

Business Intelligence: Transformando o Gerenciamento de Perfis Profissionais no STJ

Tema: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

Autores: Antônio Alves Monteiro Júnior (Gestão por competências, CEFOR/STJ); Iraci Gonçalves Guimarães (Gestão por competências, CEFOR/STJ); Janaina Marques Alves (Assessora, CEFOR/STJ); Mariana Camargo Rocha (Diretora, CEFOR/STJ).

Resumo

Ética, eficiência e combate à lentidão são cobranças constantes feitas ao Poder Judiciário, levando frequentemente a apelos por reformas em suas estruturas tradicionais. O aumento da complexidade da gestão pública impacta a administração da justiça, exigindo que ela tenha pessoal especializada e planejamento mais cuidadoso. Atender às crescentes demandas da sociedade, é o mesmo que buscar a melhoria contínua do Judiciário, apesar dos desafios. Para atender demandas com qualidade, agilidade e resultados, as organizações precisam buscar modelos de gestão que as apoiem. E esses modelos devem proporcionar sucesso no desempenho organizacional. Gestão por competências é uso de todos os dados e informações mapeados após levantamento e avaliação das competências em uma organização. Ela busca a qualificação dos perfis profissionais na organização. A avaliação periódica de competências gera grande volume de dados, e é necessário estabelecer conexões entre eles para que informações sejam utilizadas na tomada de decisão. Este relato tem como objetivo analisar a aplicação da inteligência de negócios (*business intelligence* - BI) no processo de gestão por competências do STJ, a fim de mostrar o impacto dessa análise informacional na gestão de pessoas. E, os resultados mostraram que a utilização dessa ferramenta permite que gestores identifiquem lacunas de competências, proponham capacitações, distribuam processos de trabalho da equipe e conheçam interesses profissionais de seus servidores. Isso contribui para a motivação e qualificação das pessoas e impacta a efetividade do Judiciário.

Palavras-chave: Gestão por Competências; Inteligência de Negócio; Dashboards; Dados

Introdução

A alta demanda feita ao Poder Judiciário exige dele maior ética e eficiência, levando frequentemente a apelos por reformas em suas estruturas tradicionais. Especialmente, sobre suas lideranças, seleções de juízes e suas estruturas e organizações. A efetividade da Justiça, na visão tradicional, é muitas vezes resumida como uma questão de: a) reformar Poder Judiciário; b) simplificar leis processuais; c) aumentar número de Tribunais, Varas e servidores. São aspectos importantes, mas insuficientes para resolver o problema central da Justiça: a morosidade (Freitas, 2007).

A gestão pública se tornou cada vez mais complexa, exigindo pessoas cada vez mais especializadas e maior planejamento de suas ações. Atender à sociedade, ao jurisdicionado, demanda o domínio de diversos aspectos da administração pública, e isso implica no aproveitamento de tecnologias, oriundas da modernidade, como softwares de



análises ou de inteligência artificial. No caso do Judiciário, a Administração da Justiça é a coordenação eficiente dos recursos, dos conhecimentos, das pessoas, das normas, dos grupos e das organizações, para o fornecimento dos serviços jurídicos, com foco na gestão e no processamento de documentos legais (Dallari, 2004).

A consequência disso é a necessidade de maior controle das atividades voltadas para o interesse público, principalmente do jurisdicionado. Gestão administrativa eficaz exige conhecimento aprofundado e capacidade de tomar decisões criativas e seguras, sem excesso de formalismo. A informática desempenha um papel crucial nesse contexto, e o Judiciário ainda tem muito a melhorar nesse sentido, dada a diversidade de regiões e pessoal (Dallari, 2004). Além disso, cuidar das pessoas, melhorando a seleção, a lotação e o desenvolvimento, é importante para o aprimoramento administrativos.

Assim, um aspecto fundamental da Administração Pública é a constante busca pela inovação, ou seja, ter um processo contínuo de aprendizado, pesquisa e exploração, que impulse novos produtos, técnicas, estruturas organizacionais e mudanças, tanto no âmbito tecnológico quanto no social. Para Sousa e Guimarães (2014), existem obstáculos que dificultam as práticas gerenciais de controle de processos como a variabilidade das atividades e a objetividade no processo de decisão. Além disso, toda inovação é processo de mudança. E todo processo de mudança gera lacunas de competências. O pressuposto é que qualquer mudança impacta o trabalho de uma organização (processos, procedimentos e relações humanas). A adaptação às novas realidades é um processo contínuo, no qual as organizações investem em novos modelos por serem fonte de conhecimentos capazes de dar suporte às mudanças do mundo contemporâneo (Almeida *et al*, 2015).

Ainda, modernização muda procedimentos e ferramentas. Por exemplo, os processos judiciais eram impressos, datilografados, assinados e carimbados; e, na Justiça, existia o trabalho de costurar processos, para que nenhuma parte se perdesse. Existiam também mensageiros, responsáveis pelo transporte do processo. Com o passar dos anos, e a modernização, as petições passaram a ser digitalizadas e enviadas via processo eletrônico. Hoje, devido ao grande volume de processos na Justiça Brasileira, existem nos Tribunais as pessoas responsáveis pela digitalização do acervo jurídico. Nesse ínterim, o Conselho Nacional de Justiça desenvolveu sistema de tramitação judicial – Processo Jurídico Eletrônico (PJe), que permite inclusive a assinatura digital das petições. Essa mudança na tramitação judicial mostra que o processo de trabalho permaneceu, mas procedimentos e ferramentas foram alteradas, e isso impactou nos papéis das pessoas dentro da organização, exigindo novas competências, novos perfis profissionais e capacidade de aprender continuamente.

O movimento contínuo de transformação dos modelos de gestão e práticas gerenciais, além das mudanças provenientes do ambiente em que a organização está inserida é a chave para entender a importância da gestão por competências (Carmo, 2015). Como o fator humano é essencial para a organização, é preciso fomentar formas de gerenciar, orientar e desenvolver pessoas, alinhadas aos objetivos da organização e suas necessidades é o caminho para alcançar resultados com menor sofrimento, custos e maior engajamento.

Portanto, gestão por competências é o uso de todos os dados e informações mapeados após levantamento e avaliação das competências em uma organização. Pode-



se resumir que gerir competências é aplicar e promover os perfis profissionais das pessoas e do trabalho, facilitando a comunicação entre os diferentes processos de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar).

As organizações modernas precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptarem aos cenários e demandas atuais, que ocorrem sob pressão de fatores internos ou externos. Nesse balanço, elas precisam reconhecer a necessidade das pessoas, ter planejamento para que os resultados reflitam os objetivos estratégicos, e se adaptar ao contexto em que existem (Santos & Araújo, 2015; Pinto et al, 2017).

Adotar modelo de gestão por competências estimula inovação e capacidade de adaptação para lidar com as constantes mudanças tecnológicas, sociais e políticas. E esse modelo é válido quando sua linguagem alcança diferentes níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), o que facilita seu processo de implantação (Munck et al, 2011; Moreira & Muniz, 2019). Mas, para que isso ocorra de forma efetiva, há um processo de mudança cultural na organização, pois as informações geradas impactam as percepções das pessoas sobre seu papel dentro da organização. Portanto, quanto mais claras as regras, os objetivos e os sistemas da gestão por competências, maior será a adesão das pessoas. É preciso esclarecer e dar transparência para que as pessoas enxerguem o objetivo da gestão por competências, e utilizar os dados coletados nesse processo, organizá-los, analisá-los e promover seu controle e monitoramento constantes, ajuda no entendimento do objetivo de sua implantação na organização (Montezano et al, 2019).

Na Administração Pública, as vantagens também são proveitosas, mas existem dificuldades na implantação do modelo, como: resistência de gestores e servidores, clima e cultura organizacionais, resistências e descrenças com mudanças, aspectos legislativos e políticos, mudanças de gestão das organizações (descontinuidade), seleção no serviço público, limitação do alcance do modelo em todos os processos de gestão de pessoas, falta de recursos tecnológicos para a gestão por competências, entre outros (Montezano et al, 2019a). Conhecer competências ajuda na preparação de um trabalho específico, e ao mesmo tempo contribui para o enfrentamento de mudanças (Cobucci et al, 2013). E as mudanças sociais e políticas, que trouxeram novos modos de gestão, forçaram as organizações públicas a estruturarem suas estratégias e consequentemente olharem para fora, aumentando sua transparência, para melhorar resultados.

Competências são fontes de dados, informações e conhecimento

Faz necessário reforçar que: mapear competências é construir banco de dados com informações sobre perfis das pessoas e das unidades da organização. A implantação começa com mapeamento de competências vinculadas às estratégias. Na etapa seguinte são mapeadas competências das funções, cargos ou postos de trabalho, e só depois são mapeadas ou avaliadas competências das pessoas (profissionais), em relação às competências da organização. Após mapeamento, a organização conhece o que é necessário para exercer suas atividades; e, após a avaliação, organização e pessoas passam a conhecer seus perfis profissionais. Assim, a avaliação é etapa essencial da implantação dessa metodologia, e é principal fonte de dados, pois nela que se identificam e se rastreiam



as lacunas de competências e, posteriormente, se faz a operacionalização desses resultados (Faiad et al, 2012; Borges et al, 2014)

Enfim, gestão por competência é complexa, e necessita que seja feito inventário de competências, dos colaboradores e das unidades. Além disso, é preciso que a coleta desses dados seja periódica, anual ou semestral, ou conforme necessidade da organização, para que haja o devido monitoramento e controle de mudanças internas (estrutura organizacional) e externas (mudanças legislativas, no caso de organizações públicas, por exemplo).

Gestão de dados das pessoas

A função mais importante dos dados em uma organização é fornecer informações, promover conhecimento e fomentar a tomada de decisão. Gerir dados é dar transparência, racionalizar as informações e promover resultados. Tomar decisão com base em dados impacta as ações e modifica responsabilidades, e as organizações públicas se dedicam cada vez mais aos exames de informações de seus processos de trabalho e pessoas, buscando efetividade de sua tomada de decisão (Abai et al., 2019).

Organizações precisam ter consciência de seus resultados, problemas e melhores práticas, e ter acesso aos dados não garante uma boa tomada de decisão. É preciso ter padrões de dados, cruzamento de informações estratégicas e compreensão da aplicabilidade dessas informações.

A inteligência de negócio – *Business Intelligence* (BI)

O BI surgiu na década de 1980, como ferramenta, infraestrutura e prática de processo informacional, que possui objetivos claros, e otimiza tomada de decisão. Ele é “ processo inteligente de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoração de dados” (Primark, 2008, p.5). Seu objetivo é transformar dados em informações importantes, de algum processo do negócio organizacional, e, posteriormente, essas informações viram decisões, que são executadas em ações estratégicas para os resultados almejados. Portanto, BI é solução estratégica (Gonçalves, 2021; Souza, 2021).

A ferramenta BI, por meio de aplicativo específico, mostra que dados são bens tangíveis de uma organização, permitindo que mecanismos de governança sejam implantados, com indicadores de desempenho medidos por parâmetros quantitativos e qualitativos, e contribuindo no diagnóstico de processos organizacionais. Assim, a primeira etapa é conhecer a fonte de dados, identificar os sistemas da organização que armazenam, coletam e fornecem esses dados, e, em seguida, construir banco de dados. Nessa etapa ocorre o processo de Extração, Transformação e Carga (ETL), que consome grande parte do tempo construção do BI (Kimball, 2004). Nela, os dados são padronizados, erros eliminados e campos de inserção são formatados (Para sanar esses erros, se utiliza o *Power Query*, ferramenta que auxilia na higienização dos dados).

A modelagem, etapa seguinte, corresponde à relação que se estabelece entre os dados, para que seja feita a carga em um data *warehouse* (DW – repositório central de informações a serem analisadas). A DW permite a gestão e análises dos dados. Ocorre aqui a centralização e o reaproveitamento das tabelas de dados, sem a necessidade de



duplicações. E é a fase mais importante do processo, pois relatórios, gráficos, painéis e o *dashboard* (painel de visualização das informações) dependem da modelagem dos dados.

O objetivo final, além do controle de informações, é fornecer interface gráfica que permite a visualização das informações, com interatividade, de maneira rápida e prática, sendo possível aplicar filtros e selecionar aquilo que se deseja objetivamente dos dados. O *dashboard* devem ser analíticos e facilitar compreensão, mostrando informações válidas para a decisão do gestor. A vantagem é o usuário leigo ou final ser capaz de manipular a visualização. Os benefícios de sua utilização são otimização do tempo, aumento de produtividade, facilidade na tomada de decisões, maior engajamento, e acompanhamento das metas. Visualizar informações fomenta tomada de decisão e contribui na identificação das relações entre dados, mostrando padrões e tendências (Gonçalves, 2021; Souza, 2021).

Para finalizar, o compartilhamento dos relatórios visuais é importante, pois dá publicidade às informações, permitindo que usuários não analistas de dados terão acesso às análises.

Transformando o Gerenciamento de Perfis Profissionais no STJ

Após 10 anos da aplicação da avaliação por competências, o STJ construiu um banco de dados considerável com registros de competências, lacunas, servidores, capacitação e unidades de trabalho. Esse banco de dados trouxe consigo o questionamento: como estruturar, dar transparência e fornecer dados sobre pessoas para a tomada de decisão?

A avaliação de competências, no Tribunal, possui dois formulários avaliativos: competências comportamentais e atribuições (que estão associadas às competências técnicas). Esses formulários são preenchidos pelo próprio servidor (autoavaliação), pelo gestor (chefia imediata – avaliação do superior), e pela equipe (o gestor é avaliado por sua equipe). A quantidade de pessoas que respondem essas avaliações impacta diretamente nos dados, pois se multiplicam os itens avaliativos (competências) pela quantidade de avaliados e avaliadores, e isso resulta em mais de 600.000 linhas a serem analisadas na planilha eletrônica.

Esse processo avaliativo é realizado desde 2014, em sistema eletrônico próprio, ou seja, o banco de dados é extenso, e permite se ter uma série temporal, que compara a evolução dos perfis profissionais. Para a construção do BI, três sistemas foram consultados, pois guardam dados utilizados na gestão por competências: sistema de Gestão de Treinamentos (SGT), sistema de recurso humanos (SARH) e sistema de avaliação de competências (APRIMORE).

Quadro 1: Tabelas de dados extraídas de cada sistema interno informatizado do STJ, para a estruturação do BI de gestão por competências.

Sistema informatizado interno	Tabela de dados aproveitadas
APRIMORE	Instrumento avaliativo – atribuições
	Instrumento avaliativo – competências comportamentais



	Competências Técnicas
	Subfator (itens avaliativos)
	Período avaliativo (ano de realização)
	Item instrumento (tipo de instrumento)
	Fator (competência)
SGT	Eventos externa (organizados por outras empresas)
	Capacitação interna (organizados pelo STJ)
	Competência treinada na ação
SARH	Dados básicos do servidor
	Lotação do servidor
	Unidade organizacional

A primeira etapa foi a criação de um ambiente comum: *data warehouse* de competências (DWC), para garantir a comunicação das tabelas de dados desses sistemas. A segunda etapa foi conhecer os sistemas internos que fornecem dados para o DWC, e definir quais as tabelas que são importantes par as análises informacionais da gestão por competências. Cada sistema é composto de várias informações, que estão gravadas em tabelas de dados, e nem todas são utilizadas em uma análise informacional; logo, é importante estudar os sistemas para definir quais tabelas serão utilizadas no BI.

Foi realizado o processo ETL em cada tabela: higienização, correção, ajustes e formatações necessários. Isso é feito antes do carregamento dos dados para o *software* do BI. Em seguida, ocorreu a modelagem dos dados, quando as tabelas foram ligadas umas às outras. Nesse momento, é crítico verificar em quais tabelas não é possível fazer ligação, pois nesses casos, a ligação é feita por meio de tabela intermediária. Essa é a fase mais delicada, porque conhecer a sequência das tabelas para que os dados possam ser relacionados demanda dedicação e consome tempo. Para que seja possível fazer filtros dinâmicos nos painéis de visualização (*dashboards*), tanto os caminhos quanto os relacionamentos definirão o êxito de um painel. Essa etapa é a arquitetura do modelo, e o visual de ligações entre tabelas de dados fica similar ao da figura 1:



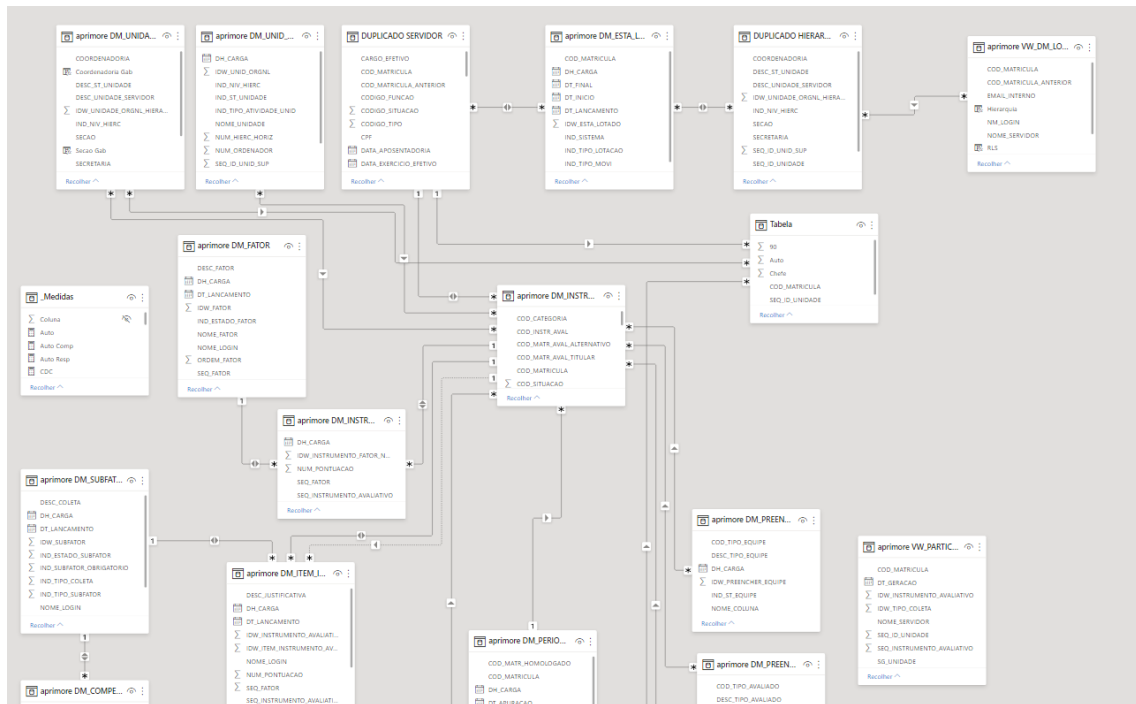


Figura 1: tela da modelagem dos dados, mostrando a ligação entre tabelas de dados da gestão por competências.

Após a modelagem, iniciou-se a criação dos *dashboards*, com a função de mostrar as principais informações de perfis profissionais do STJ. Como um painel de carro que serve para sinalizar as principais informações de segurança do veículo, os painéis elaborados para a gestão por competências foram pensados para sinalizar as principais informações para tomada de decisões em processos de gestão de pessoas.

Dashboards – Janelas para ter vista para ver

O primeiro painel (figura 2) contém informações sobre participação dos servidores nos diversos ciclos de avaliação de competências realizados no Tribunal, e permite identificação dos perfis profissionais (competências com lacunas e mais desenvolvidas) nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, o percentual de participação em cada unidades, as notas recebidas, o nome do servidor, entre outros. O gestor estratégico visualiza o resultado de todas as unidades vinculadas à sua gestão, o gestor tático (intermediário), também visualiza as unidades vinculadas à sua gestão, o gestor operacional (chefe de seção), visualiza apenas sua equipe, e o servidor visualiza apenas seu perfil: é a visualização em funil.



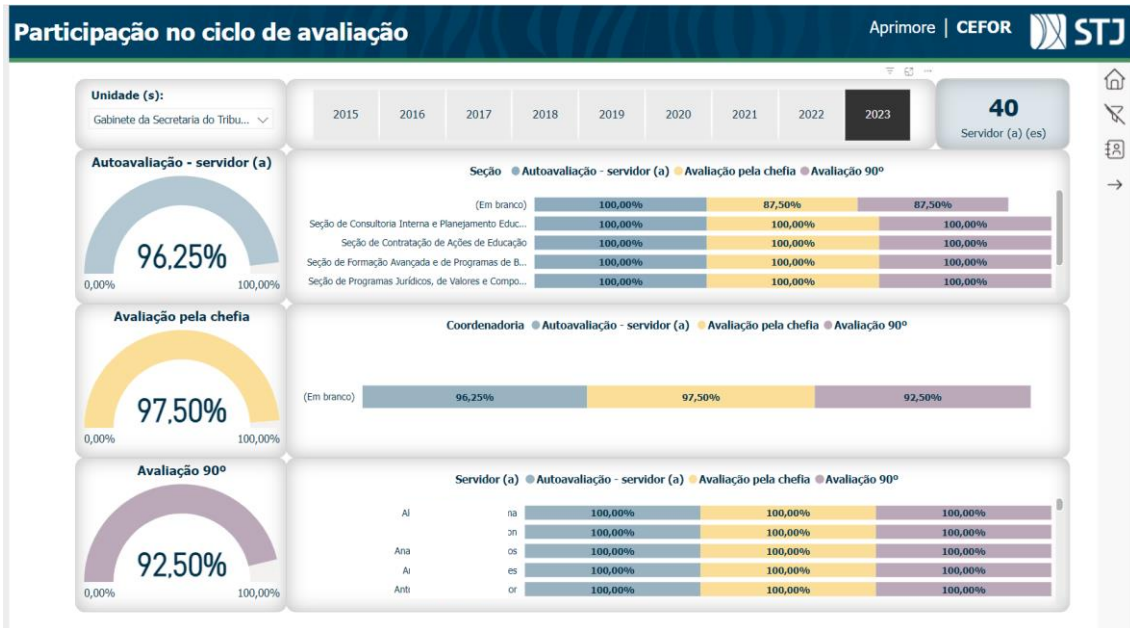


Figura 2: Painel de visualização com informações sobre participação dos servidores nos diversos ciclos de avaliação de competências realizados no Tribunal.

O segundo painel (figura 3) mostra os resultados das avaliações por competências das unidades, sendo possível comparar os desempenhos entre elas, ao longo do tempo (histórico de desempenhos, desde 2015). A visualização é em funil.



Figura 3: Painel de visualização que mostra os resultados das avaliações por competências das unidades.



O terceiro painel (figura 4) contribui para a gestão da equipe, dando visibilidade para os perfis de competências das pessoas, e permite a comparação entre os servidores da unidade. A visualização é em funil, e também pode-se analisar a evolução de cada servidor no decorrer dos anos.

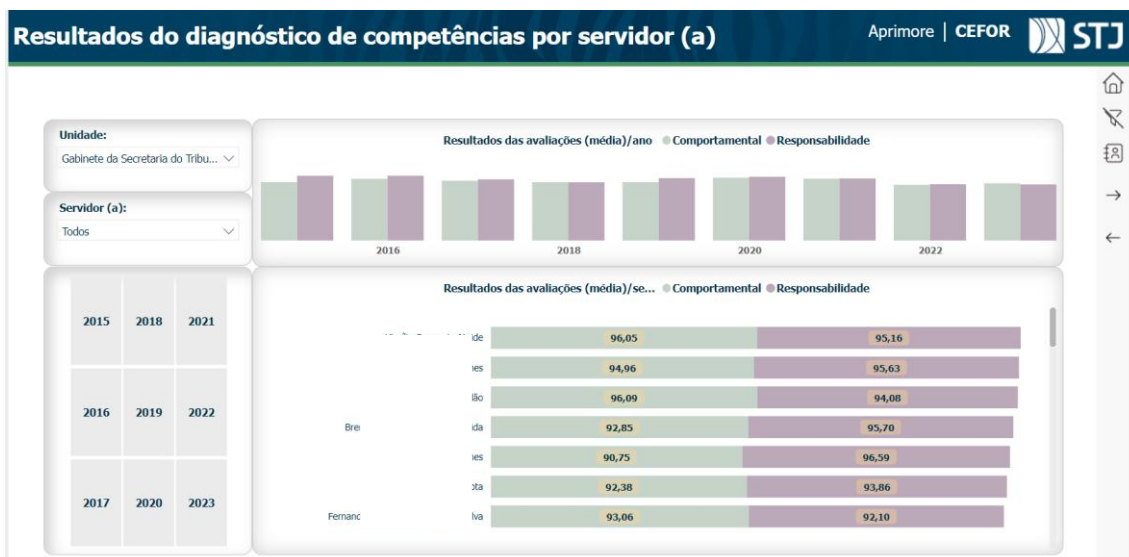


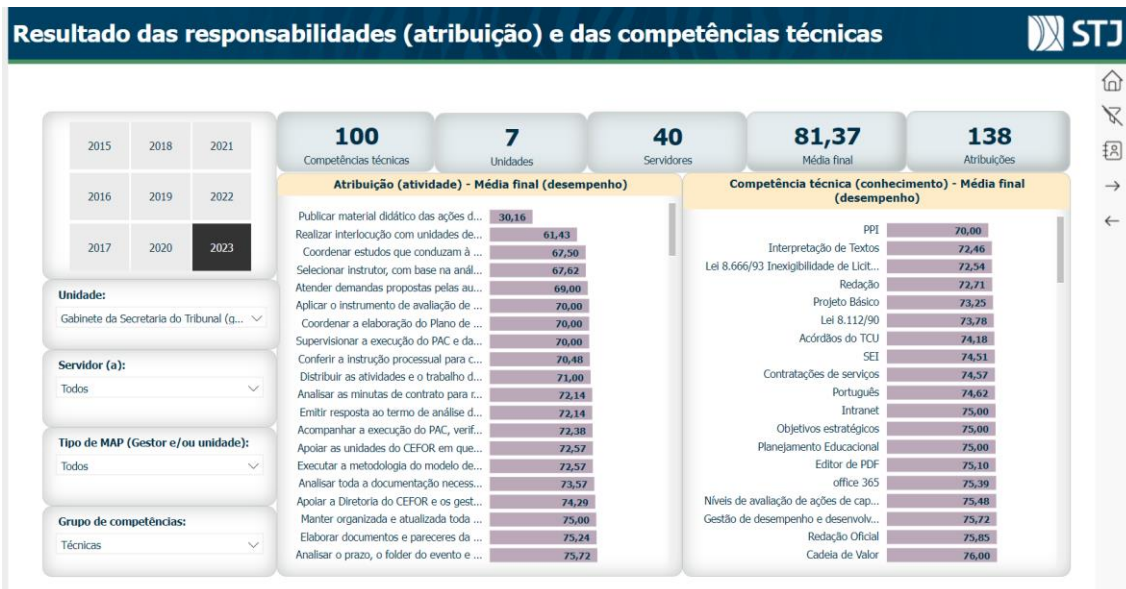
Figura 4: Painel de visualização com os perfis de competências das pessoas.

No quarto painel (figura 5), os dados foram categorizados e agregados em formatação condicional, por cores, para facilitar a visualização e análise da necessidade de treinamento de cada servidor, e permitir a comparação entre os servidores da equipe. A visualização é em funil, e essa análise facilita a identificação daqueles servidores que necessitam de treinamento, apara sanar alguma lacuna de competência, e os que dominam alguma competência, podendo inclusive atuar como multiplicadores.



Figura 5: Painel de visualização com necessidade de treinamento de cada servidor.

O quinto painel (figura 6) apresenta o resultado da avaliação por atribuição ou por competência comportamental. Nele é possível identificar quais conhecimentos e habilidades precisam de intervenção, por meio das atribuições com maiores lacunas. Isso permite ao gestor propor melhorias no desenvolvimento, no processo de trabalho da unidade, no rodízio de atividades, na redistribuição das tarefas ou até na possibilidade de automatização de atividades, por exemplo (a atividade que tem maior repetição e maior lacuna, pode ser automatizada). A visualização também é em funil, e o gestor pode ter visão macro da unidade, ou selecionar um servidor.



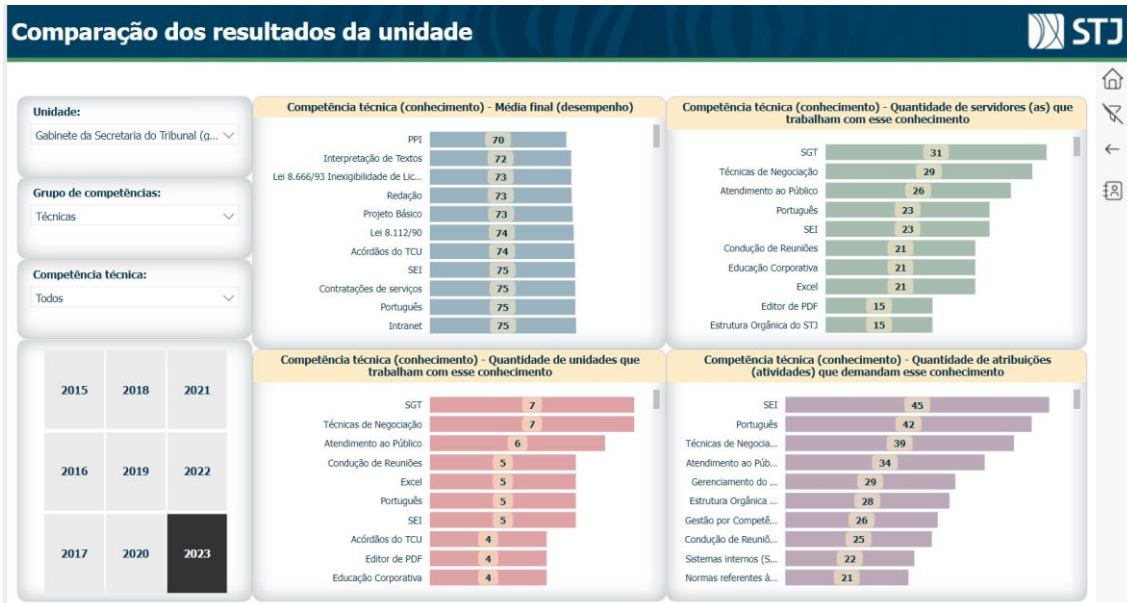


Figura 7: Painel de visualização com quantidade de atribuições vinculadas a cada competência; quantidade de unidades que possuem a mesma competência; quantidade de servidores que necessitam de uma mesma competência.

O sétimo painel (figura 8) mostra análise quanto às capacitações dos servidores. Nele é possível identificar quantidade de servidores capacitados, carga horária treinada, competências treinadas e quantidade de eventos (cursos) promovidos no STJ. A visualização é em funil, e é possível filtrar por unidade, permitindo ao gestor avaliar se os treinamentos feitos pela sua equipe têm relevância para no desempenho das atribuições e na qualificação profissional. É possível também o gestor visualizar o espaço ocupacional do servidor, a trajetória de desenvolvimento de competências e se o servidor está se envolvendo com capacitações diferentes das requeridas e, sua unidade de lotação.

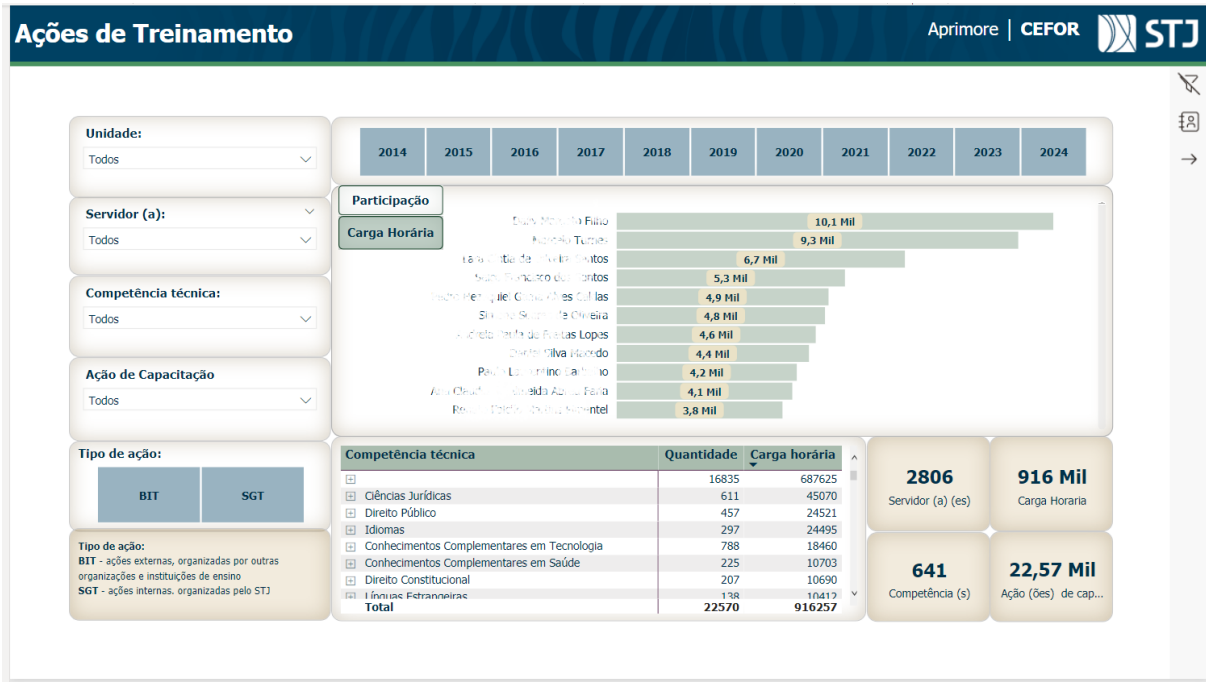


Figura 8: Painel de visualização que mostra análise quanto às capacitações dos servidores.

O oitavo painel (figura 9) ajuda a acompanhar a evolução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é instrumento no qual servidor, em acordo com gestor, por meio de feedback, faz acordo sobre suas necessidades e desejos de capacitação. A partir disso, a área de educação corporativa identifica as prioridades das unidades, compilando um plano de desenvolvimento da unidade. Esse painel também mostra se competências a serem desenvolvidas foram desenhadas em ações de educação corporativa no Tribunal. Com esse dado, faz-se comparação entre a oferta da ação de educação corporativa de determinadas competências e a participação do servidor, que indicou em seu PDI o interesse em ações dessa mesma competência. Os filtros são de período, servidor, competência, unidade ou nome do evento (ação) específico.



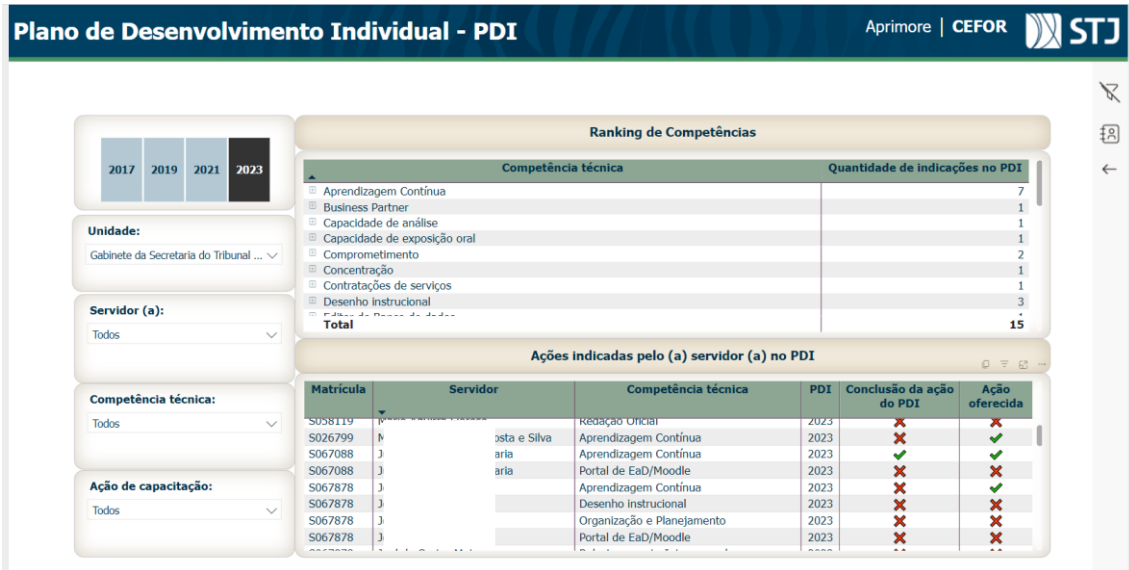


Figura 9: Painel de visualização que ajuda a acompanhar a evolução do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

No painel (figura 10) de seleção e movimentação mostra-se o relacionamento entre competências requeridas pelas unidades e aquelas registradas e avaliadas nos perfis dos servidores. A partir do filtro que seleciona nome de servidor, compara-se seu perfil com os perfis de competências das unidades, sendo possível indicar em quais unidades ele tem maior compatibilidade de competências. Aparece também as notas obtidas nas competências.





Figura 10: Painel de visualização que movimentação se mostra o relacionamento entre competências requeridas pelas unidades e aquelas registradas e avaliadas nos perfis dos servidores.

Ainda, no mesmo painel (figura 11), a unidade de gestão de pessoas responsável pela seleção interna e movimentação dos servidores, pode, a partir do filtro da unidade, pesquisar dentre os servidores, quais os que possuem maior número de competências compatíveis com essa unidade.

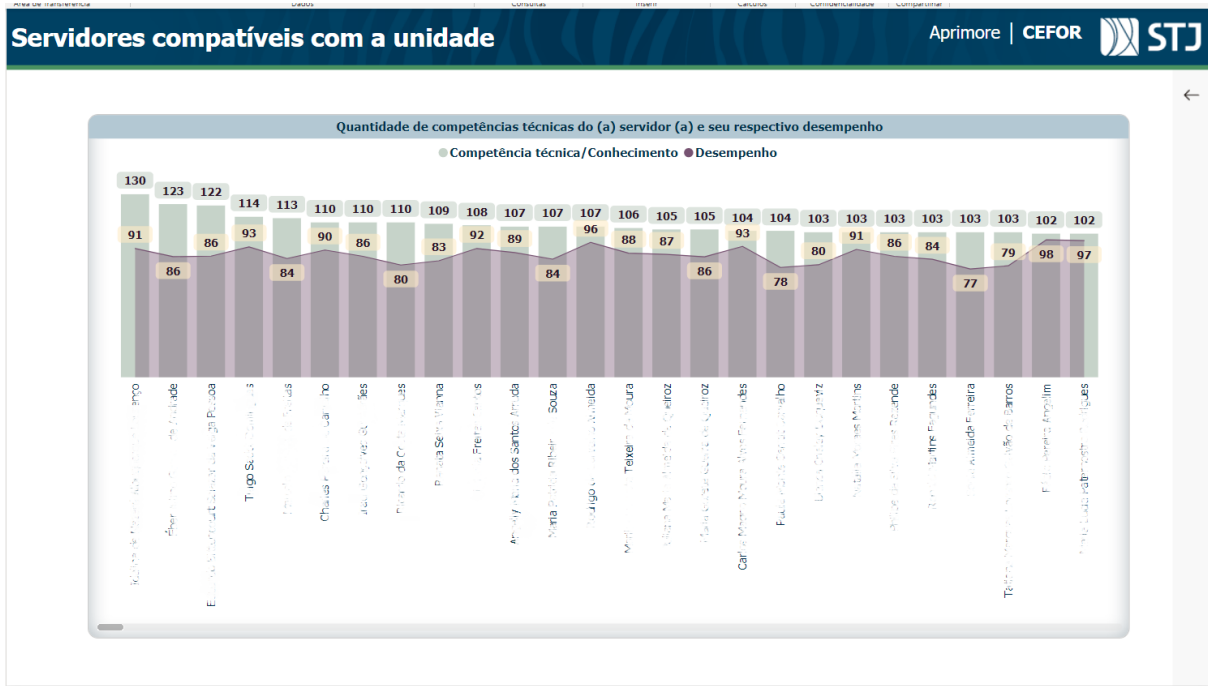


Figura 11: Painel de visualização que permite pesquisar dentre os servidores, quais os que possuem maior número de competências compatíveis com essa unidade.

Em outra aba do painel, pode-se fazer a análise inversa: se a unidade responsável pela seleção interna e movimentação dos servidores tem uma vaga em aberto para determinada unidade e tem servidor indicado para ela, é possível comparar competências coincidentes do candidato com as da unidade, e identificar quais são as lacunas de competências que devem ser desenvolvidas para que o servidor tenha seu perfil plenamente aproveitado na unidade (figura 12). Esse painel pode fornecer dados e informações para a estruturação de trilha de aprendizagem e desenvolvimento de novos gestores ou assessores.



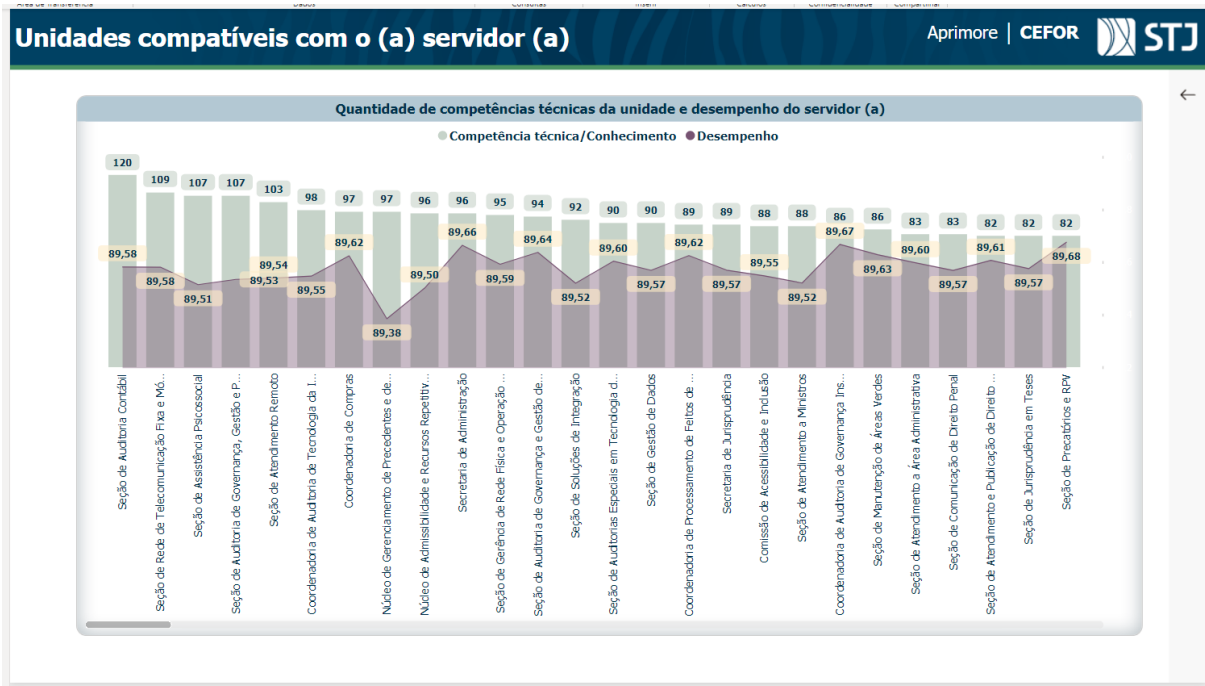


Figura 12: Painel de visualização que permite comparar competências coincidentes do candidato com as da unidade.

O mapeamento de competências (figura 13), que no STJ é denominado mapeamento de perfil profissional (MAP) também foi estruturado como painel de BI, para facilitar a visualização das atribuições e competências registradas em cada unidade do Tribunal.



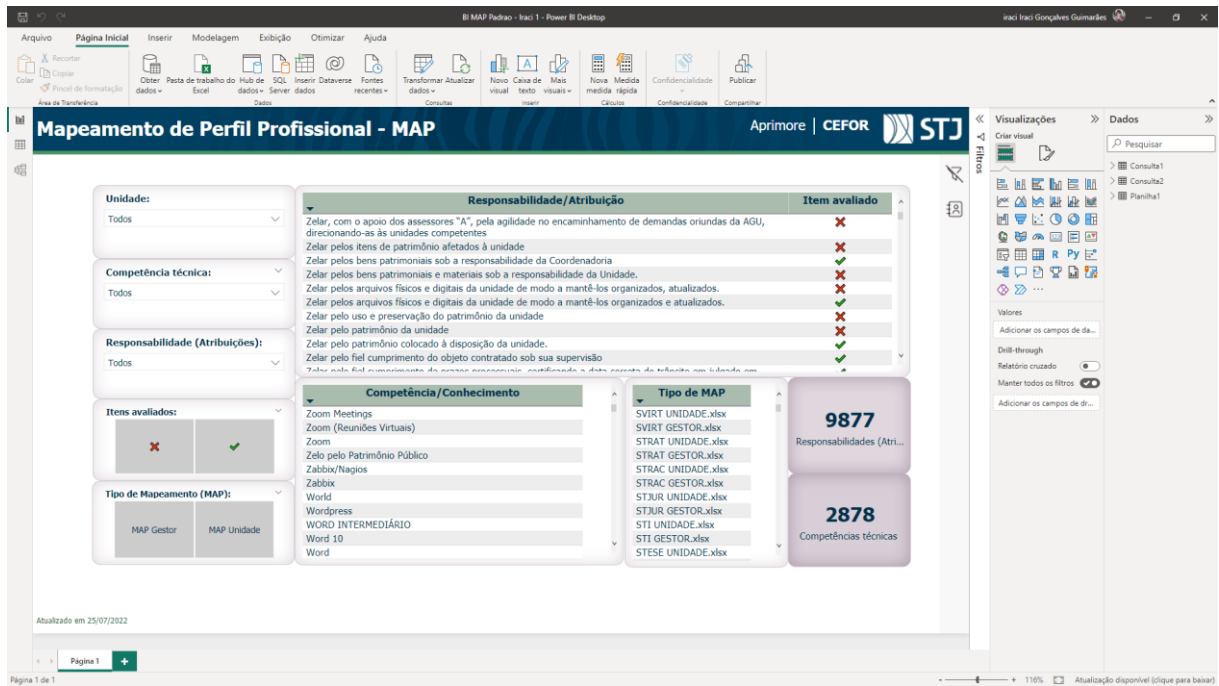


Figura 13: Painel de visualização do mapeamento de perfil profissional (MAP) do STJ, acessível a todos os servidores.

No planejamento estratégico do STJ, estão previstos dois indicadores diretamente vinculados à gestão por competências: “participação dos servidores no ciclo de diagnóstico” (período de avaliação de competências), medido pelo preenchimento do instrumento de autoavaliação (figura 14); e “perfil profissional” (figura 15), que mede e acompanha a evolução do desempenho do Tribunal (notas da avaliação). Esses indicadores são estratégicos, e desdobrados nas unidades do Tribunal, para subsidiar o alinhamento delas e fomentar os controles táticos e setoriais do desempenho das pessoas.

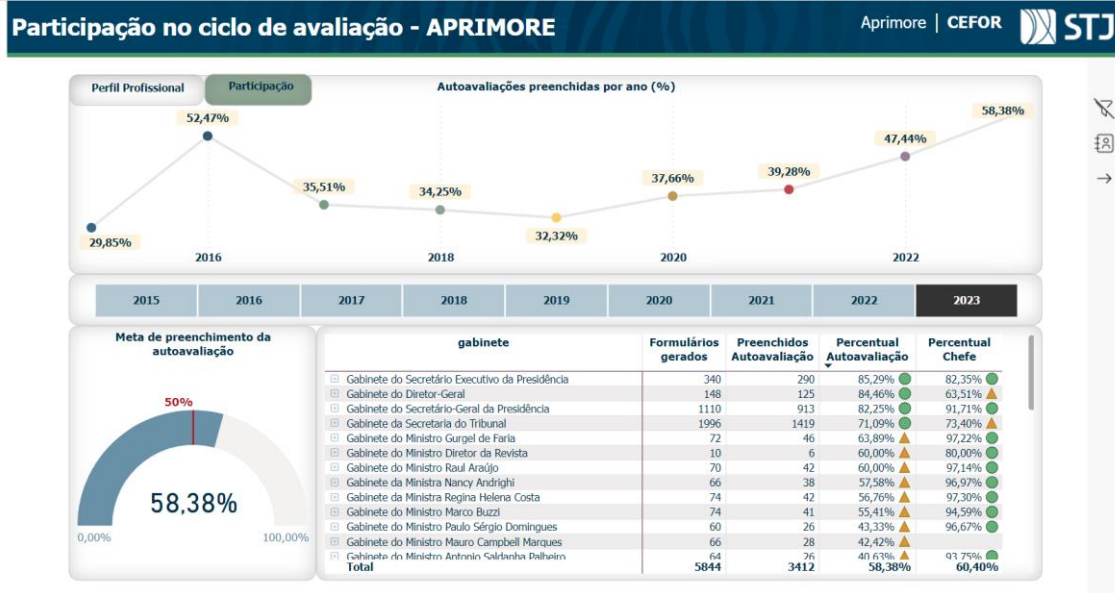


Figura 14: Painel de visualização do indicador “participação dos servidores no ciclo de diagnóstico”.



Figura 15: Painel de visualização do indicador “perfil profissional”.

Conclusão

Para fazer gestão por competências é necessário que as análises das avaliações e dos mapeamentos sejam disponibilizadas para todos os gestores e servidores, pois



conhecer pessoas e qualificar o que elas podem oferecer para a organização é promover o perfil profissional e a melhor administração do Tribunal. O BI se mostrou um conjunto de ferramentas adequados para organização, monitoramento e controle dos dados, transformando-os em informações sobre pessoas. E é uma abordagem moderna e eficiente.

Disponibilizar os painéis de BI não é suficiente, o relato mostra a necessidade de os gestores tenham conhecimento sobre potencialidades e limitações das ferramentas de BI, para que consigam aplicar as informações no seu contexto de gestão. O objetivo do BI é permitir que gestores identifiquem lacunas, proponham capacitações para supri-las, priorizem competências, distribuam servidores de acordo com seu perfil e o perfil das atividades, acompanhem as capacitações nas quais os servidores participam, conheçam os interesses dos servidores e sugiram ações de capacitação para a unidade, entre outros benefícios. Além disso, essa ferramenta também fornece ao servidor informações sobre seu perfil de competências, seus avanços, seu espaço ocupacional e comparação do seu perfil com o da unidade em que trabalha ou deseja trabalhar, possibilitando a construção de trilhas de aprendizagem ou até mesmo a se candidatar para vagas de funções comissionadas. A organização dos dados permite uma verdadeira gestão por competências, proporcionando maior transparência em relação à sua aplicabilidade e objetivo.

A dimensão dos dados mostra que é preciso intervir na cultura organizacional, a cultura da gestão e liderança, e a de reconhecimento e aproveitamento dos perfis das pessoas além de seus cargos e atribuições.

Alguns fatores de sucesso foram identificados, tais como o apoio da área de tecnologia da informação para a estruturação do BI, principalmente no quesito visualização em funil e a disponibilidade da equipe de gestão por competências para se dedicar exclusivamente às demandas específicas desse processo de trabalho. No entanto, é preciso garantir uma comunicação mais coesa e uma linguagem comum nos sistemas ligados à gestão por competências; e uniformizar os dados de competências, padronizando seu banco de dados.

Organizações geram muitos dados, e precisam gerenciar muitos resultados, que mesmo qualitativos, precisam ser auditados e controlados por meio quantitativos (processos de auditorias e de governanças, por exemplo). Apesar de ter surgido na década de 1980, os aplicativos de BI ficaram mais modernos nos últimos anos, e os painéis de visualização (*dashboards*) são peças fundamentais nas análises informacionais. O BI aprimora o processo de gestão de indicadores, e atua diretamente na tomada de decisão. Pessoas são alma da organização, e indicadores de pessoas ajudam no suporte às suas necessidades, e ao mesmo tempo mantém a atuação das pessoas alinhadas aos objetivos da organização.

Referências

Abai, N. H. Z., Yahaya, J., Deraman, A., Hamdan, A. R., Mansor, Z., & Jusoh, Y. Y. (2019). Integrating business intelligence and analytics in managing public sector: An empirical study. *International Journal on Advanced Science Engineering Information*



- Technology, 9(1), 172-180. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/331478876 Integrating Business Intelligence and Analytics in Managing Public Sector Performance An Empirical Study](https://www.researchgate.net/publication/331478876_Integrating_Business_Intelligence_and_Analytics_in_Managing_Public_Sector_Performance_An_Empirical_Study).
- Almeida Neto, H. S. C.; Barbosa, M. F. N.; Barbosa, E. M. Contribuições da gestão por competências na administração pública: um estudo no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística da Paraíba. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.11, n.3, p.65-81, 2020. Recuperado de <https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/3989>.
- Borges, J. P. F., Coelho Junior, F. A., Faiad, C., & Rocha, N. F. (2014). Diagnóstico de competências individuais de tutores que atuam na modalidade a distância. *Educação e Pesquisa*, 40(4), 935-951. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/ep/v40n4/05.pdf>.
- Carmo, L.O. Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. *Revista de Administração Geral*, v.1, n.2, p.101-117, 2015. Recuperado de <https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2086/1165>.
- Cobucci, G., Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2013). Mapeamento de competências administrativas e de gestão em uma fábrica de softwares no Distrito Federal. *Aletheia*, 42, 106-121. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942013000300010.
- Dallari, A. A. Controle compartilhado da administração da justiça. *Revista Brasileira de Direito Público*, Belo Horizonte, v. 2, n. 7, out. 2004. Recuperado de <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/31180>.
- Faiad, C., Moura, C. F. de, Coelho Jr, F. A., Caetano, P. F., & Albuquerque, A. S. (2012). Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32, 388-403. Recuperado de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932012000200009.
- Freitas, V. P. Eficiência na administração da justiça. *Revista AJUFERGS*, Porto Alegre, n. 3, p. 75-89, 2007. Recuperado de <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/18320?mode=full>.
- Gonçalves, L. M. (2021). *Uma plataforma de business intelligence para analisar a retenção e evasão do IFMT*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, Pernambuco]. Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/42433>.
- Kimball, R. (2004). *The Data Warehouse ETL Toolkit: Practical Techniques for Extracting, Cleaning, Conforming, and Delivering Data*. Danvers: MA..
- Montezano, L., Medeiros, B. N., Isidro-Filho, A., & Petry, I. S. (2019). Overview of the Scientific Production of Competency-based Management in the Brazilian Public Administration (2008 to 2018). *Journal of Accounting, Management and Governance*, 22(2), 280-298. Recuperado de https://www.academia.edu/43509919/Overview_of_the_Scientific_Production_of_Competency_based_Management_in_the_Brazilian_Public_Administration.
- Moreira, G. E., & Milanez, R. L. S. (2019). Gestão por competência no âmbito do Instituto Federal de Brasília: desafios na implementação. *Revista e-Curriculum*, 17(2), 365-381. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/33740/29019>.

- Munck, L., Borim-de-Souza, R., Castro, A. L., & Zaqui, C. (2011). Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? *Revista de Administração*, 46(2), 107-121. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716301947>.
- Pinto, A. B., Almeida, B. C. de, Carvalho, C. F. de, Medeiros, A. de, & Perez, G. (2017). Impactos da gestão de mudanças na implementação de sistemas integrados de gestão (ERP). Em *XX SEMEAD 1-16 Seminários em Administração*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322931581_impactos_da_gestao_de_mudancas_na_implementacao_de_sistemas_integrados_de_gestao_erp.
- Primak, F. V. (2008). *Decisões com BI (Business Intelligence)*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Santos, R.R., & Araújo, W. H. K. (2015). Mudança organizacional e percepção dos servidores de um Tribunal Regional Eleitoral brasileiro. *InterScientia*, 3(2), 44-63. Recuperado de <https://periodicos.unipe.br/index.php/interscientia/article/view/14>.
- Souza, E. da S. (2021). *O uso do data mart para sistematização e apoio à tomada de decisão na gestão de pessoas em uma instituição federal de ensino* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal Viçosa, Programa de Pós-graduação em Ciência da Computação, Minas Gerais]. Recuperado de <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/29667>.
- Sousa, M. M.; Guimarães, T. A. Inovação e desempenho na Administração Judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. *Revista de Administração e Inovação - RAI*, São Paulo, v. 11, n.2, p. 3 21-344, abr/jun, 2014. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100148/98817>.