



# **GESTÃO DE PESSOAS DO PODER JUDICIÁRIO**

## **CADERNO DE PRÁTICAS**

**II Encontro Nacional de Gestores  
de Pessoas do Poder Judiciário**

**Brasília - junho/2019**



Poder  
Judiciário



CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA



TST

Tribunal Superior do Trabalho



## CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

**Presidente:** Ministro José Antonio Dias Toffoli

**Corregedor Nacional de Justiça:** Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins

**Conselheiros:** Aloysio Corrêa da Veiga  
Maria Iracema Martins do Vale  
Márcio Schiefler Fontes  
Daldice Maria Santana de Almeida  
Fernando César Baptista de Mattos  
Valtércio Ronaldo de Oliveira  
Francisco Luciano de Azevedo Frota  
Arnaldo Hossepian Salles Lima Junior  
Maria Cristiana Simões Amorim Ziouva  
André Luiz Guimarães Godinho  
Valdetário Andrade Monteiro  
Maria Tereza Uille Gomes  
Henrique de Almeida Ávila

**Secretário-Geral:** Carlos Vieira von Adamek

**Diretor-Geral:** Johaness Eck

**Secretário Especial de Programas,  
Pesquisas e Gestão Estratégica:** Richard Pae Kim

### **Comissão Julgadora das Práticas**

**Membros:** Raquel Wanderley da Cunha Chaussê  
Antônio Ferreira de Melo Filho  
Jordana Maria Ferreira de Lima  
Lílian Brito Bertoldi Garcia  
Manoelito Antônio dos Santos Júnior  
Meg Gomes Martins de Ávila

### **Comissão Organizadora**

**Membros:** Eduarda Trigueiro Mendes de Carvalho  
Caroline Feital Nunes

### EXPEDIENTE

#### **Secretaria de Comunicação Social**

**Secretário de Comunicação Social:** Rodrigo Farhat

**Projeto gráfico:** Eron Castro

**Revisão:** Carmem Menezes

2019

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SEPN Quadra 514 norte, lote 9, Bloco D, Brasília-DF

Endereço eletrônico: [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	5
---------------------------	---

<b>PRÁTICAS VENCEDORAS</b> .....	7
----------------------------------	---

<b>TEMA 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas</b> .....	7
---	---

A permanência e a atratividade de servidores para o atendimento às localidades remotas no interior do Amazonas por meio do teletrabalho .....	7
---	---

<b>TEMA 2 – Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores</b> .....	13
---	----

Expedição STJ: experiência de gamificação em curso de ambientação on-line para novos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ) .....	13
---	----

<b>TEMA 3 – Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores</b> .....	18
---	----

Na Trilha da Gestão – Programa de formação de sucessores do STJ .....	18
---	----

<b>TEMA 4 – Valorização e Ambiente de Trabalho</b> .....	24
--	----

Aplicação de abordagens ágeis de gestão no Setor de Folha de Pagamento .....	24
--	----

<b>PRÁTICAS DE SUCESSO</b> .....	29
<b>TEMA 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas</b> .....	29
Plano Diretor de Gestão de Pessoas – TST – 2015 a 2020 .....	29
<b>TEMA 2 – Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores</b> .....	35
Processo Seletivo para Ocupação de Cargos Gerenciais .....	35
<b>TEMA 3 – Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores</b> .....	39
Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento .....	39
Compartilhando leituras e Projeto 5 minutos .....	47
<b>TEMA 4 – Valorização e Ambiente de Trabalho</b> .....	53
Melhoria da comunicação com utilização de chatbot atendente virtual .....	53
PROPA – Projeto de Preparação para a Aposentadoria .....	59
Programa de Qualidade de Vida e Sustentabilidade da Justiça Federal do RN ...	61
Teletrabalho Estruturado .....	66
Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNJ .....	75



## APRESENTAÇÃO

Considerando o objetivo estratégico de “incentivar a disseminação de conhecimento e boas práticas no âmbito do Poder Judiciário”, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), publicou o primeiro edital para Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. Os tribunais e conselhos tiveram a oportunidade de enviar projetos dentro dos temas: (1) Planejamento em Gestão de Pessoas; (2) Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores; (3) Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores; e (4) Valorização e Ambiente de Trabalho, baseados nas diretrizes da Resolução CNJ n. 240. No total, foram recebidas 153 práticas realizadas pelos órgãos do Poder Judiciário.

Este caderno objetiva divulgar as práticas que se destacaram e aquelas que serão apresentadas durante o II Encontro Nacional de Gestores de Pessoas do Poder Judiciário, a ser realizado nos dias 13 e 14 de junho de 2019, classificadas como “práticas vencedoras” e “práticas de sucesso”.

Importante ressaltar que o Caderno tem o propósito de compartilhar práticas estruturadas que tenham apresentado resultados para os órgãos, o que pode inspirar melhorias e novas soluções. Nesse sentido, este trabalho tem caráter colaborativo e não diretivo, uma vez que cada prática retrata a realidade e cultura de seu respectivo órgão. As informações nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos órgãos, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do CNJ.

A divulgação deste Caderno de Práticas objetiva contribuir para a melhoria e evolução dos mecanismos e modelos de governança de gestão de pessoas, bem como para o alcance de resultados sustentáveis para os órgãos do Poder Judiciário. Por fim, agradecemos aos participantes que enviaram as práticas pela colaboração em compartilhar seus conhecimentos, suas experiências e os resultados alcançados.

Boa leitura!





# PRÁTICAS VENCEDORAS

## TEMA 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas

### **A permanência e a atratividade de servidores para o atendimento às localidades remotas no interior do Amazonas por meio do teletrabalho**

**Responsáveis:** Divisão de Gestão de Pessoas

**Órgão:** Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas (TJAM)

**E-mail para contato:** [gestao.pessoas@tjam.jus.br](mailto:gestao.pessoas@tjam.jus.br) ; [teletrabalho@tjam.jus.br](mailto:teletrabalho@tjam.jus.br)

### **1 Identificação do problema**

O TJAM tem sua sede localizada na capital Manaus, cujo estado, Amazonas, está situado na região Norte do Brasil, sendo o maior do país em extensão territorial, com área aproximada de 1.559.159,148 km<sup>2</sup>, população estadual de pouco mais de 3,4 milhões, concentrando a maior parte da população na capital (2,5 milhões) e apresentando baixa densidade demográfica, de apenas 2,23 habitantes por quilômetro quadrado, segundo dados do último censo do IBGE (2018).

Dada a extensão territorial do estado, o que corresponde à nona maior subdivisão mundial, sendo maior que as áreas da França, Espanha, Suécia e Grécia somadas, o TJAM assume desafios peculiares e de grandes proporções para o atendimento dos serviços da justiça, devendo considerar as dificuldades logísticas facilmente identificáveis. Tais situações se iniciam pelas características da região, sendo o território do Amazonas coberto em sua totalidade pela maior floresta tropical do mundo, com 98% de sua área preservada. Além disso, é banhado pela bacia hidrográfica amazônica, a maior do mundo, com quase 4 milhões de quilômetros quadrados em extensão, o que confere à região características não encontradas em lugar nenhum do planeta. Pouquíssimos municípios do estado possuem acesso por estradas, sendo que o município de Boa Vista, em Roraima, é a única capital brasileira à qual se consegue chegar por meio terrestre, partindo-se do Amazonas.

O acesso a todas as outras capitais do país só é possível pelo meio de transporte aéreo ou, em raros casos, via fluvial, o que representa complicador relacionado às questões logísticas. Quanto a isso, o acesso a comarcas no interior do estado torna-se



difícil, podendo durar horas ou até mesmo dias, não possuindo ainda infraestrutura adequada, como escolas, hospitais, serviços de internet em boas condições, transporte aéreo regular, cursos de graduação ou pós-graduação, entre outros recursos. Para se chegar a essas localidades, deve-se optar por meio fluvial, geralmente em situações precárias, com o uso de embarcações pequenas adaptáveis às condições locais.

Há casos de municípios no interior em que os Fóruns de Justiça, em virtude do regime de águas da região, intercalado na maior parte do ano entre sol e chuvas típicas rigorosas, ficam meses submersos, obrigando magistrados, servidores e jurisdicionados a chegarem de canoa ou barco.

Todo esse cenário afasta a intenção de candidatos da capital ou de outros estados a concorrerem a cargos nas comarcas do interior ou, no caso de servidores concursados recém-empossados, há constante procura por uma oportunidade de cargos de chefia e assessoramento na capital ou, até mesmo, a desistência após determinado tempo, quando não obtêm êxito nesses pleitos ou na tentativa de relocações, culminando em pedidos de exoneração e afastamento e desmotivação para o exercício das suas atividades, o que acarreta deficiência no quadro de servidores, alta rotatividade (*turnover*) e baixa procura por novos concursados. Como desafio para a área de Gestão de Pessoas, reduz-se cada vez mais o número de servidores e a possibilidade de um melhor atendimento aos jurisdicionados no interior do Estado.

Com a edição da Resolução n. 04/2017, o TJAM viabilizou o ingresso de servidores em regime de teletrabalho e, como consequência, possibilitou que a DVGP adotasse políticas que reduzissem ou minimizassem os efeitos das comarcas remotas, possibilitando que servidores continuassem lotados em municípios para os quais haviam prestado concurso público – priorizando o atendimento ao 1º grau de jurisdição –, principalmente naqueles onde os serviços da Justiça encontram dificuldades para chegar (*vide* exposição acima), mas trabalhando na capital, Manaus, ou em outras localidades em que os serviços fossem de melhor qualidade, mantendo o adequado planejamento da força de trabalho nas comarcas do interior do estado.

Diante dessas possibilidades, a DVGP passou a adotar como prática (por meio de procedimentos apresentados no decorrer deste documento) a identificação de servidores com perfil para o teletrabalho (sugerindo a eles o ingresso no programa, já que a adesão é voluntária) e que estivessem inseridos nesse contexto (servidores das comarcas do interior, com baixa motivação, expectativa de realizar cursos de





graduação ou pós-graduação, acompanhamento de cônjuges e/ou filhos pequenos na capital e busca por melhores condições de vida). Além disso, ressalta-se a possibilidade de melhor desempenho dos sistemas tecnológicos e dos serviços de internet (que são de desempenho lento e de baixa qualidade), associados à melhoria na prestação jurisdicional e aumento de produtividade.

Por último, vale mencionar que todos os processos do TJAM, tanto administrativos quanto judiciais, são 100% virtualizados, o que favorece a adoção da prática.

### Fórum de Justiça no Município de Anamá/AM - Período de chuva



Fotos: Raphael Alves/Divulgação TJAM

## 2 Métodos e técnicas adotados no desenvolvimento das ações

O método para a identificação de servidores lotados originalmente nas comarcas do interior do estado que queiram atuar em regime de teletrabalho considera o seguinte roteiro: a) lotação formal na comarca para a qual prestou concurso público; b) pedidos reiterados de remoção; c) análise das motivações restritivas para não permanecerem nas comarcas remotas (tratamento de saúde, acompanhamento de cônjuge e/ou filhos pequenos, falta de infraestrutura, realização de cursos para melhoria do desempenho profissional, demandas dos próprios magistrados titulares das comarcas quando almejam melhor desempenho dos sistemas, internet e produtividade, possibilitando que o servidor desempenhe suas atividades na capital de forma remota).

Para a seleção do perfil, consideram-se as avaliações das funções e tarefas desempenhadas, o acompanhamento e a autorização do gestor imediato, a habilitação em curso de formação inicial obrigatória em teletrabalho para gestores e teletra-



balhadores, além dos requisitos previstos na Resolução CNJ n. 227/2016 e Resolução TJAM n. 004/2017/2017 (ser estável, não ocupar função ou cargo comissionado de direção ou chefia, não ter penalidade disciplinar nos dois anos anteriores à inscrição e estabelecer a meta de produtividade superior à prevista para a equipe presencial).

### **3 Resultados e benefícios alcançados**

Em termos de resultados, para os servidores, a adoção da prática tem apontado maior satisfação pessoal e aumento da qualidade de vida, melhoria do desempenho e qualificação profissional dos servidores que atuam em regime de teletrabalho para as comarcas do interior do estado. Para o TJAM, houve aumento de produtividade quanto às metas estabelecidas (tendo como principais causas o melhor desempenho dos sistemas e da internet), redução significativa no número de pedidos de remoção para a capital (menor procura por cargos comissionados e funções gratificadas), redução da possibilidade de *turnover*, melhor planejamento das ações voltadas ao dimensionamento da força de trabalho no interior e a minimização do efeito “Comarcas do Interior”, eliminando entre outros pontos, por exemplo, os efeitos de inadequação das infraestruturas prediais, bem como do difícil acesso até mesmo em relação à necessidade de aporte e transporte de materiais de consumo necessários para a manutenção das atividades jurisdicionais.

Em resumo, tal prática atende ao disposto nos incisos V (“garantir os recursos necessários ao cumprimento dos objetivos da gestão de pessoas, como pessoal, orçamento, mecanismos organizacionais, infraestrutura e tecnologia da informação”) e VIII (“criar e fortalecer mecanismos que estimulem o desenvolvimento e a retenção dos talentos”) do artigo 4º da Resolução CNJ n. 240.

### **4 Custos e recursos envolvidos na implementação**

Uma vez que as resoluções que regulamentam os programas de teletrabalho (Resolução CNJ n. 227 e Resolução TJAM n. 004) definiram que o servidor é responsável por providenciar e manter estruturas físicas e tecnológicas necessárias e adequadas à realização do trabalho, exceto aquelas de natureza de sistemas e suportes tecnológicos, entende-se que, para o TJAM, não há custo na implantação de tal prática. O mesmo raciocínio vale para o curso de formação inicial obrigatório para gestores e teletrabalhadores. Como a participação dos servidores no programa é voluntária, as despesas de deslocamento para o curso ficam a cargo de cada um, devendo o processo



ser feito de forma presencial. Os relatos quanto a essa situação é de que as “despesas iniciais” tornam-se insignificantes diante da melhoria na qualidade de vida e dos benefícios que o teletrabalho irá lhes proporcionar.

Quanto à prática da identificação das situações elegíveis para o teletrabalho no interior, tal atividade não onera a instituição, uma vez que já faz parte das atribuições rotineiras da Divisão de Gestão de Pessoas do órgão.

## **5 Características inovadoras da prática**

A referida prática inovou na forma como a DVGP passou a lidar com as dificuldades das comarcas do interior. Com a possibilidade do trabalho remoto, elegível para servidores em comarcas remotas, os pareceres sobre os pedidos de remoção, costumeiramente negativos (pois negavam e não resolviam o problema de fato), transformaram-se em oportunidades de aliar melhor qualidade de vida e resolução para os servidores com dificuldades em residir longe da capital com os objetivos institucionais do TJAM.

## **6 Tempo de implementação**

Geralmente, o tempo para ingresso no programa de teletrabalho de servidores que atuam em comarcas do interior corresponde ao momento em que a DVGP toma conhecimento do caso específico, passando pela realização do curso de formação inicial obrigatória para gestores e teletrabalhadores (intervalo entre as turmas de três meses aproximadamente), até o ingresso definitivo do servidor em regime de teletrabalho, totalizando aproximadamente quatro meses no máximo para a efetivação da ação.

## **7 Dificuldades encontradas e como foram superadas**

Pelo fato de ser prática nova, as dificuldades encontradas surgiram na própria carga de desconfiança e preconceito que o tema do teletrabalho ainda causa. Além disso, havia certo temor quanto ao receio de “mudança de lotação”, uma vez que os servidores tinham feito concurso para o interior do estado e não para a capital. Todavia, com as próprias regulamentações do tema pelo CNJ e pelo TJAM, aderiu-se por parte de muitos gestores à ideia de que o teletrabalho rompe com as fronteiras de tempo e espaço, não importando se o servidor executará suas atividades na comarca



afastada ou na capital. Além disso, o curso de formação inicial contribui para afastar eventuais dúvidas, temores e preconceitos que o tema carrega.

## **8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos**

A prática demonstra-se replicável em outros órgãos do Poder Judiciário. No caso brasileiro, dada a vasta extensão territorial do país, em que muitos municípios afastados dos grandes centros urbanos, distantes dos serviços das capitais e dos tribunais, carecem de serviços de qualidade, de infraestrutura adequada e de oportunidades de crescimento para os servidores da Justiça, o modelo da prática apresentada pode significar uma medida de melhor planejamento da força de trabalho e de políticas de gestão de pessoas, incluindo o teletrabalho como importante instrumento para atrair e manter servidores qualificados e motivados para o atendimento em localidades remotas.



## TEMA 2 – Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores

### **Expedição STJ: experiência de gamificação em curso de ambientação on-line para novos servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ)**

**Responsáveis:** Seção de Soluções em EaD e Desenho Instrucional (Seadi) e Escola Corporativa (Ecorp)

**Órgão:** Superior Tribunal de Justiça (STJ)

**E-mail para contato:** [ead@stj.jus.br](mailto:ead@stj.jus.br)

#### **Detalhamento da prática**

Durante a semana de ambientação presencial do Superior Tribunal de Justiça (STJ), os servidores recém-empossados têm acesso a palestras sobre o funcionamento geral do Tribunal e realizam visitas a algumas áreas específicas, como a Biblioteca, a sala do Pleno, as salas de julgamento, o Museu, entre outras. Entretanto, o tamanho e a complexidade do STJ não permitem que todas as unidades sejam visitadas, possibilitando ao novo servidor apenas conhecimento básico dos setores.

Como complementação dos conteúdos aplicados na ação, foi proposto, à época (2016), um curso *on-line* de ambientação e, nele, uma atividade gamificada,<sup>1</sup> denominada “Expedição STJ”, com o objetivo de proporcionar aos novos servidores experiência para que pudessem conhecer com maior propriedade as secretarias e assessorias do Tribunal por meio da realização de entrevistas com servidores indicados (servidor curinga) e da apresentação a programas-chave dessas unidades.

A metodologia baseada em jogos foi escolhida em virtude de o potencial de aprendizagem ser impulsionado pelos *games*. Além disso, os elementos de jogos podem ser aproveitados e adaptados para ambientes diversos, sobretudo o organizacional, constituindo a gamificação (*gamification*, no original, em inglês; pronúncia em português “gueimificação”).

Para a execução da referida atividade, os servidores deveriam formar grupos de expedição. Cada grupo, por sua vez, ficaria responsável por visitar duas unidades do Tribunal, devendo agendar com um servidor curinga (escolhido pela chefia da unidade) o dia e a hora da visita, elaborar o roteiro de entrevista e localizar um QR

---

<sup>1</sup> Gamificação é a aplicação de elementos e recursos de jogos em contextos, geralmente, não relacionados a jogos.



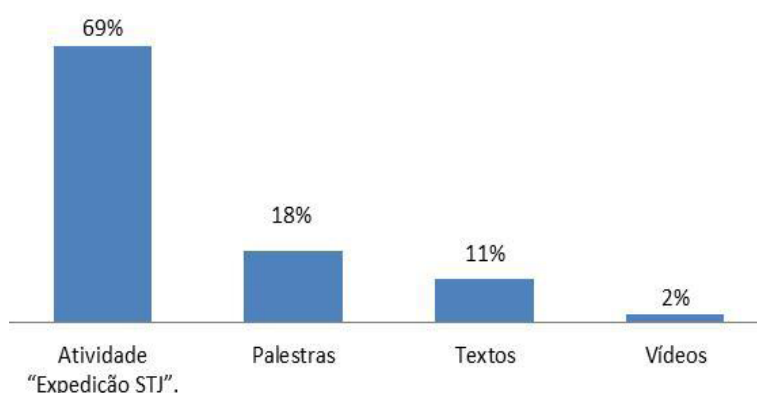
Code<sup>2</sup> com informações gerais da unidade. Por fim, todas as equipes deveriam produzir relatórios das visitas e disponibilizá-los na plataforma do curso *on-line*, sendo que os relatórios seriam compilados em um único texto, denominado *wiki* (texto elaborado coletivamente).

Após o término do curso, os servidores responderam a uma avaliação de reação, cujos resultados são apresentados a seguir.

Dos 88 participantes do curso, 45 responderam à pesquisa de satisfação das atividades propostas. Quanto à análise dos elementos que caracterizam a gamificação, obteve destaque o aspecto “Relacionamento” (no sentido de incentivar a interação entre colegas de equipe), no qual a maioria (96%) afirmou ter gostado de realizar a tarefa em grupo, bem como declarou que o jogo ajudou, em alguma medida, na socialização com novos colegas.

Sobre a instrumentalidade da utilização da expedição como ferramenta para atingir os objetivos da ambientação, ressalta-se que 93% dos respondentes consideraram-na essencial para conhecer as unidades do Tribunal. Em relação às duas fontes de informação predominantes na atividade (QR Code e “Servidor Curinga”), ressalta-se a percepção da complementaridade de ambas, explicitada por 78% dos participantes.

Quando perguntados sobre qual estratégia foi mais efetiva para conhecer o Tribunal, entre as opções apresentadas, a atividade “Expedição STJ” foi a mais votada, conforme gráfico a seguir:



**Gráfico 1: Qual estratégia é mais efetiva para conhecer o órgão?**

<sup>2</sup> Código que confere acesso a informações preestabelecidas e complementares, como textos, vídeos ou áudios. Pode ser lido por aplicativos instalados em aparelhos celulares.



Ressalta-se que todos os recursos utilizados na atividade foram fornecidos pelo próprio Tribunal, como a impressão, em folhas A4 e A3, de banners e sinalizadores dos servidores curingas.



Figuras 1: QR Code



Figura 2: Identificador do servidor curinga

O trabalho dos servidores curingas foi voluntário, sem gastos extras com gratificações ou similares. Além disso, o desenvolvimento e a execução da atividade foram incorporados e absorvidos nas atividades de rotina da Seção de Soluções em EaD e Desenho Instrucional (Seadi), sendo as etapas da expedição registradas no próprio ambiente virtual de aprendizagem do STJ, administrado pela Seadi.

Sobre os aspectos inovadores da prática, uma vez que a inovação pode ser definida como a exploração de novas ideias implementadas com sucesso, a atividade proposta apresentou as seguintes características:



## 1 Uso de metodologias ativas de aprendizagem

Metodologias ativas consideram os alunos como protagonistas do processo de aprendizagem, estimulando-os a serem agentes ativos na construção do conhecimento a partir de propostas de atividades que priorizem a reflexão, o debate de ideias, a resolução de problemas e a criatividade. Na ambientação de novos servidores, a atividade gamificada “Expedição STJ” contribuiu para tal postura ativa de aprendizagem, pois, apresentadas as diretrizes, todo o decorrer da atividade foi conduzido pelos servidores: agendamento das visitas, localização do QR Code, elaboração do roteiro de entrevista, registro da visita e organização sistemática das informações, consolidação do texto final e postagem no ambiente virtual.

## 2 Uso pedagógico de tecnologias de informação e comunicação

Considerando que, em muitas ações de educação, o uso do celular é desestimulado, na “Expedição STJ” esses dispositivos foram bastante aproveitados. Por meio do QR Code, os aparelhos celulares, notadamente os *smartphones*, funcionaram como chaves de acesso a materiais complementares, instrumentos de pesquisa e coleta de dados, de registro de informações, além de terem sido um dos meios utilizados para a organização das atividades executadas pelos grupos.

## 3 Aproveitamento da inteligência e solidariedade coletivas

Cada grupo deveria elaborar um diário de expedição para compartilhar com os demais participantes do curso. Ao final, todos os relatórios foram compilados em um único texto, chamado de *wiki*, gerando conteúdo didático produzido pelos próprios alunos e que foi disponibilizado em turmas posteriores do curso de ambientação *on-line* ofertadas para número menor de participantes.

## 4 Maior interação e integração de servidores

A “Expedição STJ” possibilitou a interação entre os componentes de equipe e também a socialização com novos colegas, incluindo servidores mais antigos do Tribunal (representados pelos servidores *curingas*), o que contribuiu para alcançar o objetivo geral do curso de ambientação, que é “internalizar conhecimentos fundamentais relativos ao STJ e analisar as unidades que integram o Tribunal no intuito de demonstrar familiaridade e integração com o novo ambiente de trabalho”. Além





disso, o contato mais próximo com as unidades serviu para apoiar o fortalecimento da imagem institucional, como demonstra um dos relatos apresentados na *wiki*:

Na Secretaria de Comunicação, fomos recebidos pelo servidor coringa [...], um servidor que gosta bastante de trabalhar no STJ. [...] Ele mencionou que o STJ é um órgão público que “realmente funciona” e se empenha em prestar um serviço de qualidade.

Em relação ao tempo de implementação, foi investido cerca de um mês para a elaboração dos materiais e as visitas prévias às unidades para explicar a atividade. A realização da atividade pelos novos servidores abrangeu um período aproximado de duas semanas.

Ao longo do processo de implementação da atividade, identificou-se dificuldade na indicação do servidor curinga pelos titulares das unidades. Como a comunicação foi estabelecida inicialmente com secretários e assessores, em virtude da natureza desses cargos, não foi possível, em algumas ocasiões, obter um retorno rápido das indicações que foram solicitadas. Requisitou-se, então, apoio, à época, à gestora da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, atualmente diretora da Escola Corporativa do STJ (ECORP) para que fosse estabelecida outra via de contato com o intuito de agilizar o processo de indicação.

Por fim, pelas características apresentadas, considera-se que a atividade gamificada de expedição possui elevado potencial de replicabilidade, uma vez que, além de não demandar muitos custos de produção, sua implementação pode ser absorvida no horário de trabalho dos servidores envolvidos. Além disso, os materiais das unidades a serem visitadas, bem como o servidor curinga de cada área, podem ser adaptados conforme a realidade de cada órgão. Indica-se ainda que, na ausência de ambiente virtual de aprendizagem para o registro das tarefas, podem ser utilizados outros *softwares*, como o *Microsoft Teams*, *Whatsapp* e até mesmo o *e-mail*.



## TEMA 3 – Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores

### Na Trilha da Gestão – Programa de formação de sucessores do STJ

**Responsáveis:** Seção de Aprimoramento de Competências Gerenciais (SAGER)

**Órgão:** Superior Tribunal de Justiça (STJ)

**E-mail para contato:** [escola.gerencial@stj.jus.br](mailto:escola.gerencial@stj.jus.br)

#### 1 Identificação do problema

Diante da pesquisa de opinião realizada no STJ, muitos gestores relataram o anseio para que ações com temas gerenciais, que são oferecidos apenas para gestores do Tribunal, também fossem oferecidas aos servidores de suas equipes, entendendo que a descentralização intelectual da gestão contribui para a maior segurança institucional ante a inevitáveis ausências temporárias ou definitivas desses gestores, os quais não possuem obrigação formal de repassar a seus subordinados conhecimentos e competências do cargo gerencial.

Na pesquisa de clima organizacional e satisfação, diversos servidores, sem funções gerenciais, mostraram-se insatisfeitos por não poderem participar dos cursos oferecidos aos gestores, pois entendem que essas capacitações oferecem conteúdos que podem aprimorar conhecimentos necessários a suas atuações. Além de gestores substitutos, servidores que entendem o funcionamento de sua unidade de forma sistêmica e relacionada com todo o Tribunal se interessam por cursos de gestão por pleitearem uma oportunidade de exercer função gerencial no futuro.

Outra questão relevante diz respeito ao Mapa Estratégico do Plano STJ 2020 que demonstra a relação de causa e efeito entre as perspectivas e os objetivos institucionais, demonstrando que “atrair e reter talentos” é uma das bases que proporciona o alcance da missão do Tribunal: “Oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal”. Também segundo o Plano, atrair e reter talentos seria: “oferecer ambiente de trabalho motivador mediante a adoção de políticas, métodos e práticas para valorizar os servidores”.

A Política de Gestão de Pessoas do STJ dispõe que o Tribunal deve identificar e desenvolver talentos para a sucessão de cargos e funções mediante a gestão por



competências. Normativos internos como a Portaria STJ n. 504/2008 dispõe sobre estratégias do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do STJ, entre elas a realização de eventos voltados para a formação e desenvolvimento de lideranças, com a finalidade de assegurar uma linguagem gerencial única e focada na gestão estratégica do capital humano e intelectual do Tribunal.

Importante destacar, também, o levantamento anual realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) sobre boas práticas de governança e gestão. O questionário de 2017 contempla questões sobre liderança, estratégia, *accountability*, operações (gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, gestão de contratações) e resultados. No que se refere à gestão de pessoas, avalia-se o quanto a organização: cumpre as políticas de gestão de pessoas aloca os colaboradores com base nos perfis profissionais apresentados e desejados nas unidades e dispõe de política de sucessão.

Somando-se a essas situações, ressalta-se a dificuldade em repor servidores, especificamente gestores, seja de nível estratégico, tático ou operacional. Pelo fato de não exigir exclusivamente competências técnicas de cada área, mas também diversas competências comportamentais, a formação de gestores demanda tempo, público interessado e apto, além de um planejamento que incluam diversos setores da instituição. Além de todo o exposto acima, há o problema da sucessão basear-se apenas na antiguidade, muitas vezes por não possuir servidores capacitados a atuarem na função de gestor.

## **2 Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento da ação**

Primeiramente foi estabelecida parceria com a Assessoria de Modernização Estratégica do STJ, para a formulação de um projeto estratégico, para que fosse possível identificar os impactos, as premissas, as restrições, os riscos, as partes interessadas e os impactos da iniciativa para as unidades, bem como desenhar o escopo, o cronograma e identificar os custos estimados.

A partir disso, foi montada a programação da ação: período de realização (19 de fevereiro de 2018 a 17 de maio de 2018), carga horária (140 horas-aula), sistema de aprovação e módulos, utilizando o modelo de competências gerenciais proposto por Robert E. Quinn (14 módulos, sendo 12 presenciais: Introdução a Competências Gerenciais; Liderança; Motivação; Gestão da Mudança; Gestão de Conflitos; Gestão do Tempo; Comunicação e *Feedback*; Visão Sistêmica; Delegação e Distribuição



de Atividades; Tomada de Decisão e Processo Decisório Participativo; Condução de Reuniões e Negociação, Persuasão e Habilidade Políticas. E dois híbridos: Gestão de Projetos e Visão Estratégica, Planejamento e Indicadores).

Após definido o número de vagas (28), procedeu-se ao recrutamento dos participantes. Para isso, primeiramente, foi utilizado o método “enquete” que foi divulgada na intranet do STJ. A enquete foi elaborada com três questões:

1. Para estimarmos a real demanda para essa formação, questionamos: “Você tem interesse e participaria da formação Na Trilha da Gestão?” (sim/não);
2. Se você respondeu Sim à primeira pergunta, caso selecionado: “Você estaria disposto a conciliar suas férias para que não coincidam com os encontros presenciais?” (sim/não);
3. Se você respondeu Sim à primeira pergunta, pedimos que justifique o seu interesse em participar do programa Na Trilha da Gestão. O titular da sua macrounidade irá avaliar suas justificativas antes de indicar os participantes. (Pergunta aberta).

Com a enquete, obtiveram-se 116 interessados; com isso, as vagas foram distribuídas proporcionalmente à quantidade de inscritos por unidade.

A seleção foi feita pelos titulares das macrounidades, tendo como auxílio algumas orientações fornecidas pela área responsável pela ação, tais como: verificar o cronograma completo, pois servidores de férias não poderiam participar; análise da nota da última avaliação de desempenho dos interessados; análise da nota do último diagnóstico de competências dos interessados; análise de quantidade de horas de capacitação dos servidores nos últimos dois anos; priorização de servidores de cargos efetivos; priorização de servidores sem penalização em Processo Administrativo Disciplinar nos últimos dois anos; consideração de algumas características no perfil do servidor escolhido, tais como: visão sistêmica, comprometimento, desenvoltura ao trabalhar em equipe, interesse em aprender e potencial de liderança; priorização de servidores que atuam voluntariamente em comissões, forças-tarefa, grupos de trabalho, projetos, sobretudo aqueles que assumem eventual e informalmente papel de líderes.

Realizada a seleção, foi feita a campanha de divulgação dos escolhidos. Para isso, foram utilizadas bandeirolas presas a balões de gás hélio colocadas nas estações



de trabalho dos indicados, antes do início do expediente, parabenizando-os por terem sido selecionados, acompanhadas do fôlder do programa. A unidade de comunicação interna acompanhou a surpresa preparada para os futuros participantes, elaborando, depois, uma reportagem sobre a campanha.

### **3 Resultados e benefícios alcançados**

É importante ressaltar que o programa Na Trilha da Gestão beneficiou tanto a organização quanto os participantes do treinamento, que foram orientados sobre como acelerar seu desenvolvimento e superar os desafios de possível cargo de gestão. Com isso, foi possível à instituição identificar os servidores mais aptos a assumir cargos gerenciais e oferecer suporte organizacional mais efetivo.

Até o momento, três participantes assumiram cargos de gestores, dois participantes assumiram cargos de gestores substitutos e um servidor assumiu um cargo de assessor. Observa-se que os objetivos, contidos no Mapa Estratégico do Plano 2020 do STJ, de “atrair e reter talentos” e “aprimorar competências gerenciais” foram contemplados, pois, com a realização da ação, o Tribunal pode contar com servidores capacitados para atuar como gestores.

Ressalta-se, também, a importância das relações interpessoais criadas durante a realização da ação. Participaram servidores de 22 unidades diferentes, que puderam trocar experiências enriquecedoras e compartilhar exemplos reais e práticos do dia a dia no Tribunal, o que elevou o patamar de aprendizagem. Contudo, as relações não se restringiram apenas à sala de aula: foi organizada, por eles, uma confraternização para marcar o encerramento dessa primeira etapa do projeto. O Na Trilha do Churrasco contou com a presença de grande parte dos participantes e de facilitadores, propiciando momento de desenvolvimento de outra competência gerencial, a Comunicação Informal.

Outro benefício foi o “passe livre” para os participantes do Na Trilha da Gestão se inscreverem em cursos de gestão oferecidos pelo Tribunal, com o intuito de que esses continuem se capacitando em temas gerenciais.

Por fim, é interessante destacar que, após a conclusão do curso, foi realizada reunião de *feedback* com os participantes, com a Secretária de Gestão de Pessoas e com a Diretora-Geral, que conversaram sobre os detalhes da jornada percorrida.



De modo geral, é possível concluir que a ação correspondeu às expectativas das partes interessadas. De acordo com o Relatório de Avaliação de Reação, a ação obteve alto nível de satisfação dos participantes.

#### **4 Custos e recursos envolvidos na implementação**

Foram investidos R\$ 70.734,72 entre pagamento de instrutores e materiais.

#### **5 Características inovadoras da prática**

Pode-se destacar como inovador o próprio programa Na Trilha da Gestão. O formato como foi elaborado não se encontra em nenhum outro órgão da Administração Pública. Exemplo disso foram as diversas reuniões de *benchmark* solicitadas por representantes de órgãos como CNJ, STF, STM, TJDFT, TJSP, TJRJ, Correios, entre outros, com o intuito de conhecer o programa.

Ressalta-se, também, o programa de *coaching* disponibilizado para os participantes, visando provocar mudanças positivas em suas *performances* por meio de ferramentas, técnicas educacionais, reflexões, autoanálise e assunção de compromissos, visando potencializar os resultados institucionais.

#### **6 Tempo de implementação**

O tempo de implementação foi de oito meses, sendo cinco meses para o planejamento e para a organização e três meses para a execução.

#### **7 Dificuldades encontradas durante a implementação e como foram superadas**

Uma das dificuldades enfrentadas se deu pelo motivo de que alguns módulos presenciais estavam sendo realizados concomitantemente com os módulos híbridos. Os participantes alegaram falta de tempo hábil, especificamente no mês de março, para realizar as atividades propostas. Houve, então, a necessidade de se alterarem as datas de alguns encontros presenciais.

Outra dificuldade enfrentada foi a restrição orçamentária imposta. As soluções foram adequar os módulos, contratar mais instrutores internos do que instrutores



externos e, em um primeiro momento, retirar o programa de *coaching* da ação, que depois pôde ser oferecido com recursos próprios para esse tipo de programa.

## **8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos**

É perfeitamente viável a replicação da ação por outros órgãos, uma vez que o modelo utilizado pelo STJ obteve excelentes resultados. Destaca-se o menor custo por utilizar instrutores internos, que foram, ainda, melhor avaliados que os instrutores externos, muito por conhecerem mais profundamente a rotina do Tribunal, além de serem ótimos profissionais.



## TEMA 4 – Valorização e Ambiente de Trabalho

### Aplicação de abordagens ágeis de gestão no Setor de Folha de Pagamento

**Responsáveis:** Seção de Pagamento de Servidores Ativos e Estagiários

**Órgão:** Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT da 7ª Região)

**E-mail para contato:** [sfp@trt7.jus.br](mailto:sfp@trt7.jus.br) ; [dpp@trt7.jus.br](mailto:dpp@trt7.jus.br)

#### Detalhamento da prática

Na primeira avaliação de sondagem do clima organizacional na Seção de Folha de Pagamento (antes da utilização de gestão ágil e enxuta), os servidores foram questionados, entre outros quesitos, sobre: o que precisa ou pode ser melhorado na Seção? O que você espera da chefia da Seção? Algumas das respostas dos servidores foram: “Gostaria que a chefia pudesse se dedicar mais às atividades estratégicas, atividades voltadas para a melhoria dos resultados e menos às atividades operacionais?”, “Precisa melhorar a comunicação interna, para que todos conheçam as mudanças (até diárias) que envolvem nosso trabalho.”, “Melhorar comunicação interna, repassar para todos qualquer alteração que houver em relação ao trabalho.”, “Melhoraria o entrosamento da equipe.”, “Melhorar a delegação de tarefas e multiplicar informações.”.

Como estratégia de ação, abril de 2017, foi proposta pela chefia a adoção de conceitos e práticas da gestão ágil na Seção, entre os quais foram implementados:

- Padronização do planejamento de atividades semanais (*sprint*), visando entregas semanais de resultados para a instituição;
- Realização de reuniões de revisão (revisão de *sprint* + retrospectiva de *sprint*): a reunião propõe-se a fazer a análise dos resultados e índices alcançados na semana;
- Indicação, pela coordenadora, durante a reunião de planejamento, as atividades prioritárias, entre todas as atividades pendentes da unidade, porém devendo haver consenso entre os membros do time sobre as atividades que serão de fato elegíveis para execução na semana;





- Estimativa das atividades de acordo com seu grau de complexidade, dificuldade e tempo de execução: a estimativa é dada em votação pelo grupo, utilizando o método do pôquer de planejamento. A equipe entra em consenso sobre o tamanho das atividades, sendo possíveis os valores 1, 2, 3, 5, 8 e 13. O tamanho 1 é ideal para atividades rápidas ou simples e o 13 para atividades mais longas ou complexas que cabem em uma semana;
- Utilização da ferramenta Trello™ para organização e acompanhamento visual das atividades da equipe. A equipe optou por utilizar a ferramenta eletrônica Trello™ por possibilitar o acompanhamento das tarefas em tempo real, tendo em vista que, na equipe, existem servidores trabalhando em regime de teletrabalho (*home office*) e a utilização de um *kanban* (quadro) físico na unidade impossibilitaria a interação destes servidores. O Trello™ está sendo utilizado no seu plano gratuito, com limitação de recursos eletrônicos, porém vem atendendo bem às necessidades do grupo, pois proporcionou a visualização dos projetos e atividades da área, a identificação das responsabilidades de cada integrante, inclusive da chefia, e o acompanhamento do progresso das atividades em tempo real;
- Padronização das seguintes listas no Quadro de Atividades no Trello™:
  - 1 Notas: com os cartões Metas (de médio e longo prazo da Seção), Lições Aprendidas (onde são registrados e salvos documentos de cunho instrucional, rotinas, normas da unidade, avisos etc., favorecendo a disseminação do conhecimento e a manutenção de um acervo de memória e pesquisa da unidade) e Revisões Semanais (onde são registrados os indicadores de cada semana, como produtividades, felicidade da semana, velocidade da semana, atividades não planejadas e realizadas – mudança de escopo);
  - 2 Pendentes (similar a um *Backlog* de Produto): para registro, por todos os membros da equipe, de cartões com as atividades pendentes de realização (os cartões devem ser criados à medida que as demandas surgem na unidade);
  - 3 Pactuados para semana (similar a um *backlog* de *sprint*): para movimentação dos cartões cujas atividades serão executadas naquela semana (planejamento semanal);
  - 4 Fazendo: para movimentar os cartões cujas atividades estejam sendo realizadas naquele momento;



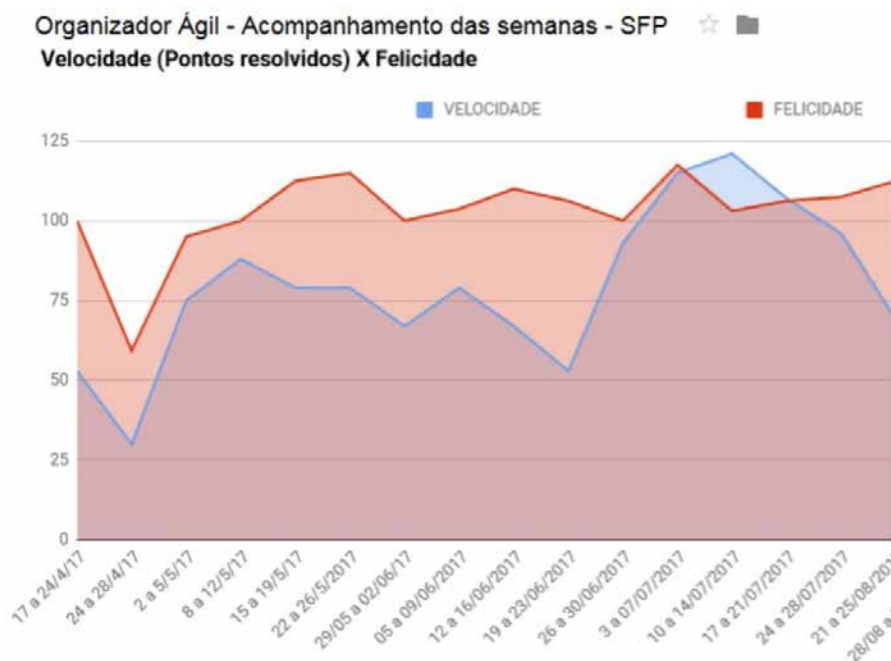
- 5 Feitos: para movimentar os cartões cujas atividades tenham sido concluídas naquela semana;
- Prática da mente livre: cadastrar nova atividade no Trello™ tão logo ela surja ou seja identificada (tirar da cabeça e colocar na ferramenta – age como um redutor de estresse);
  - Compartilhamento da responsabilidade pelas atividades da semana: quem terminar suas atividades programadas para a semana antes do prazo vai ao encontro de quem estiver precisando de ajuda, pois as metas foram traçadas para o grupo e não individualmente;
  - Abordagem para organização das contas de correio eletrônico da Seção (*inbox zero*): criação de filtros específicos, arquivamento de mensagens já solucionadas, permanecendo na caixa de entrada somente as mensagens ainda não lidas ou pendentes de resolução;
  - Utilização de calendário do Google compartilhado com todos da equipe: o calendário passou a ser utilizado para anotar férias, folgas, recessos, datas importantes da folha de pagamento (data do fechamento, data de envio de arquivos, data de apropriação da folha, data de liberação de prévia), aniversários, cursos, reuniões etc.;
  - Métrica da felicidade: utilização de pesquisa, semanal, para medida do grau de felicidade ou bem-estar dos servidores por meio de formulário do Google.
  - Cultivo ao sentimento de melhoria contínua do grupo: estimular o espírito de inovação (no formulário do Google *on-line*, junto à pesquisa de felicidade, há uma pergunta aberta sobre o que podemos melhorar na unidade).

O fato de o planejamento semanal ser realizado coletivamente e as atividades serem estimadas por meio do pôquer de planejamento permite aos membros da equipe se auto-organizarem para determinar a melhor maneira de atingir o objetivo da semana (*sprint*) e mensurar um ritmo sustentável de trabalho para a equipe. Ao fazerem isso, eles realizam atividades com qualidade e em um ambiente saudável e divertido.

Em setembro de 2017, foi realizada nova avaliação de sondagem do clima organizacional da unidade e as respostas dos servidores evidenciaram o impacto positivo da gestão ágil na unidade, conforme se verifica nas falas: “Já melhoramos bastante.”, “As atividades da SFP estão cada vez mais organizadas e céleres. Também percebo



que a comunicação quanto às novas condutas de trabalho, mudanças da legislação e normativos estão sendo muito bem compartilhadas. Nosso ambiente de trabalho é maravilhoso.”, “A SFP está muito bem organizada e, apesar de, a princípio, ficar ansiosa e receosa em relação à quantidade e complexidade de serviços que temos a realizar, sinto que faço parte de um grupo unido que está sempre disposto a ajudar o companheiro.”, “Nossa equipe é muito prestativa, comprometida.”, “Não dá mais para imaginar como é trabalhar sem gestão ágil. Nos sentimos muito mais organizados e produtivos.”.

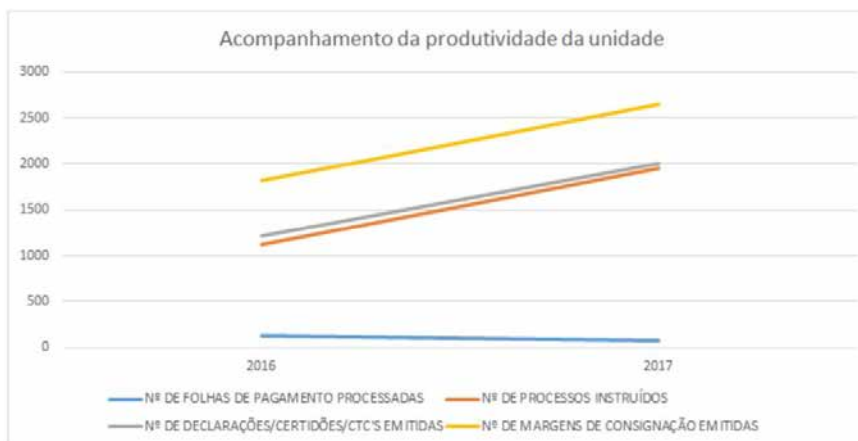


Como prática na unidade, também passou a ser realizada, semanalmente, pesquisa para quantificar a felicidade individual dos membros do grupo e correlacionar com a velocidade da semana (tamanhos das atividades realizadas durante a semana).

Também é questionado ao grupo semanalmente, pela pesquisa *on-line*, sobre o que pode ser melhorado na unidade. Esse espaço de comunicação também vem produzindo resultados positivos, uma vez que proporciona ao time, por meio de *feedbacks* constantes e sugestões, a possibilidade de aprimorar algumas rotinas de serviço e também conduziu à implantação de um projeto socioambiental na unidade, denominado “Cantinho do Bem”, que funciona em um canto da sala da unidade com



caixas receptoras de doações. O espaço é perene e destinado à coleta de doações de tampinhas plásticas de garrafas *pet*, notas fiscais, roupas, calçados, brinquedos, material de higiene e alimentos não perecíveis, que são repassados para três instituições de caridade distintas. A criação do espaço visou estimular atitudes socioambientais entre os servidores, fomentar o espírito de coletividade e de responsabilidade social e, reflexamente, melhorar o clima organizacional.



Um quadro comparativo de produtividade entre os anos de 2016, quando utilizávamos a abordagem anterior de gestão, e 2017, quando passamos a adotar os princípios e valores ágeis, demonstrou curvas ascendentes na produtividade da maioria das atividades desempenhadas pela Seção.

Concluiu-se que a aplicação de princípios, valores e ferramentas ágeis e enxutos trouxe resultados positivos para a unidade, elencando-se, principalmente: incentivo à cultura de planejamento de curto prazo, transparência, inspeção e adaptação; fortalecimento do espírito de equipe; manutenção de ritmo sustentável de trabalho; melhoria da comunicação interna; maior transparência das atividades e resultados; incentivo à cultura de melhoria contínua; melhoria no clima organizacional; aumento de produtividade na unidade.

Diante do exposto, acredita-se que os conceitos de gestão ágil se apresentam como abordagem factível de implementação na gestão de pessoas no setor público, pois não necessitam de recursos financeiros e podem apresentar resultados positivos mesmo quando aplicados parcialmente. Espera-se que o presente trabalho contribua para que outras unidades da administração pública se sintam inspiradas e encorajadas a iniciar.



# PRÁTICAS DE SUCESSO

## TEMA 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas

### Plano Diretor de Gestão de Pessoas – TST – 2015 a 2020

**Responsáveis:** Secretaria de Gestão de Pessoas

**Órgão:** Tribunal Superior do Trabalho (TST)

**E-mail para contato:** [segpes@tst.jus.br](mailto:segpes@tst.jus.br)

#### 1 Identificação do problema

O PDGP foi criado objetivando atender às diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para governança de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, consoante Acórdão n. 3.023/2013-Plenário, bem como pela necessidade de haver instrumento de planejamento tático, a fim de contribuir com o desdobramento da Estratégia Institucional definida no Planejamento Estratégico do TST para o período de 2015 a 2020.

#### 2 Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Com o objetivo de garantir o desenvolvimento das ações para atingir os objetivos definidos no PDGP, foi instituído o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento do Plano Diretor de Gestão de Pessoas do Tribunal Superior do Trabalho (PDGP), por meio do ATO SEGPES.GDGSET.GP N. 474/2016.

O acompanhamento e o monitoramento do Plano Diretor de Gestão de Pessoas (PDGP) do TST observa as seguintes diretrizes: alinhamento à estratégia institucional; incentivo à gestão por resultados e por competência; fomento à inovação e à valorização do servidor; vinculação da estratégia com a avaliação individual de desempenho; alinhamento à estratégia do PDGP, inclusive mediante a construção de painel de contribuição de cada unidade; e a realização periódica de Reuniões de Análise da Estratégia do PDGP-RAE.

Atualmente, o TST utiliza como ferramenta tecnológica corporativa de gestão do Plano Estratégico do TST, o Sistema de Gestão Estratégica (Sigest). Dessa forma, considerando que o PDGP se trata de planejamento tático do TST e plano estratégico



da Gestão de Pessoas, objetivos, indicadores, metas, projetos, ações e painéis de contribuição serão permanentemente monitorados por meio do Sigest.

Cabe aos responsáveis de cada unidade vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas (Segpes) a inserção do painel de contribuição (até o dia 10 de cada mês subsequente à medição) e aos gestores (até o dia 15 de cada mês subsequente à medição) no Sigest.

O painel de contribuição é uma ferramenta de apoio à gestão do PDGP, por meio do qual cada unidade vinculada à Segpes informa as ações realizadas, o que possibilita identificar e visualizar a colaboração de cada unidade no alcance dos resultados da Gestão de Pessoas.

Também são realizadas as seguintes reuniões de suporte ao acompanhamento do PDGP:

- I – Até o dia 10 de cada mês: reunião de equipe – indicadores, metas, projetos, ações e painéis de contribuição, para monitoramento dos seus respectivos andamentos;
- II – Até o dia 15 de cada mês: reunião da Secretaria de Gestão de Pessoas com os respectivos responsáveis das unidades subordinadas, para monitoramento de indicadores, metas, projetos, ações e painéis de contribuição;
- III – Junho e novembro: reunião de comunicação do PDGP, com a participação de todos os servidores das unidades da Secretaria de Gestão de Pessoas, para divulgação dos resultados da execução do PDGP.

### 3 Características inovadoras da prática

A execução do PDGP conta com a contribuição de todos os seus colaboradores. Por isso, no intuito de representar esse espírito de cooperação da equipe de pessoas do TST, foi criada a logomarca “Gestão de Pessoas”.



Figura 1: logomarca “Gestão de Pessoas”



A Gestão de Pessoas atua como área que contribui para impulsionar o desempenho profissional dos colaboradores do Tribunal. Assim, a logomarca criada busca demonstrar como a área serve de suporte à logomarca do próprio TST e como o conjunto de esforços profissionais contribui para o alcance da Missão Institucional. Trata-se da união das diversas áreas e de seus colaboradores que juntos apoiam a atividade do Tribunal.

O lema “você é fundamental” reforça que a melhoria do desempenho individual dos colaboradores do Tribunal é o objetivo principal da área de Gestão de Pessoas. O principal fator para o alcance dos objetivos institucionais é o esforço individual de cada um dos colaboradores. Todos contribuem, de forma sinérgica, e atuam como alavanca para o desempenho institucional.

Da elaboração do PDGP constitui-se o Mapa Diretor de Gestão de Pessoas, que é a representação gráfica que permite visualizar os diferentes componentes do modelo *Balanced Scorecard* em uma cadeia de causa-efeito que, por meio de ações, conecta os impulsionadores (objetivos das perspectivas inferiores do mapa) com os elementos almejados (objetivos das perspectivas superiores do mapa), resultando no cumprimento da Missão e na construção da sua Visão.



Figura 2: Mapa Diretor de Gestão de Pessoas

Ainda como inovação da prática, podemos citar o monitoramento de objetivos, indicadores, metas, projetos, ações e painéis de contribuição utilizando a ferramenta tecnológica denominada Sigest.

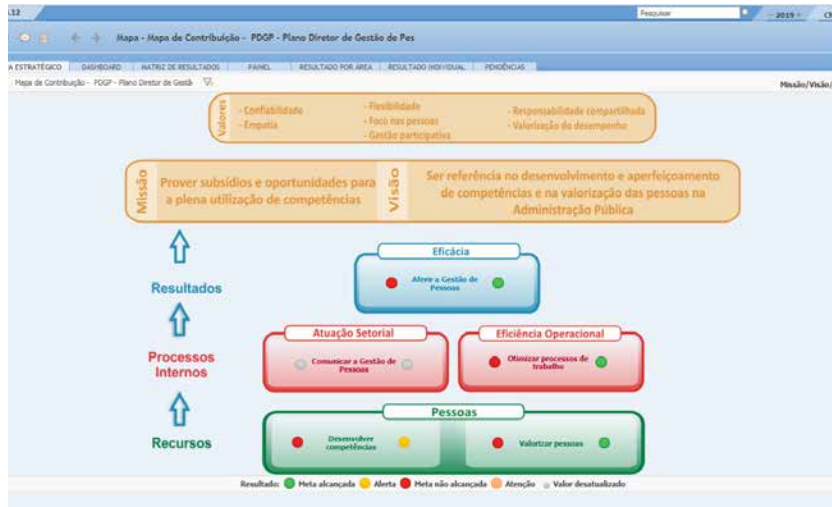


Figura 3: Tela do Sigest – Mapa Diretor de Gestão de Pessoas

Período	Previsto	Faltar	Realizado	Desempenho	Tendência	Valores estimados	Anexos	Previsão	Faltar	Realizado	Desempenho	Valores estimados	Memória de cálculo
1º semestre	100,00							100,00					
2º semestre	100,00							100,00					

Descrição	Versão	Necessita aprovação	Aprovador	Arquivo	Data
Panel PDGP - DOPPP	N			1_Panel PDGP - DOPPP - valorizar pessoas 09	14/02/2019 14:09:57
PDGP-CPI - valorizar pessoas JANEIRO e FEVEREIRO 2019	N			PDGP-CPI - valorizar pessoas JANEIRO e FEVEREIRO 2019.docx	15/02/2019 15:32:21
SEGRES JAN-FEV 2019	N			SEGRES Jan-Fev 2019.docx	15/02/2019 15:45:23

Figura 4: Tela do Sigest – Acompanhamento dos indicadores de Valorizar Pessoas

## 4 Resultados e benefícios alcançados

A implementação do PDGP proporcionou melhor integração da equipe de Gestão de Pessoas, haja vista a realização das reuniões para o planejamento e elaboração do PDGP, bem como as reuniões periódicas, que acontecem mensalmente entre gestores, entre gestores e sua equipe, e semestralmente com todos os servidores da Segpes.





Foi criado o Portal de Gestão de Pessoas na intranet do TST, a fim de facilitar a comunicação da Segpes com os demais servidores do TST. No Portal, encontram-se informações de todas as unidades vinculadas à Segpes que sejam úteis e que facilitem a vida funcional dos servidores.



Figura 5: Portal de Gestão de Pessoas

Outro benefício alcançado foi a instituição da Gestão do Conhecimento no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas, por meio da criação de bases de conhecimentos desenvolvidas e mantidas pelas unidades vinculadas à Secretaria.

## 5 Custos e recursos envolvidos na implementação

O projeto não possuiu custos diretos de implantação, uma vez que foi desenvolvido pelos próprios servidores do Tribunal, utilizando como insumo informações do próprio Órgão, considerando, também, a preexistência no TST da ferramenta tecnológica denominada Sigest.

## 6 Tempo de implementação

A elaboração do PDGP iniciou-se em março de 2015. Em 6 de agosto de 2015, o plano foi aprovado mediante o Ato SEGPEs.GDGSET.GP N. 436. Passou a vigorar nesta Corte, a partir de 7/8/2015.



Em 2016, foi instituído o Sistema de Acompanhamento e Monitoramento do PDGP, por meio do ATO SEGPE.S.GDGSET.GP N. 474/2016.

Considerando o prazo de vigência (2015 a 2020) e o caráter contínuo, o PDGP é executado sem interrupções ao longo dos anos, sofrendo atualizações quando necessário. Em 18 de outubro de 2018, foi realizada a primeira revisão técnica do PDGP, aprovada pelo ATO SEGPE.S.GDGSET.GP N. 465/2018.

## **7 Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas**

As dificuldades encontradas na elaboração do PDGP foram superadas com o apoio da Assessoria de Gestão Estratégica do TST, que já detinha a *expertise* obtida na elaboração do planejamento institucional.

No entanto, ao iniciar a execução e o monitoramento, a apuração do indicador “Índice de Inconsistência na Folha de Pagamento de Pessoal”, que deveria contabilizar divergências encontradas na folha de pagamento de pessoal no período, mostrou-se inviável. Também foi necessário alterar a metodologia de cálculo do “Índice de Comunicação da Gestão de Pessoas”, a fim de viabilizar o seu monitoramento.

As alterações foram contempladas na 1ª revisão técnica do PDGP.

## **8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos**

Considerando as diretrizes estabelecidas pelo TCU para governança de gestão de pessoas na Administração Pública Federal, consoante Acórdão n. 3.023/2013-Plenário, bem assim a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, conforme a Resolução CNJ n. 240/2016, entende-se que a estrutura geral e a conceitual do PDGP poderiam ser facilmente adotadas por outros Órgãos, especialmente os do Poder Judiciário.

Ressalta-se que a Resolução n. 122/2013 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) determinou que o acompanhamento da execução da gestão estratégica do CSJT e dos Tribunais Regionais do Trabalho será realizada exclusivamente por meio do Sigest, o que permite a replicação, imediata, da prática no âmbito da Justiça do Trabalho.



## TEMA 2 – Seleção, Ingresso e Lotação de Servidores

### Processo Seletivo para Ocupação de Cargos Gerenciais

**Responsáveis:** Seção de Lotação e Gestão do Desempenho

**Órgão:** Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte (TRE/RN)

**E-mail para contato:** [sld@trern.jus.br](mailto:sld@trern.jus.br) ; [gabspg@tre-rn.jus.br](mailto:gabspg@tre-rn.jus.br)

#### Detalhamento da prática

Ao longo dos anos, a escolha dos servidores para ocupar cargos e funções comissionados no âmbito da Administração Pública vem sendo feita a partir de decisões pessoais dos ocupantes dos cargos da chamada Alta Administração, até porque, em grande parte das situações, esses gestores são recém ocupantes dos cargos de gestores dos Órgãos, não possuindo, na grande maioria dos casos, portanto, informações que embasem suas decisões quanto à ocupação dos cargos gerenciais.

Tal situação traduz-se em grande insatisfação por parte dos servidores que são detentores das competências necessárias à ocupação das vagas, que passam a se sentir desvalorizados, afetando de forma incontestável o desenvolvimento das atividades, diminuindo o comprometimento dos servidores, e com reflexo no clima das organizações, que não conseguem reter seus talentos em razão, muitas vezes, da falta de valorização e reconhecimento do capital intelectual dos servidores.

No entanto, na busca por melhorias na governança e na gestão de pessoas, preocupada com a qualidade de vida do servidor, aliada à urgência na otimização do trabalho desenvolvido com vistas ao cumprimento dos objetivos e das metas institucionais, tendo em vista, ainda, as restrições orçamentárias que reduzem a realização de concursos públicos, hodiernamente, a moderna Administração, que busca o foco em competências, trouxe a imperiosa necessidade de reter talentos, e umas das maneiras encontradas para isso foi o reconhecimento do servidor competente por meio de recompensa por comprometimento e capacitação.

O CNJ, inclusive, nesse sentido, vem publicando normativos que visam à melhoria da gestão de pessoas.

A Resolução CNJ n. 240/2016, que institui a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Judiciário, possui, entre os seus princípios, a valorização dos servidores em suas experiências, conhecimentos, habilidades e atitudes, estabelecendo como



diretriz o provimento de cargos em comissões e funções de confiança mediante o atendimento a critérios previamente estabelecidos, orientados pelas necessidades do órgão, pela competência exigida pelo cargo ou pela função e pelo reconhecimento do mérito, promovendo, sempre que possível, processo seletivo transparente e acessível.

O TRE/RN, na busca pelo atingimento de suas metas institucionais, bem como primando pelo cumprimento dos normativos advindos do Conselho Nacional de Justiça, vem, desde o ano de 2012, implantando o modelo de gestão por competências, adotando como uma boa prática o processo seletivo para ocupação de cargos e funções comissionadas no âmbito do Regional.

O processo de seleção interno tem como objetivos a valorização e reconhecimento do capital intelectual dos servidores, profissionalização do serviço público, retenção de talentos, assim como o cumprimento de recomendações e determinação dos órgãos de controle.

Para que fosse possível a realização dos processos seletivos, foi imperiosa a realização do mapeamento das competências institucionais, gerenciais e setoriais da Organização, o que foi feito por meio de duas consultorias que promoveram o mapeamento e posterior construção dos indicadores de desempenho.

Competências mapeadas, a Secretaria de Gestão de Pessoas, dona do processo de implantação da Gestão por Competências, foi em busca do patrocínio da alta administração, para que fossem realizadas as demais fases da Gestão por Competências, entre ela a realização de seleções internas para ocupação de cargos e funções comissionadas, uma vez que a nomeação para cargos e funções é ato discricionário do Gestor maior, sendo, portanto, impossível a realização sem que a Administração fosse sensibilizada e abraçasse a ideia.

Patrocínio dado, surge então a primeira oportunidade de realização de um processo seletivo para ocupação da vaga de Coordenador de Desenvolvimento Organizacional, dentro da própria Secretaria de Gestão de Pessoas, o que foi autorizado pela Presidência da Casa, e realizado em novembro de 2016.

Desde então, foram realizados 11 processos seletivos, com um atualmente em andamento, o que demonstra que a prática tem sido um sucesso, e seu caráter inovador foi aprovado tanto pelos servidores, que participam maciçamente dos processos, quanto pelas administrações, que vem adotando o modelo sem questionamentos, apesar das mudanças de gestão.



Inclusive, nosso Regional Eleitoral tem replicado sua prática para vários outros Regionais Eleitorais, sendo, inclusive, objeto de *benchmarking* de diversos Órgãos que vieram ao Tribunal acompanhar alguns dos processos seletivos realizados, tais como Tribunal Regional do Trabalho e Justiça Federal.

O modelo adotado pelo TRE/RN possui como dona do processo de trabalho a Seção de Lotação e Gestão de Desempenho.

Primeiramente é indicado o cargo ou a função comissionada vacante, submetendo-se à autorização para realização de processo seletivo pela Presidência da Casa que, autorizando, encaminha o processo à Seção de Lotação e Gestão de Desempenho para elaboração do edital.

O edital é elaborado pelo setor em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada. No edital, são colocados todos os requisitos para participação no certame, bem como as competências técnicas e comportamentais esperadas para aquele cargo/função, de acordo com a matriz de competências, além das atribuições regulamentares da unidade.

O processo seletivo é composto por três fases, onde a primeira consiste na análise curricular do candidato, de acordo com os critérios de pontuação estabelecidos em edital, feitos em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada e que abrangem geralmente a formação acadêmica, experiência profissional e capacitação na área da vaga ofertada.

Após a primeira fase, o cinco candidatos mais bem colocados vão para a segunda fase, que consiste na entrevista avaliativa, quando é formada uma banca de avaliadores composta por dois representantes da unidade demandante, responsáveis pela análise das competências técnicas dos candidatos, e dois representantes da Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional, preferencialmente pertencentes à Seção de Lotação e Gestão de Desempenho, que farão a análise das competências comportamentais, habilidades e perfil desejável.

Nas funções de natureza gerencial, é solicitado que os candidatos classificados para a segunda fase apresentem um plano de ação contendo projetos de otimização dos processos de trabalho da unidade com base em pelo menos três dos temas definidos em conjunto com a unidade demandante da vaga ofertada.

Essa fase tem como objetivo avaliar, por meio da apresentação verbal do plano de ação gerencial, se o candidato detém os conhecimentos técnicos, as habilidades e



o perfil desejável para a execução das tarefas a ele incumbidas, observando-se, ainda, seu potencial de desenvolvimento, selecionando-se os três melhores candidatos que passarão à fase III.

A fase III corresponde à indicação, pelo gestor maior da unidade, no caso das Zonas Eleitorais, o Juiz Eleitoral, dos três primeiros colocados na fase II para apreciação da Presidência.

Importante ressaltar que, no caso de funções gerenciais, as competências comportamentais têm peso 2 e as competências técnicas, peso 1, situação que se inverte quando o processo seletivo é para funções não gerenciais, em que a entrevista avaliativa consiste em questionamentos e resoluções de situações problemas nas áreas comportamentais e técnicas, ou, no caso das vagas da área jurídica, avaliação escrita com a elaboração de peças processuais, além das questões de natureza comportamental, que são respondidas de forma oral.

A prática apresentada tem trazido enormes benefícios à Instituição, entre os quais: maior credibilidade à área de gestão de pessoas, maior procura por capacitações pelos servidores, na busca de adquirir as competências requeridas para as unidades, profissionalização dos gestores, objetividade na escolha dos titulares de funções e/ou cargos comissionados, bem como contribuição para a política de reconhecimento/valorização do servidor.

A implementação dessa boa prática não envolve custos para a Organização, e os recursos despendidos são única e exclusivamente o tempo e trabalho dos servidores envolvidos no processo, desde a elaboração do edital, passando pela construção dos guias de entrevistas, preparação do ambiente, divulgação ampla dos processos e resultados e até a aplicação dos formulários de avaliação.

Quanto às dificuldades encontradas durante a implementação da prática, a mais forte partiu dos próprios servidores, que se mostraram descrentes no processo, mas que, ao perceberem os resultados e a continuação das seleções internas, foram aprovando e participando cada dia mais, avaliando e dando sugestões de melhorias.

A cada novo processo seletivo que surge temos o desafio de sempre melhorar o processo, razão pela qual sempre pedimos aos candidatos que se manifestem sobre ele, o que acharam de positivo, de negativo, quais sugestões podem dar para que a cada dia possamos aprimorar a seleção na busca incansável pela profissionalização e melhoria da nossa Instituição.



## TEMA 3 – Acompanhamento e Desenvolvimento de Gestores e Servidores

### Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento

**Responsáveis:** Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas

**Órgão:** Supremo Tribunal Federal (STF)

**E-mail para contato:** [prins@stf.jus.br](mailto:prins@stf.jus.br)

### Introdução

O Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento surgiu da necessidade de se oferecer aos servidores do Supremo Tribunal Federal (STF) a oportunidade de desenvolverem competências relacionadas ao processo ensino-aprendizagem e à andragogia (educação dos adultos), com o objetivo de incentivar a disseminação do conhecimento e de fortalecer, na prática, o conceito de “organizações que aprendem”. Peter Senge (2013)<sup>3</sup> define as *learning organizations* como aquelas em que as pessoas aprendem a aprender em grupo. Para ele, o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas, sem o primeiro, o segundo não acontece.

O STF possui, em seu quadro de pessoal, servidores de alto padrão técnico e com grande potencial para multiplicação de saberes. Contudo, devido a limitações relacionadas à didática, muitos nem cogitavam a possibilidade de se tornarem instrutores internos. Dessa forma, o Tribunal contava com uma lista reduzida de servidores habilitados, que pouco contribuía para o atendimento da demanda interna de treinamento.

Era necessário capacitar os servidores em técnicas e metodologias, a fim de facilitar o ensino de adultos, para que pudessem disseminar os seus conhecimentos aos demais colegas de trabalho.

Em 2011, surgiu então o Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. A princípio, a formação era voltada para servidores interessados em ministrar cursos presenciais. Posteriormente, o Programa foi ampliando seu escopo e, atualmente, conta com diversas ações de capacitação, tanto presenciais como a distância.

3 SENGE, Peter M. A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. 29. ed. São Paulo: Best Seller, 2013



Depois de oito anos de sua criação, o Programa coleciona resultados positivos e serve de *benchmarking* para outros órgãos públicos.

A certeza de que as ações do Programa vêm contribuindo substancialmente para o desenvolvimento dos servidores da Suprema Corte faz com que o Tribunal se orgulhe desse trabalho e entenda ser oportuna a sua divulgação.

## **Sobre a Ação**

Em 2007, o STF publicou a primeira instrução normativa para regulamentar a atividade de instrutoria interna no Tribunal (IN n. 50/2007). A intenção era criar um banco de instrutores capaz de suprir boa parte da demanda interna de treinamento.

Importante destacar que, como incentivo, além do reconhecimento pessoal e do constante aperfeiçoamento, o servidor que atua como instrutor interno recebe, a título de remuneração, a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, prevista na Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais.

Ciente do grande potencial intelectual dos servidores da Corte, esperava-se expressiva quantidade de interessados em se habilitar como instrutores internos, o que efetivamente não ocorreu nos primeiros anos.

Novas edições do normativo foram publicadas em 2008 e 2009, com pequenas inovações, contudo não contribuíram para o incremento da lista de habilitados que, até então, contava com apenas 12 instrutores.

Diante disso, foi feito minucioso estudo da situação à época, partindo da análise dos motivos que estavam impactando negativamente na habilitação dos instrutores. Em consulta a muitos servidores, verificou-se que o grande obstáculo estava no atendimento a um dos critérios do normativo: a comprovação da experiência em docência.

Paralelo a isso, foi feita análise do que estava comprometendo a efetividade da maioria dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal, utilizando-se do Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa. Analisando as causas, chegou-se às seguintes conclusões:





- 1 O custo com a contratação de instrutores externos e (ou) empresas era altíssimo, o que gerou maior dificuldade na aprovação das propostas e muitas vezes a contratação de instrutores com melhor custo benefício, o que, em treinamento, pode comprometer a efetividade.
- 2 Apesar do repasse aos instrutores externos dos objetivos e expectativas do treinamento, o conteúdo de alguns materiais didáticos não era aplicável à realidade do Tribunal.
- 3 Em avaliações de impacto de alguns treinamentos, observou-se recorrência de comentários de que alguns instrutores externos tinham alto conhecimento da realidade das instituições privadas, contudo pouca experiência com as particularidades do serviço público.
- 4 Quanto à atuação dos instrutores internos, além da escassez de habilitados, percebeu-se que os servidores não se sentiam incentivados a atuarem como instrutores internos e, quando atuavam, em alguns casos eram mal avaliados devido à falta de didática para repasse do conhecimento.

Esses fatores, somados, eram as principais causas da falta de efetividade de parte dos treinamentos oferecidos pelo STF, conforme demonstrado na figura 1.

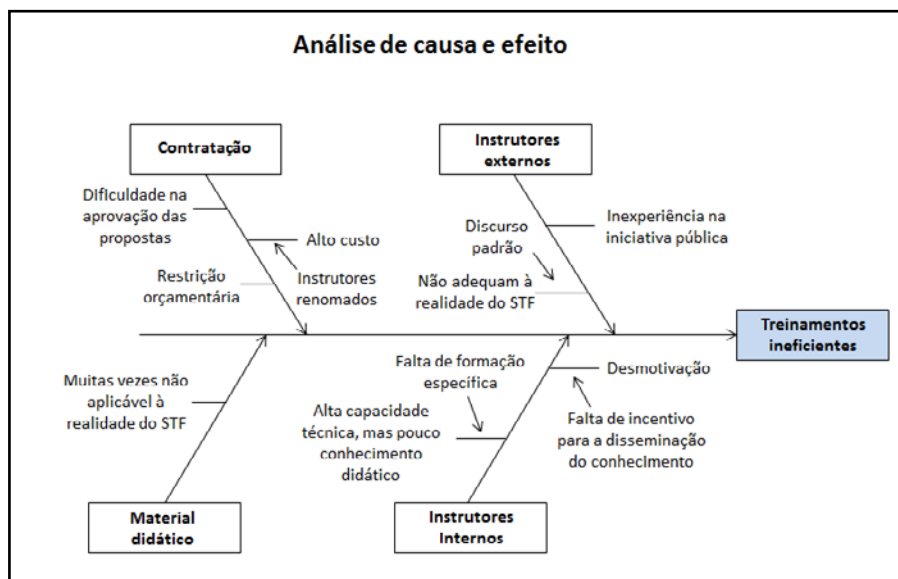


Figura 1 - Diagrama de causa e efeito



Em outubro de 2010, nova instrução normativa foi publicada (IN n. 114/2010), revogando as anteriores, trazendo algumas inovações para a habilitação e adicionando a criação do Programa de Formação de Instrutores Internos – antigo nome do atual Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. O intuito foi o de assegurar que o servidor, ao se disponibilizar a realizar a instrutoria, estivesse bem preparado para desempenhar esse papel.

Em junho de 2011, foi realizado o primeiro treinamento do Programa de Formação de Instrutores Internos. Em 2012, nova turma foi oferecida aos servidores, ambas realizadas por instrutores externos.

Ao oferecer um curso preparatório de instrutores, o STF agiu na direção de capacitar os servidores que queriam desenvolver essas atribuições, bem como estimular mais pessoas a disseminar conhecimento, ampliando-se a gama de cursos a serem oferecidos pelos próprios servidores da Suprema Corte.

Essas ações foram fundamentais para o incremento do número de habilitados e, conseqüentemente, para o aumento do leque de possibilidades de atuação dos servidores.

Em 2013, as turmas do curso do Programa de Formação passaram a ser ministradas, pela primeira vez, por uma servidora do Tribunal devidamente habilitada. O conhecimento da realidade do STF tornou o treinamento mais aderente às necessidades e, além disso, a servidora passou a ser uma estimuladora direta dos participantes, o que facilitou a adesão dos interessados em atuarem como instrutores internos. Isso sem falar que se tornou emblemático ter uma formação de instrutores internos por meio de instrutoria interna – prova de que é possível oferecer algo de qualidade, valorizando o capital intelectual da organização.

Diante da crescente aceitação das ações por parte dos servidores, em 2014, o Programa de Formação de Instrutores Internos foi revisado e se transformou em Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento. O objetivo foi o de ampliar a abrangência do público-alvo, uma vez que a transmissão de conhecimento dentro de uma organização não é ação exclusiva de instrutores internos. Todo servidor é um multiplicador em potencial, seja ao ministrar um curso, proferir uma palestra, conduzir uma reunião ou mesmo conviver com os colegas de equipe. Oferecer a todos ferramentas para transmissão de saberes – e não só aos que pretendem se tornar



instrutores internos – favorece ambiente de constante aprendizado, de modo que a gestão do conhecimento se torna cada vez mais efetiva.

Nesse mesmo ano, a instrução normativa que regulamentava a instrutoria interna no STF foi revisada com o objetivo de inserir novas atividades, além da docência em ações presenciais. A ideia foi diversificar as possibilidades de atuação do servidor, a fim de atender à demanda crescente por cursos a distância. A proposta resultou na Instrução Normativa n. 169/2014, vigente até hoje.

Com o sucesso ascendente da instrutoria interna em cursos presenciais e tendo em vista a criação da Seção de Educação a Distância, em 20/10/2014, optou-se por replicar esse feito e motivar a habilitação de servidores para atuarem também em cursos a distância. Dessa forma, o servidor passou a poder se habilitar, também, para desenvolver as seguintes atividades: tutoria em cursos a distância; elaboração de material didático de cursos a distância; transposição de material didático de cursos a distância e revisão de material didático de cursos a distância preexistentes.

Para atuar como instrutor interno, desempenhando as atividades relacionadas acima, o servidor precisa se habilitar junto à Secretaria de Gestão de Pessoas.

Atualmente, o Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento oferece o seguinte leque de treinamentos:

- Formação presencial de multiplicadores de conhecimento;
- Formação de tutores para educação à distância;
- Formação de conteudistas para a educação a distância;
- Formação de transpositores para educação a distância (em fase de desenvolvimento).

Os custos envolvidos na implementação do Programa de Formação de Multiplicadores de Conhecimento, entre 2011 e 2018, somaram R\$ 141.550,77. Esses custos dizem respeito à contratação de instrutores, internos e externos, para ministrarem as formações mencionadas acima, para os servidores com intenção de se tornarem instrutores internos.

Os resultados desses anos de trabalho podem ser evidenciados quantitativamente e qualitativamente. Em números, pode-se perceber enorme evolução da atuação de instrutores internos em ações de treinamento oferecidas pelo STF. Em



2009, no universo de 71 cursos oferecidos, apenas 15 foram realizados por instrutores internos; já em 2018, esse número subiu para 116, de um total de 213 cursos oferecidos. Isso significa aumento significativo da atuação dos servidores na multiplicação do conhecimento. Em percentual, observa-se que, em 2009, 21% dos treinamentos oferecidos pelo Tribunal foram ministrados por servidores, enquanto, em 2018, esse percentual passou para 54%. Os gráficos 1 e 2 demonstram a evolução desse quadro.

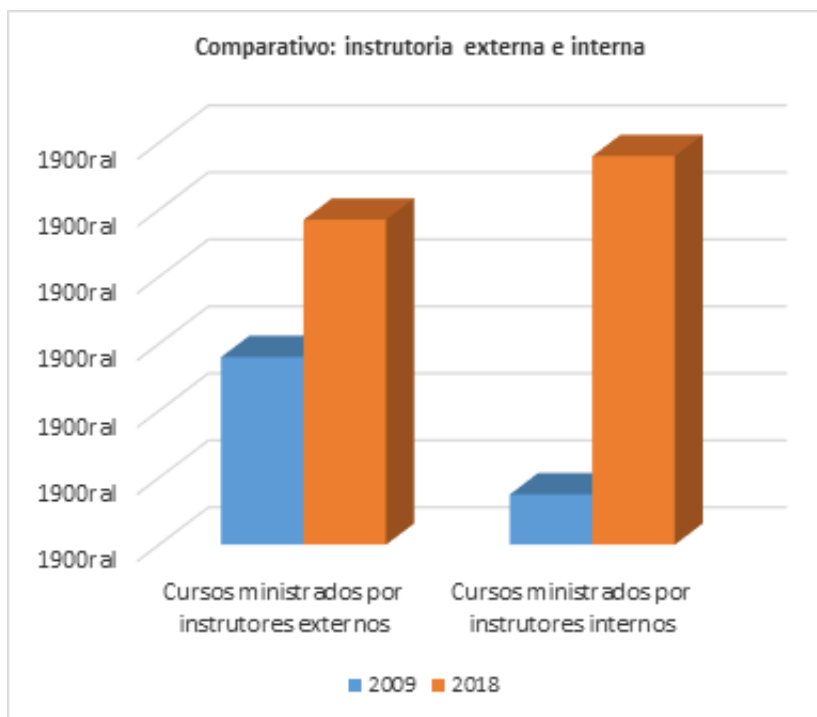


Gráfico 1: Comparativo entre as modalidades de instrutoria

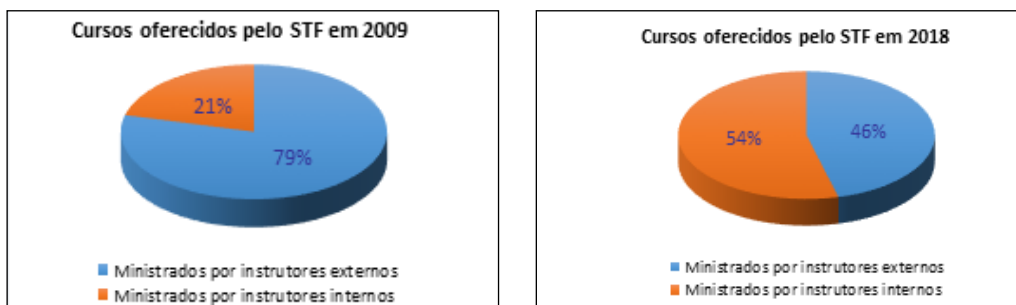


Gráfico 2: Evolução da Instrutoria interna no STF



Além disso, destaca-se a grande evolução do banco de instrutores habilitados para atuarem em ações de treinamento no STF. Em 2007, o Tribunal contava com quatro servidores aptos para ministrar cursos e, atualmente, conta com 191 servidores habilitados.

Acrescenta-se que há grande potencial para replicação em outros órgãos da Administração Pública da prática utilizada no STF para formar possíveis instrutores internos e incentivar a atuação na capacitação dos servidores. Inclusive, o Anexo III da Portaria Conjunta n. 3/2007, traz como um dos princípios do Programa Permanente de Capacitação o estímulo para que o servidor atue como instrutor interno ou tutor nos cursos promovidos pelos órgãos e reitera que as ações de capacitação deverão ser ministradas, sempre que possível, por meio de instrutores ou tutores internos.

Não é à toa que, nos últimos anos, muitos órgãos vêm procurando o STF para a realização de visitas técnicas, a fim de conhecerem o Programa e fazerem um *benchmarking* dos processos.

## Conclusão

Em tempos de crise, as instituições precisam se reinventar. Criar novas possibilidades de se desenvolverem com o menor custo possível. Isso vale tanto para instituições privadas como públicas. A gestão do conhecimento é um meio para alcançar patamar diferenciado e para trazer bons resultados a qualquer organização.

Especificamente nas instituições públicas, buscar soluções mais econômicas e efetivas para a aplicação dos recursos é mais que uma determinação legal: é um dever de todo gestor como cidadão brasileiro que, antes de ser um servidor público, é um contribuinte e deve zelar pela gestão otimizada dos recursos financeiros disponíveis.

Hoje, pode-se afirmar que a implementação do Programa trouxe inúmeros benefícios, a saber:

- Possibilitou o aperfeiçoamento do servidor no que tange o repasse do conhecimento;
- Melhorou a efetividade dos treinamentos, haja vista a utilização, por parte dos servidores, de ferramentas de andragogia e técnicas didáticas de ensino;
- Capacitou os servidores para atuarem como multiplicadores de conhecimento;



- Supriu a demanda de capacitação em temas que, por vezes, são de conhecimento restrito de servidores do STF;
- Motivou a disseminação dos saberes, visando à gestão do conhecimento e à aplicação dos conceitos das organizações que aprendem;
- Contribuiu para a valorização do capital humano do Tribunal;
- Ampliou as opções de instrutores internos aptos a ministrar cursos no Tribunal;
- Possibilitou a realização de treinamentos mais aderentes à realidade do STF, haja vista que, sendo ministrados por servidores, há o conhecimento efetivo das necessidades e demandas do Tribunal;
- Influenciou na utilização, de forma otimizada, dos recursos financeiros disponíveis para a capacitação dos servidores, tendo em vista que a contratação de instrutores internos é mais vantajosa e econômica para a Administração Pública.

Mas, além de tudo isso, os resultados do Programa mostram que o Tribunal ganha muito mais que a transmissão de conhecimento e a economicidade em suas contratações. Ganha com a melhoria das relações interpessoais, ganha com a crença dos colaboradores de que é possível desenvolver competências em prol do bem comum e, acima de tudo, ganha com a construção de uma cultura organizacional voltada para o pensamento colaborativo, mutacional e inovador, onde todos se influenciam positivamente. Sem dúvida, esses pontos são grandes catalisadores para o fortalecimento de uma administração pública cada vez mais justa, efetiva e de sucesso.



## Compartilhando leituras e Projeto 5 minutos

**Responsáveis:** Serviço de Educação Corporativa (Seduc)

**Órgão:** Tribunal Regional Eleitoral da 12ª Região (TRT da 12ª Região)

**E-mail para contato:** [seduc@trt12.jus.br](mailto:seduc@trt12.jus.br)

### Compartilhando leituras

#### Detalhamento da Prática

No final do ano de 2014, foi realizada uma pesquisa entre os servidores buscando elementos significativos para a confecção dos eventos de capacitação a eles destinados. O resultado final gerou o Perfil de Aprendizagem dos Servidores do Tribunal Regional do Trabalho – 12ª Região, revelando a leitura de livros como atividade comum a 320 entrevistados (61,1%) em suas horas de lazer.

Em sentido convergente, observou-se que a associação de outras práticas de capacitação, além de cursos e palestras, vem produzindo resultados importantes, conforme constatado nas avaliações do Projeto Cinema e Educação Corporativa, que é uma atividade educativa que envolve o cinema como recurso metodológico de ensino, facilitando a contextualização de problemas e permitindo o envolvimento emocional dos espectadores, cuja metodologia sofreu constante aprimoramento durante os três eventos realizados no ano de 2015. Esse aperfeiçoamento possibilitou a formatação de uma maneira própria de direcionamento das atividades e das dinâmicas de interação ocorridas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Com essa experiência, a Seção de Tecnologia Educacional, vinculada ao Serviço de Educação Corporativa, percebeu a possibilidade de utilizar a experiência adquirida em uma nova estratégia de atividade, baseada na leitura de textos/artigos/livros e na dinâmica do projeto Cinema e Educação Corporativa. Daí surgiu o projeto: “Compartilhando Leituras”.

A partir da identificação de um tema a ser trabalhado, em regra derivado da pesquisa de clima do Tribunal, é escolhido um texto, artigo ou livro, para que, a partir da leitura orientada, sejam aprofundados determinados conteúdos.



A atividade é conduzida por um instrutor interno (servidor do Tribunal). A metodologia prevê os seguintes passos:

### **1ª fase: Leitura do material disponível no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)**

A partir dos objetivos estipulados para cada atividade, é selecionado texto para leitura, o qual serve de elemento motivador inicial e de parâmetro para as discussões posteriores. Nesse material, estão os elementos significantes que possibilitam os pontos de contato para as dinâmicas que perpassam as outras fases na busca do objetivo de aprendizagem.

### **2ª fase: Responder a um questionário**

Nesta fase, os participantes respondem a questões dispostas no Ambiente Virtual, com o objetivo de aferir suas ideias sobre a temática em questão. Além disso, o questionário servirá de norteador do tema proposto, delimitando a abordagem que será seguida.

### **3ª fase: Debates sobre elementos da leitura**

Ocorre por meio de disponibilização de fórum para discussão entre os participantes, com mediação realizada pelo instrutor, no Ambiente Virtual de Aprendizagem, objetivando a troca de experiências, impressões e ideias sobre o tema abordado, com direcionamento do debate, no intuito de atingir os objetivos específicos e evitar dispersões.

### **4ª fase: Confeção de produto final**

Com o propósito de sintetizar e fixar os elementos principais do aprendizado ocorrido durante o evento, é proposta uma última atividade para todos os participantes, em que são selecionadas ou confeccionadas imagens, símbolos, fotografias ou outros textos literários que comuniquem a síntese de cada um sobre o tema proposto. Esse material também é utilizado para posterior composição e divulgação para todos os servidores e magistrados.

Para implementação do projeto, são necessários os seguintes itens:

- 1 **Definição clara do tema** a ser tratado, o qual deve estar alinhado com alguma demanda estratégica do TRT. O conteúdo dessa demanda deve





ser passível de ser trabalhado com estratégias de discussão e construção coletiva.

- 2 **Definição clara do objetivo** e o que o participante deverá mudar ao final do evento. Ex.: Ao final do evento o servidor será desafiado a mudar determinados comportamentos. Este é o ponto estratégico do projeto: motivar os participantes a realizarem mudanças em suas vidas, de forma a obter reflexos positivos no campo pessoal e profissional.
- 3 **Plataforma de interação** entre os participantes. O TRT12 utiliza o Ambiente Moodle.
- 4 Instrutor (tutor) habilitado em técnicas de interação virtual, em especial fórum de discussão. O tutor é elemento estratégico nestes debates virtuais, é ele quem instiga, provoca, organiza, articula, faz costuras textuais.
- 5 **Livro disponibilizado** em meio em que o público-alvo tenham acesso com facilidade.

Desde a implementação, em 2016, houve quatro eventos, com um total de 116 participantes. Cada uma das atividades contou com 8h (exceto a primeira edição que foi de 4 horas), com os seguintes enfoques:

- 1 **Cultura da Inovação – A virtude no erro: uma aprendizagem.** Período: 8 a 11 de agosto de 2016.
- 2 **Cultura da Inovação – Elementos Facilitadores e Bloqueadores da Criatividade.** Período: 21 de agosto a 11 de setembro de 2017.
- 3 **Comunicação – Elementos Facilitadores e Bloqueadores.** Período: 16 a 27 de abril de 2018.
- 4 **Comunicação Não Violenta.** Período: 26 de outubro a 12 de novembro de 2018.

Com relação aos cursos, destaca-se que o investimento necessário está relacionado à quantidade de horas de instrutoria interna, havendo a retribuição de encargo de curso ao instrutor, conforme valor definido por cada órgão. No TRT12 o valor por hora de instrutoria para servidor é R\$ 287,40 e para magistrado R\$ 339,66.

Conforme a experiência do Serviço de Educação Corporativa, ficou demonstrado que é possível produzir mudanças de comportamento utilizando instrumentos lúdicos de aprendizagem como os livros e que essas mudanças podem ser construí-



das por meios virtuais e com reflexões coletivas. Outra característica inovadora é que, devido ao fato de as discussões serem virtuais, é possível realizar debates entre servidores de todo o estado, gerando assim maior riqueza de pontos de vistas e contribuições sobre o tema. Diferentemente de um debate presencial que, em geral, está limitado a alguns momentos, o ambiente de debate virtual possibilita que a troca de ideias aconteça durante várias semanas, 24 horas por dia. Assim, cada servidor pode participar e contribuir de qualquer lugar em que se encontre, fazendo uso de meios diversos (computador/celular) e no momento que melhor lhe convier.

Outro ponto positivo é: realização por instrutor interno capacitado e remunerado. Aproximadamente 8 horas de instrutoria interna por edição do projeto, ao custo da retribuição por encargo de curso normatizada, valorizando os servidores do Tribunal.

Não há dificuldades significativas relacionadas à implementação, especialmente porque, em se tratando de livros, as temáticas a serem trabalhadas são facilmente encontradas no meio impresso ou por audiobook. Ademais, existe a possibilidade de que o livro escolhido seja trabalhado em partes ou, ainda, que a atividade se desenvolva em cima de capítulos de livros diferentes.

Afora isso, todos os Regionais contam, atualmente, com a plataforma Moodle para atividades à distância, ou outras munidas de recursos ainda melhores no que concerne a recursos relacionados a atividades virtuais.

Para sua replicação, basta seguir breve roteiro que pode ser compartilhado pelo TRT12. Portanto, a atividade apresenta facilidade de replicação em outros órgãos.



## Projeto 5 minutos

### Detalhamento da Prática

A escolha da metodologia, que utiliza meios audiovisuais, baseou-se na pesquisa realizada pelo Seduc no início do ano de 2015, que destacou o uso do vídeo, como meio de aprendizagem preferencial, apontado por 75% dos mais de 500 participantes. Por isso, este projeto, denominado de “Projeto 5 Minutos”, utiliza pequenos vídeos, sempre abordando um tema relevante de cunho institucional e de grande interesse a todo o corpo do Tribunal.

Nesse contexto, com a Reforma Trabalhista e as mudanças significativas que essa alteração acarreta na aplicação judiciária, identificou-se a necessidade de disponibilizar de forma ágil, a todos os servidores deste Regional, atualizações sobre tópicos-chave relacionados a esse complexo tema. Logo, de início, o presente projeto investiu nessa necessidade, confeccionando vídeos relacionados à Reforma Trabalhista.

O “Projeto 5 Minutos” segue a lógica do *microlearning* oferecendo processos de aprendizagem em doses menores, mais facilmente assimiláveis e planejadas, sendo a adesão a esse método a principal característica inovadora da prática. Atividades educacionais que se baseiam em *microlearning* são caracterizadas por exigir do participante menos tempo e menos esforço, apresentando assuntos específicos e direcionados em cada unidade da abordagem, mas mantendo a complexidade no todo. Não se trata de oferecer menos conteúdo, pelo contrário, mas de facilitar sua assimilação com o planejamento de sua apresentação em atividades mais curtas, focadas e objetivas.

Para tanto, tem-se a gravação de vídeos com cerca de 5 minutos, com roteiros planejados sobre temas específicos, com magistrados deste Regional, que são disponibilizados na página do Serviço de Educação Corporativa do TRT12. Se o assunto for mais complexo e houver necessidade, é possível que sejam feitos vários vídeos sobre um mesmo tema, desde que cada um deles não ultrapasse 5 minutos.

Depois de assistir ao vídeo, para que seja validada a atividade em prol do servidor, há necessidade de que um questionário avaliativo seja respondido.



A atividade foi implementada em outubro de 2017, com enfoque na Reforma Trabalhista, e, desde então, houve a participação de 366 servidores. Outros temas considerados relevantes podem ser trabalhados, tanto para a área judiciária quanto a administrativa.

Verificando-se o rol dos participantes, constata-se que estão lotados nas mais diversas unidades de Santa Catarina, donde decorre um dos benefícios dessa forma de capacitação, que é o amplo alcance a um baixo custo. Além disso, tem-se, como outro benefício, que a atividade se perpetua pelo tempo, enquanto seu conteúdo se mantiver adequado, de maneira que, em 2019, registra-se que há servidores se aprimorando mediante o uso de vídeo gravado em 2017.

O custo envolvido no projeto é de 3 horas-aulas de instrutoria interna. Os recursos envolvidos, afora o investimento relativo à retribuição por encargo de curso do instrutor, consistem em local e equipamento para realizar as filmagens, que pode ser o celular do próprio instrutor, com gravação na horizontal e posterior encaminhamento do material ao Seduc.

A disponibilização do material é feita pelo Seduc em plataforma de ensino a distância, sendo o acesso ofertado na página do Serviço de Educação Corporativa deste Regional.

A dificuldade mais significativa que a proposta apresenta é a de conseguir conciliar os horários disponíveis do instrutor com os da equipe responsável pela gravação das aulas. Isso porque, no âmbito deste Regional, como se optou por iniciar o projeto versando sobre a Reforma Trabalhista, os instrutores escolhidos foram magistrados, o que dificultou a compatibilidade de horários.

Afora essa questão, de fácil resolução, o Projeto não encontra dificuldades relevantes.

Visto que todos os Regionais contam, atualmente, com a plataforma Moodle para atividades à distância, ou ainda com outras munidas de recursos ainda melhores no que concerne a recursos relacionados a atividades virtuais, entende-se que a replicação da prática apresenta elevado potencial.

Para sua replicação, basta definir um tema de relevância, encontrar um instrutor adequado e – com a elaboração de um roteiro que cumpra aos objetivos propostos – gravar a respectiva videoaula. Portanto, a atividade apresenta facilidade de replicação em outros órgãos.



## TEMA 4 – Valorização e Ambiente de Trabalho

### Melhoria da comunicação com utilização de chatbot atendente virtual

**Responsáveis:** Departamento Central de Recursos Humanos

**Órgão:** Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas (TJAL)

**E-mail para contato:** [rh@tjal.jus.br](mailto:rh@tjal.jus.br)

#### 1 Identificação do problema

De que maneira a comunicação da Diretoria Adjunta de Gestão de Pessoas poderia ser melhorada, de modo a se aproximar de forma mais efetiva dos servidores do Poder Judiciário de Alagoas?

#### 2 Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Uma das primeiras técnicas de melhoria da comunicação foi a utilização da assessoria de comunicação do Poder Judiciário alagoano com a publicação de matérias que abordassem as atividades desenvolvidas pela DAGP. Tais ações tiveram início com a implantação do projeto de gestão por competências.

Ao longo dos anos, mais de 20 matérias, entrevistas, reportagens, foram publicadas, mas o alcance da mensagem ainda não garantia a efetividade da informação.

Começamos a utilizar malas diretas para enviar outras comunicações, passamos a utilizar o portal do servidor para replicar as notícias publicadas no portal principal do Poder, no entanto ainda não estávamos satisfeitos. Nem todos os servidores possuem o hábito de consultar o portal do servidor, e as notícias ficam por pouco tempo no site principal. Decidimos, em 2019, ampliar as ações de comunicação ao utilizar um personagem virtual e a ferramenta de *Whatsapp* para nos comunicar com os servidores.

Foi assim que o Tjotinha, personagem criado pela Assessoria de Planejamento e Modernização do Poder Judiciário no ano de 2014, foi “lotado” de forma lúdica na Diretoria Adjunta de Gestão de Pessoas, com a missão de se comunicar com os servidores por meio do aplicativo *Whatsapp*.



Instalamos o aplicativo *Whatsapp Business*, cadastramos nova conta, acionamos a assessoria de comunicação para divulgar o número do Whatsapp do Tjotinha e, após 2 meses, cerca de 600 servidores distribuídos entre os diversos cargos e vínculos do Poder Judiciário, analistas, técnicos, servidores comissionados, juízes e desembargadores, em um total de mais de 2000 servidores, estavam cadastrados.



Criamos listas de distribuição por cargo para enviar mensagens e informações para cada grupo de servidores, ou para todos, a título de exemplo:

## MENSAGENS TJOTINHA

### APRESENTAÇÃO

Bom-dia!

Agora que você já faz parte de meus contatos, vou me apresentar melhor. Meu nome é Tjotinha. Sou um personagem virtual criado pela APMP em 2014. Em janeiro de 2019, o Presidente Tutmés me designou para atuar na DAGP. Achei ótimo! Minha tarefa é auxiliar você com notícias, lembretes e dicas que vão ajudar e muito. Fique atento(a) e tenha um ótimo dia!



## **AUXÍLIO-SAÚDE**

Você sabia que em 2018 a Resolução 1/2018 alterou o prazo para a comprovação anual das despesas com plano de saúde ou seguro saúde? Agora o prazo final é o último dia útil de abril. Mas não se preocupe. No início de abril, vou lembrar você. Bom trabalho!

## **SUBSTITUIÇÃO**

Para ser designado substituto, o chefe do setor deve indicar o seu nome ao presidente do Tribunal, pelo processo no SAI (Recursos Humanos > Solicitações RH > Indicação para Substituição) e aguardar a publicação da portaria. Depois disso, e já com a portaria em mãos, é só solicitar o pagamento, também no SAI (Recursos Humanos > Financeiro > Pagamento por Substituição).

## **FÉRIAS**

Agendar férias é muito simples. Basta ir no portal do servidor, escolher a data e depois pedir que sua chefia autorize no mesmo portal. Mas, atenção! Se a data de gozo já estiver próxima, não se preocupe. Basta abrir processo no SAI (Recursos Humanos > Solicitações RH > Férias servidores) e anexar documento indicando a data de gozo e despacho que atesta a concordância de sua chefia imediata.

## **PROGRESSÃO**

Fique atento! As orientações para abertura do Processo Virtual de Progressão estão descritas nos artigos 5º e 6º do Ato Normativo n. 03/2019, disponível pelo link: <<http://www.tjal.jus.br/atos/bd03771bc229e5c9ee43b3df12a8df2c.pdf>>.

## **NOVOS SERVIDORES**

O Presidente Tutmés nomeou hoje 60 técnicos judiciários aprovados no último concurso. Confira em: <<http://www.tjal.jus.br/comunicacao2.php?pag=verNoticia&not=14574>>.

## **PROGRESSÃO**

Bom-dia! O art. 7º do Ato Normativo n. 3/2019 permite que você já instaure o processo para progressão funcional, pois a avaliação de desempenho ocorrerá em momento posterior e em sistema independente. Hoje a DAGP já está com 77 processos. Importante a leitura dos artigos 4º; 5º; 6º e 7º do ato. Não fique de fora! Estamos juntos e vou apoiar você com dicas importantes para garantir o cumprimento de seus direitos.



## **ESTATÍSTICAS**

Oiiii! Estou há 1 semana na DAGP e já conto com quase 300 amigos virtuais, distribuídos em sete listas de transmissão. Um total de mais de 2.000 mensagens enviadas. Gente, obrigado pela confiança e avise aos seus amigos para não ficarem de fora.

## **RECADASTRAMENTO**

Preciso contar com sua ajuda. Divulgue aos demais servidores e inativos que dia 20/2 iniciaremos o recadastramento. A primeira etapa (até 15/3) será destinada aos aposentados. Anote em sua agenda e ajude divulgando a informação até chegar aos inativos.

## **PROGRESSÃO**

Fique atento! Para o ciclo 2019 da progressão funcional, só serão aceitos cursos de capacitação realizados em 2017 e 2018, conforme art. 6º, III do Ato Normativo TJAL n. 3/2019.

A próxima fase do Tjotinha é começar a atender os servidores. Realizaremos uma programação para que o servidor digite um número ou uma palavra, e este já recebe uma resposta automática sobre o tema demandado, a exemplo:

## **RESPOSTA PADRÃO**

Obrigado por escrever pra mim!

Eu sou o Tjotinha, um servidor virtual da DAGP e já aprendi muita coisa que talvez possa te ajudar.

Se sua dúvida é

sobre *\*férias\**, envie mensagem apenas com o número *\*1\**

sobre *\*progressão funcional\**, envie mensagem apenas com o número *\*2\**

sobre *\*auxílio-saúde\**, envie mensagem apenas com o número *\*3\**

sobre *\*frequência e carga horária\**, envie mensagem apenas com o número *\*4\**

sobre *\*declaração anual de bens\**, envie mensagem apenas com o número *\*5\**

sobre *\*recadastramento\**, envie mensagem apenas com o número *\*6\**

se você tem uma *\*dica ou sugestão\** para nos enviar, envie mensagem apenas com o número *\*9\**





O Tjotinha segue a tendência dos ChatBots – Assistentes Virtuais, Serviço digital que pode manter conversas com pessoas para executar tarefas específicas, como responder a perguntas ou comprar produtos, acionado por um conjunto de regras simples e com diferentes níveis de IA.

São exemplos conhecidos de Chatbots: Bia Bradesco; Siri Apple; Google Assistente; Watson IBM; Assistente Virtual de Entrevistas.

### 3 Resultados e benefícios alcançados

Efetivamente melhoramos a comunicação: os boatos acerca de temas divulgados pela “rádio corredor” diminuíram, o número de ligações e de *e-mail* com questionamento também diminuiu, o que permitiu melhor concentração na análise dos processos.

Os servidores reconheceram a iniciativa como válida e, a cada dia, o número de contatos aumenta.

A ferramenta traz indicadores da quantidade de mensagens enviadas, quantas foram lidas e um parâmetro para que se possa monitorar.



### 4 Custos e recursos envolvidos na implementação

Um celular funcional com acesso à internet foi o investimento necessário.

### 5 Características inovadoras da prática

- Utilizar a assessoria de comunicação do Poder para registrar as ações da DAGP e informar os servidores das questões mais importantes.
- Utilizar malas-direta para envio de documentos e comunicações.



- Utilizar um aplicativo de interação social (*Whatsapp*) para se comunicar com os servidores do Poder Judiciário de Alagoas.

**6 Tempo de implementação:** 3 anos.

### **7 Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas**

Os dados cadastrais dos servidores estavam desatualizados: telefones, endereços de *e-mail* e demais contatos estavam muito antigos na base de dados; nem toda mensagem enviada tira a certeza de que o destinatário, efetivamente, recebeu a informação.

Falta de hábito dos servidores em ler as publicações da assessoria de comunicação: as matérias ficam em destaque por, no máximo 5 dias; depois desse período a reportagem fica disponível para consulta, mas sem o destaque.

Mesmo disponibilizando as reportagens no portal do servidor, os servidores geralmente procuram o portal para consultar o contracheque e não para ler as matérias disponibilizadas.

### **8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos**

É plenamente possível que outros tribunais implantem a ideia, com o investimento mínimo de um celular com acesso à internet e um servidor que não precisa ficar dedicado exclusivamente ao Tjotinha.



## PROPA – Projeto de Preparação para a Aposentadoria

**Responsáveis:** Divisão Psicossocial do Centro Médico

**Órgão:** Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe (TJSE)

**E-mail para contato:** [centromedico@tjse.jus.br](mailto:centromedico@tjse.jus.br)

### Detalhamento da prática

#### Histórico

O Projeto de Preparação para a Aposentadoria teve seu lançamento em final de 2010, sendo iniciadas as atividades em maio de 2011 e, desde então, foram realizados sete grupos, sendo o último deles ocorrido no mês de junho de 2018.

#### Organização e Delineamento do Projeto

Este projeto visa orientar o servidor a se preparar para nova etapa, descobrindo alternativas e projetos de vida para a pós-aposentadoria, objetivando assim chegar a esta fase com meios e condições que propiciem o bem-estar e a saúde física e emocional.

A clientela do projeto se constitui daqueles servidores que estão a até três anos da aposentadoria.

Tem como princípios a participação voluntária e a definição dos temas dos encontros a partir das necessidades e demandas de cada grupo.

Após o *brainstorming*, são convidados palestrantes, e as profissionais da Divisão Psicossocial também realizam palestras com temas referentes à sua área de atuação e alinhadas com a demanda do grupo, as quais são Autoconhecimento, Resiliência, Relações interpessoais, entre outros temas, para os quais são convidados palestrantes voluntários: pintura, orçamento doméstico, orientações sobre os trâmites institucionais para a aposentadoria, saúde e alimentação para um envelhecimento saudável e outros temas relacionados à área de saúde, qualidade de vida e atividades lúdicas e artísticas, além de dinâmicas de grupo para motivar e preparar o grupo para o trabalho.

*Brainstorming*, em português tempestade de ideias, se constitui em uma técnica que propõe que um grupo de pessoas se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum e com qualidade, gerando, assim, novos conceitos que servirão para nortear o projeto adiante.



Ao final dos encontros, foram realizados vários passeios turísticos com o grupo de servidores no estado de Sergipe, em Xingó e na divisa deste, em Piranhas/AL.

Os custos do Projeto são totalmente gratuitos, pois, como recursos, temos: a Ejuse, os profissionais que coordenam o Projeto, os quais atuam na Divisão Psicossocial, e os palestrantes convidados são voluntários.

Quanto à viagem final, sempre são custeadas pelos próprios servidores.

Número total de servidores que fizeram parte dos grupos: 115.

Em cada grupo de, no máximo, 15 servidores, ocorreram seis encontros quinzenais, com a participação de palestrantes das áreas de interesse de conhecimento dos servidores participantes.

O local de realização é sempre na Escola Judiciária dos Servidores de Sergipe (Ejuse).

São coordenadoras do Projeto Carina Andrade Argolo, psicóloga; Maria Edivaní Panta, Assistente Social; e Sheilla Tatiana C. de Oliveira, psicóloga, da Divisão Psicossocial do Centro Médico, com o apoio do Diretor do Centro Médico Dr. José Osvaldo Barreto de Ávila.

Segundo Sonia Maria de Oliveira, servidora participante do Projeto: “Foi ótimo ter participado do Propa, fiquei informada de todo o processo da aposentadoria, o tempo ideal para se aposentar, o que vou ganhar e perder. Esse projeto foi muito útil à minha vida, pois me ensinou até a conviver com as pessoas: em casa me lembrava das palavras que ouvia nas palestras e melhorei muito a relação com a minha família.”.

É um Projeto inovador, na medida em que cuida e valoriza o servidor que se dedicou por muitos anos ao Tribunal de Justiça e necessita de um olhar mais apurado para identificar as suas necessidades e anseios e ser de apoio neste momento especial de sua vida que é a transição do trabalho para a aposentadoria.

O presente Projeto já foi alvo de curiosidade e solicitação de informações de outras instituições para realizar um trabalho semelhante.



## Programa de Qualidade de Vida e Sustentabilidade da Justiça Federal do RN

**Responsáveis:** Núcleo de Gestão de Pessoas

Órgão: Tribunal Regional Federal da 5ª Região (TRF da 5ª Região)

**E-mail para contato:** [ngp@jfrn.jus.br](mailto:ngp@jfrn.jus.br)

### Detalhamento da Prática

Nos tempos hodiernos, a qualidade de vida no trabalho consiste em uma estratégia gerencial visando à integração do ser humano à organização, no intuito de elevar o bem-estar do colaborador e a satisfação de suas necessidades de crescimento profissional e pessoal, além do aumento do seu desempenho profissional. As organizações devem se preocupar em proporcionar saúde e qualidade de vida no trabalho com vistas a minimizar as possibilidades de adoecimento das suas equipes, atuando de maneira proativa.

No Judiciário Federal do Rio Grande do Norte, o Setor de Saúde realiza acompanhamento contínuo no que diz respeito aos casos de licença médica dos servidores, na busca de traçar políticas de promoção, prevenção e reabilitação da saúde. No ano de 2017, as morbidades que mais afastaram os servidores foram os transtornos mentais e comportamentais e os distúrbios osteomusculares (respectivamente, 1º e 3º lugar no *ranking* de afastamentos). Já em 2018, houve redução dos índices de afastamentos relacionados a transtornos mentais e comportamentais, que caiu para 4º lugar, ao passo que os distúrbios osteomusculares passaram a ocupar o 2º lugar na classificação.

De acordo com o Ministério da Saúde, os transtornos mentais e comportamentais e os distúrbios osteomusculares se configuram como doenças relacionadas ao trabalho, o que aponta a necessidade de investigação da relação causal entre tais eventos e o trabalho. Sabe-se que, gradativamente, o perfil epidemiológico dos trabalhadores brasileiros tem se modificado, com a predominância de lesões por esforços repetitivos e uma indicação de que os transtornos mentais assumirão maior relevância nas próximas décadas.

No que se refere aos transtornos mentais, a literatura revela que as alterações da saúde mental podem ocorrer a partir de ampla gama de aspectos, que incluem fato-



res relativos à organização do trabalho, como a divisão e parcelamento das tarefas, as políticas de gerenciamento das pessoas e a estrutura hierárquica organizacional, além dos contextos de trabalho (comunicação, níveis de tensão, relacionamentos interpessoais).

É nesse cenário que se ressalta a importância de programas institucionais voltados para o bem-estar e saúde dos colaboradores, a exemplo do Mais Vida, Programa de Qualidade de Vida do Judiciário Federal, Seção Judiciária do RN, que planeja as suas ações a partir da concepção de que as pessoas serão mais produtivas se estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

O Mais Vida foi instituído em 2018 pela Portaria n. 85/2018, com o objetivo de promover ações, diretrizes e procedimentos voltados ao equilíbrio da saúde física e mental do magistrado e do servidor, motivando-os a melhor desempenhar suas atividades em consonância com a missão do Judiciário e incentivando-os ao auto-desenvolvimento pessoal e profissional.

É facultada a presença dos servidores em quaisquer das atividades de caráter continuado oferecidas pelo programa durante o horário normal de expediente, limitada a um tipo de atividade por semana, a fim de oportunizar a participação de outros interessados e não prejudicar o andamento das atividades por cada um em sua unidade de trabalho.

Desde o ano de 2003, têm sido promovidas ações preventivas e permanentes de promoção da saúde e bem-estar coletivo dos magistrados e servidores. Contudo, em 2017, em função de um diagnóstico de estresse e qualidade de vida realizado pelo programa, tais ações passaram a ser realizadas com maior regularidade e planejamento.

No antedito estudo, foram identificados os setores que apresentavam qualidade de vida insatisfatória, havendo predominância de insucesso no quadrante profissional e no de saúde. A insatisfação no campo profissional apontava para a necessidade da implementação de melhorias organizacionais na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. Já os resultados associados ao quadrante de saúde reforçavam a importância do fomento de iniciativas que promovessem a discussão sobre a adoção de hábitos de vida adequados além da redução do nível de estresse.

Vistas à maior participação e motivação dos servidores diante dos projetos propostos, planejou-se a expansão da atuação do comitê de Qualidade de Vida e



Sustentabilidade, ampliando a oferta de ações tanto na sede como nas subseções do Rio Grande do Norte, em consonância com as sugestões tecidas pelos servidores em pesquisa realizada à época.

Entre as ações promovidas no segundo semestre de 2017, estão: campanha de coleta de lixo eletrônico, orientações de saúde sobre hipertensão e diabetes, aferição de pressão arterial, palestra de prevenção ao suicídio (CVV – Centro de Valorização da Vida), campanha de vacinação contra a gripe, aulas de Yoga e de Tai Chi Chuan, sessões de cinema, testes rápidos de HIV e sífilis, cortes de cabelo e barba, curso básico para reeducandos e encontro de capacitação sobre Qualidade de Vida no Trabalho – entre outras.

Já no ano de 2018, o Programa Mais Vida realizou uma série de ações que visavam proporcionar a integração, saúde e bem-estar dos colaboradores, atentando para cada uma das dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), quais sejam: biológica, psicológica, social e organizacional.

Foram instituídas, como atividades permanentes: atendimento psicológico, ginástica laboral, pilates, atendimento nutricional, atendimento médico, Programa de Preparação para Aposentadoria, Grupo de Gerenciamento de Estresse – Mais Vida –, curso básico de Relações Humanas para reeducandos, pilates e projeto de qualidade de vida para terceirizados. Além destas, algumas iniciativas de caráter não continuado foram empreendidas, a saber.

No âmbito biológico, foram empreendidas iniciativas que impactavam na saúde e na adoção de hábitos saudáveis, bem como na prevenção de doenças associadas ao trabalho. Foram realizadas, com esse fim, ações educativas de nutrição e alimentação saudável, testes glicêmicos, vacinação e campanhas de doação de sangue.

No que se refere à perspectiva psicológica, investiu-se em ações que contribuíam para a autoestima, saúde mental e melhoria da relação dos colaboradores com o seu trabalho. Além do atendimento psicológico, do grupo de orientação para aposentadoria e do grupo permanente de gerenciamento do estresse, foram realizadas palestras e oficinas com foco na saúde mental.

Já a dimensão social foi contemplada a partir de ações que proporcionavam maior integração entre os colaboradores e contribuíam para melhoria das relações no contexto laboral, tendo sido a Semana Comemorativa ao Mês do Servidor Público



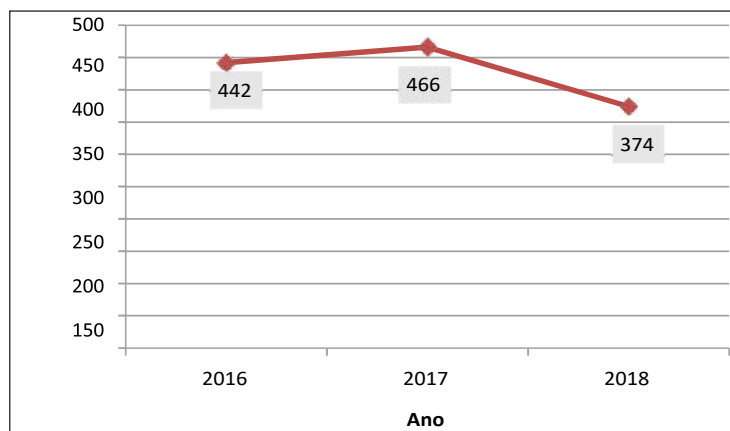
o ponto alto delas. Entre as iniciativas que merecem destaque, cita-se, ainda, o Projeto de Qualidade de Vida junto aos terceirizados, as feiras de artesanato e a sessão de cinema sobre a temática do meio ambiente.

Por fim, no âmbito organizacional, a iniciativa de maior envergadura foi a implantação do Programa de Ergonomia, ação inovadora que visava realizar o controle efetivo dos riscos ergonômicos identificados em cada atividade laboral, com o intuito de promover a eliminação ou diminuição desses riscos.

Realizando uma análise minuciosa dos dados de 2018, contata-se que o programa contou, no referido ano, com 2.216 participações de colaboradores em ações e atividades permanentes de qualidade de vida, dos quais 1.669 se tratavam de participações de servidores e os demais, magistrados, conciliadores, mediadores, terceirizados, estagiários e reeducandos. Esse número foi bastante expressivo, sobretudo por considerarmos que a JFRN apenas dispõe de uma força de trabalho de 442 servidores, incluindo aqueles requisitados de outros órgãos.

Sabe-se que a promoção e a manutenção da qualidade de vida dos indivíduos e a adoção de medidas preventivas contribuem para minimizar a ocorrência de doenças advindas da atividade laboral, beneficiando a capacidade do trabalhador e diminuindo o afastamento do trabalho. Esse aspecto pôde ser observado nos dados estatísticos de afastamento dos servidores da JFRN, que apontam: 442 afastamentos em 2016, havendo aumento de 5% no ano posterior; e um decréscimo de 20% no número de afastamentos em 2018.

**Gráfico 4: Total de afastamentos em 2018**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados mapeados pelo Programa





Quanto ao número de dias de trabalho, esse dado é ainda mais expressivo: se compararmos o total de dias não trabalhados em 2017 e 2018, notaremos que houve redução de quase 900 dias não trabalhados, o que pode indicar melhoria da funcionalidade e produtividade desses trabalhadores. Isso representa economia de, em média, R\$ 682.786,98 para os cofres públicos. Em paralelo, os custos com a efetivação do programa são mínimos, visto que as ações ocorrem, em sua maioria, mediante parcerias com outros órgãos e instituições.

Em paralelo a essas iniciativas, os dados têm revelado que a ampliação do Programa Mais Vida, além do engajamento crescente dos servidores, tem sido de suma importância para a Seção Judiciária do Rio Grande do Norte, trazendo impactos diretos na saúde dos trabalhadores e nos índices de afastamento.

Pretende-se, em 2019, realizar outras pesquisas para avaliar resultados diretos das ações permanentes, monitorando o impacto de tais iniciativas. A partir de iniciativas voltadas para a QVT, espera-se continuar avançando em termos de metas e indicadores do Judiciário Federal, ampliando o índice de satisfação com o clima organizacional e reduzindo o absenteísmo, com vistas a atingir a eficácia da prestação jurisdicional.

Por meio de ações dessa natureza, almeja-se proporcionar melhorias para a qualidade de vida dos servidores e para o seu contexto laboral, o que, certamente, contribuirá para uma prestação jurisdicional mais efetiva e eficaz.



## Teletrabalho Estruturado

**Responsáveis:** Secretaria de Gestão de Pessoas

**Órgão:** Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT da 8ª Região)

**E-mail para contato:** [segep@trt8.jus.br](mailto:segep@trt8.jus.br)

### 1 Identificação do Problema

O teletrabalho é uma tendência crescente na administração pública e, especificamente no âmbito do Poder Judiciário, tem se expandido ao longo dos últimos anos, especialmente em virtude da consolidação dos Processos Eletrônicos (Judicial e Administrativo). As principais vantagens do teletrabalho se traduzem em ganhos de produtividade, melhoria do clima organizacional e maior qualidade de vida.

No que tange ao contexto do TRT8, a partir dos últimos concursos públicos de servidores, verificou-se mudança de perfil da força de trabalho, composta em sua maioria por jovens oriundos de outras regiões do país. A título exemplificativo, a partir de levantamento realizado em meados de 2018, aproximadamente 35% do quadro de servidores é oriundo dos dois últimos concursos realizados (posses a partir de janeiro de 2014), sendo que, desse total, aproximadamente 60% é natural de outros estados da federação. Se considerarmos os três últimos concursos, pouco mais de 80% dos servidores ingressantes são nascidos a partir de 1980.

Esse novo perfil de força de trabalho traz diversos desafios à gestão, eis que se tratam de servidores que continuam a tentar novas aprovações em concursos públicos ou formas de movimentação para se aproximarem de suas famílias, em suas regiões de origem, passando a visualizar no teletrabalho uma alternativa para obterem maior flexibilidade no cumprimento da jornada, com ganhos em qualidade de vida. Nesse sentido, algumas unidades organizacionais, com gestores capacitados e atentos às novas demandas, passaram a utilizar o teletrabalho como estratégia de retenção, obtendo bons resultados em termos de clima organizacional e produtividade.

Todavia, considerando a grande pressão de rotatividade pelo novo perfil da força de trabalho, em outros casos, o teletrabalho passou a ser visto como alternativa para evitar movimentações por meio de licenças e remoções, sendo adotado de forma potencialmente aleatória.



A esse cenário, também se somavam os casos de desconhecimento sobre o regime, desinteresse e conseqüente despreparo de gestores para lidar com essa nova realidade, o que passou a refletir em problemas para a gestão, dado o descontentamento de muitos servidores, verificado em Diagnósticos de Clima Organizacional e na pesquisa realizada por meio do Programa de Combate ao Stress, conforme se verifica abaixo:

Conforme demonstrado no Gráfico 8, 43,63% do total das sugestões afe-ridas na pesquisa dos servidores dizem respeito a questões de Capacitação e Recursos Humanos e Infraestrutura. Entre as opiniões, os quesitos que mais se destacaram foram:

[...]

d) Ampliação do teletrabalho no âmbito do TRT da 8ª Região;

(RESULTADOS DO XI DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL – Realizado de 16 de outubro a 14 de novembro de 2017)

#### **4.1) Por que o teletrabalho é necessário e produtivo?**

Não conceder teletrabalho (ou complexificar os quesitos necessários a obtê-lo) é compreendido pelos servidores como falta de confiança da organização frente a capacidade de produção deles e, também, como um equívoco da instituição a esse respeito. Em outras palavras, a concessão do teletrabalho para aqueles que dele necessitam e, de fato, podem laborar em casa, traria ganhos para os dois lados, na visão dos servidores.

Afirmam que a instituição precisa compreender o novo contexto do trabalho no mundo globalizado. Servidores de toda a parte do Brasil podem fazer concurso para qualquer lugar. A instituição está correta em contestar que “foi uma escolha” do servidor mudar de cidade ou Estado para conseguir um emprego. Mas os problemas de se viver longe das suas relações familiares e afetivas não deixam de existir apenas com esta constatação.

Quando se escolhe tomar posse em uma localidade longe de casa, geralmente a opção é por um concurso federal, sabendo-se que há regulamentos que possibilitam a remoção. Neste caso, os servidores sempre tiveram ciência da escolha realizada, porém alimentada pela esperança de retorno a localidades mais próximas de suas casas tão logo completarem o tempo de serviço que viabilize o pleito por tal retorno. Deixam claro que não há nenhum problema em morar no Pará, que gostam das pessoas, da cultura e da culinária, mas morar longe de casa traz muitas dificuldades emocionais.

Afirmam, todavia, que a instituição dificulta a remoção interna. E são contundentes na análise que fazem desta situação: “somos ótimos servidores porque entramos cheio de gás e vontade de mostrar serviço”. E continuam, fazendo uma espécie de alerta: “agindo assim, nos ‘prendendo’, a instituição irá nos perder, pois as alternativas são estas: a) ou conseguimos a remoção, b) ou acabamos adoecendo, c) ou passamos em outro concurso, d) ou continuamos aqui por teletrabalho”.

Todos os servidores gostariam da opção do teletrabalho, garantindo a instituição que cumpririam a meta de 30% a mais com facilidade e satisfação.



“Nós gostaríamos de permanecer no TRT8, que a instituição confiasse na gente concedendo o teletrabalho, com uma regulamentação que nos garantisse maior segurança jurídica. Da nossa parte, deixamos claro que o TRT8 pode confiar que faremos o melhor trabalho possível para garantir tanto a manutenção da qualidade da produção quanto que possamos permanecer próximos daqueles que amamos”.

Sabe-se que a concessão para essa prática tem expandido desde meados de 2017 e que há o olhar favorável da administração superior, mas percebe-se que ainda concentra-se majoritariamente na sede e no polo de Macapá. Essa modalidade de trabalho precisa ser desmistificada e difundida seus benefícios para mais gestores, ampliando nos casos possíveis em outras localidades. (RELATÓRIO DO PROGRAMA DE STRESS ORGANIZACIONAL – 2017).

## 2 Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Logo, considerando: 1) a existência de experiências bem sucedidas na adoção do teletrabalho, especialmente em unidades do Fórum Trabalhista de Macapá, que, no início de 2018, concentravam a quantidade de servidores em teletrabalho no âmbito desta Corte; 2) o risco em se utilizar o teletrabalho sem o devido planejamento e comprometimento da gestão; 3) a necessidade de atendimento das demandas dos servidores, consignadas em diagnósticos institucionais, pela ampliação do regime de teletrabalho no âmbito do TRT8, foi concebido o Projeto Teletrabalho Estruturado. O projeto objetivou: “estruturar o regime de teletrabalho no âmbito da Justiça do Trabalho da 8ª Região, com a finalidade de fomentar boas práticas de gestão nas unidades, melhorar o clima organizacional e aprimorar os resultados institucionais”, de forma alinhada ao planejamento estratégico desta Corte, que prevê o Teletrabalho como Iniciativa Estratégica.

Nesse sentido, as unidades judiciais pertencentes ao Fórum Trabalhista de Macapá foram escolhidas como unidades-piloto para implementação do Projeto, sendo que, nos dias 26 e 27 de abril de 2018, foram realizadas as ações de sensibilização e capacitação de gestores e servidores para o gerenciamento do teletrabalho, com ênfase no desenvolvimento de planos de trabalho e no monitoramento de resultados, estimulando a adoção do regime de forma estruturada e sustentável, evitando que seja desvirtuado de sua proposta inicial, que alia ganhos organizacionais em termos de produtividade e ganhos pessoais em termos de qualidade de vida.

O evento contou com três módulos: comportamental, sob responsabilidade da servidora Úrsula Gomes, Psicóloga desta Corte; gerencial, sob condução do servidor



Rodopiano Neto, então Coordenador de Gestão Estratégica; e técnico, de responsabilidade do servidor Edilberto de Oliveira, Chefe do Núcleo de Apoio ao Processo Judicial Eletrônico.

Entre os conteúdos abordados no módulo comportamental destacaram-se a sensibilização sobre o teletrabalho e as implicações para saúde pessoal e institucional; a motivação para o teletrabalho; o perfil dos gestores e teletrabalhadores; e a administração de possíveis dificuldades. Por sua vez, no módulo técnico, o foco foi o treinamento na ferramenta PJe-KZ (distribuição de processos por servidor), além da conversão de processos para o PJe, CLE em Elaboração; utilização da ferramenta AutoCCLE, conferência de dados migrados e problemas e soluções conhecidos. Por fim, o módulo gerencial possibilitou a contextualização de conceitos básicos sobre clima organizacional e gestão por resultados; gestão estratégica, indicadores, metas e iniciativas; compartilhamento de práticas de gestão do teletrabalho e construção e monitoramento do Plano de Trabalho.

A metodologia utilizada englobou exposições teóricas, apresentação dialogada e prática vivencial.

Desse modo, considerando o sucesso da iniciativa ocorrida no Fórum Trabalhista de Macapá e as boas práticas coletadas naquela localidade, o Projeto foi estendido para as cidades de Belém e Ananindeua, áreas administrativas e judiciárias, de 1º e 2º grau, nos dias 28 e 29 de maio de 2018, com o mesmo escopo, incluindo a apresentação de boas práticas pelo Diretor de Secretaria da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, Rodrigo Oliveira, que demonstrou, na realidade de uma unidade judiciária, como é possível implantar o teletrabalho de forma estruturada, além de terem sido apresentados depoimentos em vídeo de gestores que gerenciam servidores em teletrabalho, assim como servidores que atuam na modalidade, relatando suas vivências.

Frise-se que o evento também foi levado à cidade de Parauapebas, a pedido do Juiz Titular da 1ª Vara do Trabalho de Parauapebas e Diretor do Fórum Trabalhista daquela localidade, tendo ocorrido nos dias 13 e 14 de agosto de 2018.

Nesse ponto, destaca-se que, a cada evento realizado, novas experiências puderam ser compartilhadas, o que contribuiu para o enriquecimento do processo de sensibilização previsto no escopo inicial e permitiu o aprimoramento dos conteúdos abordados. Além disso, em paralelo, este Tribunal também providenciou a atualização de seu normativo interno, alinhando-o às atualizações dos normativos sobre o



tema no âmbito dos Conselhos Superiores e regulamentando a operacionalização do regime internamente, propondo novos modelos de Plano de Trabalho e Relatório de Acompanhamento e Desempenho, a partir de processo de *benchmarking* com outros Tribunais e, considerando, ainda, seu contexto interno.

A fim de apoiar as ações, também fortaleceu a atuação de sua Comissão de Gestão do Teletrabalho, que, ao longo de 2018, passou a opinar acerca das renovações dos pedidos de teletrabalho e realizou atividades de orientação, esclarecimento de dúvidas, coleta e disseminação de boas práticas, além de trabalho de acompanhamento dos servidores e gestores de unidades em regime de teletrabalho, culminando em entrevistas realizadas ao final do exercício, a fim de avaliar as experiências e vivências dos servidores. Cumpre destacar que tais entrevistas foram conduzidas pela Psicóloga do Tribunal, que integra a Comissão, com o apoio de seus demais membros, e que também fez parte dos eventos promovidos no âmbito do Projeto Teletrabalho Estruturado. Nesse ponto, também se destaca a atuação da Coordenadoria de Saúde na avaliação e acompanhamento dos servidores.

Outro aspecto importante a ser pontuado refere-se à intensa divulgação realizada pela Assessoria de Comunicação Social, que editou diversas matérias sobre o tema e acompanhou o desenvolvimento das ações, alinhando a comunicação institucional e evidenciando a postura da Administração do TRT8 no comprometimento com a expansão do regime.

### **3 Resultados e benefícios alcançados**

Os principais resultados são vistos no aumento expressivo na adesão ao regime de teletrabalho. No início de 2018 este Tribunal contava com aproximadamente 50 servidores atuando em teletrabalho e, ao final do exercício, esse quantitativo já passava de 100, tendo o regime se expandido para além das capitais Macapá e Belém, passando a ser desenvolvido por Varas no interior.

Ademais, a partir da compilação de dados realizada pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, verifica-se o aumento da produtividade destacado pelas unidades com servidores em regime de teletrabalho, que atestam experiência bastante satisfatória, não tendo sido relatados descumprimentos de quaisquer obrigações previstas em normativos e/ou plano de trabalho.



Como resultados de produtividade que podem ser associados ao teletrabalho, destacam-se a manutenção do Selo Ouro pelo TRT8 no Selo Justiça em Números do CNJ (Selo Ouro em 2014, 2016, 2017 e 2018), o atingimento de todas as metas nacionais vinculadas à Justiça do Trabalho em 2018 (conforme apuração institucional, pendente ainda de divulgação pelo CSJT e pelo CNJ), além da manutenção de 6 Varas do Trabalho entre as 10 melhores do Brasil, e de 17 entre as 50 melhores do Brasil no Índice Nacional de Gestão de Desempenho da Justiça do Trabalho (IGEST), divulgado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho (CGJT), informação que pode ser consultada em: <<https://www.trt8.jus.br/noticias/2019/varas-do-trabalho-da-8a-regiao-sao-destaques-no-igest-e-estao-entre-melhores-do-brasil>>. Destaca-se que, entre as Varas do Trabalho com melhores resultados, estão cinco de Macapá, sete de Belém e uma de Parauapebas, justamente Varas do Trabalho dentro do escopo do Projeto Teletrabalho Estruturado.

Frise-se, ainda, o intenso uso dos recursos de tecnologia da informação para dar suporte ao regime, exemplificado nas ferramentas de comunicação (telefone, videoconferências, *e-mail*, *hangouts*, *Whatsapp*), assim como nas estratégias de gerenciamento de tarefas (planilhas do Google, aplicativos como Trello), contribuindo para a racionalização do trabalho, de forma transparente e colaborativa.

Ainda a partir de informações levantadas pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, por meio de entrevistas, verifica-se a satisfação dos servidores em teletrabalho, a partir da maior qualidade de vida, podendo estar mais próximos de seus familiares, além da redução de custos e tempo no trânsito, assim como a possibilidade de executarem um trabalho de forma mais organizada, com maior concentração, produtividade e qualidade do trabalho. Verifica-se que os gestores corroboram com os resultados positivos em termos de maior satisfação e produtividade, complementando acerca da melhoria dos sistemas de gestão, já que a dinâmica do teletrabalho exige o aperfeiçoamento do planejamento e da organização dos métodos de trabalho das unidades.

Em relação ao clima organizacional, verificou-se melhoria significativa nos indicadores de clima das unidades que aderiram ao teletrabalho. Como exemplos, pode-se citar variações positivas do clima medido em 2017 para 2018 da 1ª Vara do Trabalho de Macapá, que partiu de 77,36% para 89,81% de avaliação positiva de clima (12,45 p.p de aumento) e da 6ª Vara do Trabalho de Macapá, que saltou de avaliação positiva de clima de 60,81% para 81,35% (aumento de 20,54 p.p.). Em Parauapebas, a média de avaliação positiva do clima nas quatro Varas do Trabalho saltou de 65,88%



em 2017 para 81,70% em 2018, um acréscimo de 15,82 p.p. Dados os casos de sucesso na prática do teletrabalho, cada vez mais servidores demandam a expansão do programa para outras localidades e também para unidades da Sede do Tribunal, a exemplo de áreas administrativas como a Secretaria de Tecnologia da Informação e a Secretaria de Gestão de Pessoas, registro continuamente assinalado nas Pesquisas de Clima Organizacional realizadas pelo Tribunal desde 2007, que podem ser consultadas pelo endereço: <<https://www.trt8.jus.br/gestao-estrategica/diagnostico-institucional>>.

Portanto, os benefícios do estímulo à adoção e ampliação do regime de teletrabalho de forma estruturada são nítidos, sendo refletidos no atendimento dos anseios dos servidores por maior flexibilidade e qualidade de vida, além dos avanços nas estratégias de gestão das unidades, que permite a condução a melhores resultados organizacionais.

#### **4 Custos e recursos envolvidos na implementação**

Os custos envolveram a contratação de instrutoria interna, além das diárias e passagens, para eventos ocorridos fora da sede. Os recursos utilizados referem-se às pessoas e à estrutura disponibilizada para os eventos (espaço físico). No que se refere às demais ações de apoio (divulgação institucional, atuação da comissão), foram sem custos financeiros, dentro das atribuições das referidas instâncias.

#### **5 Características inovadoras da prática**

O teletrabalho, por si só, já se constitui em iniciativa inovadora à administração pública, alinhada às mais modernas tendências de gestão. Nesse sentido, ao apoiar tal prática, o Tribunal aposta nesse potencial inovador, disseminando nos eventos do Projeto, por exemplo, não somente um conteúdo teórico, mas em especial a troca de experiências e vivências práticas.

Verifica-se tal realidade no compartilhamento das experiências por parte de gestores de Macapá, que adotam de forma intensa, em seu dia a dia de trabalho, as ferramentas da plataforma Google e aplicativos de gestão de tarefas e do tempo, por exemplo, evidenciando o avanço dos sistemas de gestão, que passam a se valer dos recursos de tecnologia da informação, a fim de melhorar a comunicação, transparência e produtividade.

Nesse sentido, a adoção do Teletrabalho Estruturado levou as unidades estratégicas do Tribunal a desenvolverem também ferramentas de suporte aos gestores,





como a inclusão de módulo específico para controle de tarefas extraídas dos movimentos do Processo Judicial Eletrônico (PJe-JT) no Sistema de Inteligência de Negócios utilizados pelo TRT8, denominado Sistema Hórus, que é alimentado com base nos dados contidos na Plataforma e-Gestão administrada pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), fornecendo elementos para acompanhamento da produtividade individual dos servidores em teletrabalho.

**6 Tempo de implementação:** 1 ano.

### **7 Dificuldades encontradas durante a implementação, se houver, e como foram superadas**

Pode-se citar, como principal dificuldade para implementação do Projeto, a resistência natural existente em relação à nova forma de trabalho à distância, que ainda carrega um estigma de desconfiança em muitos magistrados e gestores, demandando gestão de mudança organizacional e da cultura organizacional como ferramentas de suporte.

No caso específico desta Corte, ao considerarmos o novo perfil de força de trabalho já comentado, tal desconfiança ainda se torna mais evidente, eis que muitos teletrabalhadores desenvolvem suas atividades de outras regiões do país, também gerando a desconfiança de servidores colegas de trabalho, o que pode levar a ruídos e eventuais conflitos.

Todavia, apesar disso, o apoio da Alta Administração do Tribunal foi fundamental para dar credibilidade às ações do Projeto e contribuir para o correto esclarecimento de todos. No mais, as intensas ações de comunicação institucional sobre o tema também contribuíram para colocar o teletrabalho em evidência, contribuindo para desmistificar as principais desconfianças.

Frise-se, ainda, a importância do compartilhamento de experiências bem-sucedidas com o teletrabalho, evidenciando o quanto essa estratégia pode contribuir para a melhoria da produtividade, sem comprometer o clima organizacional.

Nesse sentido, aos gestores que ainda apresentavam resistências, foi recomendado que somente adotassem a experiência quando realmente estivessem seguros e preparados para tal, evitando-se conflitos e prejuízos a suas unidades.



Outra dificuldade referente à implementação do Projeto esteve relacionada ao contingenciamento orçamentário enfrentado por este Tribunal, que atingiu as despesas com capacitação. Por tal motivo, para a última etapa, não houve pagamento de instrutoria aos facilitadores.

Por fim, em relação às dificuldades inerentes ao regime de teletrabalho, a partir do acompanhamento realizado pela Comissão de Gestão do Teletrabalho, servidores e gestores relatam que os obstáculos enfrentados têm sido contornados a contento.

## **8 Potencial de replicação da prática em outros órgãos**

Por se utilizar de ferramentas que estão disponíveis a todos os Tribunais do Brasil, sobretudo aos Tribunais Regionais do Trabalho, como o PJe-JT, a base de dados do e-Gestão para controle das tarefas, o Sistema Hórus, a Resolução do Teletrabalho, e a recente restrição orçamentária imposta ao Poder Judiciário, que demanda soluções inovadoras para dinamização das relações do trabalho e a consequente redução de custos, verifica-se que a prática do Teletrabalho Estruturado pode ser replicada em outros órgãos.

Como já mencionado, o teletrabalho é uma tendência crescente no âmbito do Poder Judiciário. No entanto, ainda há muitos Tribunais que podem expandir a adoção do regime, destacando-se, principalmente, sua ampliação de forma estruturada, isto é, com gestores sensibilizados e capacitados para desenvolverem o teletrabalho de forma assertiva, extraíndo experiências positivas.

Nesse sentido, verifica-se que a apresentação do Projeto no *Workshop* Nacional sobre o Módulo IGest no Sistema Hórus, promovido por este Regional nos dias 3 e 4 de setembro de 2018, despertou bastante interesse dos representantes de outros Tribunais presentes no evento, que interagiram com dúvidas e importantes reflexões, evidenciando a importância da discussão sobre o tema.



## Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNJ

**Responsáveis:** Seção de Seleção e Gestão de Desempenho (SEGED)

**Órgão:** Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

**E-mail para contato:** [qvt@cnj.jus.br](mailto:qvt@cnj.jus.br)

### Detalhamento da prática

O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do CNJ (PQVT/CNJ) foi regulamentado pela Instrução Normativa n. 41, de 25/1/2018. Ele **é um** dos objetivos estratégicos do CNJ na área de Gestão de Pessoas, que é: “Implantar ações que promovam a saúde e a qualidade de vida no trabalho, de forma integrada e contínua”.

Uma característica relevante do PQVT/CNJ é que ele foi concebido sob um modelo *down-up* (de baixo para cima), em contraposição ao *top-down* (de cima para baixo), ou seja, primeiramente decidiu-se realizar ações para sensibilizar o público interno para a QVT, para, posteriormente, já com as ações consolidadas, agrupá-las em um programa. Esta estratégia favoreceu mudança estrutural, de reconstrução da cultura organizacional, com maior aceitação, participação, engajamento e debate aprofundado.

Até 2014, as ações de QVT aconteciam internamente em cada unidade administrativa, como atividades de integração entre as equipes, e não como ações institucionais. Em 2015, a SEGED, começou a realizar ações de QVT e saúde com apoio institucional e com um planejamento anual focado no calendário do Ministério da Saúde e em datas importantes para a saúde e integração do trabalhador.

A partir de 2016, a mensuração dos indicadores de participação e satisfação nas ações ganhou atenção redobrada. A equipe se capacitou e se qualificou por meio da realização de estudos aprofundados na literatura, aulas na Universidade de Brasília (UnB), participação em cursos e congressos, visando construir o PQVT do CNJ com competência técnica (teórico-metodológico) e ética. Também em 2016, foram realizadas cerca de 20 visitas técnicas para conhecer a realidade dos PQVTs de outros órgãos, tanto do Poder Judiciário, quanto de outros órgãos públicos. As trocas favoreceram o conhecimento dos PQVTs no Distrito Federal com base em informações sobre: contexto de criação, planejamentos periódicos, fundamentação teórica, indicadores, patrocínios das instâncias superiores, ações e projetos existentes, estrutura de área



e equipe voltada exclusivamente para a QVT, entidades parceiras dos programas, comunicação e financiamento das ações.

Outras fontes que auxiliaram a construção do PQVT/CNJ foram o(s) a(s):

- Diagnóstico do Poder Judiciário realizado pela Seção de Governança em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário do CNJ (SEGGP/SGP), que questionou a 90 tribunais (88 enviaram respostas) 13 perguntas sobre Valoração e Ambiente de trabalho, apresentando um cenário dos PQVTs em nível nacional;
- Consulta pública interna que o Departamento de Gestão Estratégica (DGE/CNJ) realizou, em 2015, para coletar sugestões para formular o planejamento estratégico do CNJ 2015-2020. O objetivo estratégico relacionado à QVT apareceu em 2º lugar entre 35 sugestões;
- QVT inserida no Plano de Logística Sustentável do CNJ;
- Entrevistas de desligamento;
- Análises dos índices de rotatividade;
- Entrevistas de avaliação de pessoas com deficiência para o programa de gestão do desempenho;
- Indicadores qualitativos e quantitativos de saúde coletados pelo STF;
- Atendimentos individuais psicossociais realizados pela Seged.

A equipe também decidiu que era importante estruturar um PQVT/CNJ sob o olhar dos trabalhadores e, para isso, realizou a **1ª Pesquisa de QVT do CNJ**. No CNJ, a QVT é centrada no olhar dos trabalhadores e compreendida como sendo representações afetivas que os trabalhadores expressam sobre o contexto organizacional, polarizadas em vivências de bem-estar e/ou de mal-estar no trabalho. Essas vivências são fortemente influenciadas por fatores individuais, organizacionais e situacionais. Na origem das vivências de bem-estar e mal-estar estão os fatores estruturantes que podem ser divididos em: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais de trabalho; reconhecimento e crescimento profissional e elo entre trabalho e vida social.

A inovação da aplicação da pesquisa de QVT no CNJ se deu principalmente porque o instrumento aplicado derivou-se de uma construção coletiva de um Grupo de Trabalho interno, orientado teórica e metodologicamente pela Professora da área



de Avaliação Psicológica, Cristiane Faiad, da UnB. Essa construção incluiu levantamento de um banco de mais de 500 itens advindos de instrumentos de outros órgãos, da literatura na área de clima, QVT, satisfação, bem-estar e que foram aplicados em outros órgãos. Para filtrar esse banco de itens, foi realizado um grupo focal sobre o tema “Cultura” e outro sobre o tema “Clima”. Após o filtro realizado nos grupos focais, o instrumento passou por uma análise de juízes externos ao órgão para que validassem os itens quanto à semântica e à pertinência ao tema pesquisado. Com o instrumento pronto e validado, foi realizada uma aplicação piloto prévia para confirmar a pertinência dos itens do instrumento à realidade do CNJ.

O instrumento da pesquisa de QVT abrangeu instruções iniciais, questões objetivas, questões subjetivas e questões sociodemográficas. Os servidores foram instruídos a responder 55 itens, na parte das questões objetivas, em uma escala do tipo *likert* de 4 pontos, que depois foi transformada em uma escala de 0 a 100. Nessa escala, as questões objetivas foram classificadas em três faixas conforme a avaliação dos respondentes, sendo elas: a) faixa de mal-estar, com itens com médias abaixo de 50%, sendo que as médias abaixo de 30% foram consideradas muito críticas e as que estavam entre 30% e 40% foram consideradas críticas; b) faixa de transição, itens com médias entre 50% e 70%; e c) faixa de bem-estar, itens com médias acima de 70%, sendo que as médias acima de 90% foram consideradas excelentes e as que estão entre 70% e 90% foram consideradas boas.

Houve ampla sensibilização e divulgação da pesquisa e o lançamento oficial ocorreu no 1º Fórum de QVT do CNJ, com a participação do Prof. Dr. Mário César (UnB) que abriu o evento com a Conferência “A Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública”, da Prof. Dr. Cristiane Faiad (UnB), que supervisionou todo o trabalho de construção da pesquisa, e relatos de experiência sobre os benefícios da aplicação de uma pesquisa de QVT na Procuradoria-Geral da República (PGR) e no Supremo Tribunal Federal.

Os dados foram coletados por meio do sistema “Questionários” do CNJ. Foram geradas senhas aleatórias secretas, as quais foram impressas em um papel, dobradas e colocados em uma urna. De porta em porta, os servidores da SGP foram até o público-alvo para que, individualmente, cada servidor sorteasse sua senha de acesso ao sistema.



A pesquisa foi respondida por 246 participantes, sendo que a maioria não possuía cargo gerencial (61,80%), possuía entre 31 e 40 anos de idade (57,30%), a maioria tinha tempo de serviço no CNJ de 3 a 5 anos (37,00%), mais da metade dos participantes possuía algum tipo de especialização (59,80%) e era do sexo masculino (51,20%).

Após análise dos dados no SPSS (Pacote Estatístico para Ciências Sociais), os 55 itens da parte objetiva foram agrupados em sete fatores: políticas de gestão, valorização, desenvolvimento profissional, carga de trabalho, atuação da chefia, condições de trabalho e relacionamento socioprofissional.

Todos os fatores foram avaliados pelos participantes dentro da faixa de transição ou da faixa de bem-estar. Os fatores “Atuação da Chefia”, “Condições de Trabalho” e “Relacionamento Socioprofissional” foram relatados como fontes geradores de bem-estar. Por outro lado, os fatores “Valorização”, “Desenvolvimento Profissional”, “Carga de Trabalho” e “Políticas de Gestão” permaneceram na faixa de transição.

Em relação às quatro perguntas abertas da pesquisa, a categoria em que foram classificadas mais verbalizações foi “Elo trabalho-vida social” (categoria que apareceu nas respostas qualitativas), o que indica que QVT no CNJ é, predominantemente, o prazer que as pessoas têm com o próprio trabalho e a possibilidade de se realizar na vida profissional e pessoal. Em relação ao bem-estar, a categoria com mais verbalizações foi “Relacionamento Socioprofissional”. Em relação ao mal-estar, a categoria com mais verbalizações foi sobre “Políticas de Gestão”, sendo citadas, predominantemente, as políticas e práticas conflitantes como burocracia nos fluxos dos processos e nas licitações de baixo valor, falta de apoio da alta administração com projetos de longo prazo e na redução de focos de mal-estar e desconsideração das opiniões dos servidores nos processos decisórios.

Ancorada no “escutar para transformar”, os resultados foram apresentados à alta administração, aos servidores e a cada unidade administrativa (resultados setoriais), para promover um repensar quanto às concepções de ser humano (trabalhadores), de trabalho (atividades), de organização (contextos laborais) e de sociedade (história). É esse repensar que deve alimentar a prática e uma gestão organizacional que visem, de fato, tornar o trabalho sinônimo de qualidade de vida. Atualmente, a equipe está fazendo a gestão da QVT, monitorando os avanços apresentados por meio dos Planos de Ação de melhorias elaborado por cada unidade.



Hoje, o PQVT/CNJ tem como objetivo geral promover a saúde e o bem-estar no trabalho no CNJ. Os objetivos específicos são: 1) promover a saúde, o bem-estar físico, psicológico e social e prevenir agravos; 2) promover ambiente de trabalho confiável e seguro, com condições de trabalho adequadas; 3) favorecer a organização do trabalho humanizada; 4) favorecer relações socioprofissionais de trabalho saudáveis; 5) promover o reconhecimento no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional; 6) melhorar o desempenho profissional e os níveis de produtividade, aliado com a diminuição dos índices de absenteísmo e de rotatividade; 7) aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho; 8) otimizar o nível de integração e comunicação entre os trabalhadores, entre as unidades do CNJ e com a sociedade e 9) estimular o convívio materno-infantil.

O PQVT é mensurado por meio de indicadores no planejamento estratégico. Até o ano de 2019 eram medidos os indicadores de cumprimento de ações (realizar mínimo 24 ações no ano), de participação (aumentar a quantidade total de servidores participantes em iniciativas de QVT em 2% ao ano, até 2020) e de satisfação (alcançar 75% de satisfação com as iniciativas). A proposta para 2019 é que esses indicadores sejam monitorados apenas internamente e que o indicador oficial para o Planejamento Estratégico seja mais global, contemplando os fatores da pesquisa de QVT: aumentar a média dos fatores de QVT em 2% a cada biênio, o que demandará esforço conjunto de todas as unidades.

O PQVT/CNJ está dividido em áreas temáticas, com projetos e ações. Alguns destaques são:

## **1 Gestão da qualidade de vida no trabalho e saúde: acompanhar e gerir a QVT no CNJ.**

- Comitê de QVT
- Pesquisa de QVT



## 2 Suporte organizacional e gerencial: organizar o trabalho de forma humanizada por meio da melhoria no gerenciamento de pessoas do CNJ.

- Multiplicadores do Conhecimento
- Cinegestão
- Desenvolvimento de Líderes

## 3 Adoção de Hábitos Saudáveis, Promoção da Saúde e Prevenção de agravos:

- Rodas de saúde mental e assédio moral
- Gestão financeira pessoal
- Atendimento Psicossocial
- Desafio CNJ Saudável



O projeto Desafio CNJ Saudável visa à promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida. O objetivo é incentivar os trabalhadores do CNJ a buscarem melhoria na qualidade de vida, por meio do incentivo da realização de atividades físicas e de uma dieta equilibrada. Este projeto proporciona a integração entre os trabalhadores do órgão, mantém um bom clima organizacional, além de promover a redução de riscos à saúde e combater ou controlar várias doenças crônicas.

Já foram realizadas duas edições. Em 2016 participaram 33 equipes e 344 pessoas. Na 1ª edição, os participantes passaram por três baterias com seis tipos de medições: Bioimpedância: massa corporal total (peso), gordura relativa (%) e percentual de massa magra (ou massa muscular); e medidas com o uso da fita métrica: circunferências da cintura, abdômen e quadril.





Em 2017, participaram 24 equipes e 200 pessoas. As medições foram realizadas em parceria com uma empresa externa. Na 2ª edição, os participantes passaram pelas seguintes medições: saúde celular [medida de bioimpedância formada pela massa corporal total (peso), gordura relativa (%), percentual de massa magra (ou massa muscular), hidratação intracelular e extracelular], circunferência de abdômen e *fitness test* (medida da aptidão física formada pela flexibilidade, coordenação e equilíbrio, força, capacidade aeróbia e autoavaliação).

A 3ª edição está em andamento, em 2019, em parceria com o curso de educação física da Faculdade IESB. As medidas são: bioimpedância (peso corporal, índice de massa corporal, percentual de gordura, peso gordo, idade metabólica e taxa metabólica basal), relação cintura-quadril e aptidão física (flexibilidade, tração lombar, tração manual e capacidade aeróbica).

As equipes se engajam em atividades para vencer a competição, e a equipe de QVT fomenta atividades relacionadas à saúde como forma de incentivo. Ao final do Desafio, premia-se a equipe vencedora e o 1º, o 2º e o 3º lugar masculino e feminino seguindo critérios de um Regulamento, com rigor estatístico e científico. Em todas as edições houve ganhos de saúde, bons resultados de perda e ganho de peso e medidas, competição saudável, engajamento e interação.

#### **4 Reconhecimento e Crescimento profissional: promover o reconhecimento no trabalho e a perspectiva de crescimento profissional.**

- Correio do Reconhecimento
- Homenagem por tempo de serviço
- Troca de Saberes



## **5 Integração e atividades culturais: favorecer relações socioprofissionais de trabalho saudáveis**

- Encontro de gestantes, mães e pais do CNJ
- Leve Livro
- Dia da Família
- Eventos em datas comemorativas: dia das mães, dos pais, do servidor público.

## **6 Solidariedade, responsabilidade socioambiental e inclusão social (CNJ Social): favorecer comportamentos solidários, de cidadania e pró-sociais.**

- Papai Noel do CNJ
- Volta às aulas solidárias
- Campanha do agasalho
- Doação de sangue e cadastro para doação de medula óssea
- PLS – Quinzena do descarte

## **7 Condições de Trabalho**

- Centro de Apoio à Amamentação e Cuidado Infantil (Ceame).

Enfim, a implementação do PQVT/CNJ foi verdadeiramente um processo. Percebe-se evolução na forma de se planejar, executar, monitorar e avaliar as iniciativas, fruto do amadurecimento da equipe e do Comitê de QVT, da experiência e do grau de importância dos projetos e das ações executadas no CNJ, do engajamento e demanda dos trabalhadores do CNJ.





Poder  
Judiciário



CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA



TST  
Tribunal Superior do Trabalho