



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: UMA EXPERIÊNCIA EM UMA
UNIDADE ADMINISTRATIVA DE UM ÓRGÃO DA JUSTIÇA
ESTADUAL**

ALVARO KOSINSKI,

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Gestão por Competência: uma experiência em uma unidade administrativa de um Órgão da Justiça Estadual

Resumo:

Inserido em um contexto profissional dinâmico e complexo porquanto cada dia mais se exige da Administração Pública atuação eficiente e eficaz, este relato técnico objetiva descrever um modelo de gestão por competência desenvolvido por uma unidade administrativa. A proposta, construída a partir da teoria construtivista, foi apresentada aos servidores da unidade que, inicialmente, aceitaram embarcar no projeto. Ao longo dos meses em que o modelo foi sendo implementado, foi possível perceber a perda da motivação inicial e conseqüentemente o desinteresse na obtenção de resultados por parte de alguns participantes. Os resultados demonstram que metade da equipe conseguiu atingir as expectativas iniciais, indicando que ações individuais como a apresentada consistem em verdadeiro desafio ao gestor de equipes, sobretudo em um órgão público reconhecidamente burocrático, hierarquizados, em que padrões de comportamentos e atuação perduram por anos.

Palavras-chave: Gestão por Competência; Justiça Estadual; Modelo Construtivista

1. Introdução:

A dinâmica e a velocidade com que novas tecnologias vem sendo inseridas no mundo dos negócios com o objetivo de conferir maior qualidade e agilidade na entrega de resultados, tem influenciado os processos de trabalho, exigindo novas competências relativas ao negócio e novas capacidades dos indivíduos (CARBONE et al., 2005; PIRES, 2007). Os profissionais passaram, então, a sentir a necessidade de desenvolver continuamente mecanismos de adaptação e, desta forma, aprendizagens, com claro objetivo de desenvolver recursos, na busca da sobrevivência, crescimento e realização pessoal e profissional.

A aprendizagem adquire, neste aspecto, segundo Josso (2002) e Closs; Antonello (2009), um caráter de permanência e diversidade. Neste contexto, o setor público contemporâneo, conforme Kaleem; Khan; Khan (2011) sofre uma pressão para obter melhor retorno sobre as despesas públicas destinadas a treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Por outro lado, de acordo com Jennings (2010), Jennings; Wargnier, (2010), pesquisas demonstram que metade, ou mais, do que se aprende é esquecido em quarenta minutos, a menos que este conhecimento seja reforçado ou aplicado ou uma nova habilidade seja praticada, consistindo um desafio reter o conhecimento aprendido em sala de aula e a de aplicá-lo efetivamente, despertando a atenção de muitas organizações para a aprendizagem no local de trabalho, que remete à noção de

aprender fazendo, em vez de aprender por meio de cursos e estudos.

No ambiente profissional, cuja característica central, segundo White (1992), consiste em ser um sistema de resolução de problemas, a aprendizagem experiencial é a principal fonte de aprendizado e o modo mais utilizado e eficiente de desenvolver competências de funcionários (GALANOU, 2011), pois os atores organizacionais agem, executam tarefas, fazem afirmações, resolvem problemas, cooperam com os outros e aprendem com a experiência, conforme afirmam Svensson; Ellstrom; Aberg (2004).

O desenvolvimento das competências pela via experiencial, de acordo com Pires, 2008; Leite, 2009, ocorre através de um processo dinâmico, recíproco com o meio ambiente, em que experiências concretas, observação e reflexão, ininterruptamente comparadas ao já conhecido, conduzem a situações de confusão e dúvida, gerando um fluxo onde o indivíduo, diante uma situação problema, promove uma mudança a partir de indagações e reflexões que o levam a uma nova situação. A difusão da aprendizagem experiencial para os trabalhadores pode conduzir ao aperfeiçoamento das rotinas organizacionais, afinal, Leite (2009) destaca que as competências se desenvolvem na ação, por responsabilidade e iniciativa do indivíduo, em eventos inéditos e surpreendentes do seu ambiente de trabalho, onde enfrenta situações profissionais complexas, que lhe exige uma reflexão contínua, justificando empiricamente esta pesquisa. Além disso, lembra Lyons (2008), que a imprevisibilidade de eventos nas organizações torna necessário treinamentos efetivos que estruturados a partir dos preceitos da aprendizagem experiencial serão mais eficazes, pois Naquin *et al.* (2006) asseveram que os participantes geralmente aprendem melhor quando são capazes de desenvolver recursos através de treinamento experiencial. Por fim, Jennings; Wargnier (2010) afirmam que a aprendizagem faz parte do trabalho e este deve ser compreendido como um conjunto de experiências de aprendizagem, que possibilitam construir e manter a excelência da força de trabalho e inovação.

Diante de tais considerações, e para efeitos de desenvolver em seu corpo de servidores recursos atuais e necessários para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho, a DGC-DP apresentou programa interno de gestão por competência, em que estabeleceu que competência é ***“um saber agir, ou seja, saber integrar, mobilizar e transferir um conjunto de recursos, em um determinado contexto, para enfrentar diferentes problemas ou realizar uma atividade”*** (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001).

O presente relato técnico objetiva descrever os passos desta experiência.

2. Proposta de Gestão por Competência para unidade administrativa

A implementação da proposta contemplou inicialmente oito servidores/servidoras efetivos, teve início em novembro de 2021, encerrando seu primeiro ciclo em abril de 2022, e foi assim segmentada:

1ª fase – APRESENTAÇÃO DOS CONCEITOS DO PROJETO (COMPETÊNCIA. RECURSOS; ATIVIDADES EM QUE A COMPETÊNCIA DEVE OCORRER; RECURSOS GERAIS E ESPECÍFICOS)

2ª fase – ESCALAS DE LOCALIZAÇÃO/AVALIAÇÃO (OPERACIONAL; SETORIAL; GERENCIAL); DIRETRIZES; LEGISLAÇÃO APLICÁVEL; PROPÓSITO DOS QUADRANTES; QLIK SENSE.

3ª fase – DEFINIÇÃO DA LOCALIZAÇÃO DO QUADRANTE DE CADA SERVIDOR/SERVIDORA (CONSENSO); OS MEIOS PARA DESENVOLVER RECURSOS – OPERACIONAIS E GERENCIAIS – ATIVIDADES DE PRAXE; ATIVIDADES EXTRAS; CAPACITAÇÕES; NAVEGAR.

4ª fase – VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS AO LONGO DO PROCESSO – ANÁLISE DAS ATIVIDADES E CAPACITAÇÕES REALIZADAS.

2.1 Primeira fase

Nesta fase houve a retomada dos conceitos apresentados por ocasião do mapeamento das competências realizado pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos da Organização, no ano de 2018.

As competências então relacionadas foram:

- *Ler e interpretar o processo;*
- *Dar andamento ao processo aplicando a legislação, normas e atos específicos relacionados à unidade;*
- *Verificar os requisitos constantes das solicitações, assegurando conformidade dos procedimentos da DGC;*
- *Analisar documentos contratuais;*
- *Atender ao público com empatia, paciência e cordialidade, respeitando a diversidade cultural;*
- *Partilhar informações relevantes para o serviço, com uma linguagem adequada ao interlocutor;*
- *Propor soluções inovadoras, para a melhoria do desempenho da Unidade;* - *Analisar dados*

extraídos dos relatórios;

- *Elaborar documentos administrativos;*
- *Elaborar e disponibilizar documentos de natureza contratual;*
- *Estabelecer sistemática de organização do trabalho, com foco nos resultados pretendidos;* - *Gerir contratos;*
- *Ter visão sistêmica sobre a matéria;*
- *Utilizar sistemas de informática;* - *Analisar solicitações de pagamento de contratos, atentando a prazos e detalhes legais;*
- *Cadastrar a dar publicidade aos documentos que formalizam as contratações e compras;*
- *Gerenciar contratos de locação, cessão e concessão de uso de imóveis e espaços do e para o Tribunal de Justiça do Paraná, atendendo a prazos e detalhes legais;*
- *Transmitir dados relativos às Dispensas e Inexigibilidades, de instrumentos contratuais e suas alterações para o sistema SEI-CED do TCE-PR, análise e correções necessárias dos dados enviados ao TCE.*

Após essa revisão, foi apresentado o conceito de competência que fundamenta o projeto:

“Um saber agir, ou seja, saber integrar, mobilizar e transferir um conjunto de recursos, em um determinado contexto, para enfrentar diferentes problemas ou realizar uma tarefa.”

Explicando e exemplificando o conceito, foram sendo apresentados os recursos que formam as diferentes competências profissionais observadas:

** Saberes teóricos Instruções normativas, cláusulas contratuais, decreto estadual 4.993/2016 (arts. 72, 73, 74), termo de referência...*

** Saberes do meio Tasks, SEI, mensageiro, e-mail, Hermes, BI, Teams, cultura organizacional..*

**Saberes Procedimentais é o como deve ser feito para se chegar no objetivo*

** Saber-fazer formalizados dominar o saber procedimental na prática*

**Saber-fazer empírico conhecimento que se adquire na prática, durante a ação, jump the cat*

**Saber-fazer relacional saber cooperar, trabalhar em equipe, pedir, atender...*

**Saber-fazer cognitivo saber aprender*

Aptidões ou Qualidades rigor, curiosidade... o saber ser;

Recursos Emocionais sentimentos, emoções;

Recursos do Meio redes.

Em 2021, contudo, o Regulamento da Secretaria – norma que prevê as atribuições administrativas das unidades vinculadas a Secretaria do Órgão – passou por uma atualização, na qual foram atribuídas novas responsabilidades à unidade.

Passaram a ser de sua competência a realização das seguintes atividades:

- * **providenciar o cadastro dos dados relativos aos contratos e respectivos incidentes elaborados pela Consultoria Jurídica do departamento;**
- * **promover a publicação os atos, contratos e respectivos incidentes elaborados pela Consultoria Jurídica do departamento;**
- * **transmitir dados relativos aos contratos e respectivos incidentes elaborados pela Consultoria Jurídica do departamento;** * **gerir os contratos em que a divisão figure como unidade gestora;**
- * **elaborar relatório circunstanciado acerca da execução do contrato para instruir procedimento de renovação;**
- * **auxiliar o gestor na gestão do contrato, orientando-o sobre os procedimentos a serem adotados em caso de inconformidades ou irregularidades verificadas durante a execução do contrato;**
- * **informar o gestor os prazos e incidentes contratuais, solicitando-lhe informações quando necessárias para a consecução do contrato;**
- * **Processar os requerimentos de pagamento dos contratos afetos à divisão, verificando a regularidade das empresas contratadas de acordo com as regras estabelecidas em edital;**
- * **Processar os pagamentos dos tributos dos imóveis utilizados pelo Poder Judiciário Estadual, instruindo-os com os documentos necessários;**
- * **Sugerir, em autos apartados, a abertura de processo administrativo quando verificada possível irregularidade contratual.**

A partir do conceito de competência adotado para o projeto a equipe elencou os seguintes recursos como indispensáveis para a consecução eficiente e eficaz das atividades previstas normativamente:

Recursos Específicos	Recursos Gerais
- instruções normativas	- comunicação eficaz
- obrigações contratuais - decreto estadual 4.993/2016	- escrita
- regulamento da secretaria	- visão geral
- termos de referência	- liderança
- código de ética e conduta TJ	- empatia
- TASKS	- colaboração
- sistema hermes	- organização/planejamento- flexibilidade

- SEI!	- resiliência
- lei estadual 17.474/2013	- trabalhar sob pressão
- TEAMS	- capacidade de resolver problemas
	- pensamento criativo
	- relacionamento interpessoal
	- negociação
	- ética

Quadro 1: Relação de recursos específicos e gerais.

A distinção entre recursos gerais e específicos levou em conta o peso que cada recurso possui em relação a cada sub-unidade administrativa.

Neste sentido, recursos gerais são compreendidos como meios ou capacidades que tem o mesmo valor, seja qual o local onde ele seja empregado. Já recursos específicos são compreendidos como meios ou capacidades que tem diferentes pesos, ou seja, estão mais intimamente ligados as atividades especificadas de cada setor.

2.2 Segunda fase

Considerando as atividades desenvolvidas, os recursos indispensáveis e a legislação aplicável, cada unidade foi escalonada em três níveis a saber: operacional, setorial e gerencial.

E cada um destes níveis, a partir do grau de conhecimento/desenvoltura esperado, foi subdividido, formando o quadro de escalas de avaliação, a seguir:

ESCALAS DE AVALIAÇÃO		
NÍVEL 1 - OPERACIONAL	NÍVEL 2 - SETORIAL	NÍVEL 3 – GERENCIAL
BÁSICO - noção do assunto - necessita de supervisão/apoio para as atividades.	INTERMEDIÁRIO - tem sabedoria do assunto - desenvolve as atividades cotidianas sem supervisão - recorre à supervisão para atividades mais complexas	DOMÍNIO - tem domínio sobre o assunto- resolve questões complexas sem supervisão
INTERMEDIÁRIO - tem sabedoria do assunto - desenvolve as atividades cotidianas sem supervisão - recorre à supervisão para atividades mais complexas	DOMÍNIO - tem domínio sobre o assunto - resolve questões complexas sem supervisão	EXPERTISE - tem conhecimento avançado sobre o assunto - resolve questões muito complexas

Quadro 2: Quadrantes considerando o nível de atividade e o nível de compreensão das atividades.

A partir da expectativa teórica para cada um dos níveis, fez-se a relação com as atividades previstas na normativa da organização:

ESCALAS DE AVALIAÇÃO		
NÍVEL 1 - OPERACIONAL	NÍVEL 2 - SETORIAL	NÍVEL 3 – GERENCIAL
I - dirigir e distribuir os encargos do Serviço; II - conferir os trabalhos, orientando os funcionários no sentido do seu aprimoramento; III - informar ao Chefe de Seção sobre anormalidades no serviço e na conduta funcional dos seus subordinados; IV - exercer outros encargos que lhe forem determinados.	I - dirigir e distribuir os encargos da Seção; II - conferir os trabalhos, orientando os funcionários no sentido do seu aprimoramento; III - informar ao Chefe da Divisão sobre anormalidades no serviço e na conduta funcional dos seus subordinados; IV - exercer outros encargos que lhe forem determinados.	II - cumprir e fazer cumprir as ordens superiores; III - distribuir os encargos da Divisão às Seções competentes; V - responder pela execução objetiva dos serviços, examinando, conferindo os trabalhos e orientando os funcionários; VI - instruir os funcionários sobre os seus deveres, obrigações e direitos;

Quadro 3: Atividades a serem desenvolvidas por cada um dos níveis.

Ainda nesta fase fez-se explanação da Lei Estadual 17.474/2013, que dispõe sobre as funções comissionadas:

“Art. 4º São requisitos para a designação de servidor em função comissionada:

I - correlação fundamental entre as atribuições do cargo efetivo e as da função comissionada, para cujo exercício for designado o servidor;

II - formação superior ou técnica;

III - experiência compatível com a área de atuação;

IV - não ter cumprido sanção administrativa decorrente de infração disciplinar nos últimos dois anos.

(...)

Da Natureza Gerencial das Funções Comissionadas

Art. 8º Consideram-se de natureza gerencial as funções comissionadas em que haja vínculo de subordinação e poder de decisão.

Art. 9º As funções comissionadas de natureza gerencial serão exercidas por servidores ocupantes de cargos efetivos com formação superior e experiência compatível com a área de atuação, na forma de regulamento.

Art. 10. O servidor efetivo dos quadros de pessoal do Tribunal de Justiça deverá ter se capacitado em curso de desenvolvimento gerencial proporcionado pela Administração, com carga mínima de trinta horas, para ser investido em cargo em comissão ou designação de função comissionada, ambos de natureza gerencial, a exceção das funções previstas no art. 27 desta Lei.

(Redação dada pela Lei 18143 de 04/07/2014)

Parágrafo único. O curso previsto no caput deste artigo terá prazo de validade de

quatro anos.

Art. 11. O descumprimento do contido no artigo anterior e seu parágrafo inviabilizará a designação em função comissionada, bem como a continuidade de seu exercício.”

O objetivo foi demonstrar a necessidade de constante desenvolvimento de recursos para efeitos de preenchimento dos requisitos legais para a ocupação de função comissionada.

Na mesma ocasião mencionou-se projeto de lei 738/2021, que propunha a alteração a concessão de gratificação de incentivo à qualificação, especialmente a dois fatores:

1 – Gratificação Incentivo Qualificação Funcional - T, decorrente da obtenção de títulos em função de diplomas e certificados de conclusão de curso de graduação, especialização, mestrado ou doutorado, cujos valores previstos eram de: R\$ 250,00 (graduação); R\$ 400,00 (especialização); R\$ 800,00 (mestrado) e R\$ 1.000,00 (doutorado).

2 - Gratificação Incentivo Qualificação Funcional - ICC, como incentivo à capacitação continuada, em razão do cumprimento de carga horária mínima em ações específicas de capacitação, treinamento e aprimoramento, desde que guardem pertinência com as atribuições do cargo ocupado ou da unidade de lotação, cujos valores previstos eram de R\$ 300,00 (40 horas). R\$ 400,00 (80 horas) e R\$ 500,00 (120 horas).

2.3 Terceira fase

Para esta etapa foram realizados encontros individuais por vídeo chamada a fim de propiciar uma conversa livre e construtiva. A partir de um diálogo franco em que as expectativas e resultados foram apresentados aos servidores, realizou-se a marcação da localização da servidora e do servidor no quadrante apresentado na fase anterior.

Das oito pessoas que inicialmente aceitaram participar do projeto, duas desistiram nesta fase. Os motivos não ficaram claros. Pode-se perceber, contudo, baixo interesse em aprender atividades novas; não compreensão exata do propósito do projeto; receio de não obter os resultados esperados; falta de motivação; falta de percepção dos ganhos que o projeto poderia proporcionar a carreira e satisfação com a atual situação funcional.

Pois bem, em relação aos seis remanescentes, a definição conjunta do quadrante da respectiva pessoa, correspondeu o início o seu processo de desenvolvimento de recursos que pode se dar por meio de:

Atividades profissionais desenvolvidas (resultados);

Participação em projetos, comissões, inovações propostas e trabalhos colaborativos e, ainda;

Capacitações formais.

Especificamente em relação as capacitações formais, para efeitos de incentivar o desenvolvimento de certos recursos o projeto elencou capacitações específicas, cuja realização ficou a critério do servidor/servidora:

SERVIDOR(A)	CAPACITAÇÃO
1	Lei de Proteção de Dados – 15h Gestão e fiscalização de contratos na administração pública – 40h Fundamentos da transformação digital: mapeamento e automação de processos – 20h Habilidades de Resolução de Problemas – 25h
2	Criatividade e Novas Tecnologias no Serviço Público - 10h Ágil no contexto do serviço público – 15h Gestão e fiscalização de contratos na administração pública – 40h Habilidades de Resolução de Problemas – 25h Gestão da Inovação – 20h Noções básicas do trabalho remoto – 10h
3	Inteligência Artificial no contexto do Serviço Público - 20h Fundamento da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção - 25h Desenvolvimento de times de alta performance – 30h Gestão de equipes em trabalho remoto – 20h Gestão de Pessoas e Habilidades Sociais no Trabalho – EJUD 20h
4	Gestão de equipes em trabalho remoto – 20h Linguagem simples aproxima o governo das pessoas: como usar? – 20h Gestão de Pessoas e Habilidades Sociais no Trabalho – EJUD 20h Inteligência Emocional – 50h Avaliação da qualidade de serviços – 15h
5	Gestão por competência na Administração Pública - 16 h Introdução à Gestão de Projetos - 16 h Princípios do Design Thinking - 10 h Desenvolvimento de times de alta performance - 30h Gestão de equipes em trabalho remoto - 20h Liderança e gestão de equipes - 30h
6	Lei de Proteção de Dados – 15h Gestão de equipes em trabalho remoto – 20h Gestão de Riscos no Setor Público - 20h Gestão de Pessoas e Habilidades Sociais no Trabalho – EJUD 20h Análise de dados como suporte à tomada de decisões – 30h

Quadro 4: Relação de capacitações indicada para cada servidor/servidora participante.

Ainda nesta fase percorreu-se sobre a necessidade da unidade ter servidores e servidoras voltados para a resolução de problemas e, sobretudo, a capacidade de diversificar suas atividades porquanto isso proporcionará ampliar a visão sobre os processos de trabalho, realizar trabalhos colaborativos em setores vizinhos e enriquecerá as experiências profissionais, desenvolvendo, assim saberes do meio, saberes procedimentais e os saberes-fazer empíricos e saberes-fazer relacionais.

2.4 Quarta fase

A última etapa do projeto consiste na verificação dos resultados obtidos ao longo do processo – análise das atividades e capacitações realizadas.

Em relação as atividades, tendo em vista os afastamentos, recesso e feriados, para esta análise foram escolhidos três momentos distintos, quais sejam: novembro – mês em que o projeto foi apresentado aos participantes; março – mês em que o projeto completou seu primeiro ciclo; e maio – mês em que já se pode considerar que os conceitos e compreensão do projeto foram assimilados pelos participantes.

Abaixo seguem os dados colhidos via aplicativo Qlik Sense:

SERVIDOR 1					
03.11.2021 a 30.11.2021		02.3.2022 a 31.3.2022		02.5.2022 a 30.5.2022	
Totais	28	Totais	50	Totais	75
Certidão	26	Carnê	1	Anexo	1
Cota	1	Certidão	38	Apostila	1
Declaração	1	Certificação	7	Ata	1
		Cota	1	Certidão	22
		Email	1	Contrato	1
		Protocolo	2	Cota	1
				Declaração	1
				Documentação	3
				E-mail	1
				Email	8
				Extrato	2
				Guia	1
				Informação	12
				Lei	1
				Manifestação	9
				Matrícula de Regi:	2
				Ofício	3
				Parecer	1
				Relatório	1
				Termo	3
SERVIDORA 2					
03.11.2021 a 29.11.2021		03.3.2022 a 29.3.2022		02.5.2022 a 24.5.2022	

Totais	31	Totais	33	Totais	16
Certidão	3	Certidão	4	Anexo	1
Cota	3	Cota	1	Certidão	3
Declaração	1	Despacho	1	Decisão	1
Despacho	2	Documentação	5	E-mail	2
E-mail	4	E-mail	1	Email	4
Email	6	Email	13	Informação	3
Informação	7	Informação	4	Termo	2
Ofício	2	Manifestação	1		
Registro	1	Ofício	1		
Requerimento	1	Resposta	2		
Termo	1				
SERVIDOR 3					
03.11.2021 a 29.11.2021		02.3.2022 a 30.3.2022		04.5.2022 a 31.5.2022	
Totais	38	Totais	99	Totais	60
Comprovante	1	Cálculo	1	Apostila	1
Cota	10	Carnê	2	Cálculo	1
Decisão	2	Certidão	7	Carnê	2
Declaração	1	Comprovante	2	Certidão	8
E-mail	5	Cota	36	Comprovante	1
Email	7	Decisão	1	Contrato	1
Informação	3	E-mail	15	Cota	15
Ofício	1	Email	11	Decisão	2
Petição	1	Empenho	2	E-mail	8
Planilha	1	Guia	2	Email	6
Relatório	1	Informação	7	Guia	1
Requerimento	3	Planilha	2	Informação	2
Termo Aditivo	2	Protocolo	1	Manifestação	1
		Relatório	1	Ofício	1
		Requerimento	9	Protocolo	1
				Recibo	1
				Requerimento	3
				Termo	2
				Termo Aditivo	3
SERVIDOR 4					
11.11.2021 a 29.11.2021		03.3.2022 a 31.3.2022		02.5.2022 a 31.5.2022	
Totais	19	Totais	30	Totais	44
Acompanhament	9	Contato	1	Certidão	2
Cota	1	Contrato	4	Contrato	5
Declaração	1	Cota	7	Cota	12
E-mail	6	E-mail	11	E-mail	10
Recomendação	2	Informação	6	Informação	8
		Resposta	1	Manifestação	2
				Ofício	2
				Planta	2
				Termo Aditivo	1
SERVIDORA 5					
13.11.2021 a 29.11.2021		02.3.2022 a 30.3.2022		02.5.2022 a 31.5.2022	

Totais	6	Totais	112	Totais	111
Cadastro	1	Anexo	5	Anexo	10
Declaração	1	Certidão	3	Ata	1
Declaração Cump	1	Certificação	1	Atestado	3
Declaração de De	1	Comprovante	2	Boleto	1
E-mail	1	Contrato	2	Cadastro	1
Formulário de An	1	Cota	22	Certidão	4
		Decisão	2	Certificação	1
		E-mail	35	Certificado	1
		Fotografia	2	Comprovante	2
		Informação	9	Cota	16
		Manifestação	3	Decisão	1
		Notificação	2	Documentação Pé	1
		Ofício	2	E-mail	19
		Parecer	1	Fatura	2
		Planilha	3	Ficha	2
		Protocolo	1	Fotografia	1
		Relatório	4	Informação	12
		Requerimento	2	Lançamento Cont	1
		Termo	6	Lei	2
		Termo Aditivo	3	Manifestação	4
		Termo de Recebir	1	Matrícula de Regi	3
		Transcrição	1	Notificação	8
				Ofício	4
				Registro	2
				Relatório	3
				Relatório de Vistr	1
				Requerimento	1
				Solicitação	2
				Termo	2
SERVIDOR 6					
05.11.2021 a 26.11.2022		03.3.2022 a 31.3.2022		03.5.2022 a 31.5.2022	
Totais	17	Totais	39	Totais	41
Comprovante	1	Certidão	13	Certidão	9
Declaração	1	Comprovante	1	Comprovante	1
Informação	15	Informação	25	Informação	30
				Solicitação	1

Quadro 5: Atividades desenvolvidas pelos servidores/servidoras ao longo do projeto.

Já em relação as capacitações, os participantes foram orientados a apresentar ao final do mês de março a relação de cursos concluídos a fim de validar os resultados.

O quadro a seguir representa as capacitações formais realizadas pelos participantes:

SERVIDOR(A)	CAPACITAÇÃO
1	<p>ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ - Primeiros Passos em Licitações: Dispensa/Inexigibilidade de Licitação - 2h;</p> <p>ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ - Primeiros Passos em Licitações: Entendendo Licitações - 3h;</p> <p>Escola Judicial do Paraná - EJUD – Teletrabalho - 16h;</p> <p>Escola Judicial do Paraná - EJUD – Teletrabalho 3ª Ed - 16h</p> <p>ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP - Fundamentos da LGPD - 15h;</p> <p>Escola Judicial do Paraná - EJUD - Projeto Básico e Termo de Referência - 16h</p>
2	Criatividade e Novas Tecnologias no Serviço Público - 10 horas – ENAP

3	<p>Inteligência Artificial no contexto do Serviço Público – 20h Fundamento da Integridade Pública Prevenindo a Corrupção – 25h Desenvolvimento de times de alta performance – 30h Gestão de equipes de trabalho remoto – 20h Gestão de Pessoas e Habilidades Sociais no Trabalho – EJUD 20h</p>
4	<p>Pós - Graduação "Ministério Público - Estado Democrático de Direito" - 450 horas</p>
5	<p>Gestão por Competências na Administração Pública – Empresa Conexões Educação – 16h; Princípios do Design Thinking e Inovação em Governo – ENAP - 10h; Gestão de Equipes em Trabalho Remoto 2021 – ENAP – 20h; Teletrabalho 3ª ed - Escola Judicial do Paraná – EJUD – 16h; Conhecendo a Gestão de Riscos no Judiciário Paranaense – EJUD – 2h; “Gestão Pessoal - Base da Liderança” – ENAP – 50h; “Ética em Gestão Patrimonial” - Palestra promovida pelo Núcleo de Governança, Gestão de Riscos e Compliance.</p>
6	<p>PRIMEIROS PASSOS EM LICITAÇÕES: ENTENDENDO LICITAÇÕES – Escola de Gestão Pública TCE – 3h PRIMEIROS PASSOS EM LICITAÇÕES: DISPENSA/INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO - Escola de gestão Pública TCE – 2h A lei geral de proteção de dados na prática das assessorias – EJUD-PR 2h Integridade e Compliance na Administração Pública – EJUD 2h Teletrabalho 3ª edição – EJUD 16h</p>

Quadro 6: Capacitações formais realizadas pelos servidores/servidoras ao longo do projeto.

3. Análise do projeto e considerações finais

Não está dentre os objetivos deste relato técnico apresentar a análise individual dos resultados obtidos pelos participantes do projeto. Pelo contrário, objetiva-se descrever a experiência de implementação de um modelo de desenvolvimento de recursos com fundamento na literatura específica da área de gestão, destacando de forma geral as impressões colhidas pelo gestor durante o processo.

Pois bem, do ponto de vista do gestor da equipe e proponente do projeto os resultados apresentados indicam um médio engajamento da equipe. Isso porque, ainda durante a apresentação do projeto, duas pessoas abandonaram a proposta, ou por não comparecer das reuniões, ou por não se manifestar diante de questionamentos acerca dos processos de trabalho, enquadramento nos níveis de avaliação.

E no que se refere a alguns remanescentes, percebeu-se durante o desenvolvimento das etapas claro desinteresse na busca por novos recursos, por desafios, pelo procura por metas de produtividade ou qualidade.

Apenas quatro, dos oito participantes, atuaram na busca por novos recursos e, conseqüentemente no desenvolvimento de novas competências. Esse comportamento se revela nos números apresentados nos quadros 5 e 6. Neles é possível verificar a melhoria no nível de atividades desenvolvidas, seja na quantidade, seja na evidente diversidade de ações, comprovando que a pessoa efetivamente moveu-

se dentro dos quadrantes fixados inicialmente. Além disso, a quantidade de capacitações realizadas no período também se mostrou significativa. A despeito da listagem inicialmente apresentada no projeto, o acordo com os participantes foi de deixar a relação como um norte, uma baliza, uma sugestão.

Voltando os olhos aos aspectos mais genéricos do projeto, é possível afirmar que o alcance dos objetivos passa necessariamente pelo amadurecimento profissional dos envolvidos; do quanto cada pessoa consegue autodeterminar-se e comprometer-se consigo mesmo, uma vez que mesmo diante de incentivos financeiros – o projeto de lei 738/2021, converteu-se na lei estadual 21.105/2022 – a minoria dos participantes está apta a receber gratificação por 120 horas de capacitação.

Além disso, aspectos como: o acompanhamento do líder; o sentido de pertencimento da pessoa em relação a organização; ambição profissional; fixação de metas e avaliações por desempenho instituídas pela organização; modernização da cultura organizacional; atuação voltada para a prestação de serviços de qualidade; mudança do estilo de atuação do servidor público são alguns dos conceitos que precisam ser trabalhados conjuntamente a fim de demonstrar a nova realidade do serviço público e a responsabilidade de tais profissionais carregam atualmente.

De qualquer forma, o desafio de implementar uma nova ferramenta de gestão em um órgão público reconhecidamente burocrático, hierarquizados, em que padrões de comportamentos e atuação perduram por anos é sinal de modernização e de que há pessoas interessadas e vocacionadas em aprimorar os serviços prestados.

Bibliografia

CARBONE, P. C.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, L. B. D.; VILHENA, R. M. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Transformações contemporâneas: implicações em processos de aprendizagem gerenciais. In: Anais..., 2009.

GALANOU, E. A qualitative approach to middle managers competences. Management Research Review, 34(5), 553-575, 2011.

ILLERIS, K. What do we actually mean by experiential learning? Human Resource Development Review, 6(1), 84-95, 2007.

JENNINGS, C. Learning on the job. Global Focus, 4(1), 30-33, 2010. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/338598274?accountid=14643>

JENNINGS, C.; WARGNIER, J. Experiential learning - a way to develop agile minds in the

- knowledge economy? *Development and Learning in Organizations*, 24(3), 14-16, 2010.
- JOSSO, M. C. *Experiências de Vida e Formação*. Lisboa: Educa, 2002.
- KALEEM, M.; KHAN, A. Q.; KHAN, A. Assessing the transfer of management training in public sector of pakistan: An integrated literature review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 757-772, 2011.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEITE, M. T. S. *Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil do Estado do Ceará*. In: *Anais...*, 2009.
- LYONS, P. Training for template creation: A performance improvement method. *Journal of European Industrial Training*, 32(6), 472-489, 2008.
- NAQUIN, C.,S.; HOLTON, ELWOOD F., I,II. Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 144-165, 2006.
- PIRES, A. L. O. *Reconhecimento e Validação das Aprendizagens Experienciais. Uma problemática educativa*. *Sísifo / Revista de Ciências e Educação*. Nº. 2 Jan./Abr. 2007.
- PIRES, A. L. O. *Aprendizagem de adultos: contextos e processos de desenvolvimento e reconhecimento de competências*. Seminário Novos Públicos no IPS: os Maiores de 23 anos. Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Setúbal, 21/Maio/2008.
- SVENSSON, C., ELLSTROM, P.; ABERG, C. Integrating formal and informal learning at work. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 479-491, 2004.
- WHITE, J. A. Applying an experiential learning styles framework to management and professional development. *The Journal of Management Development*, 11(5), 55- 55, 1992.
- ZARIFIAN, P O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.