Seção 2**

- » *Educação e capacitação (10 pontos);*
- » *Meta socioambiental (5 pontos);*
- » *Meta individual (10 pontos);*
- » *Competências específicas (5 a 10 comportamentos — 35 pontos)*

**60 pontos**

**Figura 1:** Perfil 1 do módulo de Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP

## Gestor GDCOMP

### Seção 1

- » *Competências transversais* (15 comportamentos);
- » *Disciplina e assiduidade: (-) pontos por faltas injustificadas; (-) pontos por advertência/suspensão.*

**40 pontos**

### Seção 2

- » *Educação e capacitação* (10 pontos);
- » *Meta socioambiental* (5 pontos);
- » *Meta individual* (10 pontos);
- » *Competências gerenciais gerais* (18 comportamentos — 10 pontos)
- » *Competências gerenciais específicas* (5 a 10 comportamentos — 25 pontos)

**60 pontos**

A Avaliação de Desempenho possui diversos atores, de acordo com o módulo a que o servidor estiver vinculado e o exercício ou não de função gerencial. No caso do módulo de GDCOMP, para o perfil 1 — Figura 1 — o avaliado fará a autoavaliação e será avaliado pelo superior hierárquico e pelos pares, podendo não configurar esse último grupo de avaliadores, caso não haja o número mínimo de dois representantes no setor e ainda quando o avaliado estiver em exercício em outro órgão. Para o perfil 2 — Figura 2 — o avaliado fará a autoavaliação e será avaliado pelo superior hierárquico e pelos subordinados, podendo não configurar esse último grupo de avaliadores, caso não haja o número mínimo de dois representantes no setor.

**Figura 2:** Perfil 2 do módulo de Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP

## 2.3

**AS FASES DA GESTÃO DO  
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS****1ª FASE***Acordo de Desempenho*

O Acordo de Desempenho é o momento em que o gestor define, obrigatoriamente em conjunto com o servidor, as expectativas de desempenho, as metas e as atividades a serem realizadas pelo servidor para o período a ser avaliado.

A realização do Acordo de Desempenho é obrigatória e indispensável para as demais fases da gestão de desempenho.

Ressalta-se que, nessa fase, serão indicados dois servidores, não ocupantes de função gerencial, para atuarem como pares. Os indicados, um pelo servidor e outro pelo gestor, avaliarão o servidor em alguns dos itens que compõem o Acordo de Desempenho na fase da Avaliação de Desempenho.

No momento do Acordo de Desempenho, cada um dos tópicos que compõem os perfis 1 e 2 — Figuras 1 e 2 — servirá de alicerce para a definição de expectativas e composição do pacto de desempenho.

Seguem alguns esclarecimentos sobre cada um dos itens, lembrando, entretanto, que os que irão compor o Acordo e, conseqüentemente, a Avaliação são aqueles constantes do perfil ao qual o servidor se enquadra.

**Atividades a Serem Realizadas**

Neste item, o(a) gestor(a) definirá quais as principais atividades deverão ser desenvolvidas pelo(a) servidor(a) durante o ciclo e as descreverá nos campos apresentados.

Para auxiliar nessa definição, o gestor poderá consultar as atribuições da unidade. Ressaltamos, ainda, que, caso o servidor(a) possua restrições laborais, haverá possibilidade de consultá-las, neste momento, e tal procedimento será imprescindível à adequação das atividades a serem executadas com a realidade funcional do servidor(a).

**Competências Transversais**

São relacionados, neste item, os comportamentos requeridos a todos os servidores do TJDFT, bem como os que estiverem em exercício, nesta Corte, independentemente do cargo, localização ou de ocupação de função. Entretanto,

para aproximar à realidade de cada unidade, o gestor poderá expor suas expectativas específicas para cada competência. Assim, na avaliação, ao pontuar os comportamentos transversais, o gestor poderá considerar as peculiaridades apontadas no momento do acordo.

### **Disciplina e Assiduidade**

No momento do acordo, o(a) servidor(a) tomará ciência de que, na avaliação, serão subtraídos, da nota base, os seguintes pontos, quando ocorridos os fatos abaixo:

- » *2 pontos: por cada falta injustificada;*
- » *10 pontos: por cada advertência;*
- » *20 pontos: por cada suspensão.*

O gestor deverá, nessa fase, registrar orientações ao avaliado sobre aspectos relacionados à assiduidade e à disciplina.

### **Educação e Capacitação**

Neste item, o gestor, considerando as atribuições da unidade e as atividades definidas para o(a) servidor(a), irá indicar quais capacitações são

as mais pertinentes ao desempenho das atividades e indicar, como sugestão, cursos nas áreas nas quais o servidor ainda precisa se aperfeiçoar.

Vale lembrar que, não obstante a indicação pelo gestor no acordo de desempenho, no momento da avaliação, a pontuação para esse item se dará pela quantidade de horas de cursos incluídos na pasta funcional durante o ciclo e que cumprirem os requisitos do art. 31 da Portaria Conjunta 46/2014 de 2/07/201. Assim, as indicações do gestor são de caráter orientador.

### **Meta Socioambiental**

Trata-se de meta estipulada em parceria com a Coordenação de Gestão Socioambiental – COGESA, relacionada a uma meta global para todos os servidores do TJDFT vinculados à GDCOMP. Essa meta está relacionada ao esforço conjunto dos servidores do Tribunal referente a uma atitude que gera economia socioambiental e, no momento do acordo, será apresentado ao servidor qual esforço estará sendo avaliado neste ciclo. Quando da avaliação, será lançado o mesmo valor para todos os servidores que possuem esse item.

O gestor deverá, em campo de preenchimento obrigatório, apresentar orientações direcionadas ao cumprimento da meta.

### **Meta Individual**

Neste item, o gestor deverá estipular, em concordância com o servidor, uma meta quantificável — em nível de frequência, tempo e/ou quantidade — referente a uma das atividades que descreveu no tópico Atividades Realizadas.

Ressaltamos que o gestor deve ficar atento para não atribuir uma meta muito abaixo da capacidade do servidor ou meta que a supere demais. Para isso, um diálogo franco e aberto deve ser traçado, entre gestor e servidor, lembrando que, no decorrer do ciclo, caso necessário, a meta poderá ser revista pelo gestor, exigindo-se, para tanto, a presença e senha do servidor.

### **Competências Técnicas Específicas**

Nas competências técnicas específicas, que serão apresentadas apenas aos servidores sem função gerencial, será listado um rol de comportamentos requeridos a todos os servidores, de acordo com a área de atuação e as atividades

desenvolvidas, dos quais o gestor selecionará os comportamentos relacionados às atividades desenvolvidas pelo servidor, que deverá apresentar no decorrer do ciclo. Lembramos que o gestor poderá registrar suas expectativas em relação a cada comportamento, direcionando, ainda mais, o desempenho diante das especificidades da tarefa desenvolvida.

### **Competências Gerenciais Gerais**

Nas competências gerenciais gerais, que serão apresentadas apenas aos gestores, serão listados os comportamentos requeridos a todos os servidores que ocupam função gerencial no TJDF, independentemente da função gerencial que ocupam, havendo campo para que o gestor-avaliador exponha suas expectativas para cada uma das competências.

### **Competências Gerenciais Específicas**

Nas competências gerenciais específicas, que serão apresentadas apenas aos servidores com função gerencial, será exposto um rol comportamentos requeridos a todos os gestores do TJDF, de acordo com a função gerencial que ocupam, do

qual o gestor-avaliador deverá selecionar aqueles que se enquadram na realidade do gestor avaliado. O gestor-avaliador poderá registrar suas expectativas em relação a cada comportamento, direcionando, ainda mais, o desempenho diante das especificidades da gestão desenvolvida.

### **Orientações gerais ao servidor**

Neste item, o gestor poderá registrar qualquer orientação que achar pertinente. Vale lembrar que, quanto mais claro for o gestor com relação às suas expectativas para com o avaliado, maior direcionamento esse terá e mais instrumentos terá o gestor para avaliar, dar feedback e propor ações de desenvolvimento ao servidor.

## **2ª FASE**

### *Acompanhamento de Desempenho*

O Acompanhamento de Desempenho é a fase em que o gestor registra o desempenho do servidor até aquele momento, e fornece-lhe orientações adicionais, se for o caso.

A realização do Acompanhamento de Desempenho é fundamental para as demais fases da gestão de desempenho e sua obrigatoriedade

será definida em normativo próprio a ser publicado anualmente.

Vale ressaltar que a presença do servidor, no momento do Acompanhamento, é opcional, mas o servidor sempre receberá, por email, quaisquer apontamentos feitos pelo gestor nesta fase. Entretanto, destaca-se que, se, na fase de Acompanhamento, o gestor e/ou o servidor constatarem a necessidade de alterar o Acordo de Desempenho, será necessária a presença do servidor.

É importante lembrar que, vislumbrando a possibilidade de ocorrência de várias mudanças de gestores durante o período de cada ciclo, somente no final do ciclo poderá ser definido o gestor que irá proceder à avaliação, sendo selecionado aquele que supervisionou o avaliado por mais tempo durante o ciclo. Assim, a cada movimentação de servidor ou mudança de gestor, após 30 dias da realização do Acordo de Desempenho e antes de 90 dias do final do ciclo, será necessário realizar cumulativamente:

» *um Acompanhamento de Desempenho com o gestor anterior no prazo de 10 dias a contar da data da movimentação ou alteração do gestor;*

» *um Acordo de Desempenho com o novo gestor em até 30 dias após a movimentação ou alteração do gestor.*

### 3ª FASE

#### Avaliação de Desempenho

No PGDCOMP, o escopo da Avaliação de Desempenho foi ampliado. A avaliação tem como objetivo principal o desenvolvimento profissional do servidor. A Avaliação de Desempenho é o momento em que o avaliador, a partir dos critérios pactuados no Acordo de Desempenho, registra o desempenho apresentado pelo avaliado durante o ciclo da GDCOMP, os pares e os subordinados o avaliam nos itens referentes aos comportamentos e o servidor faz a sua autoavaliação.

Ressaltamos que serão definidos, em normativo próprio a ser publicado anualmente, os itens da Avaliação de Desempenho utilizados na GDCOMP para fins de progressão funcional e promoção.

Vale lembrar que, para ser avaliado, o servidor deverá desempenhar suas atividades laborais por, pelo menos, 90 dias durante o ciclo e, caso não obtenha esse tempo, se enquadrará em uma das situações a seguir:

- » *Caso não atue por 90 dias no ciclo em razão de férias, afastamentos ou licenças que configurem efetivo exercício será avaliado após 90 dias consecutivos desempenhando suas atividades laborais a partir de seu retorno às atividades e sua data de progressão ou promoção será mantida, no caso de aprovação;*
- » *O servidor que não atuar por 90 dias no ciclo em razão de afastamentos ou licenças que não configurem efetivo exercício será avaliado após 90 dias consecutivos desempenhando suas atividades laborais a partir de seu retorno às atividades e sua data de progressão ou promoção será alterada de acordo com o número de dias em que o servidor usufruiu esses afastamentos ou licenças.*

Destacamos, ainda, que a Avaliação de Desempenho possui três notas, de acordo com os critérios avaliativos:

- » *a primeira nota, denominada base, engloba, na GDCOMP, critérios válidos para progressão funcional e promoção (seção 1 — vide Figuras 1 e 2);*
- » *a segunda nota, denominada funcional, abrange critérios válidos para ações de recursos humanos (seção 2 — vide Figuras 1 e 2);*

» a terceira nota, denominada final, corresponde à soma das duas primeiras e será utilizada para desenvolvimento profissional (seção 1 e seção 2 — vide Figuras 1 e 2).

Os critérios avaliativos de cada nota serão definidos em normativo próprio a ser publicado anualmente.

## 4ª FASE

### Plano de Desenvolvimento Individual – PDI

A quarta fase da GDCOMP consiste no Plano de Desenvolvimento Individual – PDI. O PDI é o momento em que o gestor orienta e pactua com o servidor ações para aperfeiçoamento do seu desempenho, a partir dos resultados da avaliação do último ciclo e ocorre juntamente com o período do Acordo de Desempenho do ciclo subsequente.

## 2.4

### OS ATORES ENVOLVIDOS NA GESTÃO DO DESEMPENHO

No PGDCOMP, participam da Gestão de Desempenho diversos atores, conforme descrito a seguir:

**Gestor-avaliador:** Magistrado ou servidor titular ou substituto de localização do TJDFT responsável por realizar o Acordo de Desempenho em conjun-

to com os servidores hierarquicamente vinculados, bem como, em sequência, realizar o Acompanhamento, a Avaliação de Desempenho e o PDI.

**Servidor avaliado:** servidor em exercício, nesta Corte, não ocupante de função gerencial, a ser avaliado no PGDCOMP.

**Gestor avaliado:** servidor em exercício, nesta Corte, ocupante de função gerencial, a ser avaliado no PGDCOMP.

**Par-avaliador:** servidor em exercício, nesta Corte, não ocupante de função gerencial, indicado para avaliar servidor que está vinculado à GDCOMP. Vale ressaltar que, não obstante esse ator não configurar como avaliador do módulo GDEP, um servidor em estágio probatório poderá ser indicado para atuar como par avaliador de outro servidor que se enquadra no módulo da GDCOMP.

**Subordinado-avaliador:** todos os servidores direta e hierarquicamente vinculados a um gestor. Vale ressaltar que, não obstante esse ator não configurar como avaliador do módulo da GDEP, o servidor ou o gestor em estágio probatório de-

verá avaliar seu gestor caso esse se enquadre no módulo da GDCOMP.

## 2.5

## AS ATRIBUIÇÕES DE SERVIDORES E GESTORES NA GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

### Dos Servidores

São atribuições do servidor no PGDCOMP:

- » conhecer as normas e os procedimentos do PGDCOMP;
- » participar de todas as fases da gestão de desempenho;
- » realizar, obrigatoriamente, a avaliação de desempenho, como par (quando indicado para avaliar servidor no GDCOMP), como subordinado ou como autoavaliador.

A não participação do servidor nas fases da gestão de desempenho acarretará sanções a serem definidas em normativo a ser publicado anualmente.

### Dos Gestores

São atribuições do gestor, de todos os níveis hierárquicos, no PGDCOMP:

- » conhecer as normas e os procedimentos do PGDCOMP;
- » participar de todas as fases da gestão de desempenho no papel de avaliado;
- » realizar, obrigatoriamente, no papel de avaliador, o Acordo de Desempenho, o Acompanhamento de Desempenho, a Avaliação de Desempenho e o PDI de todos os servidores a ele vinculados.

Considera-se gestor, para fins desse Programa, o titular e o substituto de cada unidade e, para as unidades que se enquadrarem, o magistrado correspondente, lembrando que esse último só atua, no PGDCOMP, no papel de avaliador. Além disso, o titular ou substituto de até duas unidades hierarquicamente superiores poderão conduzir todas as fases do ciclo da gestão de desempenho.

A não participação do gestor nas fases da gestão de desempenho acarretará sanções a serem definidas em normativo a ser publicado anualmente.

## 3

## PROGRESSÃO FUNCIONAL NA CARREIRA, ESTÁGIO PROBATÓRIO E ESTABILIDADE

O desenvolvimento do servidor nos cargos de provimento efetivo das carreiras do quadro de pessoal do TJDFT dar-se-á mediante progressão funcional e promoção. A **progressão funcional** é a movimentação do servidor de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe, observado o interstício de um ano. Para adquirir o direito à progressão, o servidor vinculado a GDCOMP deve, além de cumprir 1 (um) ano de efetivo exercício no padrão em que estiver posicionado, obter média final mínima de 70% da nota base da avaliação de desempenho funcional do ciclo anterior.

A **promoção**, por sua vez, é a movimentação do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte, dentro da mesma carreira, observado o interstício de 1 (um) ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior. Para adquirir o direito à promoção, o servidor deve cumprir, assim, 1 (um) ano de efetivo exercício após a úl-

tima progressão, obter média final de 70% da nota base da avaliação de desempenho funcional da GDCOMP do ciclo anterior e apresentar a carga horária de 80h exigida em curso de aperfeiçoamento dentro da classe.

Vale ressaltar que a promoção ocorrerá na data em que o servidor completar o interstício de um ano de efetivo exercício da progressão funcional imediatamente anterior, desde que cumpridos os demais requisitos.

Assim, o servidor que não completar o total das horas de ações de treinamento exigidas somente será promovido no momento em que cumprir o requisito, e, nesse caso, a data de promoção será alterada para a data do protocolo do pedido de averbação das horas faltantes ou para a data de conclusão satisfatória em cursos ofertados pelo TJDFT.

### **Cursos para Promoção na Carreira**

Consideram-se cursos de aperfeiçoamento para promoção aqueles que, nas modalidades presencial ou à distância, possibilitem o desenvolvimento de competências para o cumprimento da missão institucional.

Os cursos de aperfeiçoamento custeados pela Administração serão válidos para promoção.

Os cursos de aperfeiçoamento não custeados pela Administração serão avaliados conforme os critérios utilizados para percepção de Adicional de Qualificação Temporário – AQT, regulamentado pela Portaria Conjunta 51 de 8 de setembro de 2009 e alteração, à exceção do disposto no art. 8º, no inciso III do art. 9º, na alínea d do art. 10, no § 4º do art. 11, bem como no art. 14.

As ações de treinamento que forem contabilizadas no cômputo de horas para recebimento do AQT serão aceitas para promoção, desde que concluídas durante o período de permanência na classe.

Os cursos de graduação, pós-graduação, mestrado ou doutorado que não forem utilizados

para recebimento de AQP poderão ser utilizados para promoção, desde que não sejam pré-requisito para investidura no cargo e atendam aos mesmos critérios acima citados.

## 4

## RECONSIDERAÇÃO, MEDIAÇÃO ADMINISTRATIVA E RECURSOS

O servidor que discordar da avaliação realizada pelo gestor-avaliador poderá, no prazo de 30 dias, a contar do término do ciclo, solicitar reconsideração em relação a cada um dos itens da avaliação.

A citada reconsideração deverá ser solicitada por processo administrativo ou e-mail ao gestor, esse último desde que enviado com cópia para o endereço ***desempenho@tjdft.jus.br***.

O gestor terá o prazo de 10 dias, a contar da ciência, para responder à reconsideração e, caso não o faça no prazo estipulado, considerar-se-á negado o pedido de reconsideração, podendo, o servidor, quando ciente da negativa, seja formalizada, seja por falta de resposta, solicitar mediação administrativa ao SEDEPE no prazo de 15 dias.

A referida mediação deverá ser solicitada por processo administrativo ou por e-mail para o endereço ***desempenho@tjdft.jus.br***, cabendo ao

SEDEPE propor reunião de mediação administrativa com gestor e servidor, no prazo de até 30 dias, a partir do recebimento do pedido.

O servidor que discordar de qualquer aspecto da gestão de desempenho poderá, entretanto, no prazo de 30 dias a contar do término do ciclo, optar por impetrar diretamente recurso dirigido à Comissão de Avaliação de Desempenho - CAD por meio de processo administrativo que tramitará em caráter confidencial.

Caso o servidor tenha optado por utilizar a reconsideração e/ou a mediação administrativa antes de impetrar o referido recurso, terá o prazo de 30 dias para fazê-lo, a contar da ciência do resultado da reconsideração e/ou da mediação.

Vale lembrar que, no caso de recurso contra a avaliação de desempenho, o servidor deverá justificar a não concordância em cada item avaliativo, bem como sugerir nota que considera mais justa, atendo-se ao respectivo período do ciclo.

O gestor-avaliador e/ou outros atores envolvidos, conforme o caso, terão o prazo de 15 dias, contado do recebimento do recurso, para apresentar as contrarrazões e responder às solicitações da CAD que julgará o recurso e emitirá parecer conclusivo no prazo de 30 dias, o qual poderá ser prorrogado uma única vez, por igual período, salvo motivo de força maior devidamente comprovado.

Ressalta-se que, da decisão final da CAD, ainda caberá recurso dirigido ao Presidente deste Tribunal no prazo de 30 dias, contado da ciência da decisão.

Por fim, lembramos que a CAD indeferirá, liminarmente, o recurso que for interposto:

- » *intempestivamente;*
- » *por quem não seja legitimado;*
- » *sem a justificativa referente a não concordância em cada item avaliativo, bem como sugestão de nota que considera mais justa, atendo-se ao respectivo período do ciclo ou etapa.*

## 5

## INFORMAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão de Desempenho por Competência – PGDCOMP foi regulamentado pela Portaria Conjunta 46 de 02/07/2014 e sua leitura é muito importante para complementar as informações apresentadas neste manual.

O Serviço de Desenvolvimento, Valorização e Desempenho de Pessoas – SEDEPE está à disposição para qualquer esclarecimento por meio dos telefones 3103-6273/6271/7274 e do email ***desempenho@tjdft.jus.br***.

Lembramos ainda que, periodicamente, será publicado normativo próprio pela Secretaria de Recursos Humanos no qual serão definidos detalhes referentes à composição do Acordo e da Avaliação de cada ciclo e do programa como um todo.

## 6

## MENSAGEM FINAL

A motivação é condição para o desenvolvimento de competências e principalmente para o seu aproveitamento produtivo. E está relacionada com o sentido que o indivíduo proporciona ao seu trabalho. Cada pessoa traz consigo um objetivo, um sentido de realização, e busca satisfazê-lo nas atividades e no meio de convivência. O trabalho não é, assim, apenas questão de sobrevivência. Por meio do trabalho, o ser humano se expressa, se identifica, se valoriza e encontra sentido na sua vida.

***O trabalho, diferente de simples atividades, deve preencher um porquê, uma finalidade e um valor*** (CAVALET, et al, 1999, p.1). No trabalho, o homem transforma e ao mesmo tempo é transformado.

Zarifian (2001, p.125) afirma que o indivíduo ficará mais motivado à medida que relaciona a mobilização de suas competências com o desenvolvimento dos seus projetos e das suas perspectivas. A participação na criação e resul-

tado traz sentimento de realização e satisfação. O ser humano, desde muito cedo, busca reconhecimento por algo que desenvolve e se realiza com a capacidade de ser produtivo. Agir com significado fortalece o sentimento de respeito para consigo mesmo e para com o outro.

Partindo da premissa da valorização, motivação e desenvolvimento das pessoas que atuam neste Tribunal, criamos o Programa de Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP. Dessa forma, trata-se de modelo flexível, onde a avaliação de desempenho não se limita à apresentação de comportamentos pré-estabelecidos e comuns a todos os servidores. Cada servidor e gestor terá uma avaliação própria, baseada no diálogo e no acordo de desempenho entre as partes e realizado no início do período avaliativo.

Esperamos que o novo modelo atinja seus objetivos principais: integrar o desempenho à competência e desenvolver servidores e gestores.

O comprometimento e a participação efetiva de todos os servidores e gestores é fundamental para fazer desse programa um grande aliado ao desenvolvimento dos servidores deste Tribunal e, conseqüentemente, dos resultados apresentados à sociedade do Distrito Federal.

*Equipe do SEDEPE*

The background of the entire page is a monochromatic, sepia-toned illustration. It depicts several hands of various skin tones reaching towards the center, where they are holding a pencil. The pencil is oriented vertically, with its tip pointing downwards. The hands are arranged in a circular pattern, creating a sense of unity and shared purpose. The overall aesthetic is clean and professional, with a focus on human connection and collaboration.

TJDFT

PODER JUDICIÁRIO DA UNIÃO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO DISTRITO FEDERAL  
E DOS TERRITÓRIOS

S U G I P | S E R H | T J D F T