



RESOLUÇÃO 1620/2023 - TJAP

ANEXO I

PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

POLÍTICA DO CICLO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAPÁ

|

GESTÃO 2023 – 2024
ELABORAÇÃO DA POLÍTICA

Presidente

Des. Adão Joel Gomes de Carvalho

Vice-Presidente

Des. Mário Euzébio Mazurek

Corregedor-Geral

Des. Jayme Henrique Ferreira

FICHA TÉCNICA

Supervisão

Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP
Katia Milena Salomão de Almeida

Elaboração e Execução

Coordenadoria de Gestão e Avaliação de Competências
Alessandro dos Santos Domont
Juliany Lopes de Castro

SUMÁRIO

I. APRESENTAÇÃO	5
II. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS - GPC	5
a) Objetivos Primários	5
b) Objetivos Secundários	6
III. CICLO GPC	7
1. Abrangência do Ciclo GPC	7
2. Periodicidade do Ciclo GPC	7
3. Etapas do Ciclo GPC	7
3.1. Etapa 1 – Atualização de descrição de função	8
3.2. Etapa 2 - Empenho	9
3.3. Etapa 3 – Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)	10
3.3.1. Relações hierárquicas na ADC	11
a) Avaliação nos anos anteriores e demais ciclos	11
b) Eventual alteração do superior imediato no decorrer do ciclo	12
c) Distribuição de Pesos entre Relações na Avaliação	12
3.3.2. Descrição de função	12
a) Alteração de unidade/papel de trabalho/função do servidor	13
b) Grupos funcionais	13
3.3.3. Perspectiva da ADC	14
a) Perspectiva comportamental	15
a.1) Critérios de avaliação comportamental	15
a.2) Escala de avaliação da perspectiva comportamental	16
a.3) Cálculo do NCF (Nível de Competência da Função) na perspectiva de competência comportamental	16
a.4) Distribuição de pesos entre relações na avaliação comportamental	17
a.5) Cálculo do NCSF Comportamental (Nível de Competência do Servidor para a Função)	17
a.6) Apuração do CDSC (Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Comportamental)	18
b) Perspectiva técnica	19
b.1) Critérios de avaliação das competências técnicas	19
b.2) Escala de avaliação da perspectiva técnica	19
b.3) Identificação do NCF (Nível de Competência da Função) na perspectiva de competência técnica	20
b.4) NCSF Técnico (Nível de Competência do Servidor para a Função)	21
b.5) Apuração do CDST – Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Técnica	21
b.5.1) Limite percentual na apuração do CDST	21
c) Perspectiva responsabilidade/complexidade	22

c.1) Critérios da avaliação de responsabilidades	22
c.2) Escala de avaliação da perspectiva responsabilidades	23
c.3) Apuração do Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Responsabilidades (CDSR)	23
3.3.3.1. Opção “não se aplica” na avaliação	24
3.3.4. CDS – Coeficiente de Desempenho do Servidor	24
a) Apuração do CDS	25
3.3.5. Recurso sobre os resultados da avaliação	25
3.4. Etapa 4 – <i>Feedback</i> e Plano de Desenvolvimento Individual	26
a) Feedback	26
a.1) Escala para análise dos resultados	28
b) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	28
3.5. Etapa 5 – Desenvolvimento de pessoas	29
a) Desenvolvimento dos servidores	29
b) Levantamento das necessidades de treinamento	29
IV. DISPOSIÇÕES FINAIS	29
V. REFERÊNCIAS	30
ANEXO II	31

I. APRESENTAÇÃO

Esta política firma os parâmetros para a execução do Programa de Gestão de Pessoas por Competências do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá, estabelecendo as diretrizes do Ciclo de Gestão por Competências, a fim de guiar ações voltadas ao aperfeiçoamento contínuo dos servidores para a consecução das metas institucionais.

Dessa forma, este documento consiste em um conjunto de ações com o objetivo de aprimorar pessoas, orientando o desenvolvimento de competências importantes para que os servidores desempenhem suas atividades funcionais na busca da excelência da gestão pública (Leme, 2014).

A instituição de uma política de Gestão por Competências funciona, assim, como um instrumento de operacionalização dos objetivos estratégicos do Tribunal no alcance da missão institucional.

II. PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS - GPC

O Programa de Gestão de Pessoas por Competências – GPC tem como objetivo ser uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, com foco nos resultados, para o alcance dos objetivos organizacionais. Isso porque ele é um instrumento para conduzir os servidores a atingirem as metas institucionais através de suas competências técnicas e comportamentais.

Entende-se por competência como a mobilização das aptidões técnicas e não técnicas diante das diferentes demandas de trabalho no TJAP, e que gera resultados positivos e conseqüente valor para a instituição e para a pessoa.

No Tribunal de Justiça do Amapá a implantação deste Programa iniciou no ano de 2018, realizando o primeiro ciclo avaliativo dos servidores de todo o Poder Judiciário entre os anos de 2018-19. Para isso, foi contratada uma consultoria externa para implementar o programa e transferir conhecimentos metodológicos necessários a sua aplicação prática e contínua.

a) Objetivos Primários

O Programa busca promover o engajamento das pessoas no alcance dos

objetivos institucionais, aperfeiçoando as práticas de gestão de pessoas e potencializando o cumprimento das atribuições funcionais estratégicas por gestores e servidores.

b) Objetivos Secundários

Além de atender os objetivos relacionados ao desenvolvimento do servidor, das equipes e do Tribunal em sua integralidade, a execução deste Programa, incluindo a avaliação de desempenho por competências, visa também agregar diversos valores deste modelo de gestão à instituição, como por exemplo:

- a) Melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados à comunidade;
- b) Servir como instrumento de excelência para uma Gestão de Pessoas estruturada e compartilhada dentro das unidades organizacionais, a fim de mensurar o desempenho e possibilitar a transmissão de tecnologia de gerenciamento de pessoas;
- c) Auxiliar os gestores a mensurar e compartilhar com os servidores as expectativas da instituição em relação ao seu desempenho profissional;
- d) Estimular a meritocracia profissional, a transparência no instrumento de avaliação e o aperfeiçoamento nas práticas de gestão de pessoas;
- e) Identificar os pontos fortes dos servidores para melhor aproveitamento no desempenho funcional;
- f) Identificar as lacunas (*gaps*) no desempenho dos servidores para realizar um diagnóstico da necessidade de treinamentos e mapear os aprimoramentos necessários;
- g) Melhorar o direcionamento dos recursos de capacitação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, em busca da efetividade e produtividade;
- h) Motivar os servidores através do conhecimento pleno de suas potencialidades;
- i) Fortalecer o tratamento justo aos servidores;
- j) Integrar as práticas já institucionalizadas, como o desenvolvimento de pessoas, aos objetivos institucionais.

Dentro do Programa GPC diversos instrumentos podem ser utilizados para a

viabilizar seus objetivos. Nesta política serão pontuadas as diretrizes do Ciclo de Gestão de Pessoas por Competências – Ciclo GPC.

III. CICLO GPC

A seguir serão descritos os parâmetros que norteiam a execução do Ciclo de Gestão de Pessoas por Competências– Ciclo GPC.

1. Abrangência do Ciclo GPC

Participam do ciclo GPC e, conseqüentemente, do processo avaliativo como avaliados e avaliadores, todos os servidores (estáveis e não estáveis) e comissionados da Instituição, sendo definidos como avaliadores e avaliados a partir da análise das relações hierárquicas presentes nas unidades.

2. Periodicidade do Ciclo GPC

A execução do ciclo GPC no TJAP será bienal, com a realização das avaliações preferencialmente em período não coincidente com a transição da alta gestão do Tribunal. O calendário de execução será divulgado pela Secretaria de Gestão de Pessoas, mediante publicação de portaria pela presidência do TJAP e considerando a execução de todos os procedimentos prévios necessários e etapas do ciclo.

3. Etapas do Ciclo GPC

A GPC é estabelecida em ciclos para permitir que sua aplicação seja planejada nas unidades, auxiliando gestores e servidores na definição de atribuições e metas bienais. A partir do estabelecimento dos objetivos, é possível que o Tribunal consiga se preparar para avaliar o que foi esperado de seus servidores e possa planejar como desenvolvê-los na busca de melhores resultados. Dessa forma, o ciclo foi dividido em etapas para facilitar o conhecimento e aplicação do programa, promovendo o comprometimento de todos e facilitando que as diretrizes organizacionais sejam comunicadas de forma adequada e contínua. As etapas do ciclo são:

- a) Atualização de descrição de função;

- b) Empenho;
- c) Avaliação de desempenho por competências (ADC);
- d) *Feedback* e plano de desenvolvimento individual (PDI); e
- e) Desenvolvimento de pessoas.

3.1.Etapa 1 – Atualização de descrição de função

Para que ocorra efetivamente a gestão por competências primeiramente é necessário que sejam mapeadas e especificadas as atribuições que cada servidor, lotado em uma unidade, deve fazer. Esse mapeamento é o que gera o que chamamos de Descrição de Função. Portanto, Descrição de Função é o documento que agrupa, de acordo com a unidade e função mapeada, as atribuições, competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício da função pelo servidor.

Assim, para realizar esse levantamento de competências, o TJAP adotou dois instrumentos como base de dados, são eles: Mapeamento de Atribuições por Produto (MAP) e o Inventário Comportamental (IC). É no MAP que estão descritas as competências técnicas e atribuições das funções, de acordo com a unidade. Já as competências comportamentais estão definidas no Inventário Comportamental (IC) do Tribunal.

- a) **MAP:** tem como objetivo identificar as atribuições e os conhecimentos técnicos necessários para a gerar os produtos das unidades. Entende-se por produto como toda “entrega” que uma área deve realizar para gestão e/ou sociedade. Assim, para que haja a entrega do produto, dentro das unidades devem ser identificadas as atividades a serem executadas, conhecimentos técnicos necessários e funções que possam desempenhá-las. Todas as unidades do Tribunal devem ter MAP e, sempre que houver alteração nos produtos e/ou em seus desdobramentos, ele deve ser atualizado. É responsabilidade do gestor manter o MAP atualizado de sua unidade, podendo ser feito com o auxílio da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP). O MAP é a base para a descrição funcional e, conseqüentemente, para a avaliação de desempenho por competências.
- b) **IC:** é o documento que identifica as competências comportamentais esperadas pela intuição, listando para cada competência indicadores que traduzam a

conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que o Tribunal possa agir alinhado à sua Missão, Visão, Valores e Estratégias Organizacionais - MVVE (Leme, 2015b). Os indicadores das competências são os comportamentos observáveis. O IC poderá ser atualizado sempre que houver alterações na MVVE da instituição. Ele está disponível no anexo II e na página Do Programa de Gestão de Pessoas por Competências, no Portal do TJAP.

Assim, descrição de função é o documento que reúne informações baseadas tanto no MAP da unidade quanto no Inventário Comportamental da instituição. Manter essas informações atualizadas é fundamental para que a ADC ocorra de acordo com a realidade.

3.2. Etapa 2 - Empenho

Um ponto central da aplicação da avaliação de desempenho é a necessidade de empenho prévio entre gestores e servidores a respeito das atividades a serem desenvolvidas, ou seja, é o acordo de trabalho que alinha as expectativas da instituição a dos servidores para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais.

Entende-se por empenho como ato de firmar compromisso, ação de engajamento do servidor em prol do trabalho e atribuições mapeadas (focado no futuro), o que é diferente de desempenho, que refere-se ao resgate, cumprimento, execução daquilo que estava acordado/empenhado (foca no que já ocorreu).

Nesta etapa, o gestor da unidade acordará com o subordinado as atribuições e atividades que o mesmo deverá exercer na unidade, assim como suas responsabilidades, observando integrar disposição, interesse, afinco e tenacidade nos trabalhos que deverão ser realizados pela busca dos resultados desejados. Para isso, a descrição de função do servidor deve ser usada como base para firmar o empenho.

Assim, antes de iniciar a avaliação é necessário realizar o empenho para que gestor e servidor estabeleçam o que será avaliado e como será avaliado. Dessa forma, fica claro para o servidor, no momento da avaliação, se ele atingiu o seu desempenho máximo ou, caso não tenha atingido, qual foi a razão que o levou a isso, permitindo que ele possa empenhar-se novamente na busca dos resultados esperados, mas agora

sabendo o que precisa se aperfeiçoar (Leme, 2015a).

Para realizar o empenho, deve-se considerar:

- a) **Periodicidade:** é necessário que o empenho ocorra em um período razoável entre o início do ciclo e a aplicação da avaliação propriamente dita. No momento da divulgação do ciclo, o empenho já deve ser realizado, tendo que ter um intervalo de no mínimo 3 (três) meses, sendo preferencialmente 6 (seis) meses, para que seja possível avaliar os resultados obtidos no período pelo servidor. Entretanto, isso não quer dizer que somente no início de um ciclo que o empenho deva ser feito, pois é necessário que o servidor acompanhe seus resultados, com frequência definida, de acordo com cada objetivo da avaliação (Leme, 2015b). O gestor deverá instruir os servidores dessa forma para que os mesmos possam agir como avaliadores parciais dos seus resultados, estimulando, conseqüentemente, a cultura da Avaliação de Desempenho por Competências.
- b) **Definição dos resultados esperados:** os servidores devem participar da definição dos objetivos da avaliação para que o resultado agregue tanto para o servidor quanto para a organização. Pontos divergentes entre gestor e colaborador devem ser justificados para assim ocorrer um alinhamento com as estratégias do Tribunal na busca de sua Missão e Visão. Outrossim, os objetivos estipulados no empenho das atividades executadas pelos servidores devem ser razoáveis quantitativamente, no sentido de que não haja uma sobrecarga e o servidor acabe empenhando atividades que não sejam possíveis de serem cumpridas.

Desta forma, para que haja sucesso na aplicação da avaliação, é fundamental a realização do empenho prévio de atividades entre líderes e liderados.

3.3. Etapa 3 – Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)

A Avaliação de Desempenho por Competências (ADC) tem como objetivo identificar integralmente o desempenho do profissional consoante a execução das suas atividades, das metas estabelecidas individualmente, dos resultados gerados e de suas

potencialidades, para auxiliar no planejamento de ações que busquem o aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal.

Na avaliação de desempenho por competências é importante também considerar que as competências se relacionam com desempenho, mas elas não são o desempenho. Desempenho está relacionado ao processo de executar, cumprir algo, seja uma atribuição ou uma meta. As competências são avaliadas no servidor em relação as competências esperadas pela instituição e necessárias para a função (Leme, 2015b).

A avaliação aplicada no TJAP será de desempenho com foco em competências visando identificar o desempenho dos servidores através da análise de competências técnicas e comportamentais e considerando o equilíbrio entre as perspectivas individuais, do gestor e da instituição. Ela é o instrumento técnico de gestão de pessoas compartilhado, executado pelo superior hierárquico e pelo próprio servidor. Para aplicação dessa ferramenta, algumas diretrizes devem ser consideradas, listadas a seguir.

3.3.1. Relações hierárquicas na ADC

As relações hierárquicas entre os participantes no ciclo de avaliação referem-se aos interlocutores do processo, ou seja, aqueles que participam da apuração do desempenho dos servidores e representam os diferentes grupos hierárquicos estabelecidos no âmbito da estrutura organizacional do TJAP. A natureza de cada grupo hierárquico elegível para participar do processo avaliativo segue a mesma estrutura organizacional do Tribunal, conforme discriminação abaixo:

- ✓ **Avaliação gestor:** trata-se da condição que permite ao gestor imediato realizar a avaliação individual dos integrantes de sua equipe.
- ✓ **Autoavaliação:** trata-se da condição que permite aos servidores responderem sua própria avaliação.

a) Avaliação nos anos anteriores e demais ciclos

Para a aplicação de uma gestão de pessoas estratégica, desde que TJAP iniciou o processo de implantação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências, a

avaliação ocorre da seguinte forma:

- ✓ Superior avalia seus subordinados/liderados imediatos;
- ✓ Autoavaliação realizada por todos os avaliados.

b) Eventual alteração do superior imediato no decorrer do ciclo

Em caso de eventuais mudanças na estrutura organizacional ou demais ocorrências internas, o novo superior imediato só poderá avaliar o servidor caso tenha no mínimo 3 (três) meses como líder imediato. Senão, o servidor deverá ser avaliado por seu superior anterior. Caso o superior anterior não seja mais do quadro funcional do TJAP e com o intuito de não prejudicar o servidor devido mudanças organizacionais, neste caso o servidor poderá ser avaliado pelo atual superior imediato, com a devida observação na ADC.

c) Distribuição de Pesos entre Relações na Avaliação

Em cada perspectiva avaliada, o resultado final do servidor será computado considerando média ponderada entre autoavaliação e avaliação do superior imediato, conforme tabela abaixo:

AVALIADOR	PESO
Superior hierárquico imediato	70
Autoavaliação	30

Tabela 1 : Distribuição dos pesos na avaliação, de acordo com as relações

3.3.2. Descrição de função

Para que o processo avaliativo dos servidores do TJAP compreenda a realidade das atividades desenvolvidas, em termos de atribuições executadas por cada servidor na instituição, foram definidos papéis de trabalho (funções) nas unidades. Entende-se por funções como o agrupamento das atribuições que competem a uma determinada unidade organizacional, distribuído entre os servidores ali lotados.

Com as Descrições de Funções das unidades é possível identificar o papel de trabalho/função exercida por cada servidor, o que fará com que os critérios de avaliação fiquem mais alinhados à prática do dia a dia, permitindo uma avaliação mais

específica, com regras claras e conhecidas por todos. Assim, antes do início da Avaliação, todos os servidores devem ser vinculados a uma função exercida dentro da sua unidade de trabalho, pois somente conhecendo o que cada um faz, eles poderão ser avaliados.

a) Alteração de unidade/papel de trabalho/função do servidor

Na condição do servidor ter sua lotação e/ou seu papel de trabalho alterado ao longo do ciclo avaliativo, ele será avaliado na nova unidade organizacional ou no novo papel de trabalho, caso tenha no mínimo 3 (três) meses no exercício da nova atividade. Se o período no exercício das novas atividades for inferior a 3 meses, o servidor deverá ser avaliado na unidade/papel de trabalho anteriormente exercido. Casos omissos deverão ser analisados por autoridade competente.

b) Grupos funcionais

Todos os colaboradores do TJAP foram distribuídos em 9 grupos funcionais. A distribuição entre os grupos varia de acordo com a função exercida, nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida e unidade organizacional.

De acordo com o grupo funcional que o servidor estiver inserido, ele poderá ser avaliado ou não, terá um determinado grupo de atribuições padrão e será requerido indicadores comportamentais específicos no desempenho das suas atividades. Os 9 (nove) grupos funcionais que os servidores foram distribuídos são:

- ✓ **Grupo I:** Servidores que atuam em Gabinetes do TJAP;
- ✓ **Grupo II:** Servidor Área Meio, Servidor Apoio Direto, Assessor de Gabinete, Assessor de TI, Assessor Executivo, Assessor Judiciário III, Subchefe de Secretaria, Gerente;
- ✓ **Grupo III:** Assessor Jurídico do TJAP;
- ✓ **Grupo IV:** Chefe de Seção, Coordenador de Comissariado de Menor;
- ✓ **Grupo V:** Coordenador, Chefe de Gabinete, Chefe de Secretaria, Chefe de Cartório de Distribuição e Distribuidor e Coordenador de Mandados, Subsecretário III (Subsecretário para Matéria Penal ou Civil);
- ✓ **Grupo VI:** Secretário Coordenador de Gestão Extrajudicial, Assessor Jurídico-

- Administrativo, CDJS2 (com exceção do assessor jurídico) e Assessorias do TJAP;
- ✓ **Grupo VII:** Secretário Geral e Chefe de Gabinete da Presidência;
 - ✓ **Grupo VIII:** Diretor de Comarca, Diretor de Fórum, Presidência, Vice-Presidente, Diretor EJAP e Corregedor do TJAP;
 - ✓ **Grupo IX:** Magistrados do TJAP.

Atualmente, participam da avaliação como avaliados os servidores distribuídos entre os grupos funcionais I – VII. A critério da Alta Gestão poderão ser revisados os grupos funcionais que participarão das avaliações.

3.3.3. Perspectiva da ADC

As perspectivas de avaliação são as áreas que fundamentam a metodologia adotada pelo TJAP para apuração do desempenho dos servidores. Elas podem ser:

- ✓ Perspectiva comportamental;
- ✓ Perspectiva técnica;
- ✓ Responsabilidade/complexidade;
- ✓ Resultados.

Entretanto, atualmente a perspectiva “resultados”, que refere-se a avaliação das metas alcançadas de acordo com os objetivos estratégicos da organização, não será avaliada até a análise de consolidação do Programa no Tribunal.

Considerando as três perspectivas avaliadas atualmente, a entrega efetiva do servidor poderá ser mensurada através de um cálculo cujo resultado final é um número único percentual. Esse dado será chamado de *Coefficiente de Desempenho do Servidor* (CDS).

Todavia, como são três perspectivas para avaliação e os formulários devam ser preenchidos tanto pelo gestor imediato quanto pelo próprio servidor na sua autoavaliação, caso o superior imediato não preencha o questionário de alguma das perspectivas, a avaliação da perspectiva será desconsiderada.

a) Perspectiva comportamental

As competências comportamentais refletem as atitudes dos servidores que impactam seus resultados e desempenho, expressando assim um conjunto de reações passíveis de observação em um indivíduo.

A fim de minimizar a subjetividade do processo avaliativo na perspectiva comportamental, e de mensurar a solidez na resposta dos avaliadores, cada uma das competências comportamentais institucionais foram definidas a partir de indicadores. Tais indicadores traduzem a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que o Tribunal possa agir alinhado à sua MVVE. O conjunto de competências e seus respectivos indicadores recebeu o nome de Inventário Comportamental (Anexo II) e foi construído de forma participativa com os representantes de diversos papéis de trabalho da instituição, de todos os níveis hierárquicos. Ele está disponível na página do Programa de Gestão de Pessoas por Competências, no Portal do TJ-AP.

As competências comportamentais foram divididas em 02 (duas) categorias, sendo elas:

- ✓ **Competências Básicas:** necessárias para manter a instituição em funcionamento;
- ✓ **Competências Essenciais:** fundamentais para o sucesso na execução das atribuições institucionais e refletem diretamente na noção de serviço prestado ao jurisdicionado.

O Inventário Comportamental do Tribunal de Justiça do Amapá busca então identificar quais são os comportamentos bons, ruins e os que precisam ser desenvolvidos pelos servidores.

a.1) Critérios de avaliação comportamental

No Inventário Comportamental do TJAP estão descritas as competências comportamentais, seus indicadores correspondentes, assim como os grupos funcionais que cada indicador está vinculado. Os grupos funcionais são citados no tópico 3.3.2,

item b.

Os critérios para avaliação comportamental dos servidores podem variar consoante a função exercida, nível hierárquico, enfoque funcional da atividade exercida e unidade organizacional. As competências comportamentais podem repetir-se em funções diferentes e requerer indicadores distintos de acordo com o grupo no qual a função do servidor está enquadrada.

a.2) Escala de avaliação da perspectiva comportamental

A escala aplicada na avaliação de competências comportamentais é denominada “Frequência de Ocorrência”. Trata-se de uma escala de 6 níveis de respostas, sem alternativa física central.

No processo avaliativo, os participantes respondem, para cada um dos indicadores avaliados, a frequência percebida de acordo com as opções descritas na tabela 1:

PERCENTUAL	NÍVEL	DEFINIÇÃO
0%	0	NUNCA
20%	1	RARAMENTE
40%	2	POUCAS VEZES
60%	3	COM FREQUÊNCIA
80%	4	MUITAS VEZES
100%	5	TODAS AS VEZES

Tabela 2: Escala para avaliação na perspectiva comportamental

Observação: No processo avaliativo das competências comportamentais será possível o avaliador inserir observações/comentários a respeito do desempenho avaliado, caso julgue necessário.

a.3) Cálculo do NCF (Nível de Competência da Função) na perspectiva de competência comportamental

Como no IC estão descritas todas as competências organizacionais, deve-se estabelecer um parâmetro do “quanto” dessas competências cada função precisa, que será chamado de Competências da Função. Para isso, uma fórmula matemática é

aplicada exatamente para saber o quanto dessas competências mapeadas são necessárias para a função avaliada. A fórmula é chamada NCF (Nível de Competência da Função) e contempla a seguinte estrutura:

NCF=	<i>Nível máximo da escala (5)</i>	X	<i>Soma das importâncias dos indicadores selecionados como “muito forte” e “forte” para a função</i>
	<i>Soma das Importâncias* dos Indicadores da Competência</i>		

* A importância de cada um dos indicadores está descrito no Inventário Comportamental do TJAP.

As competências aplicadas as funções podem ser visualizadas no IC e identificadas como “forte” e “muito forte”, de acordo com o grupo funcional.

a.4) Distribuição de pesos entre relações na avaliação comportamental

Na perspectiva comportamental, o resultado final do servidor é computado considerando a média ponderada. Para isso, pesos foram distribuídos entre os participantes do processo de avaliação, considerando a seguinte tabela:

AVALIADOR	PESO %
Superior hierárquico imediato	70
Autoavaliação	30

Tabela 3: Peso entre relações na Avaliação Comportamental

a.5) Cálculo do NCSF Comportamental (Nível de Competência do Servidor para a Função)

Para estabelecer o nível do desempenho do servidor em cada competência comportamental, realiza-se o cálculo do NCSF (Nível de Competência do Servidor em relação à Função) de trabalho, avaliando assim a entrega do servidor nessa perspectiva. A fórmula matemática utilizada é descrita a seguir, ressaltando que o cálculo do NCSF é realizado somente entre os avaliados, ou seja, só é válido para os grupos funcionais de I – VII.

$$\text{NCSF} = \frac{\text{Soma dos pontos obtidos na avaliação} \times \text{Respectiva importância somente dos indicadores necessários para a função}}{\text{Soma das Importâncias dos Indicadores da Competência}}$$

Assim, o NCSF é o que o servidor demonstra por meio dos seus comportamentos em relação aos comportamentos necessários para a função, ou seja, em relação ao NCF. A partir do cálculo desse índice, é possível observar a lacuna (*gap*) no desempenho de cada competência comportamental do servidor em relação a sua função.

$$\text{Gap} = \text{NCF} - \text{NCSF}$$

É importante dizer que o mais importante aqui não é o resultado do *gap* do servidor, mas sim identificar quais são os indicadores que ele foi pior avaliado, traçando então um plano de desenvolvimento e treinamento específico para reduzir o *gap* e aumentar seu potencial.

a.6) Apuração do CDSC (Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Comportamental)

Para cada uma das competências comportamentais deve ser analisado o percentual de desempenho do servidor. Isso permitirá o cálculo do CDSC, que é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Comportamental, apurado pela seguinte fórmula matemática:

Fase A: apuração percentual do desempenho por cada competência comportamental avaliada no servidor

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCSF}}{\text{NCF}} \times 100$$

Fase B: apuração considerando todas as competências comportamentais avaliadas no servidor

$$\text{CDSC} = \frac{\text{Soma percentual obtido em cada uma das competências}}{\text{Número de competências}}$$

Assim, o cálculo do CDSC demonstra o percentual de desempenho do servidor na perspectiva comportamental. É esse percentual que comporá o Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS).

b) Perspectiva técnica

Competências Técnicas são expressas pelos conhecimentos e habilidades aplicadas pelo servidor no trabalho. Elas se relacionam com o desempenho, portanto, compõe uma das três perspectivas fundamentais para mensurar a entrega de um profissional.

O mapeamento técnico de cada função exercida pelos servidores do TJAP encontra-se disponível para consulta no Sistema de Gestão por Competências do Tribunal, nas Descrições de Funções.

b.1) Critérios de avaliação das competências técnicas

Os critérios utilizados para avaliar as competências técnicas devem alinhar-se ao papel do trabalho exercido pelo servidor, seu nível hierárquico e função exercida na unidade. Tais métricas e critérios foram devidamente construídos com a participação e validação dos líderes e representantes de diferentes unidades organizacionais do Tribunal.

Recomenda-se que sejam avaliadas no máximo 10 (dez) competências técnicas por função, a fim de evitar excessos e prejuízo no processo de avaliação do servidor.

b.2) Escala de avaliação da perspectiva técnica

A escala aplicada na avaliação de competências técnicas contempla cinco níveis, conforme definição abaixo:

NÍVEL	DEFINIÇÃO
0	NÃO TEM CONHECIMENTO

1	TEM NOÇÕES, SEM EXPERIÊNCIA PRÁTICA, COMPREENDE
2	APLICAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E UTILIZAÇÃO
3	ANÁLISE E AVALIAÇÃO, QUESTIONA E PROPÕE
4	É ESPECIALISTA, DOMÍNIO PLENO
REF	REF

Tabela 4: Escala para avaliação das competências técnicas

Observação: Competências Técnicas para Referência (REF) tratam-se de competências que constarão na descrição de função como desejáveis para a função, mas que não serão avaliadas.

Assim, no preenchimento da avaliação, os participantes responderão, para cada uma das competências técnicas elencadas, a proficiência percebida, de acordo com as opções acima relacionadas.

Observação: No processo avaliativo das competências técnicas será possível o avaliador inserir observações/comentários a respeito do desempenho avaliado, caso julgue necessário.

b. 3) Identificação do NCF (Nível de Competência da Função) na perspectiva de competência técnica

O Nível de Competência da Função (NCF) Técnico foi estabelecido pelos gestores na construção/revisão do MAP, sendo que as competências técnicas receberam duas classificações de nível, conforme abaixo:

- ✓ **Nível Acesso:** trata-se do nível mínimo de conhecimento na competência necessário para o exercício das atribuições, estabelecidas para cada função.
- ✓ **Nível Ideal:** trata-se do nível que deve ser atingido pelo servidor para que o exercício de suas atribuições alcance os níveis de produtividade esperados.

O mapeamento técnico e os respectivos níveis de competência para as funções exercidas pelos servidores do TJAP encontram-se no relatório de Descrição de Função, disponível no Sistema de Gestão por Competências do Tribunal.

b.4) NCSF Técnico (Nível de Competência do Servidor para a Função)

O Nível de Competência do Servidor em relação à Função de trabalho (NCSF Técnico) refere-se a entrega do servidor na perspectiva técnica, ou seja, ao nível pontuado na avaliação. Para visualizar a necessidade de treinamento, ou seja, o *gap* do servidor na competência técnica analisada, basta comparar o NCSF Técnico e o NCF desta perspectiva.

b.5) Apuração do CDST – Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Técnica

O CDST é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na perspectiva técnica, apurado por uma fórmula matemática, considerando a seguinte padronização:

Fase A: apuração do desempenho por competência técnica avaliada no servidor

$$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCSF}}{\text{NCF}} \times 100$$

Fase B: apuração considerando todas as competências técnicas avaliadas no servidor

$$\text{CDST} = \frac{\text{Soma percentual obtido em cada uma das competências (desempenho)}}{\text{Número de competências para a função}}$$

Portanto, o CDST refere-se ao percentual de desempenho do colaborador na perspectiva técnica. É este percentual que compõe o Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS).

b.5.1) Limite percentual na apuração do CDST

Para que o desempenho satisfatório em alguma competência não oculte fragilidades de desempenho técnico em outras, foi estabelecido o limite percentual de 100% na apuração feita para cada um dos critérios técnicos avaliados no servidor. Essa limitação pressupõe que, mesmo que a nota final do servidor em uma competência supere o teto, para a finalidade de composição do CDST do servidor será apurado até o

limite percentual, ou seja, 100%.

COMPETÊNCIA TÉCNICA	CDST (Sem limite)	CDST (Com limite)
Direito Penal	120%	100%

Tabela 5: Exemplo de limite aplicado para apuração do CDST

c) Perspectiva responsabilidade/complexidade

Responsabilidades são atribuições estratégicas selecionadas pelos gestores durante o mapeamento de atribuições da unidade. Essa perspectiva tem como objetivo mensurar como o servidor desempenha suas funções em relação à complexidade que ela demanda.

A definição de responsabilidades abrange algumas peculiaridades, ou seja, fatores de diferenciação das atribuições comuns, que são rotineiras, indicando algum grau de consequência na realização das atividades.

O mapeamento de responsabilidades de cada cargo/função exercido pelos servidores do Tribunal, de acordo com a unidade, encontra-se disponível no documento de Descrição de Função, acessado pelo Sistema de Gestão por Competências.

c.1) Critérios da avaliação de responsabilidades

A avaliação de responsabilidades dos servidores irá variar consoante os parâmetros e critérios relacionados ao nível hierárquico, enfoque funcional da atividade, papel do trabalho e unidade organizacional.

O desenvolvimento dos critérios avaliativos ocorreram considerando a gestão participativa no TJAP, tendo o envolvimento direto dos gestores das respectivas unidades organizacionais. Tais responsabilidades foram mapeadas e descritas de acordo com o papel do trabalho, a natureza da unidade organizacional e a participação no processo avaliativo.

Observação: Não existe regra quanto ao número máximo de responsabilidades avaliáveis, embora seja metodologicamente recomendado que o número não seja superior a 5 (cinco) responsabilidades, evitando prejuízo no processo avaliativo pelo

excesso de critérios.

c.2) Escala de avaliação da perspectiva responsabilidades

A escala que será aplicada na avaliação de responsabilidades é fixa para todos os critérios, disponibilizando 6 (seis) alternativas de respostas, com uma amplitude de até 105%. No processo avaliativo os participantes responderão para cada uma das responsabilidades avaliadas, a qualidade com que o trabalho foi desenvolvido pelo servidor, considerando as opções abaixo relacionadas:

PERCENTUAL	DEFINIÇÃO
0%	NÃO EXECUTOU, EMBORA TENHA SIDO DEMANDADO
30%	INSUFICIENTE; ENTREGA RUIM
50%	REGULAR, MUITAS EVIDÊNCIAS DE MELHORIAS A SEREM REALIZADAS
80%	BOA, ALGUMAS EVIDÊNCIAS DE MELHORIAS A SEREM REALIZADAS
100%	ÓTIMO, DE ACORDO COM O COMBINADO
105%	SUPEROU EXPECTATIVAS, AGREGANDO VALOR

Tabela 6: Escala para avaliação de responsabilidades

Observação: Se necessário, será possível o avaliador inserir comentários, na avaliação de responsabilidades, a respeito do desempenho do subordinado.

c.3) Apuração do Coeficiente de Desempenho do Servidor na Perspectiva Responsabilidades (CDSR)

O CDSR é o Coeficiente de Desempenho do Servidor na perspectiva Responsabilidades, apurado por meio de uma fórmula matemática e considerando a seguinte padronização:

$$CDSR = \frac{\text{Soma dos percentuais obtidos na avaliação}}{\text{Número de responsabilidades para o papel de trabalho}}$$

Portanto, o cálculo do CDSR demonstra o percentual de desempenho do servidor na perspectiva responsabilidade. É esse percentual que comporá o Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS).

3.3.3.1. Opção “não se aplica” na avaliação

Além dos níveis disponíveis nas escalas em cada uma das perspectivas avaliadas, no formulário de coleta de dados também consta a opção denominada “não se aplica”. Este recurso pode ser utilizado pelo avaliador quando o indicador avaliado tiver sido alterado durante o ciclo avaliativo, descaracterizando a sua necessidade, ou ainda caso ele não tenha sido demandado no período.

Ao utilizar essa opção, as diferentes relações que interagem com o ciclo avaliativo do servidor ficam sujeitas a um conjunto de regras predefinidas. Isso porque, considerando que a avaliação é realizada pelo gestor imediato e que o servidor também se autoavalia, pode ocorrer que um deles responda, para determinado indicador, “não se aplica”, e o outro avalie e atribua uma das opções de notas disponíveis na escala. Quando este fenômeno ocorrer haverá uma inconsistência no sistema de apuração, sendo então considerado o resultado de acordo com a tabela abaixo:

AUTOAVALIAÇÃO	GESTOR	DESEMPENHO FINAL		
		Comportamental	Técnico	Responsabilidade
Não se aplica	Não se aplica	Desconsiderado	Desconsiderado	Desconsiderado
Não se aplica	Avaliou	Prevalece nota do gestor	Prevalece nota do gestor	Prevalece nota do gestor
Avaliou	Não se aplica	Prevalece nota da autoavaliação	Prevalece nota do gestor	Prevalece nota do gestor

Tabela 7: Uso do critério “não se aplica” na avaliação de competências

3.3.4. CDS – Coeficiente de Desempenho do Servidor

Para calcular a entrega efetiva do servidor é necessário consolidar o seu Percentual de Desempenho em cada uma das três perspectivas (comportamental, técnica e responsabilidades), ponderado segundo o seu peso correspondente, para então gerar um resultado final expresso em percentual denominado Coeficiente de Desempenho do Servidor (CDS).

Abaixo apresentamos o limite percentual de desempenho em cada uma das perspectivas que compõem o CDS, assim como as diferentes ponderações de pesos,

para cada perspectiva, adotados na avaliação desde o ciclo de 2018 e em vigor para os demais ciclos avaliativos:

PERSPECTIVAS	LIMITE PERCENTUAL NA PERSPECTIVA	PESO DA PERSPECTIVA
Avaliação Técnica	100%	20
Avaliação Comportamental	100%	35
Responsabilidades/Complexidade	105%	45

Tabela 8: Composição do CDS

a) Apuração do CDS

O CDS é apurado bianualmente pela Secretaria de Gestão de Pessoas do TJAP, após a aplicação da avaliação.

Para apurar o CDS final do servidor será utilizada uma fórmula matemática com a seguinte padronização:

Fase A: apuração por perspectiva

$$\text{Pontos por perspectiva} = \text{Coeficiente de desempenho na perspectiva avaliada} \times \text{Peso da perspectiva no ciclo}$$

Fase B: apuração final

$$\text{CDS} = \text{Pontos Comportamental} + \text{Pontos Técnica} + \text{Pontos Responsabilidades}$$

Com a apuração do CDS tem-se um resultado geral da entrega de cada servidor e um dado importante para traçar e orientar ações de gestão e desenvolvimento.

3.3.5. Recurso sobre os resultados da avaliação

Após a aplicação da avaliação será possível a solicitação de pedidos de reconsideração e/ou recurso quando houverem discordâncias entre gestores e servidores sobre os resultados apurados. Essas solicitações poderão ser feitas dentro de

um prazo determinado pela SGP, a qual será responsável também em apreciar tais pedidos.

3.4. Etapa 4 – *Feedback* e Plano de Desenvolvimento Individual

a) *Feedback*

Após a realização da avaliação e apuração dos resultados, a próxima etapa consiste na realização do *feedback*. É a partir das informações geradas pelo diagnóstico (avaliação) que haverá base de dados para direcionar o desenvolvimento dos servidores, focando tanto nos talentos e potencialidades, como também identificando os *gaps* e necessidades de treinamento, iniciando de fato a gestão por competências (Leme, 2014).

O *feedback* é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir o servidor para cumprir seus objetivos e os da instituição. Dessa forma, é um processo de retroação, retorno ou retroalimentação, de âmbito técnico e profissional, sempre em vista ao desenvolvimento profissional do avaliado.

Assim, ele é parte fundamental do processo de avaliação pois orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho apropriados a uma determinada situação profissional, tornando-os conscientes de como estão sendo avaliados nos seus respectivos ambientes de trabalho, suas competências e de como elas impactam nos objetivos da instituição. A eventual ausência do *feedback* pode prejudicar a efetividade da avaliação e deixar o servidor sem saber qual direção seguir posteriormente. O *feedback* é um instrumento que dá a direção para atingir os objetivos profissionais do servidor e da instituição na qual pertence.

Além disso, é importante enfatizar que o *feedback* realizado como devolutiva da avaliação de desempenho por competências é diferente do *feedback* feito no dia a dia com o servidor. Discutindo o *feedback* como devolutiva da avaliação, é responsabilidade do gestor de, com os resultados da avaliação, realizá-lo com cada um dos servidores. Esse tipo de *feedback* caracteriza-se por ter objetivos específicos e predefinidos, sem perder o foco de ser referente ao período avaliado. Para que ele ocorra de forma adequada, segundo Leme (2015a) deve-se considerar que:

- ✓ Deve ser feito sem a interferência de sentimentos para não gerar interpretações erradas ou negativas;
- ✓ Deve ser feito de forma precisa, focada em situações reais e não em opiniões;
- ✓ Deve ser realizado tanto para pontos positivos, para estimular que o comportamento adequado se repita, quanto para aqueles que o servidor precisa desenvolver.

Ao analisar os resultados contidos nos relatórios de avaliação, o gestor deve compreender como foi feita e seus objetivos, interpretando os dados de forma correta e imparcial, sem julgamentos. Essas informações devem ser cruzadas com os fatos que as evidenciem para entender o cenário em que está sendo feito o diagnóstico e, conseqüentemente, ter um ferramenta para se basear o *feedback*.

Além disso, observando os *gaps* nas competências dos servidores será possível compreender o cenário e ainda identificar as **prioridades** de treinamento (Leme, 2015a). Assim, o *feedback* não deve ocorrer sobre todos os itens avaliados, mas sim deve ser pautado naquelas competências definidas como prioritárias a serem desenvolvidas pelo servidor, pois serão elas a base para a construção do seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), com acompanhamento do gestor imediato. Ao realizar o feedback, o gestor deve registrá-lo no sistema de gestão por competências.

Efetuando o *feedback* dos pontos a serem aperfeiçoados pelo servidor juntamente com os pontos positivos demonstrados pelo seu desempenho no período avaliado, ele torna-se um instrumento que gera condições para que haja evolução de todo o processo de desenvolvimento, permitindo que a instituição possa atingir seus objetivos organizacionais (Leme, 2015a).

Ademais, realizar *feedback* deve ser parte da cultura do Tribunal, ocorrendo de forma sistemática e constante, e não somente depois da realização da avaliação. Após a etapa de “empenho”, gestores devem buscar dar e receber *feedback* continuamente, registrando, a cada três meses, o feedback realizado no sistema de gestão por competências, para que mantenha os servidores alinhados as estratégias da instituição. Já os servidores devem buscar constantemente saber a visão dos seus líderes sobre as atividades executadas, com a finalidade de evitar retrabalhos e para saber se estão

efetivamente contribuindo na busca dos objetivos institucionais (Leme, 2014).

a.1) Escala para análise dos resultados

Para análise dos resultados coletados durante a avaliação, será utilizada a seguinte escala referencial:

100	99 a 90	89 a 80	79 a 70	69 a 50	49 a 0
Ideal	Muito Bom	Bom	Preocupante	Indesejado	Muito Ruim

Tabela 9 : Escala referencial para análise dos resultados

b) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

A Gestão por Competências utiliza a avaliação como um instrumento para realizar um diagnóstico da instituição em relação aos seus objetivos, identificando tanto os pontos que ainda são necessários a serem desenvolvidos, como seus pontos fortes. A partir disso, têm-se dados concretos dos *gaps* e pode-se traçar estratégias para saná-los.

Focando os resultados particulares de cada servidor, o PDI vem como uma ferramenta que busca definir os objetivos e metas profissionais a serem desenvolvidas, de forma clara e específica. Além disso, o PDI define as estratégias a serem empregadas na busca dos seus objetivos e o prazo para sua realização, de forma personalizada e única, visando o aprimoramento das competências profissionais de cada um. Com este “mapa”, os profissionais e a organização conseguem saber em que patamar de desenvolvimento está o profissional e estabelecer um plano de ações estruturado para o progresso do mesmo.

Após a realização do *feedback* e com base nas competências discutidas como prioritárias a serem desenvolvidas, o servidor, com a anuência do gestor imediato, pode propor um plano na busca de desenvolver os principais *gaps* identificados na avaliação, registrando-o no Sistema de Gestão por Competências.

3.5. Etapa 5 – Desenvolvimento de pessoas

a) Desenvolvimento dos servidores

Após o recebimento do *feedback* da avaliação e construção do PDI, os servidores executarão as atividades propostas no plano. Já os gestores deverão acompanhar o seu desenvolvimento, também registrando via sistema, a evolução do servidor no alcance dos objetivos estabelecidos.

b) Levantamento das necessidades de treinamento

A partir dos resultados gerados pela avaliação e PDIs propostos será possível identificar as necessidades de treinamento e capacitação institucional, principalmente pelos dados obtidos nas perspectivas comportamental e técnica.

Assim, os *gaps* deverão ser considerados na elaboração de treinamentos, com o fim de priorizar ações de desenvolvimento que apresentam os maiores índices de necessidade. Com os resultados do diagnóstico organizacional juntamente com os PDIs propostos pelos servidores, será possível a promoção de cursos, alinhados as necessidades das unidades, tanto pela Escola Judicial do Amapá (EJAP) e Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP), como por outras unidades do Tribunal.

IV. DISPOSIÇÕES FINAIS

Considerando a missão institucional do TJAP e em cumprimento do Planejamento Estratégico, novos instrumentos de gestão vem sendo adotados no contexto organizacional para atender as demandas estratégicas estabelecidas, como foi a implantação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências - GPC.

Ao observar as variáveis frequentemente vivenciadas em processos avaliativos adotados por outras instituições do Poder Público, em especial do Poder Judiciário Nacional, pode-se aproveitar dessas experiências para consolidar o modelo de gestão adotado dentro do TJAP.

Desde a realização do primeiro ciclo avaliativo em 2018 já foram aplicadas avaliações nas perspectivas Comportamental, Técnica e de Responsabilidades, gerando

dados concretos sobre as lacunas e potencialidades dos servidores de todo o Tribunal.

Visando refletir a modernização das práticas institucionais de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais, a critério da Alta Administração esta política poderá ser revista para aperfeiçoamento de regras que contribuam para uma avaliação justa a todos os servidores do TJAP.

V. REFERÊNCIAS

LEME, Rogério. Gestão por competências no setor público. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015a.

LEME, Rogério. *Feedback* para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015b.



RESOLUÇÃO ____/2023

ANEXO II

PROGRAMA DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

2023

INVENTÁRIO COMPORTAMENTAL

O Inventário Comportamental é composto por 13 competências comportamentais e 42 indicadores de cada competências. No Portal do Tribunal, na página da Gestão por Competências do TJ-AP, encontra-se a distribuição de competências e indicadores por grupo funcional.

COMPROMETIMENTO		IMP.
1	Assume a responsabilidade por suas atividades, evitando transferi-las para os colegas de trabalho.	3
2	Participa das atividades de capacitação e desenvolvimento propostos pela Instituição.	1
3	É pontual, assíduo e comprometido com seu horário de trabalho, tendo consciência que sua ausência/falta prejudica os outros colegas e resultados que dependem das suas atividades.	1

CULTURA DA QUALIDADE		IMP.
4	Assume os seus erros, sendo franco e tomando as providências necessárias para evitar que se repita.	3
5	Busca a atualização referente a assuntos pertinentes a sua área de atuação e o TJ AP.	1
6	Promove mudanças no ambiente de trabalho ou equipe, não tendo uma visão conformista diante de problemas.	3

COMUNICAÇÃO		IMP.
7	É claro e objetivo ao expor suas ideias, utilizando linguagem simples mesmo em assuntos técnicos, facilitando a compreensão dos envolvidos.	1
8	Mantém um canal de comunicação aberto para compartilhar informações e sugestões.	3
9	Demonstra atenção quando recebe informações, buscando a sua plena compreensão.	1

ADAPTABILIDADE		IMP.
10	Aceita opiniões e sugestões de mudanças que contribuam para a melhoria de serviços e/ou processos.	1
11	Adapta-se às novas situações, buscando interagir de forma adequada às diferentes exigências.	1
12	Buscar soluções criativas para problemas e desafios que surgem no local de trabalho.	1

FOCO EM RESULTADOS		IMP.
13	Determina objetivos e metas com prazos possíveis de serem executados.	1
14	É ágil na execução de suas atividades e na solução de problemas.	1
15	Toma as ações necessárias para que as metas e tarefas sejam realizadas nos prazos e padrões de qualidade estabelecidos.	3

FOCO NO JURISDICIONADO		IMP.
16	Atende ao público sem distinção entre os jurisdicionados e respeitando as prioridades e normas legais.	1
17	Compreende as necessidades do jurisdicionado tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes organizacionais.	3
18	É cortês e respeitoso no atendimento ao jurisdicionado.	1

LIDERANÇA		IMP.
19	Compartilha com a equipe as informações de trabalho, evitando a centralização ou individualismo.	1
20	Delega, orienta e acompanha a equipe nas atividades, atuando ativamente para que as metas e objetivos organizacionais sejam atingidos.	1
21	Promove o desenvolvimento da equipe por meio de ações de aperfeiçoamento e feedback, reconhecendo os trabalhos executados pelos servidores.	3

ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO		IMP.
22	Facilita o acesso a dados e documentos para auxiliar o seu trabalho e dos colegas a fim de que as informações estejam disponíveis de forma prática.	1
23	Mantém o local de trabalho organizado e limpo, respeitando os espaços individuais e coletivos.	1
24	Planeja e prioriza a realização das tarefas, utilizando o tempo de forma eficaz.	3

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL		IMP.
25	Apresenta as críticas e problemas de trabalho de forma respeitosa e em local apropriado, evitando o constrangimento dos colegas.	3
26	É aberto para ouvir conselhos e tem equilíbrio emocional nas situações adversas.	1
27	Trata as pessoas de forma cortês, sem distinção, respeitando as diferenças, independentemente do nível hierárquico, prezando pelo bom ambiente de trabalho.	3

TOMADA DE DECISÃO		IMP.
28	Busca fatos e dados com a equipe para a tomada de decisão.	1
29	Analisa as consequências antes de tomar decisão ou as de não tomar.	1
30	Toma decisão no momento adequado, não sendo tardio tampouco precipitado.	1

TRABALHO EM EQUIPE		IMP.
31	Auxilia os colegas de trabalho na execução das atividades e dúvidas, independente da área de atuação.	1
32	Busca com os colegas de equipe soluções para problemas/situações que parecem difíceis de resolver.	3
33	Dissemina conhecimento com os colegas referente a resolução de problemas identificados.	1

VISÃO SISTÊMICA		IMP.
34	Atua de forma alinhada às Diretrizes Estratégicas do TJ AP.	1
35	Identifica o impacto que sua atividade representa no planejamento estratégico, nos processos e/ou áreas da Instituição.	1
36	Mantém relacionamento com as demais áreas da organização e/ou órgãos externos para facilitar que os objetivos do TJ AP sejam atingidos.	3

SUSTENTABILIDADE		IMP.
37	Promove soluções de trabalho sustentáveis, visando o melhor aproveitamento de recursos.	1
38	Promove ações de trabalho visando a redução do consumo de material de expediente e o uso racional dos equipamentos eletrônicos.	3
39	Dissemina a conscientização entre os colegas quanto à importância da economicidade nos gastos de consumo de forma responsável.	1

CONDUTA DIGITAL		IMP.
40	Adequa-se ao ambiente de trabalho virtual, utilizando linguagem, postura e roupas adequadas, assim como evita que as rotinas pessoais interfiram nas atividades.	1
41	Busca atualização de conhecimentos de ferramentas tecnológicas, a fim de garantir a efetividade no desempenho de suas atividades e melhor gestão do tempo.	3
42	Permanece com a câmera ligada no atendimento virtual, auxiliando o público que tenha dificuldade com a plataforma.	1

