



Poder Judiciário

*Conselho Nacional de Justiça*

# **Relatório - Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário**

**Secretaria de Gestão de Pessoas**

Seção de Governança em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário



## Conselho Nacional de Justiça

---

<b>Presidente</b>	Ministro Ricardo Lewandowski
<b>Corregedora Nacional de Justiça</b>	Ministra Nancy Andrighi
<b>Conselheiros</b>	Ministro Lelio Bentes Corrêa Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior Bruno Ronchetti de Castro Carlos Augusto de Barros Levenhagen Carlos Eduardo Oliveira Dias Daldice Maria Santana de Almeida Emmanoel Campelo de Souza Pereira Fabiano Augusto Martins Silveira Fernando Cesar Baptista de Mattos Gustavo Tadeu Alkmim José Noberto Lopes Campelo Luiz Cláudio Silva Allemand Rogério José Bento Soares do Nascimento
<b>Secretário-Geral</b>	Fabício Bittencourt da Cruz
<b>Diretor-Geral</b>	Fabyano Alberto Stalschmidt Prestes



## Conselho Nacional de Justiça

---

### Secretaria de Gestão de Pessoas

**Secretária** Raquel Wanderley da Cunha

### Seção de Governança em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

**Chefe de Seção** Lílian Brito Bertoldi Garcia

**Servidores** Eduarda Trigueiro Mendes de Carvalho  
Jivago Spinola Gonçalves Ferreira

**Estagiária** Raquel Juliana Monteiro Nascimento de Oliveira

### Departamento de Pesquisas Judiciárias

**Diretora Executiva** Fernanda Paixão Araujo Pinto

**Diretor de Projetos** Santiago Falluh Varella

**Diretora Técnica** Gabriela Moreira de Azevedo Soares

**Pesquisador** Lucas Delgado

**Estatísticos** Filipe Pereira da Silva  
Davi Ferreira Borges

**Servidor** Ricardo Marques Rosa

### Secretaria-Geral

**Revisão de texto** Kelvia Teixeira

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>5</b>
<b>AMOSTRA</b>	<b>6</b>
<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS</b>	<b>6</b>
<b>1. A UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>9</b>
<b>2. PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>19</b>
<b>3. SELEÇÃO, INGRESSO E LOTAÇÃO DE SERVIDORES</b>	<b>25</b>
<b>4. ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES</b>	<b>31</b>
<b>5. ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GESTORES</b>	<b>38</b>
<b>6. VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES E AMBIENTE DE TRABALHO</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>
Anexo 1 - Questionário para Diagnóstico sobre Práticas de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário	<b>53</b>
Anexo 2 - Tribunais que responderam à pesquisa	<b>61</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>64</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>64</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>65</b>

# Diagnóstico sobre Práticas em Gestão de Pessoas no Poder Judiciário

Secretaria de Gestão de Pessoas

## APRESENTAÇÃO

A crescente exigência por um serviço público cada vez mais alinhado às demandas dos cidadãos, atuando de maneira efetiva ante as necessidades de uma sociedade complexa e em constante mudança, faz com que os órgãos busquem mecanismos de gestão capazes de oferecer o suporte necessário para que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Em 2013, o Tribunal de Contas da União (TCU) iniciou levantamento para avaliar a situação da governança e da gestão de pessoal na Administração Pública Federal (APF). Com caráter preventivo e orientativo, o trabalho teve por objetivo: a) induzir práticas de autoavaliação periódicas nas instituições públicas, cujos resultados possam estruturar ações de melhoria contínua na gestão de pessoas; b) conhecer as práticas de gestão de pessoas no âmbito da APF e orientar a proposição de ações sistêmicas de melhoria de desempenho das instituições avaliadas e da APF como um todo; e c) construir referencial de orientação estratégica em termos de boas práticas de gestão de pessoas na Administração Pública.

Dessa forma, a partir do Acórdão n. 3023/2013, o TCU recomendou ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que orientasse as unidades sob sua jurisdição, determinando, especificamente no que se refere à área de gestão de pessoas, os seguintes pontos:

(...) 9.1.1.1 a alta administração, em atenção aos princípios da transparência e da prestação de contas, estabelecer formalmente: (i) objetivos de gestão de pessoas alinhados às estratégias de negócio; (ii) indicadores para cada objetivo definido, preferencialmente em termos de benefícios para o negócio; (iii) metas

para cada indicador definido, atentando-se para as metas legais de cumprimento obrigatório; (iv) mecanismos para que a alta administração acompanhe o desempenho da gestão de pessoas”;

(...) 9.1.1.3 estabelecer comitê estratégico de gestão de pessoas, observando as boas práticas sobre o tema, e monitorarem o cumprimento dos papéis e responsabilidades estabelecidos.

Na ocasião, o TCU tratou o CNJ como um Órgão Governante Superior (OGS), com a responsabilidade de normatizar e fiscalizar a gestão de pessoas em seus respectivos segmentos da Administração Pública Federal, no caso, os órgãos do Poder Judiciário.

Dessa forma, com o intuito de conhecer as práticas em Gestão de Pessoas adotadas pelo Poder Judiciário, a Comissão Permanente de Eficiência Operacional e Gestão de Pessoas, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas, ambas do CNJ, e com a Seção de Governança em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, realizou amplo levantamento de dados em agosto de 2015.

A partir dos dados levantados neste diagnóstico, o CNJ pretende traçar um perfil geral sobre o desenvolvimento dessas práticas no Poder Judiciário e, posteriormente, orientar e propor ações de melhoria, além de identificar modelos de referência para todo o Poder Judiciário.

Os resultados desta pesquisa oferecerão dados importantes para a compreensão do cenário da Gestão de Pessoas, além de orientar a atuação dos gestores para auxiliar e aperfeiçoar as áreas de Gestão de Pessoas dos tribunais.

## **METODOLOGIA**

Por meio do Procedimento de Comissão 3438-39, foi disponibilizado no Portal do CNJ um *link* para acesso e preenchimento do Instrumento de Pesquisa durante o período de 30 de julho a 3 de setembro de 2015.

O referido Instrumento, que pode ser observado na íntegra no Anexo 1, foi encaminhado diretamente para os presidentes dos 90 tribunais do Poder Judiciário dispostos na lista abaixo.

- ✓ Superior Tribunal de Justiça (STJ);
- ✓ Superior Tribunal Militar (STM);
- ✓ Tribunal Superior do Trabalho (TST);
- ✓ Tribunal Superior Eleitoral (TSE);
- ✓ 3 Tribunais de Justiça Militar (TJMs);
- ✓ 5 Tribunais Regionais Federais (TRFs);
- ✓ 24 Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs);
- ✓ 27 Tribunais Regionais Eleitorais (TREs);
- ✓ 27 Tribunais de Justiça (TJs).

## AMOSTRA

Do conjunto dos 90 órgãos da Justiça Estadual, da Justiça do Trabalho, da Justiça Eleitoral, dos Tribunais Regionais Federais, dos Tribunais de Justiça Militar e dos Tribunais Superiores, os quais foram solicitados o preenchimento do diagnóstico, 88 enviaram o documento por meio de *link* no Portal CNJ. A tabela com os nomes de cada um desses órgãos pode ser vista no Anexo 2. O CNJ não recebeu respostas apenas do Tribunal de Justiça do Estado do Amapá e do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba.

## RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

O questionário foi dividido em 6 (seis) seções, a saber: Unidade de Gestão de Pessoas; Planejamento em Gestão de Pessoas; Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores; Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores; Acompanhamento e Desenvolvimento dos Gestores; Valorização dos Servidores e Ambiente de Trabalho. As perguntas foram baseadas nas principais práticas em Gestão de Pessoas utilizadas no Questionário sobre Levantamento de Governança e Gestão de Pessoas, aplicado em 2013 pelo TCU.

Ao total, foram elaboradas 33 perguntas fechadas, sendo que algumas foram subdivididas em itens para que os órgãos pudessem descrever e/ou exemplificar o tema

abordado. Ao final, havia apenas uma pergunta aberta, não obrigatória, em que se questionou sobre a existência de prática que pudesse ser referenciada para outros órgãos. A partir dessa última pergunta, o CNJ poderá indicar órgãos para apresentar suas melhores práticas em fóruns temáticos que poderão ser promovidos para auxiliar a troca de experiências exitosas no Poder Judiciário.

As 4 (quatro) primeiras perguntas versavam sobre dados relativos à organização dos tribunais, tais como: quantidade total de servidores efetivos no órgão, quantidade de servidores efetivos e terceirizados na Unidade de Gestão de Pessoas, além de especificação das subunidades de atuação em que está estruturada a Unidade. As demais questões referem-se à adoção de determinadas práticas e políticas em gestão de pessoas.

A tabela a seguir apresenta, por ramo de justiça, os resultados positivos referentes às mencionadas práticas em gestão de pessoas e os números representam a quantidade de tribunais que possuem determinada prática, dentre aqueles que responderam ao questionário. A partir desses resultados, é possível verificar um panorama global de como essas práticas estão sendo realizadas pelos tribunais.

**TABELA 1. RESULTADOS GLOBAIS DE ACORDO COM AS PRÁTICAS LEVANTADAS NO DIAGNÓSTICO**

Itens	Estadual (Total: 25)	Trabalho (Total: 24)	Federal (Total: 5)	Eleitoral (Total: 27)	Superior (Total: 4)	Militar (Total: 3)	Total (Total: 88)
	Número de tribunais	Número de tribunais	Número de tribunais	Número de tribunais	Número de tribunais	Número de tribunais	Número de tribunais
6 - O responsável pela área de Gestão de Pessoas participa efetivamente do planejamento e da execução da estratégia do órgão?	24	18	3	25	4	3	77
7 - Existe Plano estratégico de Gestão de Pessoas?	16	9	2	7	2	1	37
8 - Existem mecanismos para dimensionamento e monitoramento da força de trabalho que estejam de acordo com os processos de trabalho e com as competências requeridas?	11	9	2	2	0	2	26
9 - Existem critérios objetivos e transparentes de distribuição da força de trabalho?	15	18	5	5	2	3	48



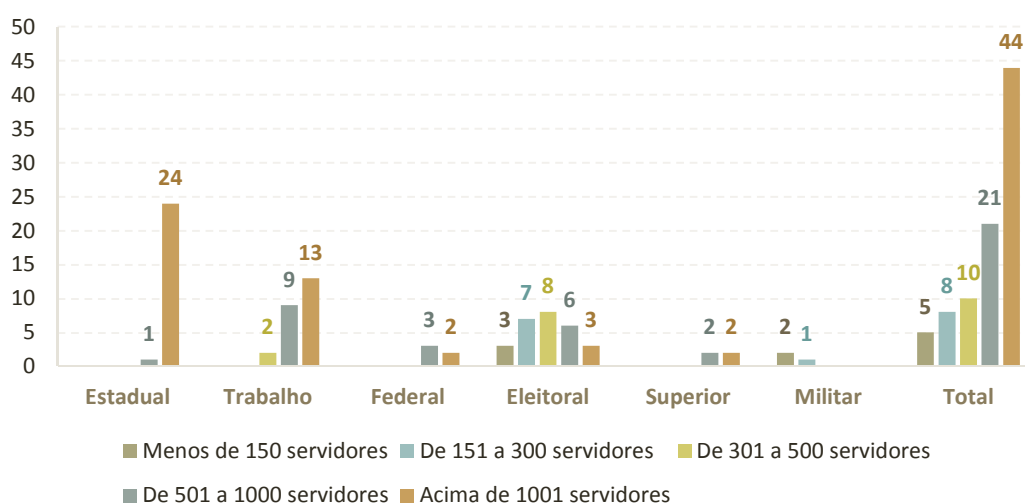
10 - Os concursos públicos são realizados com base nos requisitos e competências dos cargos?	17	21	5	26	2	3	74
11 - Há programa de ambientação para os servidores recém-ingressos no órgão?	18	21	5	24	4	3	75
12 - Existem critérios estabelecidos para movimentação de pessoal?	21	20	4	18	4	1	68
13 - Existe definição formal de perfis profissionais para cargos de liderança?	5	9	0	2	1	1	18
14 - Realizam processos seletivos para provimento de cargos em comissão e funções de confiança?	3	6	1	3	3	0	16
15 - Há comparação dos perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, de forma a alocá-los nos espaços organizacionais (setores, cargos e funções) apropriados?	10	13	4	6	4	2	39
16 - Existem na instituição mecanismos de Gestão do Desempenho contemplando planejamento, acompanhamento, avaliação e técnicas de <i>feedback</i> aos servidores?	12	16	4	10	4	1	47
17 - Existe algum programa de Gestão por Competências vinculado ao desenvolvimento na carreira?	12	17	2	13	2	1	47
18 - As avaliações de desempenho são utilizadas para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento?	8	12	4	10	3	1	38
19 - Existe algum programa para formação de gestores?	7	17	5	13	3	2	47
20 - As competências gerenciais estão definidas?	11	18	2	14	4	2	51
21 - A instituição realiza pesquisa de clima organizacional?	16	23	4	26	4	2	75
22 - Existem ações de qualidade de vida no trabalho?	22	23	5	25	4	2	81
23 - A instituição possui política/serviço de atenção integral à saúde de magistrados e servidores?	20	24	5	26	4	1	80
24 - Existem mecanismos de participação de magistrados e servidores na gestão do órgão?	22	19	3	17	2	2	65
25 - Existem canais de comunicação, internos ou externos, que fomentem a manifestação de ideias e apresentação de sugestões e projetos?	20	19	4	13	3	2	61
26 - Existem ações de acessibilidade?	19	23	5	26	4	2	79
27 - Existem ações de responsabilidade socioambiental?	23	23	5	24	4	3	82
28 - Existem ações de prevenção de acidentes?	11	21	2	8	3	3	48
29 - Existem ações de adequação ergonômica?	16	22	4	16	3	2	63
30 - Existe código de ética no seu órgão?	6	13	4	14	4	1	42
31 - Existem ações para reconhecimento dos servidores com alto desempenho?	8	5	0	2	0	1	16
32 - Existe entrevista de desligamento?	6	6	2	1	3	0	18
33 - Existem ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira?	16	19	3	12	2	0	52

## 1. A Unidade de Gestão de Pessoas

A primeira seção do instrumento versou sobre a estrutura das unidades de Gestão de Pessoas, considerando a quantidade de servidores efetivos lotados nessa área em comparação ao efetivo total do órgão e a existência ou não de colaboradores terceirizados. Além disso, para compreender o funcionamento da área, procurou-se conhecer os critérios de desconcentração e subdivisão de competências utilizadas, bem como a existência e eficiência de sistema específico para gerenciar seus dados.

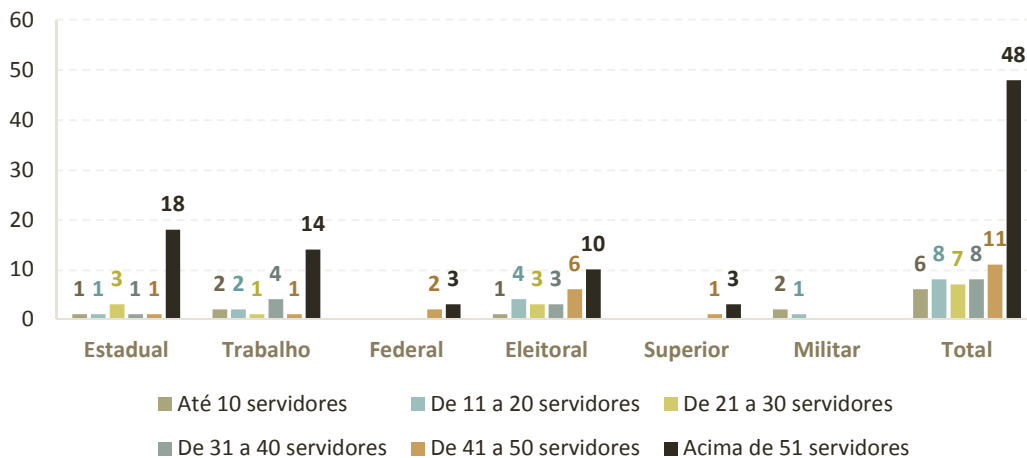
No Gráfico 1, pode-se identificar a distribuição do número de servidores efetivos por ramo da justiça. Percebe-se, ainda, que metade dos tribunais possui quadro efetivo que ultrapassa os mil servidores, o que impacta a estrutura das áreas de gestão de pessoas.

**GRÁFICO 1. NÚMERO DE SERVIDORES EFETIVOS EXISTENTES NO ÓRGÃO**



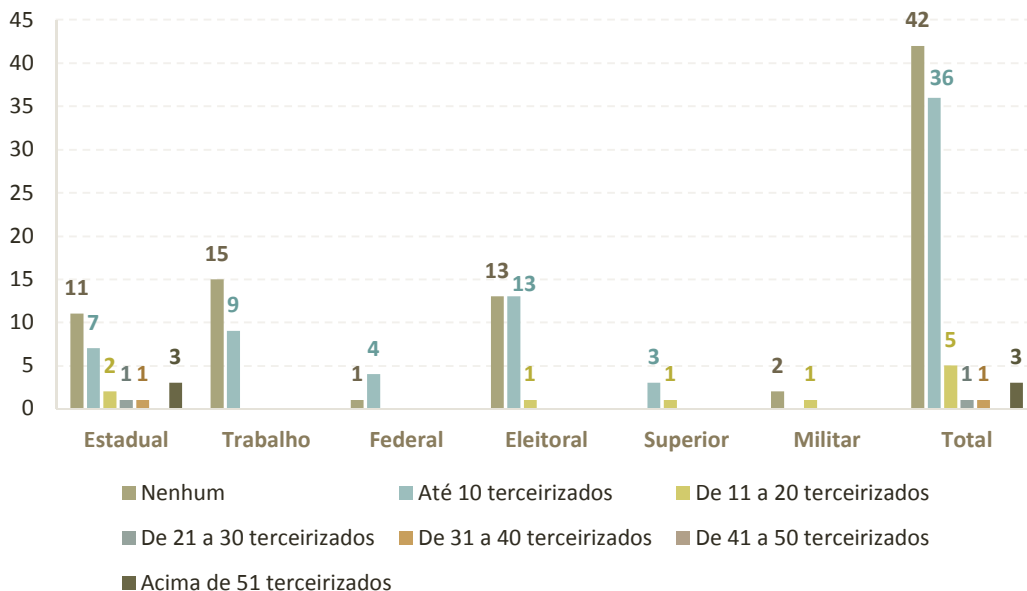
Como se vê no Gráfico 2, a força de trabalho dedicada à Unidade de Gestão de Pessoas conta com mais de 51 servidores lotados na área em mais da metade dos tribunais respondentes.

**GRÁFICO 2. NÚMERO DE SERVIDORES EM EXERCÍCIO NA UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS**



Neste quadro, a mão de obra sem vínculo funcional com a Administração Pública tem atuação reduzida, na medida em que 78 tribunais contam com até, no máximo, dez terceirizados na composição da equipe de trabalho atuante na Unidade de Gestão de Pessoas, como pode ser observado no Gráfico 3.

**GRÁFICO 3. NÚMERO DE TERCEIRIZADOS EM EXERCÍCIO NA UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS**

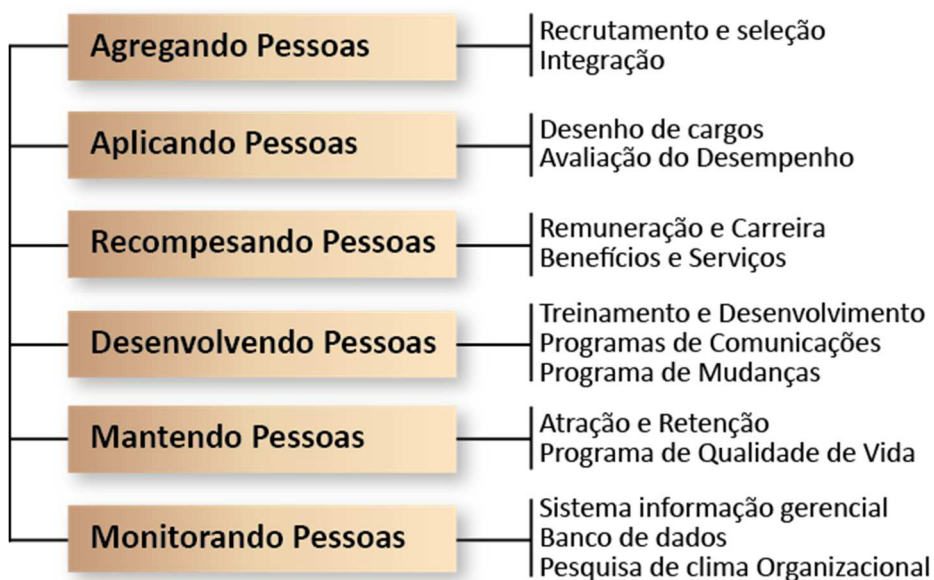


Em relação ao funcionamento da área, foi questionado sobre quais eram as subunidades existentes na Unidade de Gestão de Pessoas dos tribunais. Foram encontradas várias similaridades e algumas estruturas mais complexas, apresentando unidades além das tradicionais. A intenção, portanto, era perceber como os tribunais

lidam com os 6 (seis) processos básicos de gestão de pessoas presentes em Chiavenato (2010):

1. **Processos de Agregar Pessoas:** incluem as áreas de recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Processos de Aplicar Pessoas:** incluem as áreas de avaliação de desempenho, análise e descrição de cargos.
3. **Processos de Recompensar Pessoas:** incluem as áreas de remuneração/pagamento, benefícios e serviços sociais, quando houver.
4. **Processos de Desenvolver Pessoas:** incluem as áreas para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, tais como áreas de capacitação, educação corporativa, gestão do conhecimento, gestão por competências e desenvolvimento de carreiras.
5. **Processos de Manter Pessoas:** incluem as áreas para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, como administração da cultura e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e manutenção de relações sindicais.
6. **Processos de Monitorar Pessoas:** incluem os processos para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

FIGURA 1. PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15), com adaptações.

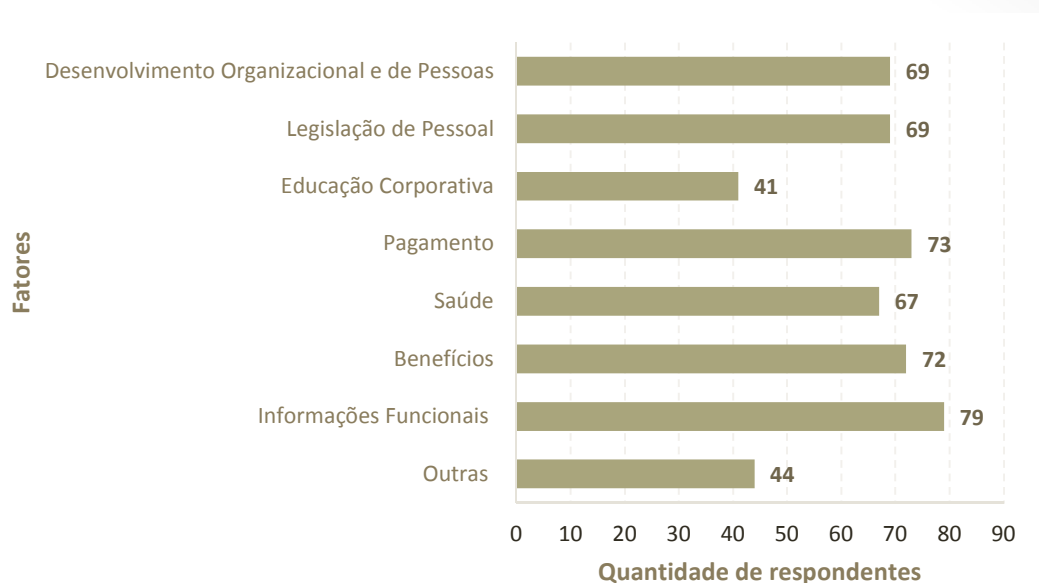
Além das subunidades apresentadas no Gráfico 4 a seguir, vários tribunais possuem um setor específico para tratar da gestão dos estágios da instituição e de seções voltadas para assuntos de aposentadoria e pensão. Foram listadas, ainda, áreas específicas para assuntos da magistratura e apoio aos juízes. Alguns órgãos possuem uma seção responsável pela movimentação funcional dos servidores na carreira e outras para tratar de assuntos relacionados à frequência e efetividades dos servidores.

Dentro da área de desenvolvimento organizacional e de pessoas, surgiram subunidades relacionadas à gestão da qualidade de vida do trabalho e gestão de pessoas por competências. Ademais, um dos órgãos respondentes possui um núcleo de governança de pessoal. Foram verificados, também, órgãos que possuem áreas de saúde integrantes da Unidade de Gestão de Pessoas.

Algumas instituições possuem a área administrativa e a cadastral relacionada à gestão de pessoas separadas em secretarias/departamentos diferentes. A Secretaria de Gestão de Pessoas, no caso, é responsável pela área de recrutamento, avaliação e pela área de saúde. Por outro lado, a Secretaria de Administração de Pessoal é responsável pela parte de registros funcionais, cadastrais e pagamento. E, em alguns casos, a subunidade de Educação Corporativa é vinculada à Presidência, não compondo, portanto, a estrutura da Unidade de Gestão de Pessoas.

Surgiram algumas estruturas diferentes, como áreas de execução de contratos, de desenvolvimento e gestão de projetos, de ergonomia e de gestão socioambiental. Por fim, foi citada a existência de secretarias de gestão de pessoas separadas para servidores e magistrados e a existência de várias escolas de formação e aperfeiçoamento que integram a área de gestão de pessoas.

**GRÁFICO 4. SUBUNIDADES EM QUE ESTÁ ESTRUTURADA A UNIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS**



A utilização de sistemas informatizados para registro de dados de Gestão de Pessoas foi um tema importante apresentado no Diagnóstico. Chiavenato (2010) aponta que a gestão de pessoas requer o processamento de muitas informações a respeito dos servidores para que a Administração possa tomar decisões eficazes e adequadas.

Com efeito, a utilização de uma solução tecnológica que auxilie no trabalho das unidades de gestão de pessoas é um aspecto de mais alta relevância para o ganho de eficiência. Tarefas que envolvem o registro de dados cadastrais e a produção de relatórios gerenciais, ou mesmo a realização de cálculos precisos com quantidade muito grande de variáveis, como se faz necessário, por exemplo, na produção de folha de pagamento, acabam exigindo maior mão de obra e tempo de dedicação se realizados de forma manual. Um sistema informatizado que consiga agregar os dados nele armazenados, gerando os referidos instrumentos de maneira eletrônica, realiza o mesmo trabalho em menos tempo e com mais precisão.

Na tentativa de encontrar a melhor solução para essa realidade, os tribunais recorrem, basicamente, a 4 (quatro) diferentes formas de abordar o problema. No Gráfico 5, a minoria opta por recorrer às ferramentas oferecidas no mercado tecnológico, adquirindo o programa de gestão de pessoas de forma onerosa por meio dos instrumentos legais de contratação pública. Outra alternativa minoritária é a contratação

de empresa para a prestação do serviço de customização de sistemas existentes para atendimento das necessidades dos tribunais. A maioria das instituições prefere, contudo, desenvolver o *software* com recursos próprios ou trabalhar com ferramentas doadas por outros tribunais.

A pesquisa mostra que os produtos tecnológicos de prateleira, ou seja, aqueles disponíveis para aquisição direta no mercado, apresentam nível de satisfação relativamente baixo por parte de seus usuários. Destaca-se que, nos casos em que foi contratado o serviço de customização dos *softwares* às necessidades dos tribunais, o nível de atendimento à demanda também é apenas razoável.

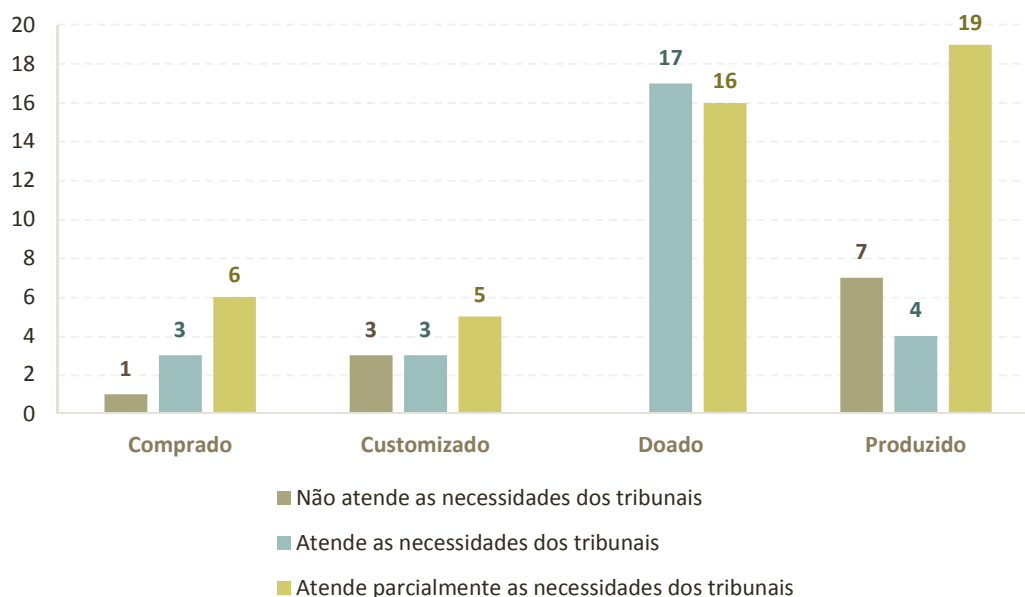
Os resultados revelam que nem sempre é fácil desenvolver a ferramenta de Tecnologia da Informação mais adequada às necessidades das áreas de gestão de pessoas. Os programas desenvolvidos pelos próprios tribunais demonstram o pior nível de atendimento às necessidades das áreas de gestão de pessoas.

Por outro lado, os programas doados de outros tribunais apresentam melhor resultados em termos de atendimento às demandas dos seus usuários. O fato de já terem superado, no órgão doador, a fase de experimentação funcional na qual, muito provavelmente, já foram adaptados à realidade da gestão de pessoas no serviço público pode ser uma explicação para a boa aceitação pelos seus usuários.

Ademais, é possível cogitar que a aquisição do sistema de gestão de pessoas de forma gratuita, por meio de doação por outros órgãos do Poder Judiciário, seja uma alternativa mais econômica, que atende melhor às necessidades das áreas de gestão de pessoas com menor custo para a Administração Pública.

Os resultados estão demonstrados no Gráfico 5.

**GRÁFICO 5. FORMA DE AQUISIÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS *VERSUS* ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DOS TRIBUNAIS**



No questionário, foi levantado quais seriam os pontos positivos e/ou negativos sobre os sistemas utilizados por cada tribunal. Foram apresentados 58 pontos positivos e 69 pontos negativos. Esses dados foram analisados e os mais recorrentes estão apresentados de forma compilada na Tabela 2.

**TABELA 2. PONTOS POSITIVOS E/OU NEGATIVOS LEVANTADOS ACERCA DOS SISTEMAS UTILIZADOS**

Pontos positivos	Pontos negativos
Permitem ajustes e desenvolvimento de novas ferramentas para se moldar às crescentes demandas da área de Gestão de Pessoas.	Insuficiência de comunicação entre os módulos, havendo necessidade de retrabalho entre uma área e outra.
Integração de todas as demandas das subunidades de atuação no mesmo sistema; segurança dos dados; possibilidade de geração de relatórios customizados; navegação intuitiva.	Os sistemas não emitem relatórios precisos da situação histórica funcional dos servidores; dificuldades para alimentar os dados; sistemas não integrados à folha de pagamento dos servidores.
Agilidade na pesquisa; exatidão de dados; possibilidade de geração de relatórios.	Relatórios gerenciais não atendem às demandas da área de Gestão de Pessoas; não contemplam a gestão de magistrados/promotores/requisitados e nem de estagiários.



Desenvolvidos por servidores de TI do próprio tribunal, o que facilita as manutenções preventivas e corretivas.	Inconsistência em inúmeras informações e filtros no banco de dados, o que gera a necessidade de constantes conferências manuais e realimentações do sistema.
Interface entre os módulos, o que facilita a informação fidedigna; acesso rápido, facilitando a consulta.	Os sistemas ainda não abrangem os aspectos de avaliação de desempenho, cálculo de adicionais por tempo de serviço e aposentadoria, registro de infrações disciplinares, e registro das ações de formação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores.
Acesso via <i>web</i> pelos servidores; integração das informações de RH com a folha de pagamento; marcação de férias <i>online</i> ; controle de férias; visualização de portarias publicadas; avaliação de desempenho <i>online</i> .	Abrangência restrita (não contempla gestão por competências, módulos de prevenção e promoção de saúde, dados para sustentabilidade).

Os principais pontos positivos foram relacionados à existência de módulos com suporte aos diversos subsistemas e processos de RH e, principalmente, em relação à integração entre os diferentes módulos de cada sistema utilizado pelos tribunais. Alguns tribunais ressaltaram que os sistemas utilizados evitam o recadastramento de dados, minimizando erros de digitação e proporcionando a consistência entre as informações. Outra vantagem pontuada foi em relação aos módulos de autoatendimento, permitindo ao servidor e/ou ao gestor o lançamento de eventos pertinentes a cada módulo.

Um dos respondentes citou como vantagem alguns eventos lançados no autoatendimento que geram, automaticamente, o respectivo ato no sistema de gestão de pessoas e a sua publicação no Diário Eletrônico do tribunal, como, por exemplo, a designação e dispensa de função comissionada; a integração dos dados ao sistema de folha de pagamento (exportação dos dados) e as rotinas de auditoria aplicáveis a diversos módulos do sistema, contribuindo para o aumento da confiabilidade dos dados e processos.

A possibilidade de geração de relatórios de todos os dados inseridos nos diversos sistemas existentes, com montagem personalizada pelo usuário sem o apoio da área de Tecnologia da Informação, e a criação de atos e portarias integralmente dentro da plataforma foram pontos destacados como vantagens dos sistemas utilizados.

Importante ressaltar a existência de alguns sistemas em que a folha de pagamento é gerada automaticamente, não havendo necessidade de carga de arquivos. Alguns sistemas calculam, também, automaticamente, diferenças de meses anteriores, gerando valores por competência. No caso relatado, o tempo de processamento do cálculo da folha para todos os servidores é de 25 minutos. Ademais, existe a possibilidade de acesso descentralizado, o que significa que os sistemas podem ser acessados por qualquer servidor/setor autorizado evitando, assim, o trâmite desnecessário de papel. Nesses sistemas, o módulo de consulta para o servidor fornece: contracheque, informe de rendimentos e possíveis datas de aposentadoria com as regras pertinentes.

Foram constatadas experiências significativas em alguns tribunais, como, por exemplo, sistemas construídos em conjunto com as áreas técnicas interessadas, o que tornou mais eficiente sua utilização, além da integração com outros sistemas (SEI, etc.). Ressaltou-se o fato de ser um sistema ágil, de fácil utilização pelo usuário, com manutenção e aperfeiçoamento realizados, se necessário, pelos próprios servidores da área de Tecnologia da Informação do Tribunal.

Por outro lado, a não integração de todas as áreas de Gestão de Pessoas foi pontuada como fato negativo dos sistemas utilizados pelos tribunais, além da limitação de emissão de relatórios. Alguns tribunais relataram que os sistemas em uso são antigos e não receberam as melhorias e adaptações necessárias para atender às crescentes demandas, além de não possuírem módulos específicos, tais como: adicional de qualificação, gestão por competências, capacitação, entre outros.

Outrossim, muitos sistemas de gestão de pessoas funcionam como armazenamento de dados, não sendo possível extrair informações de maneira rápida, ocasionando retrabalho e possibilidade de erros. Ainda, pontuaram a necessidade futura de atualização tecnológica (linguagem e plataforma antigas), ausência de módulos voltados à Gestão por Competências – Seleção, Avaliação de Desempenho por Competências, Sucessão Gerencial, Desenvolvimento Gerencial e de módulo voltado ao Concurso Público (integração de dados desde a inscrição dos candidatos).

Em continuidade, os órgãos ressaltaram outro ponto negativo dos sistemas utilizados, qual seja o fato de não disponibilizarem relatórios gerenciais para atender as

solicitações dos órgãos externos, tais como o próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Conselho Superior da Justiça do Trabalho, (CSJT) Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), dentre outras informações gerencias necessárias para leitura de Indicadores Estratégicos e tomada de decisão.

Cabe também observar que existem, ainda, algumas atividades que não foram contempladas por todos os sistemas informatizados atualmente existentes, a saber: Funpresp-Jud; avaliação de desempenho; gestão de prontuários médicos eletrônicos; gestão do controle orçamentário; sistema de controle de prazos, tendo em vista a necessidade de perícias bienais para aposentadorias por invalidez e isenção de imposto de renda, remoção por motivo de saúde, redução de carga horária, restrição laboral; estatística de licenças médicas; controle de licenças para tratamento de pessoa da família; Banco de Talentos, etc.

Ressalte-se, por seu turno, que em razão da interdependência dos sistemas da área de pessoal, alguns órgãos consideram inviável a substituição dos que são utilizados atualmente. Entretanto, em consonância com os dados apresentados e a partir dos pontos negativos levantados acerca dos sistemas utilizados pelos tribunais, registra-se que pode ser considerada a disponibilização de um sistema único de Gestão de Pessoas para o Poder Judiciário. De acordo com o que foi respondido, o sistema único é de interesse de 62 órgãos.

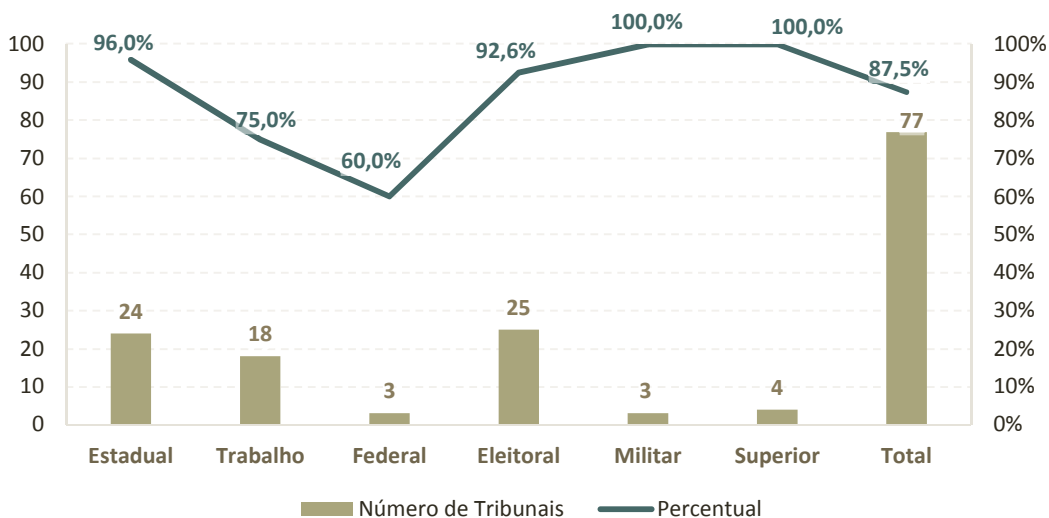
## 2. Planejamento em Gestão de Pessoas

A segunda seção do instrumento, composta por 4 (quatro) perguntas, refere-se à participação do responsável pela área de Gestão de Pessoas no planejamento e execução da estratégia do órgão, existência de um planejamento estratégico para a área de Gestão de Pessoas e força de trabalho.

Muito embora um número significativo de tribunais tenha afirmado que o responsável pela área de Gestão de Pessoas participa das ações de planejamento estratégico do órgão, menos da metade dos respondentes possui um Planejamento Estratégico específico para a área de gestão de pessoas. Abre-se aqui uma vertente interessante para novas pesquisas, na medida em que essa aparente contradição pode encontrar explicação justamente na concepção de que a participação do representante da gestão de pessoas nas definições estratégicas gerais do órgão supriria a necessidade de um planejamento estratégico próprio para a área.

Os Gráficos 6 e 7 ilustram esse aspecto.

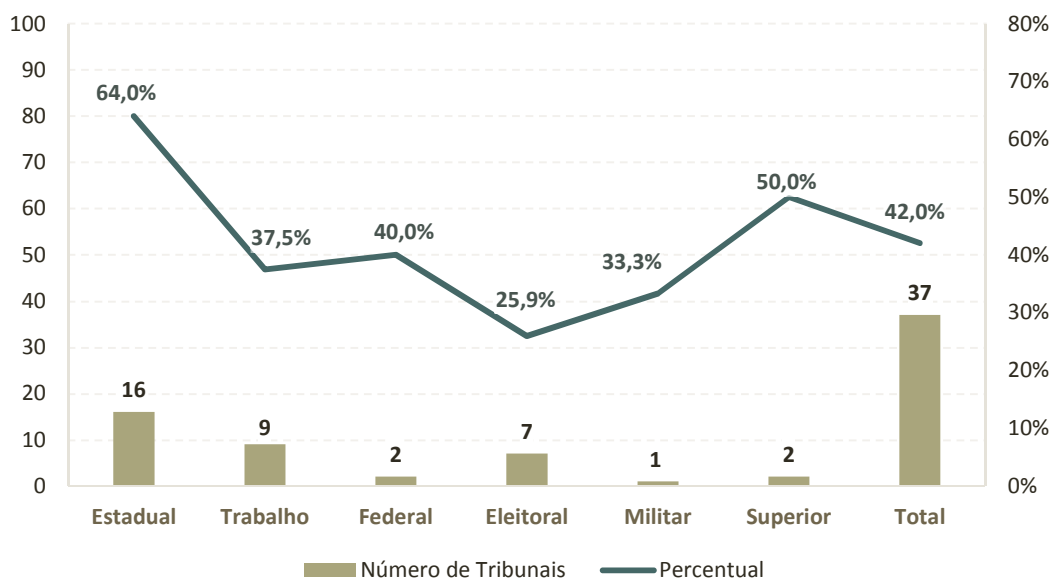
**GRÁFICO 6. NÚMERO DE ÓRGÃOS EM QUE O RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS PARTICIPA DO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA DO ÓRGÃO**



Ressalta-se que o Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas se refere à maneira como a área de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos

organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos servidores.

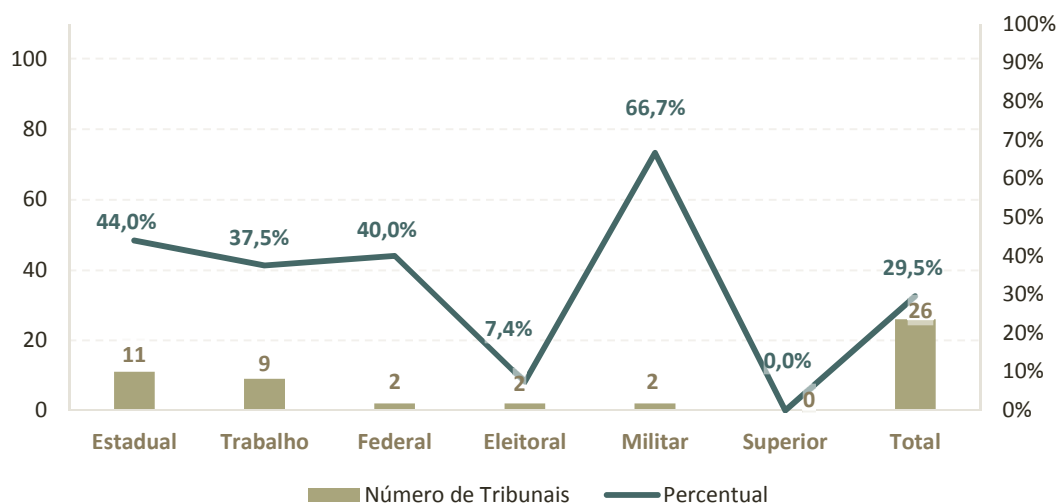
**GRÁFICO 7. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS**



Outro ponto questionado diz respeito à existência de mecanismos para dimensionamento e monitoramento da força de trabalho.

Observa-se, por meio do Gráfico 8, que dos 88 tribunais respondentes, menos de 30 possuem mecanismos para dimensionamento e monitoramento da força de trabalho de acordo com os processos de trabalho e as competências requeridas.

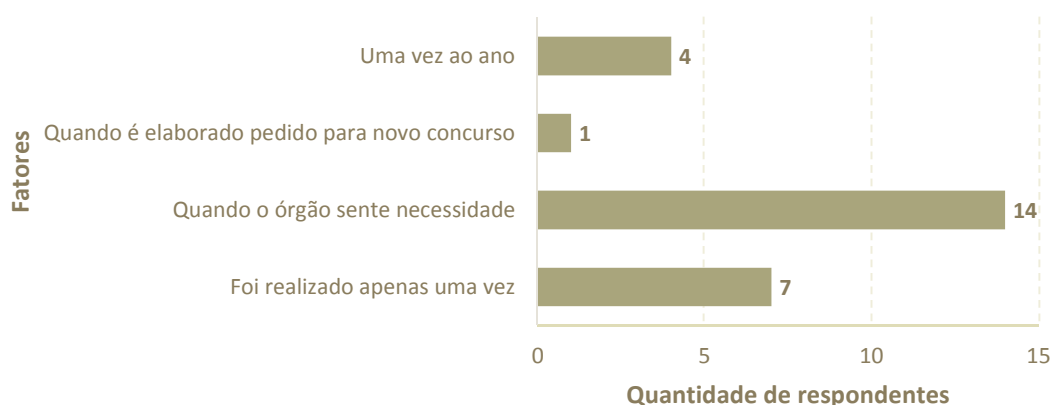
**GRÁFICO 8. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM MECANISMOS PARA DIMENSIONAMENTO E MONITORAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**



Dentre os 26 órgãos que responderam positivamente à questão, 14 afirmaram que tal dimensionamento e monitoramento acontecem apenas quando o órgão sente necessidade, 7 (sete) deles realizaram esse planejamento uma única vez, enquanto uma instituição afirmou que esse planejamento é realizado somente quando elaborado pedido para novo concurso.

Por orientação da Resolução CSJT n. 63/2010 para as unidades de 1ª Instância, com metodologia baseada no volume de processos disponíveis no eGestão-CNJ, 4 (quatro) tribunais responderam que realizam esse trabalho uma vez ao ano, conforme Gráfico 9.

**GRÁFICO 9. PERIODICIDADE COM QUE O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO É REALIZADO**



Foram citadas diversas metodologias de dimensionamento da força de trabalho que são adotadas pelos tribunais. Dentre estas, diversos tribunais se baseiam no quantitativo de processos iniciados, julgados e seus resíduos. Além disso, alguns órgãos realizam aferição entre o quantitativo de processos novos distribuídos e sua localização, levando em conta o número de servidores lotados no setor.

Em relação à Justiça do Trabalho, verificou-se que a maioria dos tribunais desse ramo da Justiça obedece, em parte, também ao disposto na Resolução CSJT n. 63/2010, que instituiu a padronização da estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Existem, ainda, tribunais realizando projetos de mapeamento e modelagem de processos de trabalho.

Um tribunal do trabalho especificou que o adequado planejamento de sua força de trabalho envolve:

- identificar a missão, os objetivos, as metas organizacionais e as estratégias definidas para o seu alcance;
- considerar mudanças futuras previstas ou potenciais em relação ao ambiente externo e interno e o cenário mais provável para o período;
- estimar as necessidades de recursos humanos alinhadas aos objetivos da organização e o cenário esperado para o futuro;
- diagnosticar a situação atual do quadro de pessoal sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo;
- identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;
- definir estratégias para eliminar tais diferenças e assegurar que a força de trabalho atual se desenvolva de forma a contribuir para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir dos objetivos organizacionais e do cenário esperado; e
- estabelecer processo contínuo de avaliação e adequação às mudanças de cenário.

Em alguns órgãos, na área fim, o dimensionamento da força de trabalho é realizado anualmente pela equipe técnica da área de gestão de pessoas com a participação de uma comissão composta por magistrados assistentes da alta administração. Segundo relato do órgão respondente:

No último estudo, realizado no primeiro semestre de 2015, a metodologia utilizada teve como base o modelo proposto pelo Conselho Nacional de Justiça, no Projeto de Diagnóstico e Fortalecimento dos Judiciários Estaduais. O estudo se pautou no agrupamento de unidades judiciárias por similaridade e os cálculos levaram em consideração a projeção da demanda futura das unidades, bem como dados de congestionamento e produtividade (sentenças, decisões, documentos expedidos, certidões emitidas, audiências, acordos, processos baixados, processos em tramitação). Ainda outros dados, tal qual a distribuição esperada, foram analisados para a definição das Lotações de Referência.

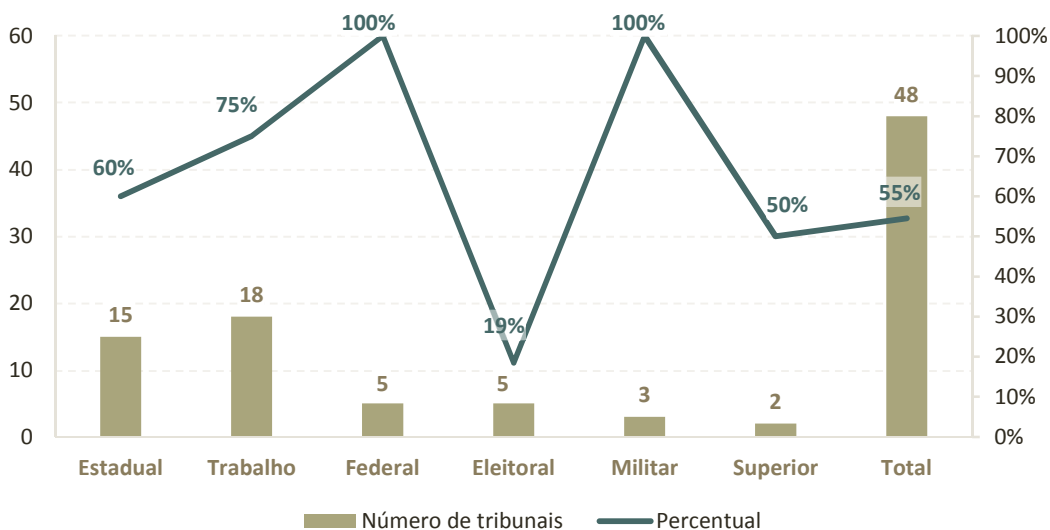
A tabela a seguir apresenta as metodologias mais recorrentes utilizadas para dimensionamento da força de trabalho nos tribunais respondentes.

**TABELA 3. METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO**

Metodologias	Número de Ocorrências
Com base no quantitativo de processos iniciados, julgados e seu resíduo	12
Relação demanda de serviço/quantidade de servidores na área	12
Resolução CSJT n. 63/2010	8
Diagnóstico quantitativo e qualitativo de quadro de pessoal	3
Quantitativo de servidores estipulado em Resolução/Norma interna	3
De acordo com o que está presente no Planejamento Estratégico	2
Metodologia baseada em modelo proposto pelo CNJ	2

Quanto à existência de critérios objetivos e transparentes de distribuição da força de trabalho, 48 órgãos responderam positivamente, conforme demonstrado no Gráfico 10.

**GRÁFICO 10. ÓRGÃOS QUE POSSUEM CRITÉRIOS OBJETIVOS E TRANSPARENTES DE DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO**



A maioria desses tribunais descreveu que a metodologia utilizada para distribuir a força de trabalho se baseia no que está disposto em resoluções, instruções normativas dos órgãos do Poder Judiciário ou em Leis Estaduais.



Outros seguem o previsto na tabela de lotação de cargos, além de normativos que estabelecem as atribuições dos cargos efetivos, funções e cargos comissionados, e decretos que determinam o número ideal de servidores por unidade de acordo com o trâmite processual dos gabinetes de Juízes.

Novamente, muitos tribunais do trabalho adotam o disposto na Resolução CSJT n. 63/2010, que instituiu a padronização da estrutura organizacional e de pessoal dos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau. A Resolução permite, conforme disposto em seu art. 18, § 2º, distribuir eventuais excedentes de cargos efetivos, cargos em comissão ou funções comissionadas, de modo proporcional, entre os órgãos dos tribunais regionais do trabalho.

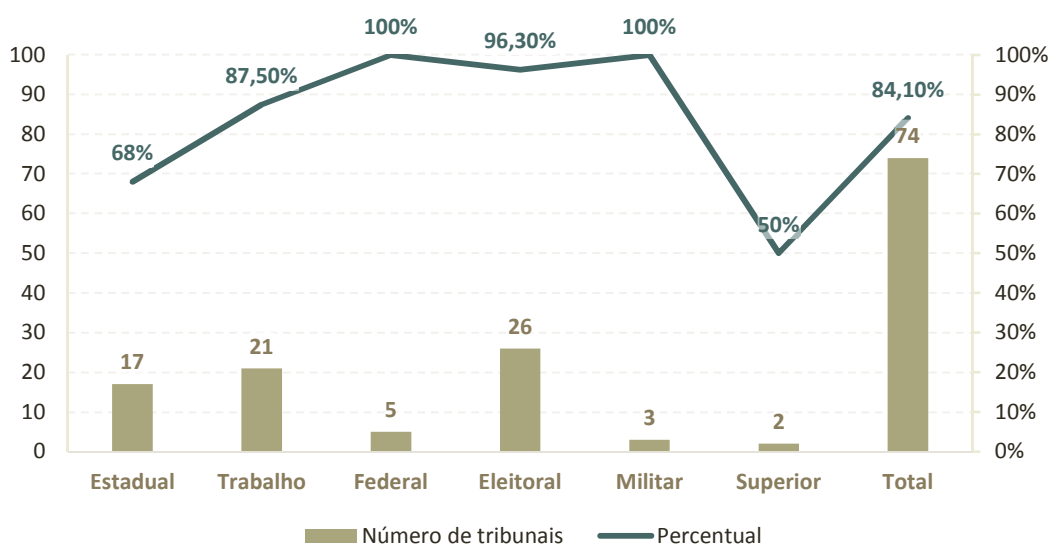
Para alguns órgãos, uma vez dimensionada a força de trabalho necessária, a distribuição é feita de acordo com a disponibilidade de cargos existentes. Muitas vezes, de acordo com a prioridade da demanda, é necessária a organização de força-tarefa, a fim de concentrar esforços extras para atendimento. Foram ressaltados, ainda, a utilização de mapeamento de perfil, a realização de entrevistas com os candidatos e o levantamento da necessidade de serviço.

### 3. Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores

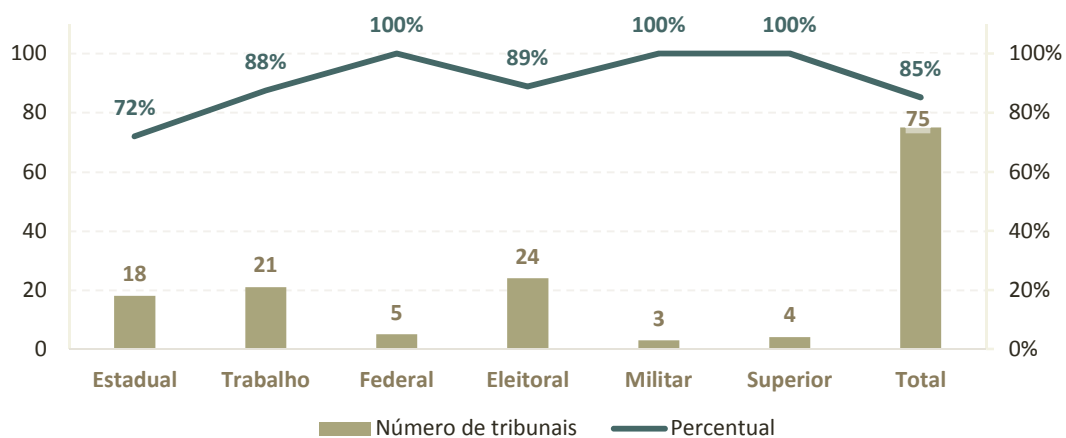
As perguntas em relação à seção de seleção, ingresso e lotação de servidores abordaram os seguintes temas: concurso público, ambientação, movimentação, processo seletivo e perfis profissionais.

A primeira questão versou sobre a realização de concursos públicos, considerando os requisitos e competências dos cargos. Aproximadamente 84% da amostra dos órgãos respondentes afirmou que praticam tal ação, conforme pode ser observado no Gráfico 11.

**GRÁFICO 11. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE REALIZAM CONCURSOS COM BASE EM REQUISITOS E COMPETÊNCIAS DOS CARGOS**

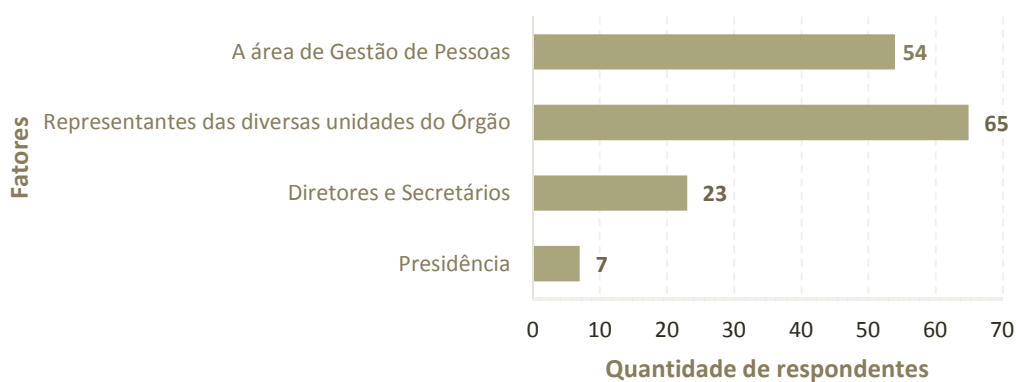


Foi também relatado pela maioria das instituições a implementação de um programa de ambientação para os servidores recém-ingressos nos tribunais. Há, contudo, o relato de 1 (um) dos órgãos que não considerou como programa de ambientação o que é aplicado na instituição, por esse não ocorrer imediatamente após o ingresso do servidor, tendo sido avaliado apenas como um programa de formação inicial, com duração de 8 (oito) a 16 (dezesesseis) horas.

**GRÁFICO 12. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO**

Dentre os respondentes que implementaram o programa, 36 órgãos afirmaram que a ambientação possui duração superior a 16 horas, 21 órgãos realizam o programa com duração entre 8 (oito) e 16 (dezesesseis) horas, 6 (seis) órgãos possuem programas com duração entre 4 (quatro) e 8 (oito) horas e 12 tribunais apresentam programas de ambientação com duração de até 4 (quatro) horas.

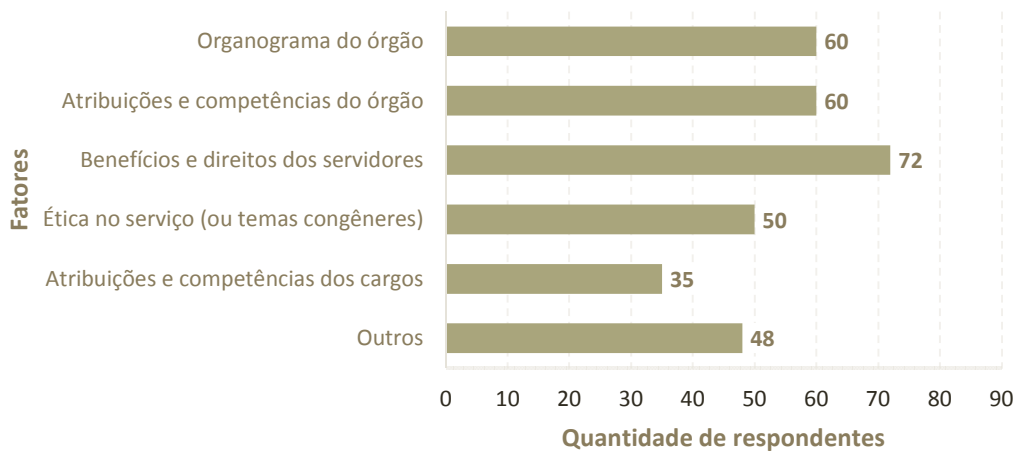
No programa de ambientação, os órgãos contam com a participação de servidores de diversas áreas como instrutores. É relatada, contudo, uma baixa participação da Presidência dos órgãos, em contraposição à alta colaboração de representantes das diversas unidades dos órgãos e da área de Gestão de Pessoas (vide Gráfico 13).

**GRÁFICO 13. ESPECIFICAÇÃO DAS ÁREAS QUE PARTICIPAM DO PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO**

Segundo informações enviadas pelos tribunais, os assuntos mais abordados na ambientação envolvem questões referentes aos benefícios e aos direitos dos servidores,

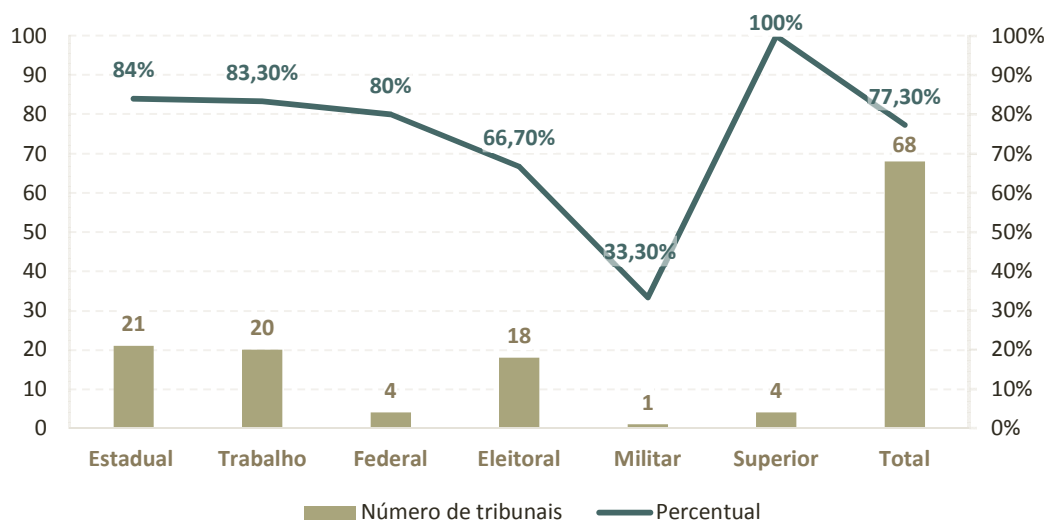
ao organograma e às atribuições e competências do órgão, conforme disposto no Gráfico 14.

**GRÁFICO 14. TEMAS/ÁREAS DE CAPACITAÇÃO ABORDADOS NO PROGRAMA DE AMBIENTAÇÃO**



Em relação aos critérios para movimentação de pessoal, grande parte dos órgãos respondentes já os possuem formalizados. Ressalta-se que não foi questionado sobre como ocorre a movimentação interna nos órgãos que não possuem esses critérios definidos.

**GRÁFICO 15. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM CRITÉRIOS ESTABELECIDOS PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL**



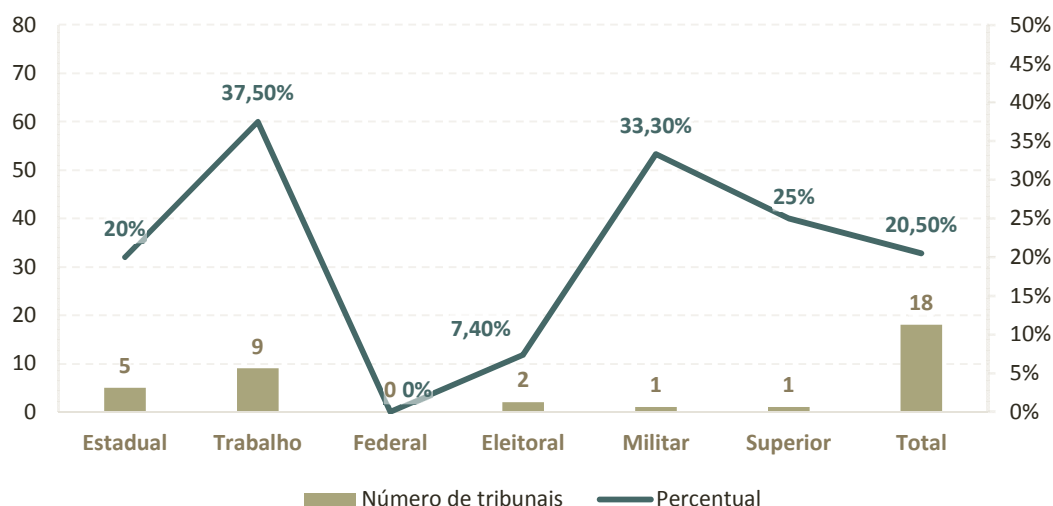
Dos 68 órgãos que responderam positivamente em relação à existência de critérios para movimentação de pessoal, 64 possuem normativo que os formaliza. Na tabela a seguir estão descritos os principais critérios utilizados pelos órgãos para movimentação de pessoal.

TABELA 4. DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS UTILIZADOS PELOS ÓRGÃOS PARA MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

Cré debates	Número de Ocorrências
Conforme previsto em Lei/Resolução/Normativo/Portaria	37
Através de concurso de remoção	20
Tempo de serviço no cargo/no órgão/no serviço público	14
Haver correspondência entre atividades da área e atribuições do cargo	12
Indicação para cargo/anuência ou interesse da Administração, Presidência, Setor de Gestão de Pessoas, etc.	12
Por processo seletivo interno	11
Necessidade/possibilidade de reposição de pessoal	11
Interesse do servidor ou gestor	10
Com base em análise de perfil	7
Com base em análise curricular	6

No que concerne aos cargos de liderança, pode-se observar, por meio do Gráfico 16 a seguir, que apenas 18 órgãos informaram existir definição formal para os perfis desses profissionais. Dessa forma, há um alto indicativo de órgãos que não possuem a descrição formalizada do que se espera dos servidores que ocupam tais cargos.

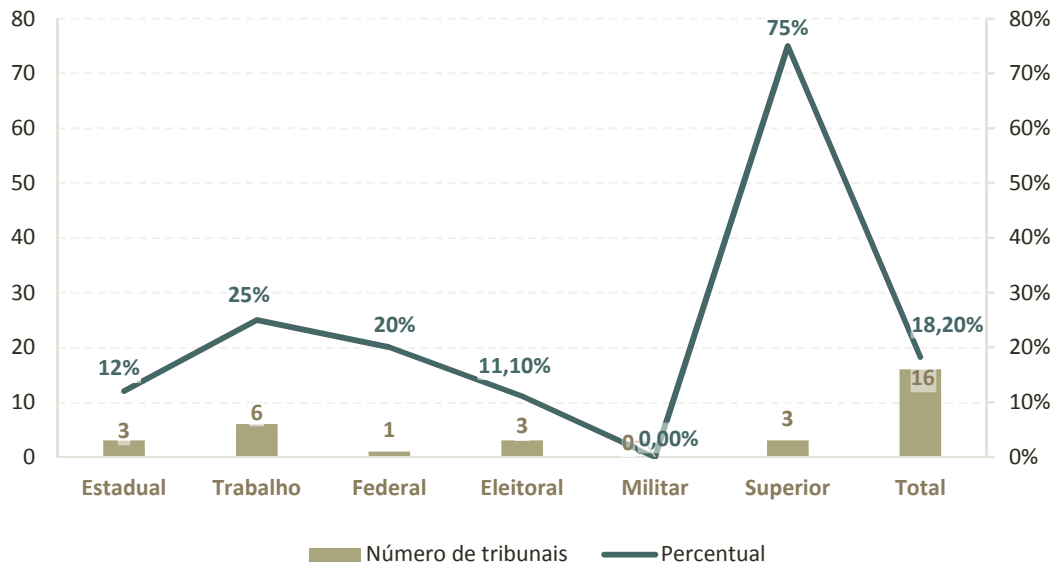
GRÁFICO 16. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE APRESENTAM DEFINIÇÃO FORMAL DE PERFIS PROFISSIONAIS PARA CARGOS DE LIDERANÇA



Semelhantemente, o número de órgãos que não realizam processos seletivos para provimento de cargos em comissão e funções de confiança é alto, o que se pode deduzir

ao levar-se em conta que apenas 16 órgãos responderam positivamente à questão que abordava o assunto (vide Gráfico 17).

**GRÁFICO 17. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE REALIZAM PROCESSOS SELETIVOS PARA PROVIMENTO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA**



Entretanto, dentre os tribunais que realizam esses processos, foram levantados os seguintes critérios norteadores com base nos quais esses são realizados, a saber: nível de escolaridade; análise de perfil; experiências e competências na área; análise curricular; realização de entrevista com gestor e/ou aplicação de provas específicas; manifestação de interesse dos servidores, dentre outros. O critério mais citado foi a realização de entrevista com gestor e/ou aplicação de provas. A Tabela 5 apresenta os critérios mais citados pelos órgãos.

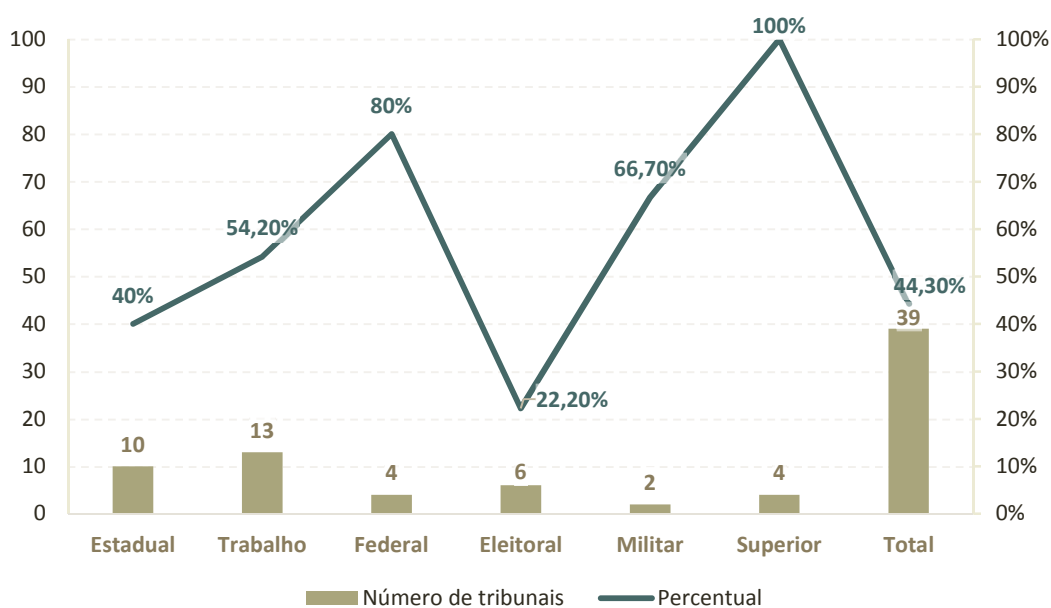
**TABELA 5. DESCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS NORTEADORES UTILIZADOS PELOS ÓRGÃOS PARA A REALIZAÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS PARA PROVIMENTO DE CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA**

Crítérios	Número de Ocorrências
Entrevista com gestor e/ou prova	10
Possuir as competências exigidas para o cargo	5
Análise de conhecimentos específicos	5
Análise curricular	4
Escolaridade	4
Análise de perfil	4

Alguns órgãos demonstram preocupação em alocar os servidores nas unidades apropriadas, com o objetivo de otimizar a prestação de serviços, alinhada as competências organizacionais e humanas. Ainda sendo minoria, diante da amostra de respondentes, alguns tribunais relataram que realizam comparação dos perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, de forma a alocá-los nos espaços organizacionais (setores, cargos e funções) apropriados.

O Gráfico 18 aponta que 39 órgãos realizam a comparação entre os perfis solicitados com o perfil dos candidatos, enquanto 49 órgãos não realizam esse tipo de comparação.

**GRÁFICO 18. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE REALIZAM COMPARAÇÃO DOS PERFIS ELABORADOS PELOS SETORES SOLICITANTES COM OS PERFIS DOS CANDIDATOS**

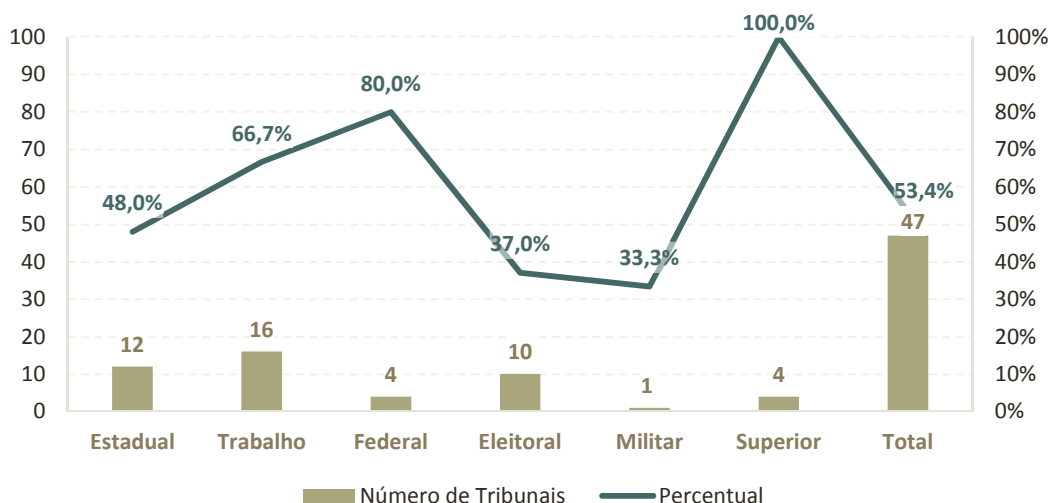


## 4. Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores

A área de acompanhamento e desenvolvimento foi dividida em 2 (duas) seções: dos servidores e dos gestores. Os temas abordados por essa área foram: gestão de desempenho e gestão por competências.

Em relação ao acompanhamento e desenvolvimento de servidores, foi verificado que 47 órgãos já implementaram mecanismos de gestão do desempenho que contemplam planejamento, acompanhamento, avaliação e técnicas de *feedback* aos servidores (vide Gráfico 19).

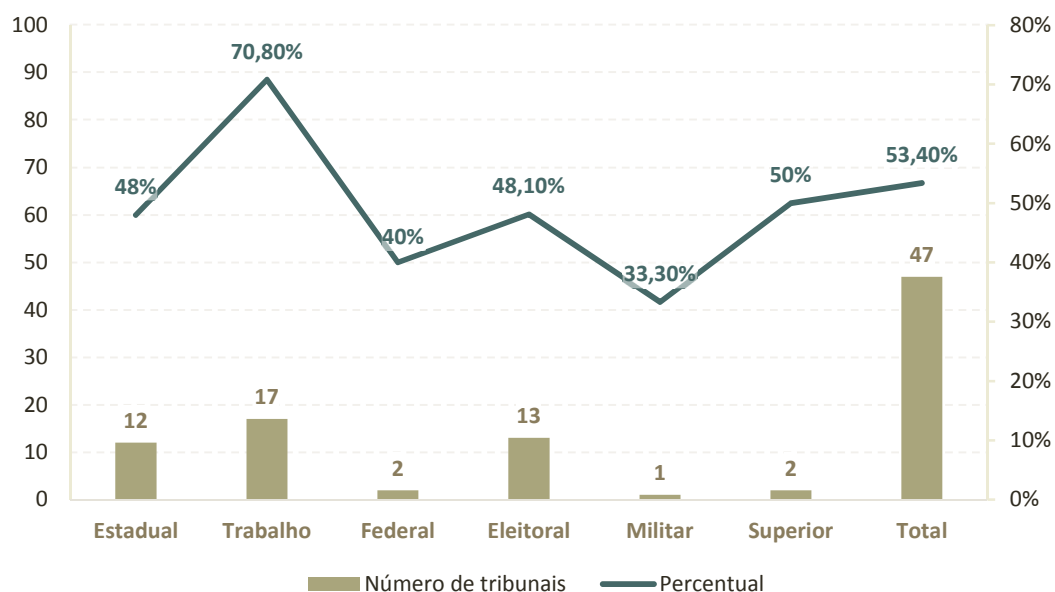
**GRÁFICO 19. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM MECANISMOS DE GESTÃO DO DESEMPENHO**



Quanto ao programa de Gestão por Competências vinculado ao desenvolvimento na carreira, 53% dos órgãos responderam positivamente à sua implementação, conforme Gráfico 20.



**GRÁFICO 20. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS VINCULADO AO DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA**



Ressalta-se que, dos 47 tribunais que possuem Programa de Gestão por Competências, 30 contaram com o apoio de alguma consultoria externa.

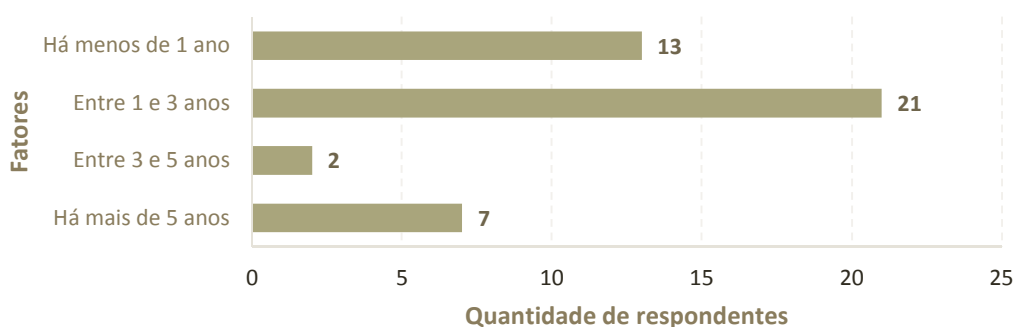
A maioria dos órgãos respondentes encontra-se nas fases iniciais do Programa de Gestão por Competências: “fase de implantação”, “competências descritas” e “diagnóstico sendo utilizado para ações de capacitação”, conforme indicado no Gráfico 21. Apenas 1 (um) órgão respondente tem utilizado a gestão por competências nos 4 (quatro) subsistemas de gestão de pessoas: capacitação, seleção, avaliação e remuneração por competências.

**GRÁFICO 21. FASES EM QUE SE ENCONTRA O PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DOS ÓRGÃOS**



Como pode ser observado, a implantação da gestão por competências ainda é algo recente na maioria dos órgãos respondentes. A partir da análise do Gráfico 22, verifica-se que 13 tribunais implantaram o programa há menos de 1 (um) ano, 21 tribunais estão entre 1 (um) e 3 (três) anos de implantação, 2 (dois) tribunais estão entre 3 (três) e 5 (cinco) anos, e 7 (sete) órgãos já implantaram o programa há mais de 5 (cinco) anos.

**GRÁFICO 22. TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**



O programa de Gestão por Competências foi implantado por 4 (quatro) tribunais, contudo não foi informado o tempo de implantação. Ainda sobre esse tema, foi questionado, também, sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos órgãos, que estão listadas a seguir.

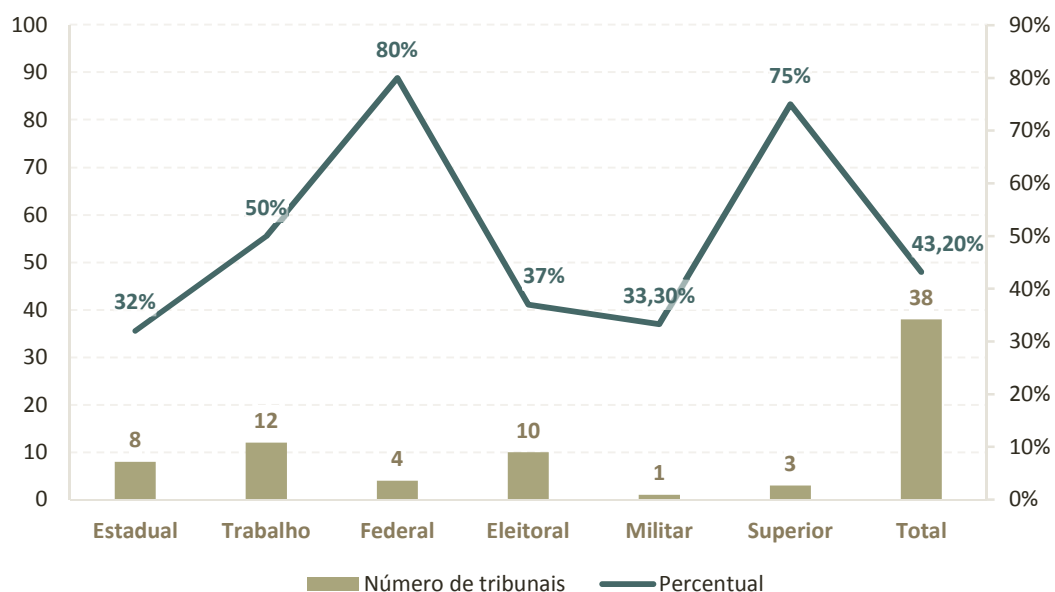
**TABELA 6. DIFICULDADES LEVANTADAS PELOS ÓRGÃOS QUANTO À IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Dificuldades	Número de Ocorrências
Falta de pessoal qualificado	8
Falta de recursos tecnológicos	7
Falta de recursos financeiros	4
Falta de conhecimento técnico sobre o tema	3
Falta de cultura organizacional para efetivação do modelo de Gestão por Competências	3
Falta de adesão/colaboração dos servidores/magistrados	2

Em relação às avaliações de desempenho, grande parte da amostra registrou que essas não são utilizadas para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento. Foi relatado por esses órgãos que tais avaliações não são utilizadas para tal ação devido a 2 (dois) motivos principais, a saber: que “as avaliações utilizadas para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento são as resultantes do Programa de Gestão por Competências, as quais ainda não estão vinculadas à avaliação de desempenho”; e que “como a gestão por competências ainda se encontra em fase inicial de implantação, as avaliações de desempenho ainda não estão sendo utilizadas para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento”.

Pode-se verificar essa informação dividida por ramo de justiça no Gráfico 23.

**GRÁFICO 23. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE UTILIZAM AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO PARA ORIENTAR AS ÁREAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**



Foi solicitado aos órgãos que utilizam as avaliações de desempenho a orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento para que efetuem o registro de como tal procedimento é realizado. Alguns informaram que identificam a necessidade de desenvolvimento do servidor por meio da atribuição de pontuações regulares e/ou insuficientes, além do plano de ação que consta na avaliação. Nesses casos, o gestor pode recomendar ações de capacitação e desenvolvimento para o avaliado.

Em relação à avaliação de desempenho por competências, verifica-se que poucos respondentes já a realizam. Após realizada, verifica-se, por meio dos resultados dessas e dos *gaps* de competências identificados, quais são as áreas que necessitam de capacitação. As avaliações e seus resultados também são utilizadas pelos gestores como ferramenta de *feedback*.

Outros órgãos realizam a avaliação de desempenho e a avaliação por competências de forma separada. As avaliações de desempenho estão vinculadas à movimentação na carreira e restringem-se a fatores comportamentais. A avaliação de competências subsidia a formulação do programa anual de capacitação e processos seletivos de movimentação, além da ocupação de função.

Por outro lado, também foi verificada a correlação entre a Avaliação de Desempenho e a implantação da Gestão por Competências, tendo em vista a utilização das avaliações de desempenho para fins de orientação das áreas de capacitação e desenvolvimento, conforme dados da Tabela 7.

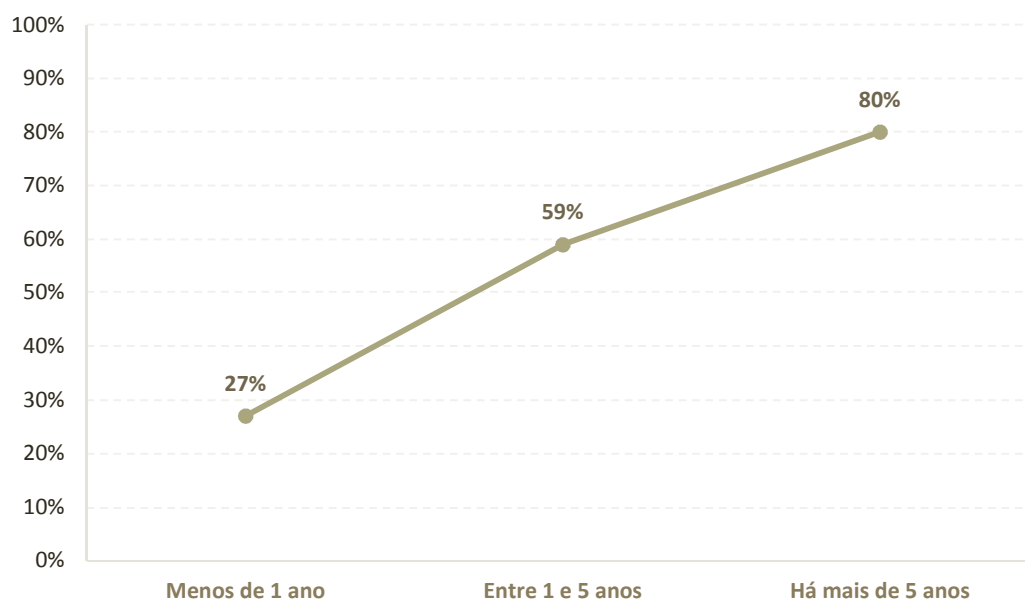
**TABELA 7. CORRELAÇÃO ENTRE O TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A UTILIZAÇÃO DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO PARA ORIENTAR AS ÁREAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Tempo de Implantação da Gestão por Competências	Utilização de avaliações de desempenho para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento		
	Não	Sim	Total
Não implantado	25	9	34
Há menos de 1 ano	11	4	15
Entre 1 e 3 anos	10	16	26
Entre 3 e 5 anos	2	1	3
Há mais de 5 anos	2	8	10
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>38</b>	<b>88</b>

Com base na tabela acima, foi possível confirmar o que alguns tribunais afirmaram em relação ao tempo de implantação da Gestão por Competências. Nota-se que o número de tribunais que utiliza a avaliação de desempenho para orientar a capacitação e o desenvolvimento dos servidores é diretamente proporcional ao tempo de implantação do Programa de Gestão por Competências.

A relação entre uma coisa e outra pode ser aventada a partir da pesquisa realizada, uma vez que é possível perceber nítida tendência de aproveitamento das avaliações de desempenho para fins de orientação das áreas de capacitação e desenvolvimento na medida em que a implantação do programa de gestão por competências amadurece. Nesse sentido, pode-se verificar no gráfico abaixo essa tendência.

**GRÁFICO 24. PERCENTUAL DE TRIBUNAIS QUE UTILIZAM AS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO PARA ORIENTAR AS ÁREAS DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO *VERSUS* TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**



Uma das maiores dificuldades da gestão de pessoas no serviço público é transformar a melhoria de desempenho em cultura organizacional. Na verdade, não há sistema de premiação aos servidores mais excelentes que os desafie ao ganho de produtividade, e a conjugação da regra da estabilidade com a fragilidade do sistema de responsabilização funcional é um estímulo à estagnação.

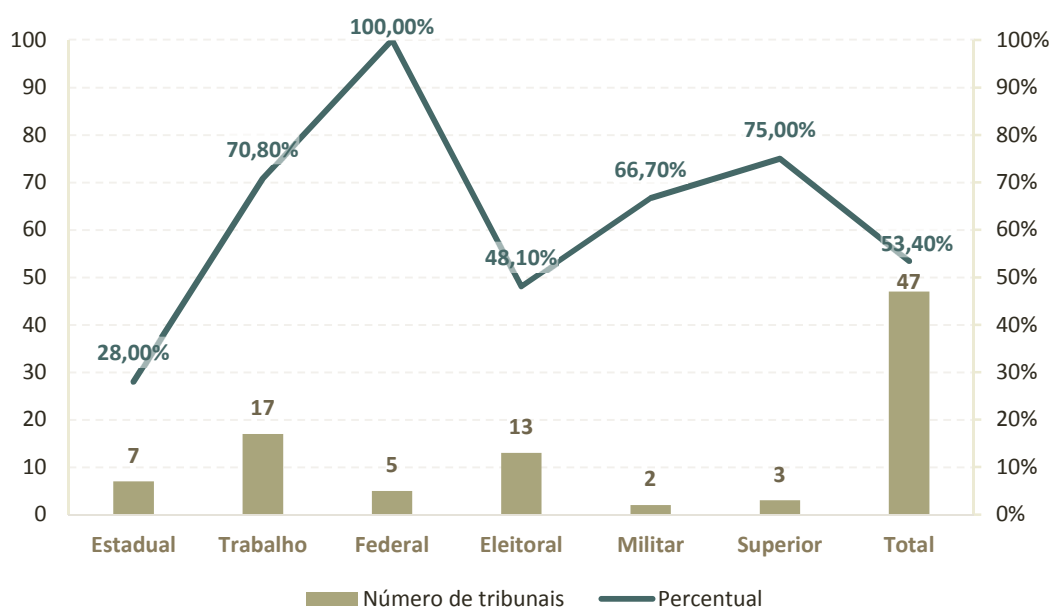
Entre a ausência de recompensas ou premiações atrativas e a debilidade dos mecanismos de responsabilidade, o servidor público tende a não reconhecer a busca da produtividade como um objetivo pessoal ou organizacional. A implantação de um programa de gestão por competências, fundado no princípio meritocrático, visa alterar esse estado de coisas e, para tanto, deve contar com modelos analíticos que permitam a identificação dos pontos altos e dos setores com déficit de rendimento.

Assim, se não há uma relação de sinonímia entre os mecanismos de avaliação de desempenho e um programa de gestão de pessoas por competências, não há como negar que aquele se apresenta como uma ferramenta valiosa para implantação e desenvolvimento deste.

## 5. Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores

Em relação ao acompanhamento e desenvolvimento de gestores, verifica-se que mais da metade dos órgãos respondentes já implementaram algum programa para formação de gestores, consoante observado no gráfico a seguir.

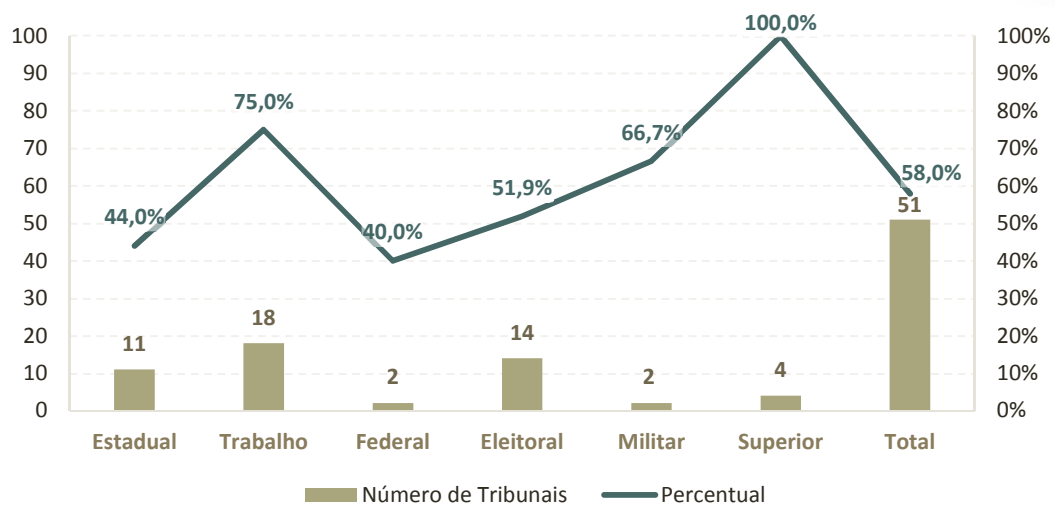
**GRÁFICO 25. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE IMPLEMENTARAM PROGRAMA PARA FORMAÇÃO DE GESTORES**



Segundo relatado pelas instituições, existem diversos Programas de Desenvolvimento Gerencial que são desenvolvidos, principalmente, com base na realização de cursos, *workshops*, treinamentos de capacitação, treinamentos de reciclagem e de desenvolvimento.

Em relação à definição das competências gerenciais, 51 tribunais já possuem esse mapeamento, conforme disposto no Gráfico 26.

**GRÁFICO 26. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE APRESENTAM AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DEFINIDAS**

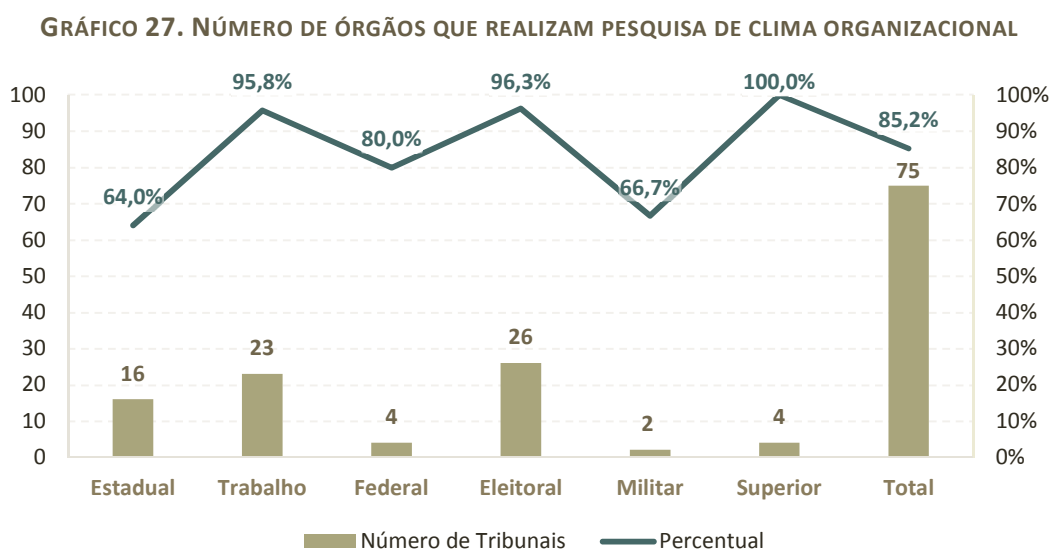




## 6. Valorização dos Servidores e Ambiente de Trabalho

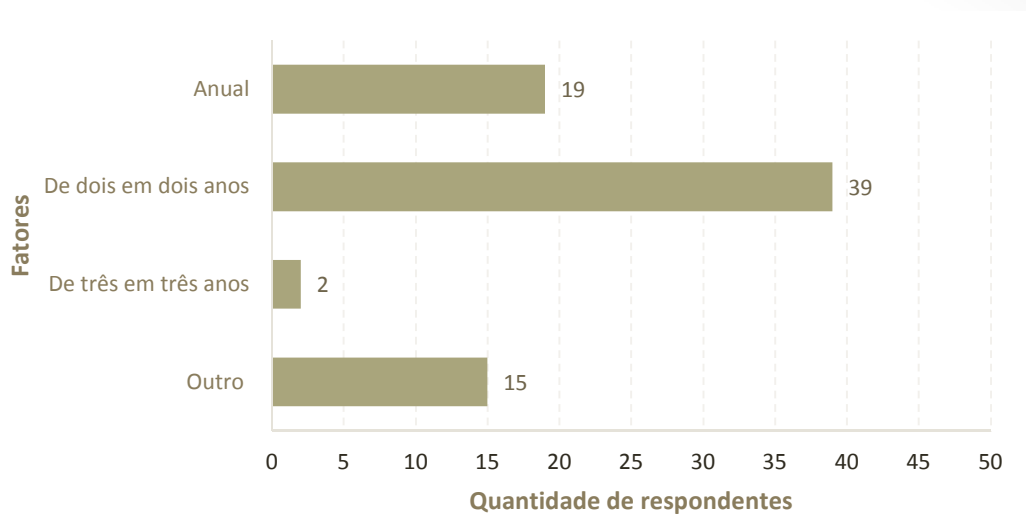
A última parte do instrumento investigou as ações de valorização dos servidores e o ambiente de trabalho. Buscou-se entender um pouco mais sobre como os órgãos estão lidando com a saúde dos servidores. Portanto, as perguntas foram voltadas para temas como a qualidade de vida no trabalho, serviços de atenção à saúde, pesquisa de clima, prevenção de acidentes, ações de ergonomia, de acessibilidade e de responsabilidade socioambiental, entre outros correlatos.

De acordo com o Gráfico 27, verifica-se que 85,2% dos órgãos realizam pesquisa de clima organizacional.



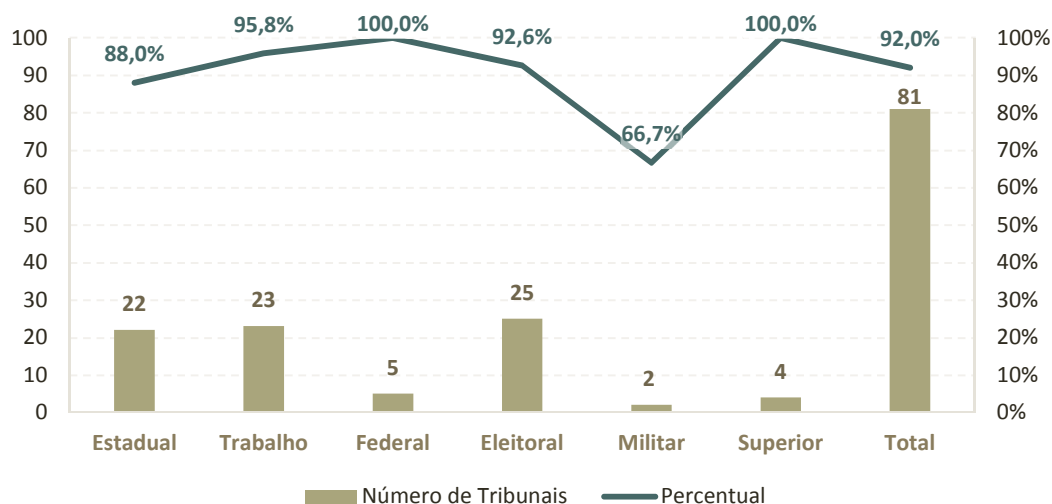
A maioria dos respondentes, 39 órgãos, realiza a pesquisa a cada 2 (dois) anos, 19 órgãos realizam a pesquisa anualmente e apenas 2 (dois) tribunais aplicam a pesquisa a cada 3 (três) anos, conforme Gráfico 28 a seguir.

**GRÁFICO 28. FREQUÊNCIA COM QUE A PESQUISA DE CLIMA É REALIZADA NOS ÓRGÃOS**



De acordo com o Gráfico 29, em relação às ações de qualidade de vida no trabalho, quase a totalidade dos órgãos implementou ações nessa perspectiva, correspondendo a 92% de toda a amostra.

**GRÁFICO 29. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE IMPLEMENTARAM AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**



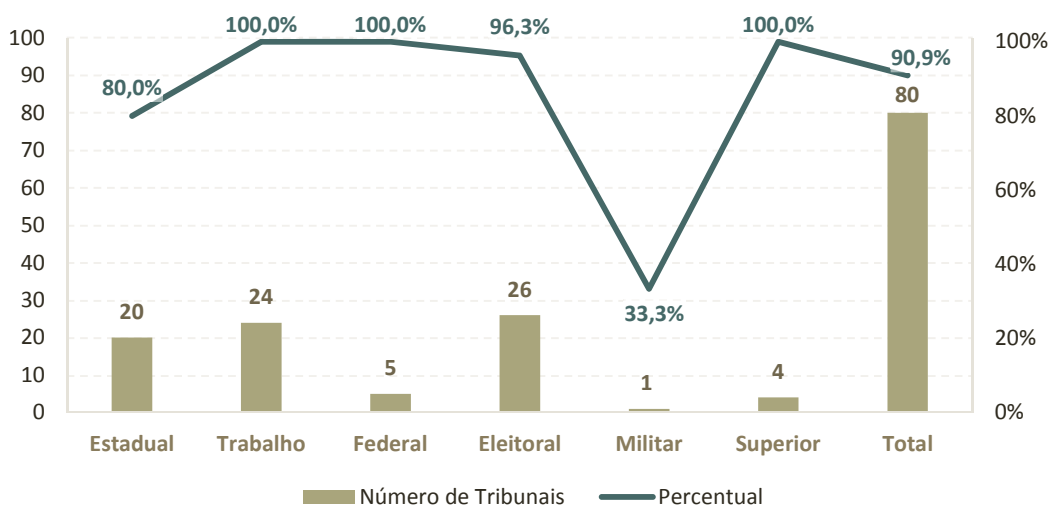
Foram questionados sobre quais ações de qualidade de vida já foram implementadas pelos órgãos. A Tabela 8 apresenta de forma compilada as ações mais recorrentes.

TABELA 8. AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO REALIZADAS PELOS ÓRGÃOS

Ações	Número de Ocorrências
Programas e projetos orientados para melhoria da saúde do servidor	47
Palestras/workshops/oficinas/fóruns/cursos	33
Ginástica laboral	28
Campanha de vacinação	25
Ações de prevenção de doenças	22
Programa de preparação para aposentadoria	20
Atividades esportivas (corrida, caminhada, yoga, alongamento, muay thai, pilates, zumba, danças, etc.)	15
Eventos em datas comemorativas	14
Avaliações dos postos de trabalho	11
Atendimento odontológico	11
Realização de exames periódicos	10
Controle de doenças ocupacionais	10

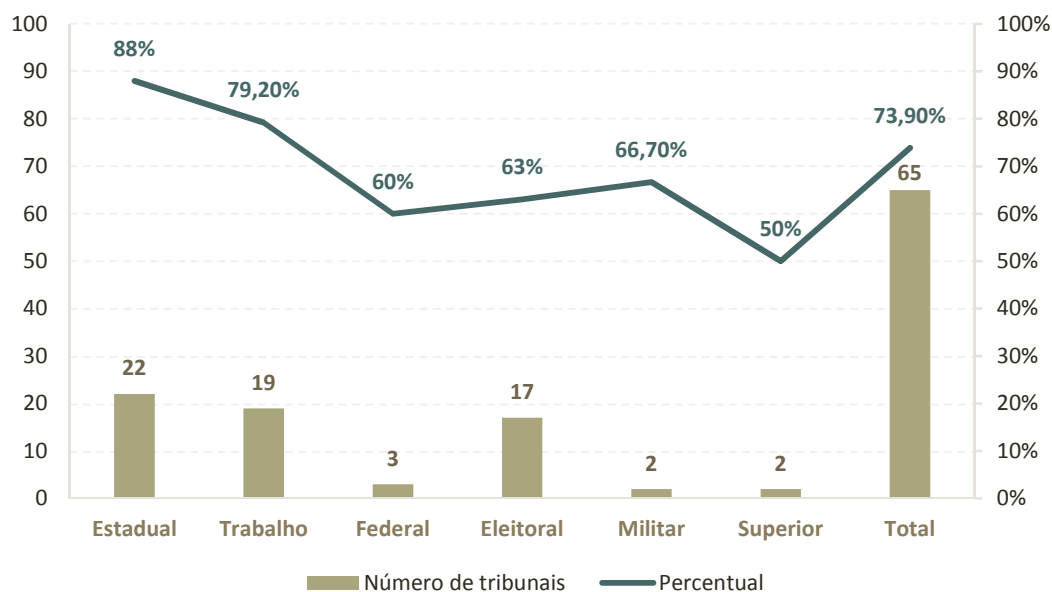
Em relação à atenção integral à saúde de magistrados e servidores, 80 tribunais respondentes possuem serviço de atenção à saúde, conforme gráfico a seguir.

GRÁFICO 30. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM POLÍTICA/SERVIÇO DE ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE DE MAGISTRADOS E SERVIDORES



Foi questionado também sobre a existência de mecanismos de participação de magistrados e servidores na gestão do órgão. Dos 88 tribunais respondentes, 65 afirmaram que existem mecanismos que possibilitam a participação, tanto de magistrados como de servidores na gestão da instituição (vide Gráfico 31).

**GRÁFICO 31. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE APRESENTAM MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES NA GESTÃO DO ÓRGÃO**



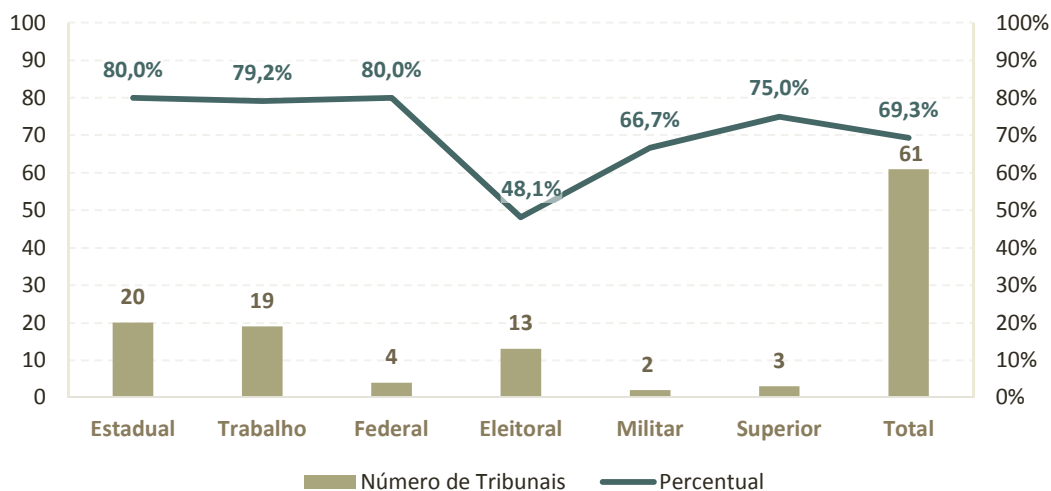
A tabela a seguir lista os mecanismos mais recorrentes de participação de magistrados e servidores na gestão dos órgãos.

TABELA 9. DESCRIÇÃO DOS MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO DE MAGISTRADOS E SERVIDORES NA GESTÃO DOS ÓRGÃOS

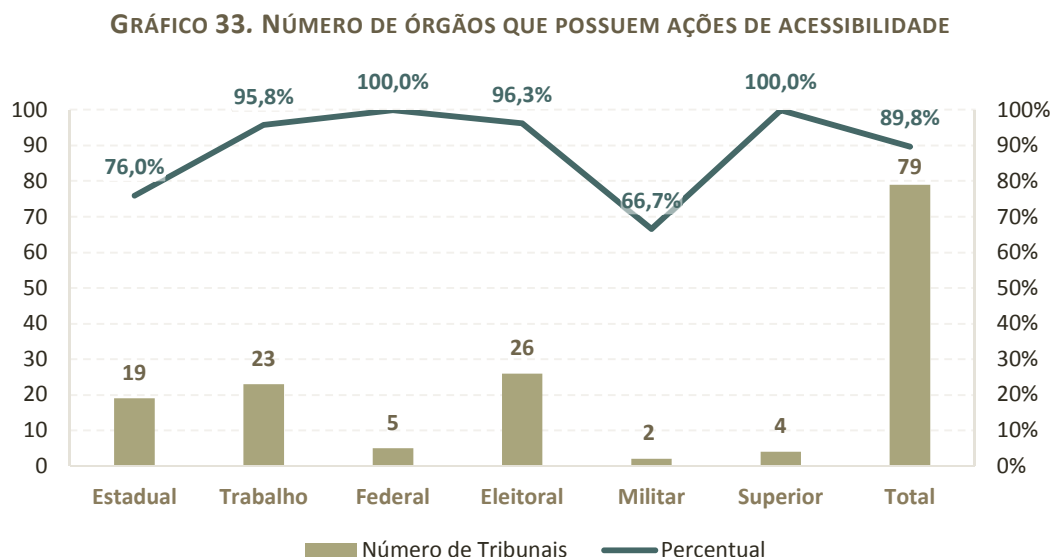
Ações	Número de Ocorrências
Comitê Gestor/Comitê de Gestão Estratégica/Comitês Setoriais	29
Comissões	29
Participação na elaboração do Planejamento Estratégico	19
Conselhos	9
Reuniões	7
Grupos de trabalho/estudo	7
Pesquisas	6
Canais de comunicação	4
Participação na elaboração da proposta orçamentária	3
Ouvidoria	3

Foi questionado se os órgãos possuem canais de comunicação, internos ou externos, que fomentem a manifestação de ideias e apresentação de sugestões e projetos. A partir da análise do Gráfico 32, verifica-se que 61 instituições afirmaram possuir canais de comunicação.

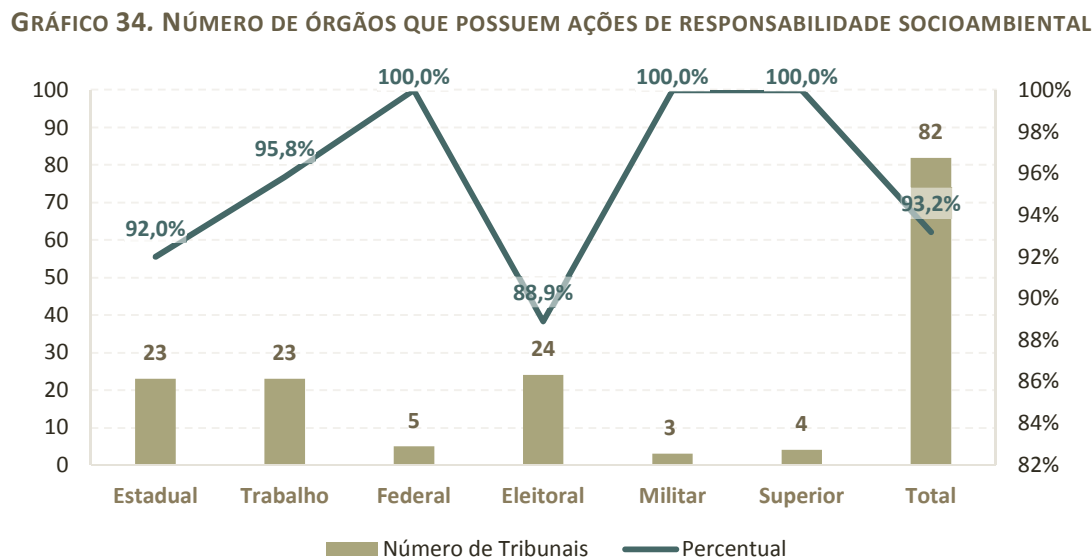
GRÁFICO 32. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM CANAIS DE COMUNICAÇÃO



Em relação à existência de ações de acessibilidade, quase 90% dos órgãos possuem esse tipo de iniciativa, conforme observado no Gráfico 33.

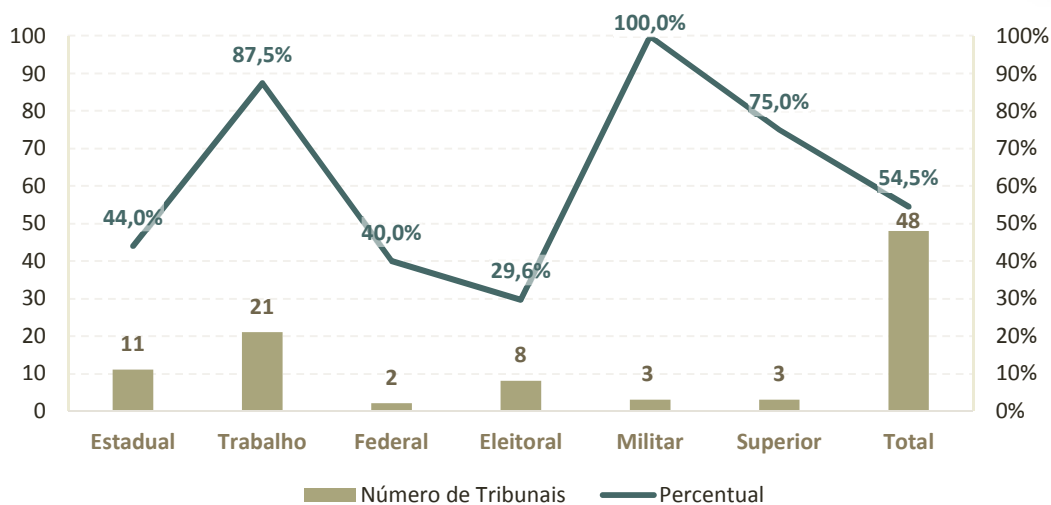


De forma semelhante, mais de 90% dos respondentes afirmam possuir ações de responsabilidade socioambiental, de acordo com o Gráfico 34.



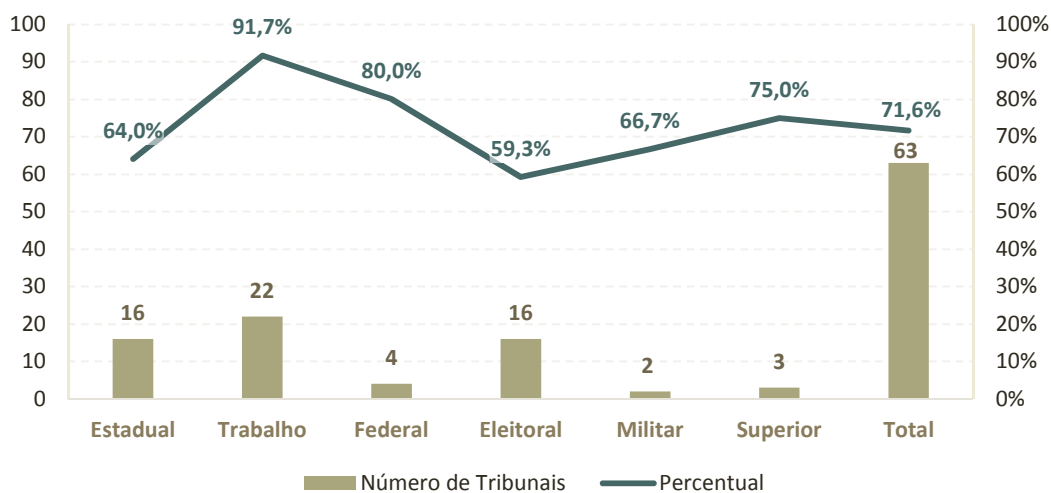
Outro ponto levantado foi à implementação de ações de prevenção de acidentes. Conforme Gráfico 35, 48 tribunais implementaram algum tipo de ação nesse sentido.

**GRÁFICO 35. ÓRGÃOS QUE IMPLEMENTARAM AÇÕES DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES**



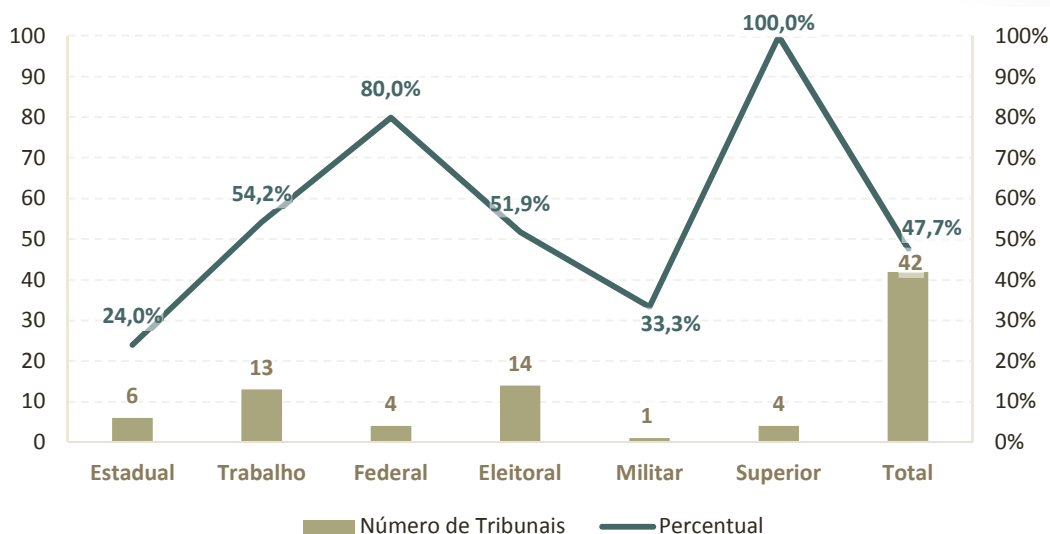
Além dos vários aspectos relacionados à saúde, foi questionado sobre a existência de ações de adequação ergonômica. Um total de 63 órgãos possui algum tipo de ação de adequação ergonômica.

**GRÁFICO 36. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE DESENVOLVERAM AÇÕES DE ADEQUAÇÃO ERGONÔMICA**



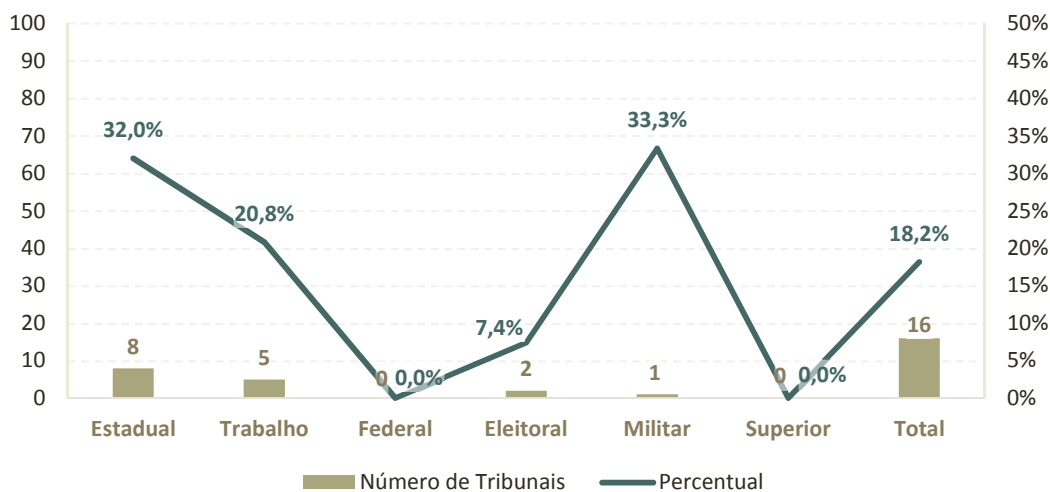
Quanto à existência de código de ética para orientar a atuação de seus servidores. A partir do Gráfico 37, observa-se que menos de 50% dos tribunais possuem código de ética.

**GRÁFICO 37. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM CÓDIGO DE ÉTICA**



Em relação à existência de ações de reconhecimento, menos de 20% dos órgãos possuem algum tipo de ação voltada para reconhecer os servidores com alto desempenho.

**GRÁFICO 38. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE DESENVOLVERAM AÇÕES PARA RECONHECIMENTO DOS SERVIDORES COM ALTO DESEMPENHO**



Foi solicitado aos órgãos que possuem alguma ação para reconhecimento dos servidores de alto desempenho que descrevessem o que vem sendo realizado. A maioria relatou que promovem eleições entre os servidores para que sejam indicados aqueles que



se destacam pelo seu desempenho. Após, os servidores escolhidos são homenageados e recebem premiações.

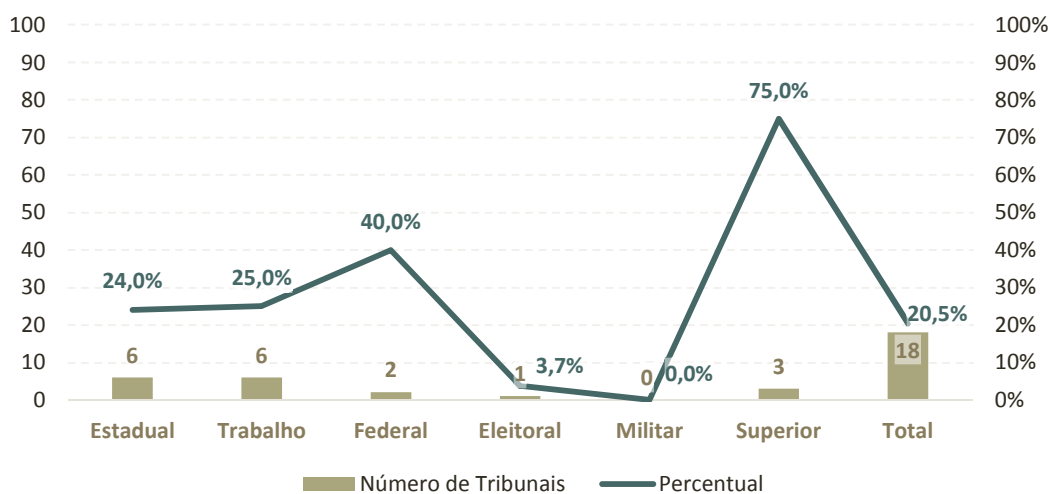
Além disso, foi pontuada a existência de concursos e implantação de programas para valorização dos servidores. Algumas iniciativas citadas foram a entrega de medalhas aos servidores que se destacam no desempenho de suas funções e a entrega de certificados para os aposentados, como reconhecimento pelos serviços prestados.

**TABELA 10. AÇÕES DIFERENCIADAS PARA RECONHECIMENTO DOS SERVIDORES COM ALTO DESEMPENHO**

<b>Ações</b>	<b>Número de Ocorrências</b>
<b>Entrega de medalha</b>	5
<b>Entrega de prêmios</b>	4
<b>Eleição, entre servidores e magistrados, de servidor com melhor desempenho</b>	4
<b>Implantação de programa para valorização dos servidores</b>	2
<b>Entrega de certificado/diploma</b>	2
<b>Realização de homenagem em sessão pública</b>	2

Como importante ferramenta de gestão, questionou-se sobre a realização de entrevista de desligamento. Apenas 18 tribunais entrevistam os servidores que se desligam do órgão, conforme apontado no Gráfico 39.

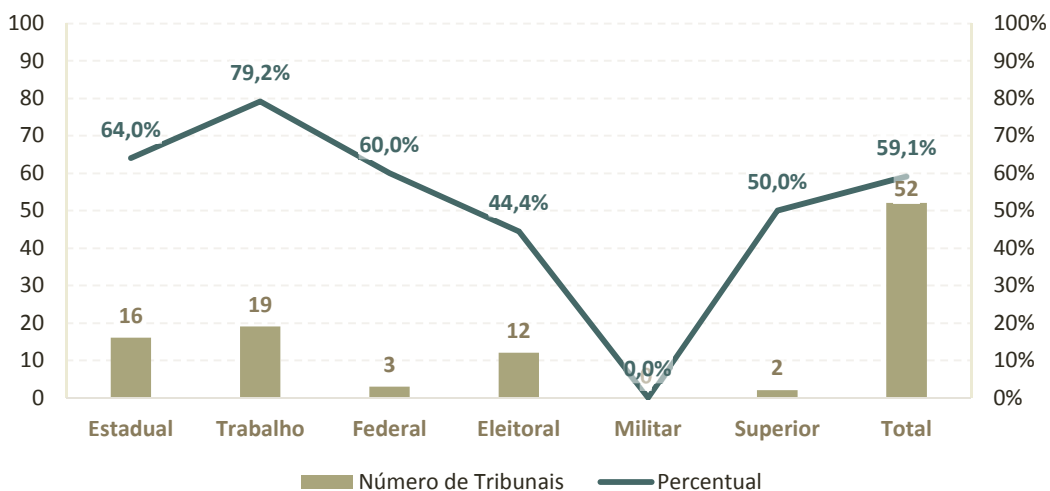
**GRÁFICO 39. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE REALIZAM ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**



Dos 18 órgãos que responderam positivamente sobre a realização de entrevistas de desligamento, os dados coletados por esses são utilizados para elaboração de relatórios que podem servir para o levantamento dos impactos e possibilidades de prevenção e retenção de talentos. Tais dados servem, também, para estudar propostas de melhorias na gestão do órgão e para subsidiar o planejamento de Gestão de Pessoas. Alguns tribunais realizam estudos frequentes para monitoramento dos motivos dos desligamentos.

Foi questionado, ainda, se os órgãos possuem ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira. No Gráfico 40, verifica-se que 52 órgãos possuem ações nessa perspectiva.

**GRÁFICO 40. NÚMERO DE ÓRGÃOS QUE POSSUEM AÇÕES DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA E PÓS-CARREIRA**



**TABELA 11. DESCRIÇÃO DAS AÇÕES DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA E PÓS-CARREIRA DESENVOLVIDAS NOS ÓRGÃOS**

Ações	Número de Ocorrências
Programa/projeto de Preparação para Aposentadoria	39
Palestras/ <i>workshops</i> /seminários	18
Orientação financeira/jurídica	11
Eventos	6
Orientação de mudanças de rotina	6
Oficinas	5
Dinâmicas de grupo	5
Cursos	5
Acompanhamento de saúde mental e física	3

A última parte do instrumento questionou a existência de alguma prática que os tribunais considerassem ser referência para todo o Poder Judiciário. Foram recebidas respostas de 46 tribunais. Desses, vários órgãos citaram novamente algumas atividades que já haviam sido exemplificadas nos itens anteriores, como, por exemplo, os programas de saúde e qualidade de vida no trabalho.

Algumas práticas interessantes que foram pontuadas referem-se à integração do cadastro do ponto eletrônico ao sistema de gestão de pessoas, gerando descontos em folha por ausências ou atrasos. Foram citadas, também, práticas relacionadas à realização de processos seletivos para preenchimento de cargos em comissão com base no Programa de Gestão por Competências e Acompanhamento de Lideranças.

Vale mencionar outras práticas, tais como: programas de Gestão Socioambiental; políticas institucionais de Gestão de Pessoas; serviços de Consultoria Interna em Gestão de Pessoas à disposição das unidades e gestores; registro de frequência em Ponto Eletrônico com possibilidade de formação de Banco de Horas; programa de concessão de bolsas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) para os servidores; Recadastramento Cidadão para servidores aposentados e pensionistas; Portal de Educação a Distância na *internet*; incentivo à instrutoria interna nas ações internas de educação corporativa; apoio nas ações de escolarização supletiva e de inclusão digital de colaboradores terceirizados; realização de Acordos de Cooperação Técnica com outros tribunais para compartilhamento de recursos e cursos; Banco de Talentos, entre outros.

Além do que foi citado, os órgãos referenciam os programas de preparação e incentivo à aposentaria e, em contrapartida, também apontam como boas práticas os programas de ambientação para novos servidores. Por fim, foram citados, também, os programas de melhoria do clima organizacional, *coaching* e programas de desenvolvimento de relações interpessoais e a implantação do teletrabalho.

Ressalta-se que o CNJ está aberto para receber dos órgãos do Poder Judiciário iniciativas que possam ser referenciadas e compartilhadas com todos os outros órgãos. Pretende-se realizar uma rede de governança em gestão de pessoas, em que as práticas de sucesso possam ser repassadas e aplicadas a outras instituições.

## REFERÊNCIAS

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

## ANEXOS

### Anexo 1 - Questionário para Diagnóstico sobre Práticas de Gestão de Pessoas no Poder Judiciário.

#### Em relação à Unidade de Gestão de Pessoas

**Pergunta 1.** Quantos servidores efetivos existem no seu órgão?

- Menos de 150
- De 151 a 300 servidores
- De 301 a 500 servidores
- De 501 a 1000 servidores
- Acima de 1001 servidores

**Pergunta 2.** Quantos servidores atuam na Unidade de Gestão de Pessoas?

- Até 10 servidores
- De 11 a 20 servidores
- De 21 a 30 servidores
- De 31 a 40 servidores
- De 41 a 50 servidores
- Acima de 51 servidores

**Pergunta 3.** Quantos terceirizados atuam na Unidade de Gestão de Pessoas?

- Até 10 terceirizados
- De 11 a 20 terceirizados
- De 21 a 30 terceirizados
- De 31 a 40 terceirizados
- De 41 a 50 terceirizados
- Acima de 51 terceirizados
- Nenhum

**Pergunta 4.** Indique as subunidades de atuação em que está estruturada a Unidade de Gestão de Pessoas.

- Desenvolvimento Organizacional e de Pessoas
- Legislação de Pessoal
- Educação Corporativa
- Pagamento
- Saúde
- Benefícios
- Informações Funcionais
- Outras

Se você marcou a opção “Outras”, especifique todas as subunidades.

**Pergunta 5.** Existe sistema informatizado de Gestão de Pessoas?

- Sim

- Não

**5.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**5.1.1.** Como o sistema foi adquirido?

- Foi comprado
- Foi contratada empresa de software que customizou o sistema para o Tribunal
- Foi produzido por servidores do Tribunal
- Foi doado por outro Tribunal

**5.1.2.** O sistema utilizado atende às necessidades do Tribunal?

- Sim
- Não
- Parcialmente

**5.1.3.** Cite pontos positivos e/ou negativos sobre o sistema utilizado.

**5.2.** Caso fosse disponibilizado um sistema de Gestão de Pessoas único para o Poder Judiciário seria interessante para seu órgão utilizá-lo?

- Sim
- Não

#### Em relação ao Planejamento em Gestão de Pessoas

**Pergunta 6.** O responsável pela área de Gestão de Pessoas participa efetivamente do planejamento e da execução da estratégia do órgão?

- Sim
- Não

**Pergunta 7.** Existe Plano Estratégico de Gestão de Pessoas?

- Sim
- Não

**Pergunta 8.** Existem mecanismos para dimensionamento e monitoramento da força de trabalho de acordo com os processos de trabalho e com as competências requeridas?

- Sim
- Não

**8.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**8.1.1.** Com qual periodicidade esse planejamento da força de trabalho é realizado?

- Uma vez ao ano
- Quando é elaborado pedido para novo concurso
- Quando o órgão sente necessidade

- Foi realizado apenas uma vez

**8.1.2.** Descreva, resumidamente, a metodologia utilizada para dimensionar a força de trabalho.

**Pergunta 9.** Existem critérios objetivos e transparentes de distribuição da força de trabalho?

- Sim
- Não

**9.1.** Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva, resumidamente, a metodologia utilizada para distribuir a força de trabalho.

#### Em relação à Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores

**Pergunta 10.** Os concursos públicos são realizados com base nos requisitos e competências dos cargos?

- Sim
- Não

**Pergunta 11.** Há programa de ambientação para os servidores recém-ingressos no órgão?

- Sim
- Não

**11.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**11.1.1.** Qual a duração, em horas, do programa de ambientação?

- Até 4 horas
- De 4 a 8 horas
- De 8 a 16 horas
- Acima de 16 horas

**11.1.2.** Quem participa do programa de ambientação como instrutor?

- A área de Gestão de Pessoas
- Representantes das diversas unidades do órgão
- Diretores e Secretários
- Presidência

**11.1.3.** Quais os temas/áreas de capacitação são abordados no programa de ambientação?

- Organograma do órgão
- Atribuições e competências do órgão
- Benefícios e direitos dos servidores
- Ética no serviço (ou temas congêneres)
- Atribuições e competências dos cargos
- Outros



Se você marcou a opção “Outros”, cite-os/as.

**11.1.4.** Os servidores recém-ingressos avaliam a ambientação como positiva?

- Sim
- Não

**Pergunta 12.** Existem critérios estabelecidos para movimentação de pessoal?

- Sim
- Não

**12.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**12.1.1.** Existe normativo que formaliza esses critérios?

- Sim
- Não

**12.1.2.** Descreva, resumidamente, os critérios para movimentação de pessoal.

**Pergunta 13.** Existe definição formal de perfis profissionais para cargos de liderança?

- Sim
- Não

**Pergunta 14.** Realizam processos seletivos para provimento de cargos em comissão e funções de confiança?

- Sim
- Não

**14.1.** Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva quais os critérios norteadores utilizados pelo órgão para a realização desses processos.

**Pergunta 15.** Há comparação dos perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos, de forma a aloca-los nos espaços organizacionais (setores, cargos e funções) apropriados?

- Sim
- Não

#### Em relação ao Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores

**Pergunta 16.** Existem na instituição mecanismos de Gestão do Desempenho contemplando planejamento, acompanhamento, avaliação e técnicas de *feedback* aos servidores?

- Sim
- Não

**Pergunta 17.** Existe algum programa de Gestão por Competências vinculado ao desenvolvimento na carreira?

- Sim
- Não

**17.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**17.1.1.** Vocês contaram com o auxílio de alguma consultoria para desenvolver o sistema de Gestão por Competências?

- Sim. Qual consultoria?
- Não

**17.1.2.** Em qual das fases a seguir se encontra o programa de Gestão por Competências do seu órgão?

- Em fase de implantação (projeto inicial, análise documental, iniciando a descrição das competências)
- Competências descritas, aguardando a realização do diagnóstico
- Diagnóstico sendo utilizado para planejamento das ações de capacitação
- Realização de capacitação e seleção por competências
- Realização de capacitação, seleção e avaliação de desempenho por competências
- Realização de capacitação, seleção, avaliação de desempenho e remuneração por competências
- Não há intenção nem estudo para implantação da Gestão por Competências
- Outra

Se você marcou a opção “Outra”, escreva em qual fase de implantação se encontra o programa de Gestão por Competências do seu órgão.

**17.1.3.** Há quanto tempo vocês implantaram a Gestão por Competências?

- Há menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Há mais de 5 anos

**17.1.4.** Quais as principais dificuldades do seu órgão em relação à implantação do Sistema de Gestão por Competências?

- Falta de conhecimento técnico sobre o tema
- Falta de recursos (tecnológicos e financeiros)
- Falta de pessoal
- Outras

Se você marcou a opção “Outras”, cite-as.

**Pergunta 18.** As avaliações de desempenho são utilizadas para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva como.

#### Em relação ao Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores

**Pergunta 19.** Existe algum programa para formação de gestores?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva brevemente o funcionamento desse programa.

**Pergunta 20.** As competências gerenciais estão definidas?

- Sim
- Não

#### Em relação à Valorização dos Servidores e ao Ambiente de Trabalho

**Pergunta 21.** O órgão realiza pesquisa de clima organizacional?

- Sim
- Não

**21.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**21.1.1.** Qual a frequência de realização da pesquisa?

- Anual
- De dois em dois anos
- De três em três anos
- Outro

**Pergunta 22.** Existem ações de qualidade de vida no trabalho?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, cite/descreva algumas das ações realizadas.

**Pergunta 23.** O órgão possui política/serviço de atenção integral à saúde de magistrados e servidores?

- Sim
- Não

**23.1.** Se você respondeu **Sim** na questão acima, assinale quais dos serviços a seguir são oferecidos.

- Serviço de Saúde
- Atendimento Psicológico
- Atendimento Odontológico
- Ginástica Laboral
- Outros

Se você marcou a opção “Outros”, descreva quais são.

**Pergunta 24.** Existem mecanismos de participação de magistrados e servidores na gestão do órgão?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, cite/descreva alguns desses mecanismos.

**Pergunta 25.** Existem canais de comunicação, internos ou externos, que fomentem a manifestação de ideias e a apresentação de sugestões e projetos?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, cite/descreva alguns desses canais de comunicação.

**Pergunta 26.** Existem ações de acessibilidade?

- Sim
- Não

**Pergunta 27.** Existem ações de responsabilidade socioambiental?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, cite/descreva algumas dessas ações.

**Pergunta 28.** Existem ações de prevenção de acidentes?

- Sim
- Não

**Pergunta 29.** Existem ações de adequação ergonômica?

- Sim
- Não

**Pergunta 30.** Existe código de ética no seu órgão?

- Sim

- Não

**30.1.** Se você respondeu **Sim** na questão anterior:

**30.1.1.** Os servidores são instruídos e incentivados a tomar conhecimento a respeito do seu conteúdo?

- Sim
- Não

**Pergunta 31.** Existem ações para reconhecimento dos servidores com alto desempenho?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, cite/descreva algumas dessas ações e comente se é perceptível o impacto dessas ações na manutenção do alto desempenho dos servidores.

**Pergunta 32.** Existe entrevista de desligamento?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva, resumidamente, como são utilizadas as informações coletadas na entrevista de desligamento.

**Pergunta 33.** Existem ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira?

- Sim
- Não

Se você respondeu **Sim** na questão acima, descreva quais são os tipos de ações existentes no órgão.

Caso este Tribunal possua alguma prática que possa ser referenciada por outros órgãos do Poder Judiciário, descreva-a resumidamente.

## Anexo 2 - Tribunais que responderam à pesquisa.

Órgãos
Superior Tribunal de Justiça
Superior Tribunal Militar
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
Tribunal de Justiça do Estado do Acre
Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas
Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo
Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão
Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso
Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul
Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
Tribunal de Justiça do Estado do Pará
Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco
Tribunal de Justiça do Estado do Piauí
Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte
Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
Tribunal de Justiça do Estado de Roraima
Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe
Tribunal de Justiça do Estado de Tocantins
Tribunal de Justiça Militar de Minas Gerais
Tribunal de Justiça Militar de São Paulo
Tribunal de Justiça Militar do Rio Grande do Sul
Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região - RJ

Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - SP
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região - MG
Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região - RS
Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região - BA
Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região - PE
Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região - CE
Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região - PA/AP
Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região - PR
Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região - DF
Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região - AM/RR
Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região - SC
Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região - PB
Tribunal Regional do Trabalho da 14ª Região - AC/RO
Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região - Campinas
Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região - MA
Tribunal Regional do Trabalho da 17ª Região - ES
Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região - GO
Tribunal Regional do Trabalho da 19ª Região - AL
Tribunal Regional do Trabalho da 20ª Região - SE
Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região - RN
Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região - PI
Tribunal Regional do Trabalho da 23ª Região - MT
Tribunal Regional do Trabalho da 24ª Região - MS
Tribunal Regional Eleitoral do Acre
Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas
Tribunal Regional Eleitoral do Amapá
Tribunal Regional Eleitoral do Amazonas
Tribunal Regional Eleitoral da Bahia
Tribunal Regional Eleitoral do Ceará
Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal
Tribunal Regional Eleitoral do Espírito Santo
Tribunal Regional Eleitoral de Goiás
Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão
Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso

Tribunal Regional Eleitoral do Mato Grosso do Sul
Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais
Tribunal Regional Eleitoral do Pará
Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba
Tribunal Regional Eleitoral do Paraná
Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco
Tribunal Regional Eleitoral do Piauí
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte
Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul
Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro
Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia
Tribunal Regional Eleitoral de Roraima
Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina
Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo
Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe
Tribunal Regional Eleitoral de Tocantins
Tribunal Regional Federal da 1ª Região
Tribunal Regional Federal da 2ª Região
Tribunal Regional Federal da 3ª Região
Tribunal Regional Federal da 4ª Região
Tribunal Regional Federal da 5ª Região
Tribunal Superior do Trabalho
Tribunal Superior Eleitoral



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processos básicos de gestão de pessoas.....	11
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de servidores efetivos existentes no órgão .....	9
Gráfico 2. Número de servidores em exercício na Unidade de Gestão de Pessoas .....	10
Gráfico 3. Número de terceirizados em exercício na Unidade de Gestão de Pessoas .....	10
Gráfico 4. Subunidades em que está estruturada a Unidade de Gestão de Pessoas .....	13
Gráfico 5. Forma de aquisição do Sistema de Gestão de Pessoas <i>versus</i> atendimento das necessidades dos tribunais .....	15
Gráfico 6. Número de órgãos em que o responsável pela área de Gestão de Pessoas participa do planejamento e execução da estratégia do órgão.....	19
Gráfico 7. Número de órgãos que possuem Plano Estratégico de Gestão de Pessoas.....	20
Gráfico 8. Número de órgãos que possuem mecanismos para dimensionamento e monitoramento da força de trabalho .....	20
Gráfico 9. Periodicidade com que o planejamento da força de trabalho é realizado .....	21
Gráfico 10. Órgãos que possuem critérios objetivos e transparentes de distribuição da força de trabalho.....	23
Gráfico 11. Número de órgãos que realizam concursos com base em requisitos e competências dos cargos.....	25
Gráfico 12. Número de órgãos que possuem programa de ambientação.....	26
Gráfico 13. Especificação das áreas que participam do programa de ambientação .....	26
Gráfico 14. Temas/áreas de capacitação abordados no programa de ambientação .....	27
Gráfico 15. Número de órgãos que possuem critérios estabelecidos para movimentação de pessoal.....	27
Gráfico 16. Número de órgãos que apresentam definição formal de perfis profissionais para cargos de liderança .....	28
Gráfico 17. Número de órgãos que realizam processos seletivos para provimento de cargos em comissão e funções de confiança .....	29
Gráfico 18. Número de órgãos que realizam comparação dos perfis elaborados pelos setores solicitantes com os perfis dos candidatos .....	30
Gráfico 19. Número de órgãos que possuem mecanismos de Gestão do Desempenho .....	31
Gráfico 20. Número de órgãos que possuem programa de Gestão por Competências vinculado ao desenvolvimento na carreira .....	32
Gráfico 21. Fases em que se encontra o programa de Gestão por Competências dos órgãos .....	33
Gráfico 22. Tempo de implantação do programa de Gestão por Competências .....	33
Gráfico 23. Número de órgãos que utilizam as avaliações de desempenho para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento.....	35
Gráfico 24. Percentual de tribunais que utilizam as avaliações de desempenho para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento <i>versus</i> Tempo de Implantação do programa de Gestão por Competências .....	37
Gráfico 25. Número de órgãos que implementaram programa para formação de gestores.....	38
Gráfico 26. Número de órgãos que apresentam as competências gerenciais definidas.....	39
Gráfico 27. Número de órgãos que realizam pesquisa de clima organizacional .....	40
Gráfico 28. Frequência com que a pesquisa de clima é realizada nos órgãos.....	41

Gráfico 29. Número de órgãos que implementaram ações de Qualidade de Vida no Trabalho.....	41
Gráfico 30. Número de órgãos que possuem política/serviço de atenção integral à saúde de magistrados e servidores.....	42
Gráfico 31. Número de órgãos que apresentam mecanismos de participação de magistrados e servidores na gestão do órgão .....	43
Gráfico 32. Número de órgãos que possuem canais de comunicação.....	44
Gráfico 33. Número de órgãos que possuem ações de acessibilidade .....	45
Gráfico 34. Número de órgãos que possuem ações de responsabilidade socioambiental.....	45
Gráfico 35. Órgãos que implementaram ações de prevenção de acidentes.....	46
Gráfico 36. Número de órgãos que desenvolveram ações de adequação ergonômica .....	46
Gráfico 37. Número de órgãos que possuem código de ética.....	47
Gráfico 38. Número de órgãos que desenvolveram ações para reconhecimento dos servidores com alto desempenho.....	47
Gráfico 39. Número de órgãos que realizam entrevista de desligamento.....	49
Gráfico 40. Número de órgãos que possuem ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultados Globais de acordo com as práticas levantadas no Diagnóstico.....	7
Tabela 2. Pontos positivos e/ou negativos levantados acerca dos sistemas utilizados .....	15
Tabela 3. Metodologias utilizadas para dimensionamento da força de trabalho.....	23
Tabela 4. Descrição dos critérios utilizados pelos órgãos para movimentação de pessoal .....	28
Tabela 5. Descrição dos critérios norteadores utilizados pelos órgãos para a realização dos processos seletivos para provimento de cargos em comissão e funções de confiança.....	29
Tabela 6. Dificuldades levantadas pelos órgãos quanto à implantação do Sistema de Gestão por Competências .....	34
Tabela 7. Correlação entre o Tempo de Implantação da Gestão por Competências e a utilização de avaliações de desempenho para orientar as áreas de capacitação e desenvolvimento.....	36
Tabela 8. Ações de qualidade de vida no trabalho realizadas pelos órgãos .....	42
Tabela 9. Descrição dos mecanismos de participação de magistrados e servidores na gestão dos órgãos .....	44
Tabela 10. Ações diferenciadas para reconhecimento dos servidores com alto desempenho .....	48
Tabela 11. Descrição das ações de preparação para aposentadoria e pós-carreira desenvolvidas nos órgãos .....	50