

1ª Premiação de Práticas em Gestão de Pessoas do Poder Judiciário

Nome da prática (iniciativa/projeto):

Projeto de criação e implantação da Secretaria de Gestão de Pessoas do TJBA

Tema escolhido (ver anexo II do edital):

Tema 1: Planejamento em Gestão de Pessoas

Subtema (ver anexo II do edital):

Plano estratégico de Gestão de Pessoas

Detalhamento da prática:

I. Identificação do problema

Historicamente vinculada à Secretaria de Administração do TJBA, a Diretoria de Recursos Humanos (DRH), principal unidade responsável pela gestão dos assuntos afetos à área de “recursos humanos”, possuía competências eminentemente operacionais, tais como, a execução de ações voltadas à análise e concessão de direitos e benefícios e ao pagamento de verbas salariais aos magistrados e servidores.

A equipe integrante da ‘antiga’ DRH, ao observar a crescente demanda por uma entrega mais efetiva do que um mero “departamento pessoal”, enxergou - com edição das Res. 240/2016 e 219/2016, ambas do CNJ - uma janela de oportunidade para que o TJBA desempenhasse uma atuação muito mais estratégica, gerencial e voltada para o conceito de “gestão de pessoas”.

Com o desejo de modernizar e preparar a Administração para o enfrentamento de novos desafios, assim nasceu a ideia de se criar a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP).

II. Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Instituído grupo de estudo para análise e revisão dos regimentos existentes

(Resoluções do CNJ, Regimento Interno e organograma do TJBA), com a análise das estruturas organizacionais existentes em outros órgãos do Poder Judiciário e mapeamento das competências relacionadas à área de Gestão de Pessoas.

A equipe redigiu a proposta de alteração do Regimento Interno dos Serviços Auxiliares do TJBA, contemplando as competências da nova Secretaria, e a minuta do projeto de lei a ser encaminhada posteriormente ao Legislativo Estadual com vistas à criação do órgão dentro da estrutura organizacional do TJBA.

Por fim, o Projeto foi apresentado e sustentado oralmente em sessão plenária do Tribunal Pleno do TJBA o qual foi aprovado à unanimidade.

III. Resultados e benefícios alcançados

A unificação das demandas em uma estrutura criada para esse fim específico, inclusive com a integração de analistas especializados em RH, transformou o então modelo de gestão baseado em operações ligadas à mera gestão de dados cadastrais e elaboração de folhas de pagamento para um modelo mais alinhado ao que preconizam as Res. 240/2016 e 219/2016, ambas do CNJ, e ao Plano Estratégico 2015/2020 do TJBA.

Nessa esteira, a criação da Secretaria na estrutura funcional do TJBA destacou maior atenção da Alta Administração para os assuntos orçamentário-financeiros da unidade, a exemplo das ações voltadas à elaboração da LOA, da LDO, do orçamento de pessoal, do orçamento do custeio, confecção da folha de pagamento dentre outras.

A par disso, a nova Secretaria já foi estruturada em um novo modelo de funcionamento (gestão por processos e projetos) cuja diretriz primária se deu com a instituição do “Programa *Lumen*” o qual abarca vários Projetos em execução, dentre os quais:

Populus: projeto de aquisição e substituição do sistema informatizado de Gestão de Pessoas, promovendo maior segurança e controle dos processos de negócio, em



especial do pagamento da Folha de Pagamento (*associado ao Tema 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas*);

Processus: projeto voltado ao mapeamento, redesenho e normatização de todos os processos de negócio das unidades vinculadas à Secretaria (*associado ao Tema 1 – Planejamento em Gestão de Pessoas*);

Salus: A integração da Diretoria de Assistência à Saúde (DAS) à SEGESP facilitou o desenvolvimento de ações relacionadas à saúde, controle de riscos decorrentes das atividades laborais (social, psicológicos e/ou físicos), com a promoção de incentivos ligados à saúde, bem-estar e qualidade de vida de membros e servidores em geral (*associado ao Tema 4 – Valorização e Ambiente de Trabalho*).

Ademais, está-se em vias de implantação o projeto de recrutamento e seleção interna de pessoal tendo por base a competência, o mérito e a área de atuação, além da prática de ações voltadas à lotação e movimentação de servidores com a observância e adequação dos perfis individuais e de competência para o exercício dos cargos e funções.

De fato, a criação e implantação da SEGESP permitiu o desenvolvimento de diversas iniciativas, todas de extrema importância e associadas às prioridades e diretrizes estabelecidas pelo CNJ, mas que possivelmente não seriam priorizadas e/ou efetivadas caso não fosse instituída a unidade.

IV. Custos e recursos envolvidos na implementação

A criação da SEGESP representou um custo direto de R\$ 249.930,91 (duzentos e quarenta e nove mil, novecentos e trinta reais e noventa e um centavos) por ano em virtude da criação do cargo comissionado de Secretário de Gestão de Pessoas.

Foram realizadas alterações de *layout* da 'antiga' DRH de modo a comportar a estrutura da nova Secretaria, com a instalação de novas divisórias no mesmo espaço físico, e a movimentação de servidores daquela Diretoria para composição do quadro de pessoal

da SEGESP.

V. Características inovadoras da prática

Tendo em vista se tratar de uma instituição com 410 anos de existência, sendo o Tribunal mais antigo das Américas, a criação da SEGESP foi um marco para o TJBA a partir da aplicação da visão inovadora e atual de Gestão de Pessoas de maneira mais ampla, humana e diretamente associada à atual estratégia da Corte.

Como ressaltado em tópico pretérito, a SEGESP proporcionou sensível mudança de uma gestão eminentemente operacional e implantou conceitos ligados à valorização da PESSOA e de um ambiente laboral acolhedor e mais humanizado e que proporcione o desenvolvimento das potencialidades individuais de cada membro e das próprias equipes de trabalho, tornando-a parte integrante de uma estratégia maior voltada à própria eficiência e qualidade da prestação jurisdicional (ainda que de forma indireta).

Nessa linha, foram instituídas Premissas que servem de norte a todo o trabalho idealizado e desenvolvido pela novel Secretaria as quais, paulatinamente, têm sido difundidas entre as demais unidades judiciais e administrativas do Tribunal, a saber: a) servir ao Tribunal de Justiça e a todos que o integram; b) cumprir (e fazer cumprir) as normas de trabalho; c) desempenhar com zelo, responsabilidade e profissionalismo as tarefas; d) agir sempre pautado na Ética e Integridade; e) utilizar adequadamente as ferramentas de trabalho; f) desenvolver a autocrítica em relação ao trabalho exercido; g) tornar-se receptivo ao novo, à mudança; h) desenvolver novas habilidades profissionais e emocionais; e a não menos importante, i) incorporar o sentimento de pertencimento à Instituição.

VI. Tempo de implementação

O início dos estudos para criação da nova Secretaria se deu a partir de Janeiro de 2017 e culminou com a aprovação do Projeto em sessão plenária do Tribunal Pleno do TJBA (Res. TJBA nº 20/2017) na data de 23/11/2017.



VII. Dificuldades encontradas durante a implementação e como foram superadas

Apesar da diminuta equipe para desenvolvimento dos estudos de criação da SEGESP, a certeza da “necessidade de mudança” foi a grande motivação para elaboração do Projeto.

A resistência à mudança foi superada com “trabalho de campo” (realização de visitas, palestras, campanhas) com vistas à apresentação do escopo do Projeto às unidades diretamente envolvidas na criação da nova Secretaria, inclusive perante a Alta Administração.

Desse modo, foram apresentadas as vantagens em se introduzir nova cultura corporativa no TJBA centrada no SER HUMANO e em um ambiente de trabalho mais humanizado com medidas simples, mas de grande impacto, a exemplo da colocação de mural de fotos e mensagens motivacionais nos escritórios, no fomento à realização de cafés da manhã com as equipes, na confecção de camisetas e *bottons* com a logo “#somostodosrh” e na realização de encontros de integração e dinâmicas de grupo entre os servidores da própria SEGESP e suas unidades vinculadas.

VIII. Potencial de replicação da prática em outros órgãos

Durante a fase de estudos da implantação dessa prática foi verificado que alguns Tribunais já contavam com semelhantes estruturas, a exemplo do TJSP, TJAM, TJSE e o STJ.

A adoção do modelo de gestão humanizada dos processos de trabalho é perfeitamente aplicável no âmbito do Poder Judiciário, desde que adotadas as premissas da observação das necessidades dos envolvidos no processo; da clara comunicação entre lideranças e liderados; da criação do senso de pertencimento (vínculos e proximidade) entre os trabalhadores envolvidos; e da adequação do processo às necessidades observadas, sempre que possível.