



ESTUDOS PRELIMINARES

Contratação de instituição especializada em
Desenvolvimento Humano e Tecnologia de Gestão de
Pessoas, para implantação e execução do projeto de
“Gestão por Competências”.





1. JUSTIFICATIVA DA CONTRATAÇÃO

O ambiente de trabalho das organizações está cada vez mais complexo devido às transformações tecnológicas que vem ocorrendo no mundo. Com isso, novas exigências e necessidades surgiram para suprir diferentes demandas técnicas e comportamentais dentro de uma organização.

A mudança de paradigma e de era está transformando a configuração do trabalho e dos modelos de negócios nos órgãos públicos. O que era certo ontem, amanhã pode não ser mais.

A cultura organizacional é o caminho para fortalecer processos e fazer com que as pessoas permaneçam dentro das organizações. O grande problema é que as pessoas estão mudando de emprego e lotações em períodos cada vez menores.

Para organizar todo esse cenário, garantir uma boa qualidade de vida do profissional em um órgão público, e fazer uma boa gestão das pessoas na organização, a Gestão por Competências surgiu como um grande aliado nas decisões estratégicas dos órgãos, e principalmente na qualidade dos resultados.

Neste sentido, é necessário explicar o que é Gestão por Competência.

A Gestão por Competência é uma metodologia utilizada em Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais.

O objetivo do método é identificar, desenvolver e mobilizar as competências institucionais e individuais, permitindo direcionamento, por critérios claros e objetivos, das ações dos subsistemas de gestão de pessoas, com vistas ao alcance dos objetivos de cada instituição.

Este referencial parte do princípio de que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de suas competências, as quais têm sido definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas em desempenhos em um determinado contexto organizacional.

A diferença entre as competências já existentes na instituição e as necessárias para a concretização de seus objetivos é conhecida como lacuna de competências. Quanto maior a lacuna, maior é a dificuldade da organização para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

O mapeamento de competências é o meio empregado para identificar tais lacunas, sendo que durante o mapeamento são identificadas as competências que a organização necessita e aquelas já existentes entre seus servidores.





Viabilizar o mapeamento de competências, portanto, permite a organização traçar um plano de desenvolvimento das competências necessárias para o melhor desempenho profissional e organizacional. Ocorre que, atualmente, o Tribunal não dispõe de metodologia, ferramentas e pessoal para o alcance, em condições satisfatórias, deste mapeamento das competências e, conseqüentemente, não possui uma organização para traçar um plano de desenvolvimento das competências que precisa.

Ante ao exposto, o Poder Judiciário Paraense busca realinhar as práticas de gestão, com a implementação de um modelo de gestão por competência, a fim, principalmente, de responder aos desafios inerentes a sociedade contemporânea, mediante a adoção de procedimentos que permitam uma prestação jurisdicional mais eficiente e eficaz. Para que isso seja possível, faz-se necessária a contratação demandada.

2. ALINHAMENTO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COM O PLANO DE CONTRATAÇÕES

A descrição inserida no Plano de Gestão 2021-2023, Macrodesafio: Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas, que requer em sua iniciativa estratégica 10.2 Implantar o modelo de Gestão por Competências. Tal como a Missão instituída estrategicamente pelo Tribunal de Justiça do Estado do Pará, de “realizar a justiça buscando a excelência jurisdicional, contribuindo com o efetivo fortalecimento do estado democrático de direito”, são planos extensos, ao mesmo tempo em que necessitam ser materializados por meio de planos de ação que garantam o aprimoramento dos conhecimentos, das habilidades e da tomada de atitudes dos que atuam diretamente com o jurisdicionado, para que desta forma se chegue na excelência dos serviços prestados aos cidadãos.

Prevista no Plano de Contratações da instituição para o ano de 2021, a implementação desta ação constitui uma das estratégias viabilizadoras dos objetivos e metas definidos pelo TJPA, fundamentais para desenvolver as competências necessárias à elevação do padrão de desempenho das funções dos servidores das áreas de apoio e finalística, na capital e no interior, e conseqüentemente leva à instituição a ascendência permanente, propósito maior a ser alcançado.

3. VIABILIDADE DA CONTRATAÇÃO

Para definição e especificação dos requisitos da demanda foram feitos os seguintes levantamentos:

3.1. Requisitos gerais da demanda

A instituição a ser contratada deverá executar os serviços com padrões de qualidade satisfatórios, gerenciando, supervisionando, administrando e fornecendo os recursos





necessários à implementação das ações necessárias à adoção de um modelo de Gestão por competências no âmbito do TJPA.

3.2. Estimativa das quantidades

A instituição a ser contratada deverá providenciar no mínimo a condução de oficinas de mapeamento online em 557 unidades do TJPA.

3.3. Soluções disponíveis no mercado, com a análise e comparação entre os custos das opções identificadas, levando em consideração eventuais insumos, garantia e serviços complementares

Há possibilidade deste Tribunal de Justiça realizar contratação de empresa especializada em implementação de gestão por competência, por meio de licitação, assim como fora feito em 2016. Porém, a Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal, após estruturar as ações necessárias para a implantação da Gestão por Competências no âmbito deste Tribunal de Justiça, passou a realizar pesquisas de mercado com outras instituições públicas para melhor entendimento da abrangência dos trabalhos e metodologia disponível no mercado que atendesse as necessidades do TJPA.

Nessas pesquisas, àquela Coordenadoria teve conhecimento de projetos similares e com resultados factíveis junto ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ, Defensoria Pública do Estado do Pará – DPE/PA, Junta Comercial do Pará – JUCEPA, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT, Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM, Tribunal Regional Eleitoral do Pará TRE/PA, entre outros, os quais conseguiram seus resultados em parceria com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional da Universidade Federal do Pará – UFPA, utilizando GESTCOM e com a participação da Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa – FADESP.

O GESTCOM é software de pesquisa aplicada destinado a desenvolver tecnologia de gestão de pessoas para a Administração Pública. Nestes últimos anos, o GESTCOM já realizou parcerias com mais de 30 órgãos da Administração Pública Federal. Por meio de Termos de Execução Descentralizada, o laboratório tem tido oportunidades de aprimorar suas metodologias e publicar estas experiências em periódicos científicos da área.

Assim, o GESTCOM tem cumprido seu objetivo de desenvolver e transferir conhecimentos ao mesmo tempo em que auxilia órgãos públicos.

Diante da singularidade e particularidade do serviço a ser contratado, ainda que no mercado existam empresas privadas que executem o serviço desejado, contratar a UFPA se





mostrar mais viável e recomendado, pois projetos do GESTCOM contam com uma especificidade e com um embasamento de uma série de obras literárias na área de Gestão por Competências, inclusive com o reconhecimento acadêmico e profissional de sua metodologia em âmbito nacional.

Ademais, caso firmado o acordo com a UFPA, a parceria irá entregar ao TJPA a licença de uso perpetua do Sistema de Gerenciamento de Competências – GESTCOM, de modo a permitir que este Tribunal continue implementando técnicas de gestão por competências ao longo dos anos.

3.4. Contratações públicas similares

Mais de 30 órgãos da Administração Pública já firmaram acordos com a UFPA para implementação da gestão por competências, através do GESTCOM, estando entre eles:

- Conselho Nacional de Justiça – CNJ;
- Controladoria Geral da União – CGU;
- Receita Federal do Brasil – RFB;
- Ministério dos Transportes – MT;
- Ministério do Meio Ambiente – MMA;
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento MAPA;
- Universidade Federal do Pará – UFPA;
- Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA;
- Defensoria Pública do Estado do Pará – DPE/PA;
- Junta Comercial do Pará – JUCEPA;
- Procuradoria Geral do Estado do Acre – PGE/AC;
- Universidade Federal da Bahia – UFBA;
- Escola Superior de Educação Fazendária – ESAF;
- Secretaria de Políticas Econômicas – SPE;
- Agência Nacional de Cinema – ANCINE;
- Ministério do Trabalho – TEM;
- Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – CENSIPAM;
- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN;
- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT;
- Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ;





- Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM;
- Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo – TRE/ES;
- Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte TRE/RN;
- Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas TER/AM;
- Tribunal Regional Eleitoral do Pará TRE-PA;
- Tribunal Regional Eleitoral do Piauí TER/PI; e
- Tribunal Regional Eleitoral do Tocantins TRE-TO.

3.5. Histórico de contratações anteriores no TJPA

No âmbito do TJPA, desde o início de 2013, vinham sendo estudadas alternativas para a implementação do modelo de gestão por competências. Este processo ganhou maior impulso, no momento em que o Judiciário brasileiro estabeleceu, como meta para o ano de 2014, "mapear, pelo menos, 60% das competências dos servidores do 1º grau, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências".

A Presidência do TJPA, alinhada ao Planejamento Estratégico 2010/2014, inseriu a Gestão por Competências em seu Plano de Gestão do biênio 2013-2015. Este processo todo resultou na contratação da empresa Quântica, após Pregão Eletrônico ocorrido no PA-PRO-2016/01629, o qual gerou o Contrato Nº 029.2016, com um valor global de R\$ 774.000,00.

O processo de contratação relativo a implantação da gestão por competências foi realizado visando o cumprimento dos princípios que regem a Administração Pública, a obtenção de serviço de excelência em tal área, prestado por empresa com o conhecimento e experiência necessário, de modo que o resultado a ser entregue pudesse contribuir para o desenvolvimento organizacional.

A execução do objeto pressupunha, pelo menos, a realização das atividades e a entrega dos produtos conforme descrito no Termo de Referência do contrato em epígrafe, sendo pertinente historiar a execução do objeto com ênfase em tais entregas.

O primeiro produto foi entregue em 09/06/2016 e referiu-se à fase 1 do projeto, denominada "Apresentação e Planejamento". Seus objetivos eram: alinhamento das expectativas em relação as atividades e produtos a serem entregues, elaboração do trabalho e apresentação da equipe do projeto.

O segundo produto foi entregue em 13/07/2016 e referiu-se à fase 3 do projeto, denominada "Ajuste e validação do plano de trabalho". Tinha como objetivo validar o plano de trabalho do projeto, como instrumento fundamental para definição das atividades a serem desenvolvidas. Naquele momento, o comitê técnico chamou atenção para a importância do





envolvimento de todos os profissionais exigidos no TR, de modo a garantir o êxito da coleta e sistematização dos dados, bem como para a importância de todos nas atividades de levantamento de dados, sejam elas ligadas a pesquisa documental ou de campo.

O terceiro produto foi entregue em 15/08/2016 e referiu-se à fase 5 do projeto, denominada "Sensibilização". A etapa tinha como objetivo a divulgação e comunicação do projeto neste Poder Judiciário. Foram realizadas 03 (três) palestras de sensibilização em Belém nos dias 09, 10 e 11/08/2016. Houve a produção de materiais gráficos de divulgação do projeto e de um vídeo institucional.

Registre-se que naquela altura o comitê técnico apontou alguns pontos para ajustes na prestação dos serviços pela empresa contratada, conforme ofício nº 001/2016/CTGPC (fls. 23 a 26). Esses ajustes foram implementados pela consultoria.

A entrega do quarto produto foi concluída em 02/09/2016 e referiu-se à fase 2 do projeto, denominada "Levantamento de peculiaridades e capacitação de equipe técnica". A etapa consistia na realização de 01 (uma) oficina, organizada em 2 (dois) módulos, com 2 (dois) objetivos: levantar as peculiaridades do TJPA e capacitar a equipe técnica na metodologia de gestão por competências.

O primeiro módulo foi realizado no período de 27 a 29/06/2016, sendo que os fiscais do contrato apresentaram ao comitê técnico considerações quanto a atividade, as quais subsidiaram a expedição do ofício nº001/2016/CTGPC (fls. 23 a 26), por meio do qual o comitê técnico solicitou providências no sentido de enfrentar as dificuldades de natureza metodológica verificadas durante a atividade em tela, são elas: inexistência de exemplos práticos, realização de apenas 01 (um) exercício e dinâmica pouco envolvente.

Para corrigir as dificuldades apontadas, foi sugerido, se necessário, o envolvimento de outros profissionais. Diante de tais problemas a consultoria comprometeu-se a adequar a programação do segundo módulo de modo a atender os mesmos. Tal atividade foi realizada nos dias 30/08 a 01/09/2016.

O quinto produto foi entregue em 20/03/2017 e referiu-se à fase 4 do projeto, denominada "Levantamento das atribuições de cargos e funções e identificação preliminar das competências". A etapa tinha como objetivo realizar a descrição dos cargos e funções e identificar as competências organizacionais essenciais e individuais, as quais seriam consolidadas na fase 6.

Nessa etapa foram realizadas reuniões com os ocupantes de cargos efetivos no período de 09/08 a 06/09/2016; reuniões com ocupantes de cargos comissionados e funções gratificadas no período de 19/10 a 09/11/2016; oficinas para identificação das competências





dos cargos nas diferentes unidades do Tribunal no período de 12/09 a 26/10/2016 e aplicação de questionário aos magistrados para identificar as competências organizacionais deste Poder.

Nesta etapa em específico, o Poder Judiciário Estadual apresentou à consultoria uma série de descrições de cargos efetivos dispostas em editais de concurso e na legislação pertinente com o propósito de subsidiar a entrega do produto "descrição de cargos e funções", para tanto a mesma deveria também analisar outros documentos relevantes (planejamento estratégico, plano de gestão, leis, resoluções, portarias), além das entrevistas. Em setembro de 2016, ouvidas reclamações de servidores envolvidos nas entrevistas e considerando a análise elaborada pelos fiscais do contrato, o comitê técnico enviou o Ofício nº 02/2016/CTGPC (fl. 30), no qual foi solicitado:

- 1- a impressão e disponibilização prévia do material utilizado;
- 2- maior rigor quanto a pontualidade dos consultores;
- 3- o aprimoramento da dinâmica das entrevistas e
- 4- a presença do profissional da área do direito, sobretudo, quando do mapeamento das áreas finalísticas.

Quanto aos itens 1 e 2 a consultoria informou ter tomado as providências cabíveis, conforme Carta 025/2016 (fl. 31). Em relação ao item 3, ela não fez qualquer referência ainda que tal questão tenha sido detalhada verbalmente por parte do comitê técnico pois, durante as entrevistas com os servidores a mesma "apenas" apresentava as descrições já existentes e perguntava-lhes se havia alguma atribuição a incluir ou retirar. Fato esse que desmotivou muitos servidores, sendo que a questão metodológica viria a ser novamente objeto do Ofício nº 03/2016/CTGPC (fl. 32 a 33). Concernente ao item 4, a consultoria alegou não estar prevista a participação do profissional de direito na atividade de campo, apenas na análise documental e proposição de competências.

Em dezembro de 2016 a consultoria apresentou o produto da fase 4 cuja entrega não foi aceita pelos fiscais do contrato os quais apresentaram ao comitê técnico elementos para expedição do Ofício nº 03/2016/CTGPC (fl. 32 a 33), em que são elencadas providências para adequação do trabalho, sendo essas:

- 1 - indicação das alterações realizadas em relação as redações originais das descrições dos cargos efetivos;
- 2 - padronização da redação dos itens comuns;
- 3 - adoção de ordem padrão;





PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS

4 - inserção das descrições dos cargos/funções da Escola da Magistratura, e outros que se fizerem necessários, na descrição de cargo de igual denominação;

5 - checagem de eventuais omissões quanto às atribuições e competências;

6 - revisão textual, com a participação de profissional da língua portuguesa.

Em tal expediente o comitê técnico alude que as fragilidades apontadas vinculam-se a dois pontos básicos, são eles:

1 - dificuldade na orientação dos grupos, particularmente, no que tange a qualidade do preenchimento dos instrumentos e à grande semelhança entre as habilidades e atitudes constantes no mesmo.

2 - fragilidade no processo de análise dos dados coletados.

No expediente em comento anotam-se duas causas prováveis para tal situação, a saber: a não utilização do profissional do direito e o grande volume de informações coletadas e apresentadas aos servidores o que demandaria um suporte tecnológico e humano mais robusto a ser viabilizada pela consultoria.

O sexto produto foi entregue em 21/09/2017 e referiu-se a fase 6 do projeto, denominada "Validação das Descrições de Cargos e Funções e das Competências Individuais", cujos objetivos eram a validação das descrições de cargos e funções e das competências individuais, bem como a definição das escalas de avaliação e proficiência. Frisa-se que esta era considerada a etapa mais importante do projeto, visto que é a base para as demais etapas, sendo inclusive aquela para cuja entrega foi prevista a maior remuneração.

A entrega em comento foi realizada em reunião com a participação da consultoria e do comitê técnico. Na oportunidade chamou atenção o fato de que os perfis ocupacionais não foram definidos com base em um critério padronizado. Ou seja, foram feitas clivagens baseadas em localização geográfica e em competência material, sem que ficassem claros a motivação para a definição das mesmas, conforme evidenciado adiante.

Em decorrência de tais questões, a consultoria firmou compromisso de revisar o produto entregue, sendo que a nova entrega deu-se em 29/09/2017. No relatório de atividades relativo a fase 6, apresentado pela consultoria, está consignado que a validação referente às descrições de cargos e funções, bem como aos perfis ocupacionais deram-se respectivamente mediante:

- a) 40 reuniões com os ocupantes de cargos efetivos do TJPA, realizadas no período de 09/08 a 06/09/2016, totalizando 80 horas; além de 53 entrevistas com ocupantes de cargos comissionados e funções gratificadas do TJPA, realizadas no período de 19/10 a 09/11/2016, totalizando 72 horas.



PAPRO202100819V01





- b) 01 workshop para os gestores e aproximadamente 36 reuniões, somando cerca de 374 horas de trabalho.

Deve-se esclarecer que não ocorreu a atividade apontada no item 1, sendo que os quantitativos de reuniões e carga horária referidos dizem respeito a fase 4, de tal forma que sua validação não foi concluída, em função de que os problemas apontados anteriormente não foram sanados completamente.

Após a entrega do produto da fase 6, a fiscalização do contrato, juntamente com a Coordenadora de Administração de Pessoal e Pagamento apresentou relatório com observações (fls. 2 a 18) destinado a subsidiar o aprimoramento do trabalho em curso, respeitados os princípios constitucionais da Administração Pública, o disposto na Lei Federal nº 8666 de 21 de junho de 1993, especialmente o Art. 67 e as especificidades do Poder Judiciário do Estado do Pará. O documento supramencionado foi apresentado em reunião do comitê técnico realizada em 08/11/2017. Na oportunidade foram feitas várias observações acerca da execução do objeto, por parte da contratada, em relação as quais extrai-se dois aspectos fundamentais: significativa dificuldade de natureza metodológica e pouco conhecimento do funcionamento do Poder Judiciário. Assim, o comitê técnico decidiu encaminhar os fatos à Presidência do Poder Judiciário para as medidas que julgasse necessárias.

Na data supracitada a Presidência encaminhou os presentes autos à Secretaria de Administração - SEAD para apuração dos fatos, sendo que essa, após providências relativas a instrução processual, enviou o ofício nº 859/2017 (fl. 86) à consultoria, em 24/11/2017, a qual apresentou resposta as questões suscitadas (fl. 89 a 96), em 30/11/2017. Em 19/12/2017 o comitê técnico elaborou "manifestação a resposta da contratada" (fl. 98 a 103), documento em que, após analisar todos os argumentos, entendeu que a empresa não apresentou a expertise necessária para o desenvolvimento de um projeto de tamanha importância para o TJPA, tendo encaminhado o expediente a Assessoria Jurídica da SEAD. Em 23/01/2018 a Assessoria Jurídica da SEAD apontou que diante dos fatos apresentados e comprovados pela análise dos autos, restou explícito que a empresa contratada descumpriu cláusulas, não honrando as obrigações assumidas no contrato nº 029/2016, tendo assim a Administração o dever de impor sanções ao particular, sempre com fundamento no princípio da supremacia e da indisponibilidade do interesse público. Contudo consignou que a decisão pela aplicação ou não da sanção, bem como a gradação da pena, deve ser indicada pela unidade demandante/fiscalizadora, sopesando os motivos de oportunidade e conveniência, bem como





os efetivos prejuízos causados a esta Corte de Justiça e encaminhou o presente expediente ao comitê técnico.

Em 29/01/2018 o comitê técnico, em reunião, sugeriu a imediata rescisão contratual prevista na cláusula décima, com a consequente aplicação de multa de 15% (quinze por cento), nos termos do parágrafo quarto, alínea "d" da cláusula nona. Foi sugerida ainda a aplicação cumulativa da penalidade de impedimento de licitar, pelo período de 01 (um) ano, conforme parágrafo décimo terceiro, alínea "c" da mesma cláusula, face os prejuízos causados ao Tribunal de Justiça, não somente financeiros, mas também de tempo perdido.

Após todos os trâmites processuais, verificada a inadequação do produto apresentado com a necessidade do TJPA de obter elementos técnicos para a implementação da gestão por competências, em 18/04/2018 foi publicado no Diário Oficial o extrato do termo de aplicação de penalidade nº 08/2018/TJPA à Quântica Empresa de Consultoria e Serviços Ltda (fl. 219).

No mesmo ato que determinou a aplicação da penalidade de multa à empresa contratada, a Presidência deste Tribunal decidiu por também rescindir o Contrato, ficando, desde então, o serviço a ser concluído.

3.6. Solução escolhida, com a identificação dos benefícios a serem alcançados em termos de eficácia, eficiência, economicidade e padronização

Após estruturar as ações necessárias para a implantação da Gestão por Competências no âmbito deste Tribunal de Justiça, técnicos da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoal realizaram pesquisas de mercado com outras instituições públicas para melhor entendimento da abrangência dos trabalhos e metodologia disponível no mercado que atendessem às nossas necessidades.

Algumas empresas foram levadas em consideração, algumas de renome nacional, entre elas, a Fundação Getúlio Vargas, que apesar de ser uma gigante na área de educação, não tem seu foco neste processo de Gestão por Competências, demonstrando muito pouca experiência neste setor. Destarte, para que pudéssemos retomar o trabalho de consultoria de uma forma mais concreta e confiável, procurou-se conhecimento de projetos similares e com resultados factíveis junto ao Conselho Nacional de Justiça e outros tribunais que tenham implementado a metodologia.

Nesse aspecto, a UFPA, com seu sistema GESTCOM, se enquadra exatamente na proposta do novo modelo de gestão de pessoas, tornando-a específica e singular para a prática do serviço a ser contratado, o qual pode ser utilizado como referência para o





desenvolvimento de políticas de Gestão de Pessoas, integrar subsistemas de recursos humanos e proporcionar alinhamento e integração de macrossistemas de gestão, reduzindo a subjetividade da análise dos resultados

Lembramos que o modelo de gestão de pessoas por competências parte do princípio de que o desempenho dos membros de uma organização é reflexo direto de suas competências. Competências, por sua vez, têm sido definidas, como o comportamento, observável e mensurável, emitido pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho para o alcance dos objetivos da organização.

Deste modo, para que a instituição seja capaz de alcançar seus objetivos estratégicos, é necessário que seus servidores tenham competências em níveis condizentes ao que é esperado deles. Para que isso ocorra, é necessário diagnosticar ou mapear as competências (organizacionais e individuais), ou seja, identificar os “gaps” (lacunas), existentes entre as competências necessárias ao alcance dos objetivos, o desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização. Quanto maior a lacuna, maior é a dificuldade da organização para garantir a eficiência e eficácia dos serviços prestados ao cidadão.

Portanto, o mapeamento de competências é um modelo empregado para identificar as lacunas de competência da instituição. Este instrumento de gestão identificará as competências que a organização necessita e aquelas já existentes entre os seus servidores.

Na ausência de ações de desenvolvimento por parte da organização alinhados ao mapeamento de competências, este “gap” tende a crescer. Isso porque sem a identificação das lacunas não há como direcionar assertivamente as ações de desenvolvimento. É fundamental, portanto, realizar o mapeamento e planejar as ações de desenvolvimento de competências usando como base o diagnóstico.

Por conseguinte, o Plano Anual de Capacitação desenvolvido por competências contempla as reais necessidades da organização de acordo com seus objetivos estratégicos, possibilitando a instituição tomar decisões referentes a capacitação de forma racional e detalhada. Em outras palavras, a instituição terá condições de selecionar quem necessita de capacitação e para que fim, assim como realocar servidores para áreas de atuação mais condizentes com suas áreas de formação.

Ele ainda torna mais transparente o processo de capacitação da organização, uma vez que deixa público aos seus servidores a necessidade de desenvolvimento de cada um. Do mesmo modo, tarefas como levantamento de necessidades de treinamento, avaliação e fornecimento de feedbacks poderão ser conduzidos por critérios claros e bem estabelecidos.





O modelo de Gestão por Competência pode ser empregado como ferramenta para outros subsistemas de Gestão de Pessoas. As lacunas provenientes do mapeamento podem, por exemplo orientar o processo de abertura de concurso público, oferecendo maior grau de detalhamento do perfil do servidor necessário a instituição em um dado momento.

Por fim, no que tange à fundamentação legal para contratação dos treinamentos, é sabido que o Tribunal de Contas da União, por meio da Decisão nº 439/98 - Plenário, firmou entendimento no sentido de que as contratações de professores, conferencistas ou instrutores para ministrar cursos de treinamento ou aperfeiçoamento de pessoal, bem como a inscrição de servidores para participação de cursos abertos a terceiros, enquadram-se na hipótese de inexigibilidade de licitação prevista no inciso II do artigo 25, combinado com o inciso VI do artigo 13, ambos da Lei 8.666/93.

A indicação da instituição a ser contratada também vai ao encontro do disposto no Informativo nº 150/2013 do TCU, proveniente do Acórdão 1074/2013 - Plenário, o qual informa que "a natureza singular não deve ser compreendida como ausência de pluralidade de sujeitos em condições de executar o objeto, mas sim como uma situação diferenciada e sofisticada a exigir acentuado nível de segurança e cuidado".

A parceria com a UFPA para uso do GESTCOM se enquadra nos exatos termos do inciso II, §1º do artigo 25, combinado com o inciso III do artigo 13, ambos da Lei 8.666/93, por conter todos os requisitos formais exigidos, quais sejam:

- a) serviço técnico listado no art. 13;
- b) natureza singular do objeto;
- c) empresa de notória especialização.

O conceito de notória especialização refere-se a requisitos relacionados com as atividades da instituição, que permitem inferir que o seu trabalho é essencial e, indiscutivelmente, o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

No entanto, se faz necessária também a contratação, como interveniente, da Fundação de Amparo ao Desenvolvimento da Pesquisa – FADESP, uma vez que esta atua na gestão de projetos de pesquisa, ensino, extensão e inovação da UFPA.

Com a *expertise* adquirida em mais de 40 anos de atuação, a FADESP possui o diferencial de gerir projetos que têm como foco o meio ambiente amazônico e o desenvolvimento sustentável. No apoio à pesquisa, atua na viabilização de programas e projetos científicos, intermediando as parcerias entre instituições que atuam nos mais diversos segmentos e o corpo docente da UFPA. Por meio dessa intermediação, são alcançados resultados para a comunidade, objetivo de suas ações.





A FADESP também promove o Desenvolvimento Institucional (DI) em órgãos, entidades e empresas com o objetivo de melhorar os serviços desempenhados por eles, seja na reestruturação organizacional e/ou no aprimoramento de procedimentos administrativos. Novamente, os resultados servem à população.

3.7. Avaliação sobre eventual necessidade de adequação do ambiente do Órgão para a execução da solução escolhida

O Sistema de Gerenciamento de Competências - GESTCOM é uma criação da Universidade Federal do Pará – UFPA, registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial - Diretoria de Patentes, Programas de Computador e Topografia de Circuitos Integrados, sob o processo nº BR 51 2016 001199-8. Ao final do projeto o sistema é cedido a instituição de forma permanente, desde que, o uso do sistema GESTCOM pelo TJPA atenda as exigências previstas na Resolução nº 734 – CONSUN/UFPA, de 17.12.2014 e nas leis nº 9.609/98 e 9.610/98.

O sistema GESTCOM é uma aplicação web que necessita de dois componentes principais como pré-requisitos para ser implantado em um servidor físico/virtual: um servidor de aplicações Java e um servidor de banco de dados.

O servidor de aplicações consiste no servidor web em que o sistema será hospedado. Este servidor é responsável por disponibilizar as páginas do sistema aos usuários através de URLs que serão acessíveis por meio de um navegador de internet (Mozilla Firefox a partir da versão 40.0.0, do Google Chrome a partir da versão 40.0.0, e do Microsoft Edge). O servidor de banco de dados, por sua vez, é o componente responsável por armazenar todos os dados gerenciados pelo sistema.

Os softwares necessários (todos gratuitos) para a instalação dos servidores de aplicações e de banco de dados são, respectivamente, o JBoss Application Server 7.1 e o Servidor de banco de dados MySQL 5.5.

Deste modo, a Secretaria de Informática deste Tribunal deverá disponibilizar infraestrutura para utilização do sistema GESTCOM.

4. ESTRATÉGIA DA CONTRATAÇÃO

4.1. Descrição sucinta, precisa, clara e suficiente do objeto, indicando os bens e/ou serviços que o compõem

Contratação de instituição especializada em Desenvolvimento Humano e Tecnologia de Gestão de Pessoas, para implantação e execução do projeto de “Gestão por Competência”





como meio para o desenvolvimento institucional do Tribunal de Justiça do Estado do Pará – TJPA.

É requerido que a instituição contratada entregue, no mínimo:

- a. Condução de oficinas de mapeamento online em 557 unidades do TJPA;
- b. Identificação do grau de lacuna de competências de todos os servidores em todas as unidades do TJPA, salvo aqueles que se neguem a participar do processo ou estiverem indisponíveis durante o processo de mapeamento. As unidades que não tiverem suas competências mapeadas, diretamente, terão competências replicadas de unidades similares conforme indicação do TJPA;
- c. Capacitação da equipe escolhida pelo TJPA na realização de todas as etapas do Mapeamento de Competências;
- d. Cessão do sistema GESTCOM, com suporte técnico da UFPA, durante a validade do contrato. Após este período o sistema continua cedido ao Órgão, porém após este período o sistema passa a ser mantido apenas pelo TJPA.

4.2. Natureza do objeto

Contratação de serviços de consultoria, de natureza singular e complexa, decorrente de situação incomum e especial, para implementação de um modelo de Gestão por Competências no âmbito do TJPA.

4.3. Justificativa do agrupamento do objeto em lotes diversos ou lote único

Não haverá necessidade de agrupamento, pois o serviço é único.

4.4. Classificação orçamentária e indicação da fonte de recurso

- Elemento de Despesa: 02.122.1417.8723
- Fonte: 0118
- Nota de Reserva: 339039

4.5. Prazo de vigência

O contrato vigorará pelo prazo de 24 (vinte e quatro) meses, a contar da data de sua assinatura, podendo ser prorrogado nos termos da lei (art. 57, II da Lei nº 8.666/93).

4.6. Dos prazos

4.6.1. Prazos de entrega e execução dos serviços





Os prazos devem respeitar a seguinte tabela:

ATIVIDADES	INDICADOR FÍSICO	RESPONSÁVEL	INÍCIO	FIM
1 - Cessão do Sistema GESTCOM	Sistema instalado nos servidores do órgão parceiro	UFPA/TJPA	Mês 1	Mês 1
2 - Evento de sensibilização da Alta Gestão (vídeo conferência)	Apresentação do projeto aos gestores do TJPA	UFPA	Mês 2	Mês 2
3 - Envio de informações funcionais dos servidores	Planilha de dados preenchida pelo TJPA e enviada ao GESTCOM	TJPA	Mês 1	Mês 4
4 - Análise documental da instituição; - Identificação de competências organizacionais da Instituição - Identificação das competências setoriais: gerenciais e técnicas.	Relatório de análise documental	UFPA	Mês 1	Mês 5
5 - Treinamento da equipe do TJPA	Treinamento e acompanhamento da equipe do TJPA na utilização do sistema GESTCOM	UFPA	Mês 7	Mês 7
6 - Condução das oficinas com até 2 representantes de cada unidade do TJPA (cada oficina será realizada com unidades diferentes por vídeo chamada;	Oficinas realizadas e competências de todas as unidades participantes descritas	UFPA	Mês 6	Mês 14
7 - Tabulação de dados no sistema	Dados das oficinas	UFPA	Mês 6	Mês 14



PAPRO202100819V01





	inseridos no sistema			
8 - Identificação do grau de lacunas de competências dos servidores do TJPA	Disponibilização e acompanhamento das avaliações dos servidores por meio do sistema GESTCOM	UFPA/TJPA	Mês 16	Mês 17
9 - Elaboração do relatório final	Relatório final com os principais resultados do mapeamento de competências	UFPA	Mês 18	Mês 20

4.6.2. Prazo de garantia dos bens e/ou serviços

Não se aplica.

5. SUSTENTAÇÃO DO CONTRATO

5.1. Forma de continuidade do serviço em eventual interrupção contratual

No caso das instituições contratadas deixarem de executar total ou parcialmente o objeto da contratação, este Tribunal de Justiça terá que tentar concluir os serviços com base nos conhecimentos adquiridos ou contratar uma empresa, através de processo licitatório, para que o modelo de gestão por competência seja implementado neste órgão.

6. DECLARAÇÃO ACERCA DA VIABILIDADE DA CONTRATAÇÃO

Por todo o exposto, declaramos ser viável a contratação da empresa, de forma a atendermos a implementação da metodologia recomendada pelo Conselho Nacional de Justiça, buscando otimizar as políticas de Gestão de Pessoas no âmbito do TJPA.

Belém, 10 de agosto de 2021.

