

**GESTÃO DE DESEMPENHO
POR COMPETÊNCIAS
Ciclo 2015**



**AÇÕES DE CAPACITAÇÃO
POR COMPETÊNCIAS**



Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios – TJDFT

Secretaria de Recursos Humanos – SERH

Subsecretaria de Gestão Integrada de Pessoas – SUGIP

Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas – NUPEQ

Programa de Gestão de Desempenho por Competências – PGDCOMP

Relatório Executivo PGDCOMP: Acordo de Desempenho Ciclo 2015 – Educação e Capacitação

EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

Alessandra Loyola dos Santos

Eliana Lourenço Marques de Castilho

Ellen Caroline Bandeira Piedade

Flávia Silveira Rey Lima de Almeida

Galvanice Cordeiro de Souza

Lectícia Bizarria Gomide

Thaís Rodrigues da Silva



ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DO TJDFT

Desembargador Mário Machado Vieira Netto

Presidente

Desembargador Humberto Adjuto Ulhôa

1ª Vice-Presidente

Desembargador José Jacinto Costa Carvalho

2ª Vice-Presidente

Desembargador José Cruz Macedo

Corregedor



SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS

Regina Coeli Costa Oliveira

Secretário de Recursos Humanos

Luciana Essinger Toledo Varella

Subsecretária de Gestão Integrada de Pessoas

Fernanda Martins de Vasconcelos Cirino

Subsecretária Substituta de Gestão Integrada de Pessoas

Flávia Silveira Rey Lima de Almeida

Supervisora do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas

Alessandra Loyola dos Santos

Supervisora Substituta do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÃO	8
Faixas de Classificação.....	11
RESULTADOS DO CICLO 2015	12
AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR GRUPO DE COMPETÊNCIAS E POR COMPORTAMENTO.....	14
Competências Transversais	14
Competências Gerenciais Gerais.....	16
Competências Gerenciais Específicas.....	17
Competências Técnicas Específicas.....	24
Competências relativas à Gestão de Desempenho no Estágio Probatório (GDEP) - Fatores da Lei nº 8.112.....	36
REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PACTUADAS E AVALIADAS NO PGDCOMP..	37
Horas de capacitação e alcance de metas pactuadas	37
Indicação de capacitações solicitada pelos gestores no acordo de desempenho realizado em 2016.....	39
REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO.....	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46





APRESENTAÇÃO

O presente relatório tem por objetivo apresentar os resultados obtidos durante o segundo ciclo avaliativo de 2015 do Programa de Gestão de Desempenho por Competências - PGDCOMP, realizado no período de 01 de novembro a 31 de dezembro de 2015.

A Gestão de Pessoas por Competências foi implantada como Programa Institucional desde 2012. Ademais, o Plano Estratégico do TJDFT 2015-2020 estabeleceu dois indicadores, na perspectiva Aprendizado e Crescimento, relacionados ao Programa.

Como etapa evolutiva da gestão de desempenho na Casa, a partir de 2014, passou-se a utilizar um único instrumento avaliativo - Programa de Gestão de Desempenho por Competências. O PGDCOMP é composto pelas fases de Acordo de Desempenho, Acompanhamento de Desempenho, Avaliação de Desempenho e o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI. A partir de um sistema informatizado específico, o PGDCOMP apresenta módulos distintos, para servidores que estão no estágio probatório (Gestão de Desempenho no Estágio Probatório – GDEP) e demais servidores em exercício nesta Corte (Gestão de Desempenho por Competências – GDCOMP), incluindo os cedidos do TJDFT e para o TJDFT, os servidores sem vínculo com a Administração ou os que estão em lotação provisória neste Tribunal. Cada uma das fases previstas terá nos dois módulos suas peculiaridades de composição e cronograma próprio.

O instrumento avaliativo utilizado para a gestão do desempenho de cada servidor é 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 gerenciais específicas, para servidores com função gerencial; Educação e Capacitação; Meta individual e Meta Socioambiental.

Nas avaliações das competências, é apresentado um rol de competências aos gestores, do qual ele seleciona para cada avaliado quais delas irão compor a avaliação daquele ciclo. Confira o rol de competências no link <http://intranet2.tjdft.jus.br/institucional/gestao-de-desempenho/ciclo-2016-pgdcomp>.



GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E CAPACITAÇÃO

A literatura especializada apresenta uma vasta oferta de textos que tratam do tema competências, com definições ligeiramente distintas. Para Levy-Leboyer (1997), competências são entendidas como repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam e disponibilizam, fazendo-as destacar-se de outras em contextos específicos. Ou ainda, Competências podem ser definidas como a combinação de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (C.H.A.) que possibilita aos servidores o desempenho das funções necessárias ao atendimento dos objetivos da Organização.

Conhecimento: Informações adquiridas através de leitura, de audiovisuais, de palestras, seminários, experiência própria, entre outras fontes e relacionadas a uma compreensão sistemática de fatos. A qualidade do conhecimento não depende da quantidade de fatos registrados, e sim da capacidade de relacioná-los de uma forma lógica.

Habilidade: Sinônimo de aptidão, inclinação, vocação ou destreza. É a capacidade em utilizar o conhecimento teórico de forma útil e efetiva.

Atitude: É a forma de conduta, a maneira de agir nas relações interpessoais. Inclui valores éticos e profissionais, estilo de liderança, hábitos de comunicação, entre outros aspectos.

A Resolução do Conselho Nacional de Justiça - CNJ 192/2014, define competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário” e define o desenvolvimento de competências como “processo de aprendizagem orientado para o saber, o saber fazer e o saber ser, na perspectiva da estratégia organizacional”.

Desenvolver competências consiste no desafio de fazer servidores adquirirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho de suas atribuições. O desenvolvimento de competências agrega valor tanto para os servidores quanto para a organização, pois proporciona maior produtividade, qualidade, a utilização adequada dos recursos, maior excelência do trabalho e satisfação pessoal por contribuir para um propósito coletivo e ser bom no que se faz.

De acordo com a recém-publicada Resolução CNJ 240/2016, uma das finalidades da Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário é:

“III – fomentar o aprimoramento da capacidade de atuação dos órgãos a partir do desenvolvimento profissional dos servidores e suas competências e do favorecimento à cooperação;”



Ainda segundo a Resolução, a política será orientada pelos princípios entre os quais se destaca:

“VI – alinhamento do desenvolvimento profissional ao desenvolvimento institucional, conforme os objetivos estratégicos, os valores do serviço público judiciário e da magistratura;

VII – reconhecimento de que as atividades desempenhadas exigem competências específicas e o aprendizado individual e coletivo contínuo vinculado à experiência de trabalho;

XI – fomento à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento das competências e da aprendizagem contínua baseada no compartilhamento das experiências vividas no exercício profissional.”

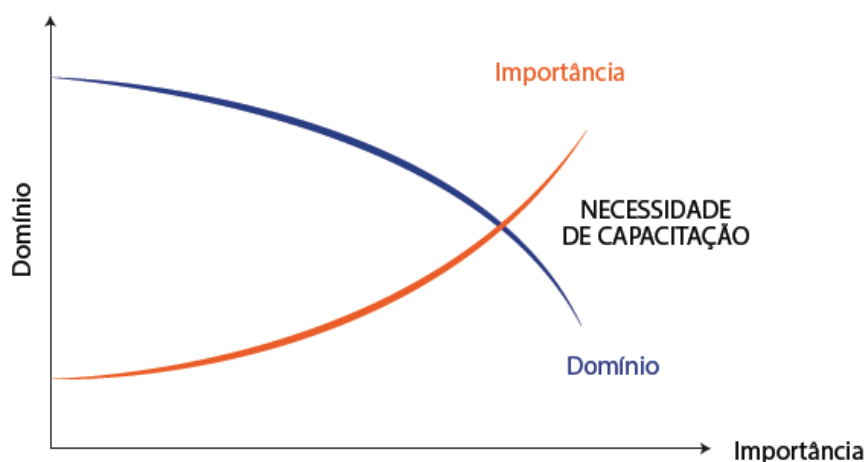
Se o Tribunal almeja alcançar um nível de excelência na prestação jurisdicional ao cidadão, seus servidores devem apresentar as competências que irão permitir a realização deste serviço com o grau de excelência esperado. Se os servidores não tiverem o grau de domínio esperado, a análise do desempenho identifica isso como uma lacuna ou GAP que pode ser reduzida ou sanada por meio de ações de capacitação e desenvolvimento.

Também em 2016, o CNJ publicou o Guia para Gestão por Competências no Judiciário, que consiste num importante instrumento para implementar e acompanhar os programas de gestão por competências.

Segundo o documento, é importante que a identificação das competências existentes ocorra por meio de avaliação do grau de domínio dos servidores em relação às competências necessárias e de avaliação do grau de importância destas competências para a organização como um todo. A partir da análise destas duas avaliações seria possível identificar a lacuna ou GAP de competências.

A lacuna de competências será encontrada por meio das avaliações de domínio e de importância, quando for verificado o domínio apresentado pelos gestores e servidores em contraposição ao grau de importância que cada competência obteve.

O modelo implementando até o momento no TJDFT não contempla a avaliação de importância de cada competência, desta forma não será possível priorizar quais as competências devem fazer parte do planejamento de capacitação conforme a importância formalmente identificada pelo TJDFT.



Fonte: IENAGA (apud BRANDÃO E GUIMARÃES, 2002, pág. 52), com adaptações.

Gráfico 1 – O GAP de competências

É preciso entender como o modelo de gestão de desempenho por competências pode subsidiar ações de capacitação. Diante disso, faz-se necessária uma ação conjunta entre Gestão de Pessoas e Escola de Formação Judiciária para a elaboração um plano de capacitação que contemple as lacunas de competências identificadas.

Para implantação da gestão da capacitação utilizando a abordagem por competência, é essencial o alinhamento dos subsistemas responsáveis pelo desenvolvimento dos servidores, com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

A gestão do desempenho dos servidores oferece insumos para identificar as carências quanto às competências pela análise do desempenho pretérito dos servidores. O que deve ser capacitado e o conteúdo das capacitações são aspectos que podem ser balizados pela análise do desempenho.

Por sua vez, o planejamento e a execução de ações de capacitação direcionadas às lacunas de competências identificadas geram valor para a instituição por atuar especificamente nas oportunidades de desenvolvimento que podem gerar maior produtividade.

Conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das atribuições dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição: A literatura especializada aponta que este processo se dá por meio de ações de aprendizagem (cursos, palestras, seminários, especialização, mestrado, doutorado, auto aprendizado, coach, entre outros) que visam:

“[...] ampliar a capacidade individual para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade; apontar os pontos fortes e as deficiências individuais para o seu desenvolvimento profissional;



estruturar um plano de capacitação voltado à redução do gap de competências; e estimular o aprendizado contínuo e o autodesenvolvimento”.

Carvalho (2009) sinalizou que a capacitação possibilita tanto o desenvolvimento quanto a aquisição de competências pelos indivíduos e visa a melhoria do desempenho de toda a organização. O autor citou ainda que o enfoque de capacitação por competência proporciona um novo tipo de formação que busca “[...] mobilizar capacidades para o trabalho, facilitar a adaptação à mudança, a compreensão e solução de situações complexas, superando o papel de transmissão de conhecimentos e habilidades”.

Por fim, acredita-se que um processo de desenvolvimento de servidores baseado na abordagem por competência visa não só transferir saberes cognitivos e técnicos ao indivíduo, mas também os saberes em ação. Essa sistemática contribui para a evolução da capacidade do colaborador em resolver problemas e enfrentar situações inesperadas, visto que o foco está direcionado para a ação e desempenho desejados.

Faixas de Classificação

A análise dos resultados obtidos exige alguns cuidados metodológicos em razão da identificação de eventuais vícios nas avaliações (leniência, subjetivismo, etc.), tanto em caso de *gaps*, quanto no caso de notas muito altas. Apesar de ser o segundo ciclo avaliativo do programa, a cultura de avaliação ainda é um aspecto em formação no Tribunal.

A exemplo do ciclo anterior, observando a distribuição de frequências das notas médias dos servidores, verifica-se que há uma concentração nas notas acima de 8 (mais de 95% dos servidores em todas as competências), sendo assim, como contraposição à leniência e aferição de notas superestimadas, foi construída uma escala com faixas de classificação para melhor distribuição dos servidores e priorização das ações de desenvolvimento e capacitação.

Desta forma, para fins deste relatório, foram estabelecidas faixas de classificação para evidenciar quais os servidores que apresentam lacunas em determinado grupo de competências e definir os grupos prioritários para ações de desenvolvimento e capacitação.

A escala é composta por cinco níveis de prioridade de capacitação, cada um deles associado a uma descrição geral que se aplica a qualquer grupo de competências. As âncoras dessa escala variam de 0 a 10. Os grupos de classificação são os seguintes: emergencial, alta, média alta, média baixa e baixa necessidade de capacitação, conforme fig. 01 a seguir:



Figura 1 - Faixa de classificação das prioridades de capacitação.

Sendo assim, essa escala informa a prioridade de capacitação para determinado grupo de servidores com base nas médias obtidas por grupo de competências. O resultado indica como o servidor foi avaliado em relação às competências que deve expressar em situação de trabalho.

A partir do estabelecimento dessas faixas foram feitas as análises de ações emergentes para capacitação e sugeridos critérios de priorização entre os servidores, vinculando às lacunas identificadas nas avaliações de desempenho. Desta forma, estabeleceu-se que deverão ser priorizadas para capacitação as competências avaliadas com nota igual ou abaixo de 8,99 (emergencial, alta e média alta).

RESULTADOS DO CICLO 2015

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos durante o último ciclo avaliativo do PGDCOMP (ano 2015) relativos à avaliação de competências e realização de cursos pactuados com o gestor na fase de acordo de desempenho. Para complementar os resultados desta avaliação, acrescentou-se os dados relativos ao acordo de desempenho realizado em 2016 que traz a percepção dos gestores sobre quais os cursos os servidores devem realizar para melhorar seu desempenho.

Ressalta-se que os altos resultados observados nas avaliações de desempenho da Casa também se fizeram presentes neste ciclo de Gestão de Desempenho por Competências, sugerindo leniência e desempenho superestimado por parte dos avaliadores. Acredita-se que a prática sistemática, bem como ações de orientação e campanhas de divulgação mais pedagógicas, somados a uma maior maturidade da Casa em relação à recente implantação do Programa de Gestão de Desempenho por Competências trará resultados mais consistentes e fidedignos à realidade institucional.



Grupo de Competências	EMERGENCIAL	ALTA	MÉDIA ALTA	MÉDIA BAIXA	BAIXA	TOTAL
Transversais	24	154	2.333	2.535	653	5.699
Técnica Específica	16	92	1.363	2.019	502	3.992
Fatores da Lei nº 8.112	4	20	390	404	183	1.001
Gerencial Específica	4	26	467	416	113	1.026
Gerencial Geral	4	29	547	343	103	1.026

Tabela 1 – Concentração de servidores por faixa de classificação de prioridade de capacitação, por grupo de competências.

Observa-se, pela análise dos resultados, que a maior concentração dos servidores é nas faixas “média alta” e “média baixa”. Mais de 80% dos servidores estão em uma dessas duas faixas, em todos os grupos de competências.

Um mesmo servidor pode ser avaliado em vários grupos de competências, portanto, o total de servidores avaliados só pode ser levantado por grupo de competências. Ressalta-se que a faixa emergencial indica os servidores que não alcançaram o mínimo exigido para ser aprovado na avaliação de desempenho da Casa. Em relação aos resultados de 2014, verificamos aumento da quantidade de servidores que não alcançaram a nota mínima nas competências Transversais (aumento de 8 servidores) e na Gerencial Geral (aumento de 1 servidor).

Abaixo encontram-se os percentuais de servidores que compõem os grupos prioritários para capacitação, onde se observa que as competências gerenciais gerais e as gerenciais específicas continuam a apresentar o maior número de servidores nessas faixas, 56,5% e 48,4% respectivamente, inclusive indicando aumento em relação a 2014. Verifica-se aumento, também, dos servidores que apresentam necessidade de capacitação nas competências transversais, 44,1%, por mostrarem resultados nas faixas emergencial, alta e média alta.

Grupo de Competências	2014			2015		
	Servidores nas Faixas Preferenciais	Servidores Avaliados	%	Servidores nas Faixas Preferenciais	Servidores Avaliados	%
Gerencial Geral	482	1.050	45,9%	580	1.026	56,50%
Gerencial Específica	471	1.050	44,9%	497	1.026	48,40%
Transversais	2.191	5.936	36,9%	2.511	5.699	44,10%
Fatores da Lei nº 8.112	356	1.093	32,6%	414	1.001	41,40%
Técnica Específica	1.575	4.483	35,1%	1.471	3.992	36,80%

Tabela 2 – Concentração de servidores em faixas prioritárias, por grupo de competências.



De modo geral, observa-se singela redução da apresentação de notas acima do conceito 9, da escala de avaliação do instrumento avaliativo em relação ao ano de 2014. Entretanto os resultados continuam a apontar baixa necessidade de capacitação. A maior parte das competências obteve altos percentuais de atendimento das expectativas acordadas. As exceções foram às notas relacionadas às competências gerenciais. Nas competências gerenciais gerais e nas gerenciais específicas, os gestores apresentaram, respectivamente, 43,5% e 51,6% das médias acima de 9,00, conforme tabela 3.

Grupo de Competências	Médias acima de 9 (%)
Técnica Específica	63,2%
Fatores da Lei nº 8.112	58,6%
Transversais	55,9%
Gerencial Específica	51,6%
Gerencial Geral	43,5%

Tabela 3 – Concentração médias acima de 9, por grupo de competências.

Além das prioridades para ações educacionais supracitadas, para cada competência dentro de cada grupo é possível classificar os servidores em faixas de prioridade para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que oportunizarão a realização dos objetivos organizacionais com aprimoramento técnico e excelência, conforme arquivo *PGDCOMP - Avaliados por faixa de capacitação e médias por competências*, em mídia anexa.

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS POR GRUPO DE COMPETÊNCIAS E POR COMPORTAMENTO

Serão apresentados a seguir as faixas de classificação por grupo de competências e as respectivas médias gerais. A análise do cenário apresentado durante a realização do ciclo avaliativo, juntamente com a análises dos resultados a seguir, permite verificar dentro de cada grupo de competências quais deverão ser tratadas como prioritárias.

Competências Transversais

As médias obtidas no grupo de competências transversais nos revelam resultados positivos, não sendo observado nenhum comportamento com média abaixo de 8,86.



Competência	Comportamento	Geral
ATENDIMENTO	Atende ao público interno ou externo, de forma respeitosa e profissional, consultando, quando necessário, processos, normas ou sistemas informatizados.	9,06
	Identifica, de forma correta e eficaz, as solicitações de atendimento do público interno ou externo, priorizando as urgências.	9,01
Média Atendimento		9,03
COMUNICAÇÃO	Comunica-se de forma clara e objetiva, utilizando linguagem adequada ao público.	9,01
	Comunica-se por escrito, em documentos oficiais, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e as orientações da Instituição sobre redação oficial.	8,98
	Presta informações relacionadas às atividades que desempenha, de acordo com as normas do TJDFT, utilizando adequadamente os meios de comunicação disponíveis.	9,01
Média Comunicação		9,00
INICIATIVA	Age com prontidão para a resolução de situações pertinentes às atividades que desempenha.	8,99
	Demonstra proatividade em adquirir conhecimentos e habilidades para o aprimoramento das suas atividades.	8,91
	Sugere mudanças ou adequações para melhoria nas rotinas de trabalho da unidade.	8,86
Média Iniciativa		8,92
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Interage com as pessoas no ambiente de trabalho, expressando suas opiniões com clareza e respeito pelo outro.	8,99
	Relaciona-se de forma cordial, contribuindo para um ambiente de trabalho harmonioso.	9,04
Média Relacionamento Interpessoal		8,98
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Utiliza, de forma responsável, os recursos da unidade e do Tribunal, evitando ações que impactem negativamente no meio ambiente.	9,05
	Demonstra respeito às diferenças no ambiente de trabalho, sem discriminação em todas as suas formas, contribuindo para a inclusão, a equidade e a diversidade no TJDFT.	9,04
Média Responsabilidade Socioambiental		9,02
TRABALHO EM EQUIPE	Compartilha com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.	8,99
	Coopera com a equipe na realização das atividades propostas para o alcance dos resultados da unidade.	9,01
	Pratica o diálogo, com respeito às diferentes opiniões nas situações de trabalho.	8,98
Média Trabalho em Equipe		8,99

Tabela 4 - Média das Competências Transversais, por competência e por comportamentos.

Comparando-se este resultado com o aprestado no ciclo anterior, verifica-se que mais competências foram classificadas na faixa média alta para capacitação, quer seja, com notas entre 8,00 e 8,99. “Iniciativa” se mantém como a competência que apresentou a menor média, 8,92. Neste ciclo a competência “Relacionamento Interpessoal” e “Trabalho em equipe” apareceram com médias 8,98 e 8,99, respectivamente, demonstrando um decréscimo em relação ao ciclo anterior, quando apresentaram as notas de 9,05 e 9,03. Apesar de este ano estarem na faixa de classificação média alta, os valores são muito próximos do limite superior.

Os comportamentos que apresentaram médias dentro da faixa de priorização média alta de capacitação são:



COMUNICAÇÃO	Comunica-se por escrito, em documentos oficiais, de acordo com as normas da Língua Portuguesa e as orientações da Instituição sobre redação oficial.
INICIATIVA	Age com prontidão para a resolução de situações pertinentes às atividades que desempenha.
	Demonstra proatividade em adquirir conhecimentos e habilidades para o aprimoramento das suas atividades.
	Sugere mudanças ou adequações para melhoria nas rotinas de trabalho da unidade.
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	Interage com as pessoas no ambiente de trabalho, expressando suas opiniões com clareza e respeito pelo outro.
TRABALHO EM EQUIPE	Compartilha com a equipe informações e conhecimentos pertinentes ao trabalho.
	Pratica o diálogo, com respeito às diferentes opiniões nas situações de trabalho.

Tabela 5 – Comportamentos na faixa média alta para capacitação.

Os demais comportamentos e médias das competências encontram-se dentro da faixa de classificação média baixa. Nenhum comportamento está classificado na faixa de baixa prioridade de capacitação.

Portanto percebe-se uma ligeira queda nas médias das notas das competências transversais. De qualquer maneira, os valores ainda estão bem próximos do corte estabelecido para priorização das ações de capacitação.

Competências Gerenciais Gerais

Neste ciclo novamente os resultados apontaram para a importância da formação gerencial da Casa. O padrão de notas não apresenta resultados com necessidade emergencial ou alta de capacitação, porém observamos que as notas tiveram uma ligeira redução. Todas as médias de competências estão classificadas como média alta necessidade de capacitação.

Desta forma, todas as competências gerenciais gerais: gestão de pessoas, resolução de problemas, gestão da informação e do conhecimento e gestão de processos de trabalho são as indicadas para o plano de capacitação. Estão relacionadas aos comportamentos que obtiveram menores médias, conforme tabela a seguir:

Competência	Comportamento	Geral
GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	Coordena o fluxo das informações na unidade.	8,92
	Promove o compartilhamento de métodos e técnicas necessários ao desempenho das atividades de sua unidade e das unidades relacionadas.	8,94
	Repassa à equipe, tempestivamente, as informações internas e externas necessárias ao desenvolvimento das atividades.	8,99
Média Gestão da Informação e do Conhecimento		8,95
GESTÃO DE PESSOAS	Demonstra coerência entre o discurso e a prática, inspirando confiança na equipe.	8,96
	Estabelece prática contínua de feedback, individual e coletiva, com base em evidências profissionais.	8,85



	Incentiva o desenvolvimento profissional da equipe, identificando e reconhecendo os talentos de cada servidor.	8,89
	Mobiliza esforços individuais e da equipe para o alcance dos objetivos organizacionais.	8,97
	Oferece oportunidades para a participação dos servidores nas discussões referentes à unidade, considerando as opiniões pertinentes ao trabalho.	8,95
	Promove ações que contribuem para um clima motivador no ambiente de trabalho.	8,89
Média Gestão de Pessoas		8,92
GESTÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO	Coordena as atividades com foco no alcance dos resultados da unidade.	9,00
	Distribui as atividades da unidade, levando em consideração as capacidades individuais de trabalho.	8,94
	Distribui as atividades da unidade, priorizando as urgências.	9,03
	Orienta a equipe de forma a viabilizar a execução ágil e eficaz das atividades da unidade.	8,97
	Promove melhorias na organização interna do trabalho da unidade.	8,92
Média Gestão de Processos de Trabalho		8,97
GESTÃO ESTRATÉGICA	Coordena a equipe para agir em conformidade com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do TJDFT.	8,95
	Orienta a equipe sobre o papel e a contribuição da unidade para o alcance das metas estratégicas do TJDFT.	8,92
Média Gestão Estratégica		8,94
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Identifica, preventivamente, as necessidades e os problemas no ambiente de trabalho.	8,90
	Implementa, com a participação da equipe, as soluções para os problemas identificados no ambiente de trabalho.	8,93
	Planeja, em conjunto com a equipe, ações corretivas para os problemas identificados no ambiente de trabalho.	8,91
Média Resolução de Problemas		8,92

Tabela 6 - Média das Competências Gerenciais Gerais, por competência e por comportamentos.

Competências Gerenciais Específicas

A análise dos resultados das competências gerenciais específicas foi realizada por grupo de função gerencial, conforme apresentado na tabela 7 e detalhado por comportamento e por função na tabela 8.

Verifica-se que os grupos que demandam mais atenção, classificados como média alta necessidade de capacitação são o de Contador/distribuidor/depositário, supervisores e subsecretários. Os demais se inserem na faixa média baixa necessidade de capacitação.

Função Gerenciais	Nota
Contador/distribuidor/depositário	8,89
Supervisores	8,91
Subsecretários	8,99
Coordenadores	9,01
Diretor de secretaria	9,02



Secretários	9,14
Presidentes de comissão	9,15
Chefes de gabinete	9,20
Assessores de gabinete de magistrado	9,27
Assessores administrativos e estratégicos	9,31

Tabela 7 - Média das notas das Competências Gerenciais Específicas por grupo de função

ASSESSORES ADMINISTRATIVOS E ESTRATÉGICOS

Comportamento	Média
Compartilha informações técnicas da unidade com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	9,11
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	9,23
Estabelece parcerias com unidades organizacionais ou órgãos externos para desenvolver com eficácia as ações da Assessoria.	9,24
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	9,30
Toma decisões com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,30
Demonstra prontidão para atender às demandas internas ou externas da Assessoria.	9,31
Estabelece prioridades na tramitação dos documentos da Assessoria.	9,41
Analisa os documentos, despachos e processos da Assessoria, zelando pela qualidade das atividades.	9,43
Mantém discrição nas situações de trabalho, observando o sigilo profissional.	9,43

ASSESSORES DE GABINETE DE MAGISTRADO

Comportamento	Média
Compartilha informações técnicas da unidade com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	9,23
Intermedeia a comunicação entre a equipe e o magistrado contribuindo para o fluxo ágil das informações.	9,24
Mobiliza a equipe para as mudanças, agindo de forma positiva perante o novo contexto.	9,24
Negocia soluções em situações de trabalho, visando ao melhor resultado para todos os envolvidos.	9,24
Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela sua qualidade.	9,25
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	9,27
Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior ou do CNJ.	9,27



Identifica as demandas a serem encaminhadas ao magistrado solucionando previamente aquelas pertinentes às suas atribuições.	9,29
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de suas atualizações.	9,33
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	9,33

CHEFES DE GABINETE

Comportamento	Média
Compartilha informações técnicas da unidade com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	9,05
Toma decisões com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,05
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	9,15
Estabelece prioridades na tramitação dos documentos do Gabinete.	9,23
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	9,24
Mantém discrição nas situações de trabalho, observando o sigilo profissional.	9,26
Estabelece parcerias com unidades organizacionais ou órgãos externos para desenvolver com eficácia as ações do Gabinete.	9,29
Demonstra prontidão para atender às demandas internas ou externas do Gabinete.	9,30

CONTADOR/DISTRIBUIDOR/DEPOSITÁRIO

Comportamento	Média
Intermedeia a comunicação entre a unidade superior e a equipe ou as unidades vinculadas, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	8,73
Compartilha informações técnicas da unidade com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	8,75
Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	8,82
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	8,85
Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela precisão e qualidade.	8,89
Avalia os resultados das unidades vinculadas, esclarecendo objetivos e metas.	8,89
Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior.	8,93
Apoia iniciativas de melhoria nos processos de gestão e de trabalho nas unidades vinculadas.	8,94
Incentiva o desenvolvimento de uma visão sistêmica do TJDFT na equipe.	8,94



Identifica as demandas a serem encaminhadas para a chefia imediata, solucionando previamente aquelas pertinentes às suas atribuições.	8,96
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	9,02

COORDENADORES

Comportamento	Média
Incentiva o desenvolvimento dos servidores para a formação de possíveis sucessores no âmbito da Coordenação/Núcleo.	8,93
Intermedeia a comunicação entre as unidades subordinadas e a unidade superior, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	8,98
Propõe às unidades superiores a solução de problemas identificados na Coordenação/Núcleo.	8,99
Compartilha as informações técnicas da Coordenação/Núcleo com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	9,00
Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.	9,03
Incentiva o desenvolvimento de uma visão sistêmica do TJDFT na equipe.	9,03
Avalia os resultados das unidades subordinadas, esclarecendo objetivos e metas.	9,04
Apoia iniciativas de melhoria nos processos de gestão e de trabalho nas unidades subordinadas.	9,05
Promove o alinhamento estratégico das ações de sua equipe e das unidades subordinadas, por meio de metas e indicadores.	9,06

DIRETOR DE SECRETARIA

Comportamento	Média
Toma decisões com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	8,20
Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior ou do CNJ.	8,20
Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.	8,93
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,95
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	8,98
Toma decisões gerenciais com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,00
Mobiliza a equipe para as mudanças, agindo de forma positiva perante o novo contexto.	9,00
Intermedeia a comunicação entre a equipe e o Magistrado ou a Corregedoria, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	9,00
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	9,01



Negocia soluções em situações de trabalho, visando ao melhor resultado para todos os envolvidos.	9,01
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	9,01
Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela sua qualidade.	9,03
Identifica os problemas a serem encaminhados para a chefia imediata, solucionando previamente aqueles pertinentes às suas atribuições.	9,05
Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior.	9,06
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	9,07
Estabelece prioridades na execução das atividades, orientando o encaminhamento dos processos e documentos urgentes.	9,10

PRESIDENTES DE COMISSÃO

Comportamento	Média
Incentiva o desenvolvimento dos servidores para a formação de possíveis sucessores no âmbito da Comissão.	8,80
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	8,81
Incentiva os servidores à constante atualização de conhecimentos relacionados à unidade.	8,88
Intermedeia a comunicação entre a equipe e a unidade imediatamente superior, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	8,92
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	9,17
Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	9,24
Propõe às unidades superiores a solução de problemas identificados pela Comissão.	9,24
Negocia soluções em situações de trabalho, visando ao melhor resultado para todos os envolvidos.	9,32
Compartilha informações técnicas da unidade com a Corregedoria, Secretaria ou Órgãos Judiciais.	9,53
Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela precisão e qualidade.	9,69

SECRETÁRIOS

Comportamento	Média
Estabelece parcerias com unidades organizacionais ou órgãos externos para desenvolver com eficácia as ações da Secretaria.	8,87
Compartilha os temas da sua Secretaria com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	8,95
Incentiva o desenvolvimento de uma visão sistêmica do TJDFT na equipe da Secretaria.	9,05



Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	9,11
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	9,17
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	9,19
Toma decisões gerenciais com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,19
Define o direcionamento estratégico das ações das unidades subordinadas, por meio de metas e indicadores.	9,22
Intermedeia a comunicação entre as unidades subordinadas e a unidade superior, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	9,27
Mobiliza esforços para obter recursos necessários ao desenvolvimento das atividades da Secretaria.	9,27
Promove ações que facilitam a adoção de práticas inovadoras nos processos de trabalho.	9,31
Define diretrizes para os processos de mudança, no âmbito de sua atuação, de acordo com a estratégia organizacional.	9,55

SUBSECRETÁRIOS

Comportamento	Média
Promove o alinhamento estratégico das ações de sua equipe e das unidades subordinadas, por meio de metas e indicadores.	8,76
Incentiva o desenvolvimento dos servidores para a formação de possíveis sucessores no âmbito da Subsecretaria.	8,87
Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	8,89
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	8,93
Lidera os processos de mudança nas unidades subordinadas e com os servidores, esclarecendo objetivos e resultados esperados.	8,93
Intermedeia a comunicação entre as unidades subordinadas e a unidade superior, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	8,94
Toma decisões gerenciais com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	8,97
Incentiva o desenvolvimento de uma visão sistêmica do TJDFT na equipe da Subsecretaria.	8,98
Propõe às unidades superiores a solução de problemas identificados na Subsecretaria ou nas unidades subordinadas.	9,00
Apoia iniciativas de melhoria nos processos de gestão e de trabalho nas unidades subordinadas.	9,04
Compartilha as informações técnicas da Subsecretaria com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	9,16
Mobiliza esforços para obter recursos necessários ao desenvolvimento das atividades da Subsecretaria.	9,17
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	9,20

**SUPERVISORES**

Comportamento	Média
Incentiva o desenvolvimento de uma visão sistêmica do TJDFT na equipe.	8,81
Mobiliza a equipe para as mudanças, agindo de forma positiva perante o novo contexto.	8,84
Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	8,86
Negocia soluções em situações de trabalho, visando ao melhor resultado para todos os envolvidos.	8,88
Intermedeia a comunicação entre a equipe e a unidade imediatamente superior, contribuindo para o fluxo ágil das informações.	8,88
Compartilha informações técnicas da unidade com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	8,89
Oferece oportunidades para os servidores assumirem novas responsabilidades no trabalho da unidade.	8,91
Mobiliza a equipe para o alcance de metas e indicadores estratégicos, de acordo com as diretrizes gerenciais da unidade superior.	8,92
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	8,94
Avalia os resultados das atividades desenvolvidas, zelando pela sua qualidade.	8,95
Argumenta com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes à unidade.	8,96
Identifica as demandas a serem encaminhadas para a chefia imediata, solucionando previamente aquelas pertinentes às suas atribuições.	8,98
Estabelece parcerias com unidades organizacionais ou órgãos externos para desenvolver com eficácia as ações da Assessoria.	9,00
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	9,00
Mantém discrição nas situações de trabalho, observando o sigilo profissional.	9,00
Toma decisões com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,00
Demonstra prontidão para atender às demandas internas ou externas da Assessoria.	9,00
Analisa os documentos, despachos e processos da Assessoria, zelando pela qualidade das atividades.	9,10
Toma decisões gerenciais com proatividade, com base na análise do contexto organizacional.	9,50
Compartilha as informações técnicas da Coordenação/Núcleo com o Tribunal ou externamente, no âmbito de suas atribuições.	10,00

Tabela 8 - Média das notas das Competências Gerenciais Específicas por comportamento e área de atuação



Competências Técnicas Específicas

Considerando o agrupamento dos resultados avaliativos das competências técnicas específicas, por área de atuação, observa-se que os melhores resultados neste grupo de competências são da área fim, conforme apresentado na tabela a seguir:

Área de Atuação	GDCOMP	GDEP	Média
ÁREA FIM	9,12	9,11	9,12
ÁREA FIM - APOIO	8,94	8,97	8,94
ÁREA MEIO	8,88	8,91	8,88

Tabela 9 - Média das notas das Competências Técnicas por área de atuação

No que tange a essas competências, em razão de suas especificidades, é fundamental tratá-las por área de atuação e subgrupos, conforme apresentado na tabela 10. Nesta análise observa-se maior necessidade de capacitação, classificada como média alta, nas áreas Área Meio - Apoio especializado – SEST e SEAP, seguidas das áreas Área Fim - Apoio ao 1º grau - SEPSI/VIJ/VEP/VEPEMA/VEMSE e Oficiais de Justiça, e da Área Meio - Apoio especializado – TI.

As demais áreas de atuação apresentaram médias classificadas como média baixa necessidade de capacitação.

Área de Atuação	Nota
Área Fim	9,12
Área Fim - Apoio ao 1º e 2º graus de jurisdição	8,96
Área Fim - Apoio ao 1º grau - Oficiais de Justiça	8,93
Área Fim - Apoio ao 1º grau - SEPSI/VIJ/VEP/VEPEMA/VEMSE	8,89
Área Meio - Gestão estratégica, administrativa, documental e diretoria dos fóruns	9,04
Área Meio - Apoio especializado - SEAP	8,66
Área Meio - Apoio especializado - SEST	8,60
Área Meio - Apoio especializado - TI	8,93
Área Meio - Apoio especializado - SESA	9,00

Tabela 10 - Média das notas das Competências Técnicas Específicas por área de atuação

A tabela 11 trará as médias alcançadas por competência e por área de atuação para que sirva de insumo para a construção de planejamentos de ações educacionais setoriais, elaborado anualmente pela Escola.



Área Fim

Comportamento	Média
Elabora cálculos, planilhas ou análises de dados estatísticos para dar suporte às atividades da unidade.	8,92
Planeja atividades teórico-práticas para a formação da equipe ou do público externo.	8,98
Identifica eventuais erros no processo ou documento em trâmite, providenciando sua correção.	9,00
Identifica, ao autuar os processos, medidas urgentes ou especificidades, de acordo com normas internas e legislação pertinente.	9,02
Identifica corretamente as informações constantes da peça inicial para atualização cadastral nos sistemas.	9,03
Encaminha corretamente os documentos expedidos, atualizando as informações nos sistemas informatizados.	9,05
Inserir informações nos sistemas, de forma clara e completa, para o efetivo trâmite processual.	9,06
Adota as providências indispensáveis para a efetiva publicação dos atos judiciais.	9,06
Analisa com atenção os documentos a serem juntados aos processos, identificando as informações necessárias ao efetivo trâmite processual.	9,07
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações processuais indispensáveis.	9,08
Arquiva corretamente o processo, verificando o cumprimento de todas as determinações regimentais e normas internas.	9,08
Pesquisa dados de forma criteriosa em processos, normas ou sistemas informatizados, para a elaboração correta de documentos.	9,09
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	9,09
Realiza as cargas processuais, observando prazos, sigilo legal e outras particularidades pertinentes.	9,09
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	9,10
Analisa a peça inicial, verificando pendências, conforme normas internas e legislação pertinente.	9,11
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	9,12
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	9,12
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	9,14
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	9,14
Digita os depoimentos da audiência com agilidade, atenção e correção, conforme orientação do magistrado.	9,16



Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	9,16
Prepara os processos necessários à realização da audiência, da sessão de julgamento ou da conciliação/mediação, observando o cumprimento dos atos processuais.	9,17
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,18
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	9,19
Analisa a norma relacionada ao caso concreto, acompanhando a jurisprudência.	9,19
Conduz as atividades da conciliação, audiência ou sessão, com cordialidade e presteza, conforme as orientações do(s) magistrado(s).	9,20
Designa audiências, sessões de julgamento ou de conciliação/mediação, com base em análise prévia e atenta dos prazos e das prioridades.	9,20
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	9,20
Conduz a mediação ou a conciliação, por meio da análise imparcial e do diálogo.	9,21
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	9,23
Analisa o processo e a sua demanda de expedição, respeitando as prioridades.	9,42

Área Fim - Apoio ao 1º e 2º graus de jurisdição

Comportamento	Média
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,80
Arquiva corretamente o processo, verificando o cumprimento de todas as determinações regimentais e normas internas.	8,85
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,88
Identifica eventuais erros no processo ou documento em trâmite, providenciando sua correção.	8,88
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	8,89
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	8,90
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,91
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,91
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	8,92
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,93



Encaminha corretamente os documentos expedidos, atualizando as informações nos sistemas informatizados.	8,93
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,95
Pesquisa dados de forma criteriosa em processos, normas ou sistemas informatizados, para a elaboração correta de documentos.	8,95
Estrutura dados, em modelo de análise estatística, para atender às demandas do Tribunal e do CNJ.	8,96
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,96
Elabora cálculos, planilhas ou análises de dados estatísticos para dar suporte às atividades da unidade.	8,96
Identifica, na autuação dos Processos Originários ou Oriundos da 1ª Instância, as medidas urgentes ou as especificidades, de acordo com normas internas e legislação pertinente.	8,96
Interage com os membros da sessão de julgamento para sanar eventuais equívocos ou apontar incorreções.	8,97
Identifica corretamente as informações constantes da peça inicial para atualização cadastral nos sistemas.	9,00
Demonstra atenção aos prazos processuais e regimentais para o cumprimento do mandado.	9,00
Realiza a abordagem das pessoas de maneira educada e respeitosa, durante o cumprimento do mandado.	9,00
Analisa com atenção os documentos a serem juntados aos processos, identificando as informações necessárias ao efetivo trâmite processual.	9,00
Identifica, ao autuar os processos, medidas urgentes ou especificidades, de acordo com normas internas e legislação pertinente.	9,00
Realiza com atenção o registro dos pronunciamentos orais dos desembargadores e, eventualmente, do representante do Ministério Público e de advogados nas sessões de julgamento.	9,00
Revisa atentamente a estrutura e a coerência da Nota Taquigráfica para a correta formatação final desse documento.	9,01
Inserir corretamente as informações cadastrais no sistema, gerando o termo de autuação, com base na análise criteriosa do processo.	9,01
Analisa o processo e a sua demanda de expedição, respeitando as prioridades.	9,02
Certifica o cumprimento dos mandados, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	9,03
Analisa com atenção todos os dados do mandado para seu cumprimento.	9,03
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,04
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações processuais indispensáveis.	9,04



Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	9,05
Informa às partes ou testemunhas, com clareza e firmeza, a forma de cumprimento da ordem judicial.	9,07
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	9,07
Emite posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	9,17
Realiza com atenção o registro de Acórdãos no sistema antes da devolução aos órgãos julgadores.	9,34

Área Fim - Apoio ao 1º grau - Oficiais de Justiça

Comportamento	Média
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,71
Demonstra atenção aos prazos processuais e regimentais para o cumprimento do mandado.	8,83
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	8,87
Analisa com atenção todos os dados do mandado para seu cumprimento.	8,93
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,95
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	8,95
Certifica o cumprimento dos mandados, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,95
Realiza a abordagem das pessoas de maneira educada e respeitosa, durante o cumprimento do mandado.	8,96
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações processuais indispensáveis.	8,97
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,98
Emite posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	9,00
Identifica eventuais erros no processo ou documento em trâmite, providenciando sua correção.	9,00
Informa às partes ou testemunhas, com clareza e firmeza, a forma de cumprimento da ordem judicial.	9,01
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	9,05
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	9,06



Pesquisa dados de forma criteriosa em processos, normas ou sistemas informatizados, para a elaboração correta de documentos.	9,20
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,20

Área Fim - Apoio ao 1º grau - SEPSI/VIJ/VEP/VEPEMA/VEMSE

Comportamento	Média
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,53
Conduz as situações de conflito, por meio de análise imparcial e de diálogo.	8,64
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,71
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,81
Realiza intervenção psicossocial, utilizando abordagem de redes e articulação com órgãos sociais.	8,82
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,83
Registra em prontuário, com correção e clareza, os atendimentos realizados.	8,83
Identifica as oportunidades que possibilitam estabelecer parcerias e soluções para os problemas da unidade.	8,84
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	8,84
Elabora instrumentos de pesquisa, com base em metodologia científica e literatura especializada, para atender às demandas dos magistrados e da unidade.	8,85
Elabora pareceres e relatórios, com objetividade e clareza, de acordo com parâmetros éticos e científicos.	8,88
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,88
Pesquisa dados de forma criteriosa em processos, normas ou sistemas informatizados, para a elaboração correta de documentos.	8,90
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	8,91
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	8,91
Identifica com clareza o contexto sociocultural do jurisdicionado, a partir de visitas domiciliares ou institucionais.	8,92
Demonstra predisposição para ouvir as pessoas com atenção e empatia.	8,93
Coordena e assessora os grupos multidisciplinares da área de saúde.	8,94
Avalia situações de risco e de necessidade de proteção apresentadas pelos jurisdicionados, sugerindo ao Juiz medidas adequadas a cada caso.	8,96



Mobiliza o público atendido para participação em programa de reinserção social ou de tratamento.	8,96
Intervém em situações de litígios e de violência, lidando com a agressividade e mantendo postura ética profissional.	8,99
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,99
Elabora métodos avaliativos que verificam o impacto do serviço prestado pela unidade na demanda apresentada pelo jurisdicionado.	9,00
Orienta a recepção quanto à organização da agenda de atendimentos, de modo a agilizar o tratamento do paciente.	9,00
Atua de forma integrada com o voluntário, valorizando sua participação nas atividades da unidade.	9,00
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,04
Assessora os magistrados durante as audiências, por meio de intervenções psicossociais.	9,04
Analisa os aspectos individuais, familiares e sociais presentes no processo judicial, de acordo com as disciplinas pertinentes à unidade.	9,05
Planeja pesquisas, identificando o método, a técnica e o instrumento adequado para coletar o dado.	9,09
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	9,09
Disponibiliza os resultados das pesquisas da área, de forma organizada e acessível, em meio físico ou eletrônico, aos técnicos da unidade, ao TJDFT e a outras instituições.	9,20
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	9,25

Área Meio - Apoio especializado - SEAP

Comportamento	Média
Pesquisa as informações necessárias à execução de suas atividades, demonstrando proatividade.	8,14
Organiza o fluxo de atendimentos, observando as demandas provenientes do sistema informatizado.	8,29
Arquiva corretamente o processo, verificando o cumprimento de todas as determinações regimentais e normas internas.	8,40
Elabora cálculos, planilhas ou análises de dados estatísticos para dar suporte às atividades da unidade.	8,45
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,53
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	8,61
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	8,62
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	8,65



Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	8,67
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,67
Demonstra conhecimento técnico e zelo no manuseio de equipamentos específicos.	8,68
Demonstra domínio sobre especificações técnicas de materiais e equipamentos na execução de suas atividades.	8,78
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	8,81
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,82
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,87
Demonstra atenção à execução das cláusulas contratuais, tomando providências que assegurem seu devido cumprimento.	8,89
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,89
Realiza trabalhos editoriais com o padrão gráfico do TJDFT, utilizando os materiais e maquinários à disposição.	8,92
Demonstra domínio sobre especificações técnicas de produtos e serviços na execução de suas atividades.	9,00
Inserir informações nos sistemas, de forma clara e completa, para o efetivo trâmite processual.	9,20
Adota as providências indispensáveis para a efetiva publicação dos atos judiciais.	10,00

Área Meio - Apoio especializado - SESA

Comportamento	Média
Elabora cálculos, planilhas ou análises de dados estatísticos para dar suporte às atividades da unidade.	8,70
Emitir posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	8,77
Orienta a recepção quanto à organização da agenda de atendimentos, de modo a agilizar o tratamento do paciente.	8,86
Coordena e assessora os grupos multidisciplinares da área de saúde.	8,88
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,89
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	8,92
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,93



Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,96
Registra em prontuário, com correção e clareza, os atendimentos realizados.	8,98
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,99
Orienta a equipe de apoio quanto aos procedimentos de biossegurança.	9,01
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	9,02
Demonstra conhecimento técnico e zelo no manuseio de equipamentos específicos.	9,03
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	9,05
Coordena as atividades realizadas pelos estagiários ou pela equipe de apoio, orientando a sua execução.	9,06
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	9,08
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	9,08
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,08
Zela pelo controle e pelo uso de medicamentos, materiais e equipamentos médicos ou odontológicos.	9,10
Verifica o funcionamento dos equipamentos médicos ou odontológicos, providenciando serviço técnico-especializado quando necessário.	9,11

Área Meio - Apoio especializado - SEST

Comportamento	Média
Demonstra conhecimento técnico na aplicação dos procedimentos de segurança necessários à situação.	8,43
Registra corretamente, em formulário de ocorrência, as irregularidades detectadas em situações de atendimento ou de vistoria de equipamentos, instalações e edificações.	8,45
Demonstra domínio das técnicas de defesa pessoal, nos procedimentos de proteção de pessoas e de patrimônio.	8,46
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,48
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,48
Toma decisões com proatividade e prudência, diante de situações imprevistas.	8,54
Age com precaução na execução dos procedimentos de segurança.	8,56
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,57



Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,58
Demonstra conhecimento técnico e zelo no manuseio de equipamentos específicos.	8,58
Demonstra segurança nos procedimentos de guarda e acautelamento de armas.	8,58
Identifica com prontidão as situações incomuns ou de risco no atendimento.	8,59
Intervém, de forma conciliadora, nas situações de conflito.	8,59
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	8,60
Emite posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	8,61
Realiza abordagem para revista das pessoas, de maneira respeitosa.	8,61
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	8,62
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	8,64
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	8,64
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,64
Aplica corretamente as manobras de primeiros socorros.	8,71
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,75
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	8,75
Adota medidas e procedimentos de direção defensiva e ofensiva, ao realizar o transporte de autoridades.	8,76
Pesquisa as informações necessárias à execução de suas atividades, demonstrando proatividade.	8,76
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	8,82

Área Meio - Apoio especializado - TI

Comportamento	Média
Demonstra atenção à execução das cláusulas contratuais, tomando providências que assegurem seu devido cumprimento.	8,58
Demonstra controle emocional e foco nos momentos de desafio profissional.	8,64
Monitora o funcionamento de equipamentos de Segurança de Rede, agindo proativamente para a solução de problemas.	8,71
Emite posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	8,77



Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	8,78
Realiza o trâmite da demanda com agilidade e isenção de falhas.	8,81
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	8,84
Demonstra discernimento e senso de prioridade para analisar as demandas ou redirecioná-las à unidade competente.	8,87
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,87
Diagnostica problemas na infraestrutura de TI, propondo soluções em tempo hábil.	8,89
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	8,91
Analisa tecnicamente a demanda do usuário, sua amplitude e possíveis impactos da solução.	8,95
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	8,99
Propõe a otimização dos recursos de rede e de telefonia, por meio de soluções inovadoras.	9,00
Aplica as práticas catalogadas na base de conhecimento do setor, identificando novas situações que devam ser inseridas na base.	9,00
Delimita a necessidade apresentada pelo usuário, selecionando a alternativa que melhor se aplica à demanda.	9,00
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	9,01
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	9,01
Orienta o usuário a expor as atividades e os procedimentos de forma completa e detalhada, para a especificação de requisitos.	9,04
Avalia aspectos positivos e negativos das soluções apresentadas para propor melhorias técnicas e de procedimentos.	9,06
Executa testes e homologação de sistemas, observando os requisitos definidos e as necessidades do usuário.	9,11
Mantém a integridade, disponibilidade e confiabilidade dos dados e ativos de TI do TJDFT.	9,14

Área Meio - Gestão estratégica, administrativa, documental e diretoria dos fóruns

Comportamento	Média
Providencia, em tempo hábil, a reposição dos bens de consumo da unidade, utilizando as normas e os sistemas do TJDFT.	8,94
Identifica os problemas a serem encaminhados à chefia imediata, solucionando previamente aqueles correlacionados às suas atribuições.	8,99



Elabora cálculos, planilhas ou análises de dados estatísticos para dar suporte às atividades da unidade.	8,99
Encaminha corretamente os documentos expedidos, atualizando as informações nos sistemas informatizados.	9,00
Identifica, ao autuar os processos, medidas urgentes ou especificidades, de acordo com normas internas e legislação pertinente.	9,00
Inserir informações nos sistemas, de forma clara e completa, para o efetivo trâmite processual.	9,00
Analisa tecnicamente a demanda do usuário, sua amplitude e possíveis impactos da solução.	9,00
Analisa com atenção os documentos a serem juntados aos processos, identificando as informações necessárias ao efetivo trâmite processual.	9,00
Mantém a integridade, disponibilidade e confiabilidade dos dados e ativos de TI do TJDFT.	9,00
Argumenta, com domínio técnico e de forma atualizada, sobre os aspectos pertinentes às suas atividades.	9,01
Demonstra domínio dos sistemas informatizados pertinentes à sua área de atuação bem como conhecimento de sua atualização.	9,01
Emite posicionamentos técnicos com base em análise de normas e legislação pertinente.	9,01
Demonstra atenção à execução de suas atividades, observando legislação pertinente, normas e rotinas internas.	9,02
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações técnicas indispensáveis.	9,05
Assessora, técnica e administrativamente, no âmbito de suas atribuições, a chefia imediata.	9,06
Organiza os documentos, em meio físico ou eletrônico, de forma a torná-los acessíveis a todos na unidade.	9,07
Mantém o sigilo profissional em relação às informações a que tem acesso no exercício de suas atividades.	9,10
Zela pela conservação dos documentos e do patrimônio físico do Tribunal.	9,11
Demonstra responsabilidade e compromisso com o resultado das atividades que executa.	9,11
Redige documentos pertinentes às suas atividades, de acordo com as normas de redação oficial e legislação vigente, observando as informações processuais indispensáveis.	9,80

Tabela 11 – Média dos comportamentos por área de atuação.



Competências relativas à Gestão de Desempenho no Estágio Probatório (GDEP) - Fatores da Lei nº 8.112

No que tange aos servidores que se encontram em estágio probatório, a competência que obteve menor média (8,93) é a relacionada à capacidade de iniciativa dos servidores, conforme tabela abaixo. É a única competência na faixa de classificação média alta para capacitação, sendo que todos os comportamentos que integram a competência encontram-se nesta mesma faixa de classificação.

Dimensão	Item	Geral
Assiduidade	Comunica à chefia imediata, em tempo hábil, sobre a ocorrência de imprevistos que acarretem o seu atraso.	9,09
	Demonstra pontualidade nos compromissos de trabalho pré-estabelecidos.	9,09
	Informa previamente à chefia imediata quando necessita ausentar-se do seu local de trabalho.	9,13
	Mantém foco no trabalho, desenvolvendo com regularidade e concentração suas atividades durante a jornada de trabalho.	9,04
Média Assiduidade		9,09
Capacidade de Iniciativa	Demonstra interesse em conhecer a estrutura e as atribuições das áreas de atuação do Tribunal para desenvolver uma visão ampla do TJDFT.	8,87
	Direciona seus esforços para a concretização de mudanças e inovações definidas no ambiente de trabalho.	8,93
	Disponibiliza-se para participar da execução de outras atividades, após concluir as que estão sob sua responsabilidade.	8,99
	Empenha-se em conhecer todas as atividades da unidade com vista a desenvolver uma visão sistêmica do trabalho.	8,91
Média Capacidade de Iniciativa		8,93
Disciplina	Atende com presteza às orientações de sua chefia imediata ou de autoridades às quais está subordinado, nas situações de trabalho.	9,16
	Demonstra conduta profissional, assegurando o interesse público, no exercício de suas atividades.	9,13
	Demonstra respeito ao relacionar-se com a chefia imediata ou com autoridades internas e externas ao Tribunal.	9,18
	Realiza suas atividades, conforme orientações da chefia, legislação pertinente, normas e rotinas internas.	9,14
Média Disciplina		9,15
Produtividade	Conclui as atividades iniciadas, conforme o prazo estipulado e o resultado acordado previamente.	9,04
	Distingue as atividades importantes das urgentes, estabelecendo prioridades ao executá-las.	9,09
	Executa seu trabalho com qualidade, realizando atividades de maior complexidade de acordo com seus conhecimentos e habilidades.	9,05
	Organiza a execução de seu trabalho, por meio de rotinas ou métodos, para otimizar o tempo e os recursos disponíveis.	9,01
	Realiza suas atividades com agilidade e correção, contribuindo para o alcance dos resultados da unidade.	9,02
Média Produtividade		9,05
Responsabilidade	Adota as práticas socioambientais recomendadas institucionalmente, incentivando os colegas a fazer o mesmo.	9,00
	Assume as eventuais incorreções ou omissões no trabalho, tomando providências para repará-las.	9,10



	Cumpra com os compromissos assumidos, alertando sobre as dificuldades encontradas na sua execução.	9,09
Média Responsabilidade		9,06

Tabela 12 - Média das notas - Fatores da Lei 8.112, por competência e por comportamentos

REALIZAÇÃO DE AÇÕES DE CAPACITAÇÃO PACTUADAS E AVALIADAS NO PGDCOMP

Horas de capacitação e alcance de metas pactuadas

“Educação e Capacitação” diz respeito às horas de curso realizadas pelo servidor durante o ciclo da Gestão de desempenho por Competências (GDCOMP) ou a etapa da Gestão do Desempenho no Estágio Probatório (GDEP). É um dos temas passíveis de serem pactuados no Acordo de Desempenho, onde o gestor-avaliador indica em quais áreas/subáreas o servidor realizará, preferencialmente, os cursos.

No ciclo de 2015, esse campo correspondia à pontuação máxima de 10 pontos, obtida por quem completou a carga-horária de, no mínimo, 30 horas e pontuação proporcional para quem obteve menos de 30 horas, conforme Art. 5º da Portaria SERH 263/2014.

Os resultados indicam as seguintes médias de horas de capacitação pelos servidores:

Módulo	Média em horas 2014	Média em horas 2015
GDEP	33,6	93,7
GDCOMP	31,1	63,6
Média Geral	33,2	67,5

Tabela 13 – Comparativo entre a Média de horas de capacitação no PGDCOMP em 2014 e 2015.

Em relação ao ciclo anterior (2014), observa-se um aumento de 103,3% na média geral de horas de capacitação. O módulo GDEP foi o que apresentou o maior aumento na média de horas de capacitação entre os ciclos, qual seja, de 178,9%, ao passo que no módulo GDCOMP o aumento entre os ciclos foi de 104,5%.

Cabe destacar que para fins de promoção na carreira é necessária a comprovação de no mínimo oitenta horas de cursos de aperfeiçoamento durante os cinco anos que compreendem cada classe, oferecidos, preferencialmente, pelo TJDFT, de acordo com o Art. 31 da Portaria Conjunta 88/2014.



O gráfico a seguir apresenta a distribuição das horas de capacitação dos participantes do Programa:

Horas de Capacitação

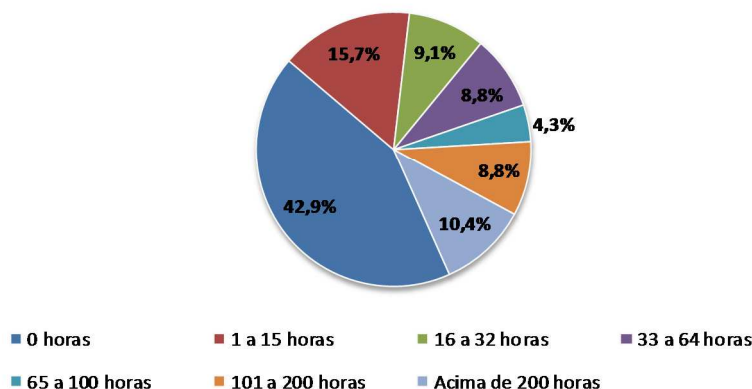


Gráfico 2 – Horas de capacitação no PGDCOMP 2015.

Apesar do aumento expressivo na média de horas de capacitação observado anteriormente, ainda há um percentual elevado de servidores que não obtiveram pontuação na dimensão “Educação e Capacitação”, qual seja, 42,9%. Ao mesmo tempo, 15,7% atingiram pontuação proporcional por apresentarem menos de 30h de capacitação no ano.

Esse contingente ainda representa mais da metade dos servidores que participaram do Programa, o que requer atenção e a formulação de estratégias de sensibilização quanto à importância do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a melhoria da atuação profissional e o alcance dos resultados pela Instituição.

Horas de Capacitação	2014						2015					
	GDCOMP		GDEP		Total		GDCOMP		GDEP		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
0 horas	2.576	58,3%	480	53,2%	3.056	57,4%	1.978	44,1%	226	34,2%	2.204	42,9%
1 a 15 horas	578	13,1%	126	14,0%	704	13,2%	734	16,4%	71	10,8%	805	15,7%
16 a 32 horas	399	9,0%	109	12,1%	508	9,5%	397	8,9%	71	10,8%	468	9,1%
33 a 64 horas	272	6,2%	80	8,9%	352	6,6%	367	8,2%	84	12,7%	451	8,8%
65 a 100 horas	98	2,2%	31	3,4%	129	2,4%	186	4,1%	37	5,6%	223	4,3%
101 a 200 horas	285	6,5%	51	5,6%	336	6,3%	398	8,9%	56	8,5%	454	8,8%
Acima de 200 horas	209	4,7%	26	2,9%	235	4,4%	422	9,4%	115	17,4%	537	10,4%
Total	4.417	100,0%	903	100,0%	5.320	100,0%	4.482	100,0%	660	100,0%	5.142	100,0%

Tabela 14 – Estratificação das horas de capacitação no PGDCOMP 2014 e 2015, por clientela



Indicação de capacitações solicitada pelos gestores no acordo de desempenho realizado em 2016.

Na fase do acordo de desempenho, o gestor indica uma ou mais ações de capacitação para o servidor visando a melhoria de desempenho do mesmo. Para esta indicação, o sistema utiliza a classificação de área de conhecimento adotada pela Escola de Administração Judiciária, o que permite o levantamento do percentual de indicação de cada área e subárea de conhecimento.

Subárea	Qtd de Indicações	%
Direito Processual Civil	2.107	21,7%
Língua Portuguesa	613	6,3%
Direito Civil	535	5,5%
Direito Processual Penal	452	4,7%
Direito Administrativo	412	4,2%
Direito Penal	411	4,2%
Tecnologia da Informação e Comunicação	396	4,1%
Segurança	374	3,9%
Gestão de Pessoas	308	3,2%
Línguas - outras	289	3,0%
Direito Constitucional	272	2,8%
Sistemas Informatizados do TJDF	260	2,7%
Aplicativos de Informática	242	2,5%
Atendimento	227	2,3%
Saúde	207	2,1%
Relações Interpessoais	153	1,6%
Direito do Consumidor	127	1,3%
Prática Cartorária	120	1,2%
Psicologia	116	1,2%
Mediação	115	1,2%
Licitações e Contratos	108	1,1%
Comunicação	105	1,1%
Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia	96	1,0%
Engenharia e Arquitetura	84	0,9%
Direito da Criança e do Adolescente	70	0,7%
Motivação	70	0,7%
Gestão Cartorária	69	0,7%
Ética	67	0,7%
Gestão de Projetos	67	0,7%



Gestão de Processos	67	0,7%
Juizados Especiais	64	0,7%
Gestão Pública	62	0,6%
Jurisprudência	62	0,6%
Conciliação	60	0,6%
Serviço Social	58	0,6%
Noções Básicas de Direito	55	0,6%
Orçamento, Finanças e Contabilidade	53	0,5%
Direito Tributário	50	0,5%
Gestão da Qualidade	46	0,5%
Leis Especiais, Esparsas ou Extravagantes	41	0,4%
Comunicação Social	40	0,4%
Estrutura Organizacional do TJDF	38	0,4%
Cálculos Judiciais	37	0,4%
Educação Corporativa	36	0,4%
Auditoria e Controle Interno	35	0,4%
Gestão Estratégica	35	0,4%
Recursos Materiais e Patrimoniais	34	0,4%
Direito Empresarial/Comercial	31	0,3%
Responsabilidade Socioambiental	30	0,3%
Gestão do Conhecimento	26	0,3%
Legislação de Pessoal	25	0,3%
Direito Notarial e Registral	24	0,2%
Direito Ambiental	20	0,2%
Direito de Seguridade Social	20	0,2%
Métodos e Técnicas de Estudo	18	0,2%
Cidadania	17	0,2%
Metodologia de Pesquisa	16	0,2%
Gestão por Competências	15	0,2%
Normas de Funcionamento	14	0,1%
Direito Bancário	14	0,1%
Prática Jurídica	12	0,1%
Direito Econômico e Financeiro	12	0,1%
Direito da Informática	12	0,1%
Estatística	11	0,1%
Ouvidoria	10	0,1%
Direito e suas Interfaces não-jurídicas	9	0,1%
Pedagogia	7	0,1%
Sociologia Jurídica	6	0,1%
Direito Eleitoral	6	0,1%
Filosofia do Direito	2	0,0%
Direito Internacional	2	0,0%
Total Geral	9.704	100,0%

Tabela 15 – Quantidade de indicações de capacitação por área e subárea de conhecimento



Considerando as indicações da totalidade dos acordos realizados em 2016, observa-se que a maioria absoluta se refere a capacitações na área de conhecimento jurídico, conforme quadro a seguir:

Área	Qtd de Indicações	%
Jurídico	4.962	51,1%
Específico	2.873	29,6%
Transversal	1.869	19,3%
Total	9.704	100,0%

Tabela 16 – Quantidade de indicações de capacitação

As indicações de capacitação para servidores lotados em unidades da área fim estão relacionadas a seguir:

Área	Qtd de Indicações	%
Jurídico	3.561	78,1%
Transversal	461	10,1%
Específico	539	11,8%
Total	4.561	100,0%

Tabela 17 – Quantidade de indicações de capacitação da área fim

As indicações de capacitação para servidores lotados em unidades das áreas meio e fim-apoio estão relacionadas a seguir:

Área	Qtd de Indicações	%
Específico	2.334	45,4%
Transversal	1.408	27,4%
Jurídico	1.401	27,2%
Total	5.143	100,0%

Tabela 18 - Quantidade de indicações de capacitação da área meio e fim-apoio

REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO

A partir das ideias apresentadas, sugere-se ações de capacitação e desenvolvimento de viés prático das seguintes competências, que apresentaram lacunas:

- **COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS:**

Iniciativa: Novamente foi a competência que apresentou menor média entre as competências transversais. Sugere-se que as ações de desenvolvimento e educacionais



estimulem a mudança de atitude dos servidores. Ao fim de uma ação de capacitação de viés prático, o servidor deverá demonstrar proatividade em adquirir conhecimentos e habilidades para o aprimoramento das suas atividades. O servidor deve demonstrar motivação e sugerir mudanças ou adequações para melhoria nas rotinas de trabalho da unidade.

Algumas habilidades e atitudes a serem desenvolvidas:

- Tomar a iniciativa no trabalho;
- Oferecer-se para tarefas;
- Identificar o que precisa ser feito e começar a agir;
- Estar disposto a realizar mudanças;
- Ser proativo, dar respostas rápidas;
- Otimizar suas rotinas de trabalho;
- Melhorar o atendimento ao público;
- Melhorar a prestação de serviços;
- Identificar e solucionar problemas.

Relacionamento Interpessoal: Sugere-se ações de desenvolvimento e educacionais que promovam boa relação entre os colaboradores principalmente nas questões relacionadas ao dia-a-dia de trabalho. Sugerimos, também, ações voltadas para os gestores, para que eles estejam atentos às atitudes de sua equipe, para melhor direcionar sua atuação frente aos acontecimentos.

Algumas habilidades e atitudes a serem desenvolvidas:

- Melhorar as relações no trabalho;
- Identificar emoções e saber gerenciá-las
- Desenvolver a empatia
- Praticar a escuta ativa
- Trabalhar com pessoas com diferentes características;
- Manter comportamento estável e postura profissional perante conflitos;
- Transmitir suas ideias, sem ser autoritário e agressivo.

Trabalho em equipe: Sugere-se ações de desenvolvimento e educacionais que estimulem o compartilhamento de informações entre as equipes, a cooperação na execução das atividades e o diálogo respeitoso entre os colegas.

Algumas habilidades e atitudes a serem desenvolvidas:



- Praticar o diálogo respeitoso, comunicar-se bem;
 - Melhorar capacidade de se adequar à novos contextos;
 - Otimizar o compartilhamento de informações
- **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS GERAIS:** Todas as competências avaliadas demonstraram médias com classificação média alta para capacitação.

Gestão da Informação e do Conhecimento: Existe a necessidade de aprimorar a habilidade de coordenar o fluxo das informações na unidade, promovendo o compartilhamento de métodos, técnicas e informações necessários ao trabalho da unidade, assim como difundir de forma adequada as informações intersetoriais.

Alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos:

- Adquirir e gerar conhecimentos técnicos, experiências e tecnologias.
- Sistematizar o conhecimento setorial, experiências e tecnologias.
- Aplicar e difundir o conhecimento, experiências e tecnologias.

Gestão de Pessoas: Sugere-se ações que desenvolvam habilidades e atitudes de incentivo ao desenvolvimento da equipe, identificação de talentos para cada servidor, prática de feedback, com base em evidências profissionais.

Ressalta-se que o conhecimento e uso adequado das técnicas de feedback além de propiciar a comunicação eficiente no que diz respeito ao desempenho, também traz conhecimento ao gestor sobre atitudes comunicacionais que configuram assédio. O gestor deve exercitar essa habilidade para que a prática do feedback não cause mal-entendidos, conflitos e discussões que gerem desgaste emocional na equipe.

Alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos:

- Assertividade ao ouvir e falar;
- Compreender o feedback como ferramenta de aperfeiçoamento profissional;
- Aprimorar a comunicação como princípio básico para qualquer bom relacionamento;
- Harmonizar e influenciar o clima de um ambiente positivamente através de uma comunicação eficaz e assertiva;
- Compreender opiniões e elevar o nível de tolerância. Maturidade de Equipes;
- Monitorar desempenhos e garantir resultados sustentáveis.
- Conhecimento do código de ética do servidor.



- Conhecimento sobre tipos de assédios no trabalho.

Gestão de Processos de Trabalho: Em relação a esta competência, o comportamento que apresentou menor nota foi o “Promove melhorias na organização interna do trabalho da unidade”, desta forma sugere-se ações voltadas ao compartilhamento de soluções apresentadas por equipes de alta performance.

Alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos:

- Coordenar a equipe e as tarefas com planejamento, utilizando planos de ação e cronogramas;
- Melhorar a organização e distribuição de trabalho;
- Coordenar a alocação de materiais e recursos na execução das atividades.

Gestão Estratégica: É essencial que os gestores conheçam o planejamento estratégico do TJDFT. Sem conhecer a importância da missão, visão, valores e objetivos estratégicos não é possível orientar à equipe para agir em conformidade com o que foi estipulado. Por isso que além de conhecer, os gestores devem entender a importância do Planejamento Estratégico. Dessa forma, sugere-se ações voltadas para a capacitação dos gestores sobre o que é o Planejamento Estratégico e como utilizar as técnicas de gestão em consonância com este planejamento.

Resolução de Problemas: Sugere-se ações que capacitem o gestor a identificar, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas; implementar, com a participação da equipe, as soluções e procedimentos adequados para a execução dos trabalhos e para os problemas identificados e planejar, em conjunto com a equipe, ações corretivas para os problemas identificados.

Alguns conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidos:

- Analisar situações cotidianas de forma objetiva e sistêmica.
- Agir de forma preventiva e corretiva às necessidades do trabalho.
- Gerir a equipe de forma participativa.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises apresentadas neste documento podem ser complementadas pelos dados disponibilizados na mídia anexa. Neste relatório priorizaram-se as análises que podem fortalecer o modelo de gestão por competências, com indicações importantes tanto para a área de desenvolvimento quanto para a área de capacitação.

Para acesso a outras informações e esclarecimentos, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGIP, por meio do Núcleo de Pesquisa em Gestão de Pessoas, coloca-se à disposição por meio dos telefones 3103 6297/6298/6299 e do e-mail nupeg@tjdft.jus.br.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão Baseada nas Competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 1v. 158 f. Tese (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília. 1999.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competência e gestão do conhecimento. – Rio de Janeiro: Editora FGV (3ª edição), 2009.

CARVALHO, Antônio Ivo de et al. Escolas de Governo e Gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. – Brasília: ENAP, 2009.

Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Resolução n. 240**. 09 Set. 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Resolução n. 192**. 08 Maio 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Gestão por Competências Passo a Passo: um Guia de Implementação**. 19 Fev. 2016. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/288c31aa77ecbfe82f6df23c52b2d633.pdf> Acesso em 29 Set. 2016.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. P. (Org.). Coletânea Universidades Corporativas. **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores, 1999, v. 1, p. 137-147.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In: EBOLI, M. P. (Org.). Coletânea Universidades Corporativas. **Gestão de Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. (Org.). **Competências Conceitos métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: OLIVEIRA JR, M. M. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.