



**GESTÃO DE PESSOAS  
DO PODER JUDICIÁRIO**

**ANEXO II – FORMULÁRIO DE INSCRIÇÃO**

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

**Nome da prática (iniciativa/projeto):**

Diagnóstico Institucional para Readequação das Unidades e Alocação de Servidores – TRE/SC

**Tema escolhido (ver anexo II do edital):**

Acompanhamento e Desenvolvimento de Servidores e Gestores

**Subtema (ver anexo II do edital):**

Mapeamento e Gestão por Competências

**Detalhamento da prática**

**Identificação do Problema**

1. Alocar os servidores considerando o perfil individual e o perfil da Unidade baseado em critérios técnicos;
2. Identificar as ocupações críticas;
3. Dar transparência aos processos de reestruturação das unidades administrativas;
4. Propiciar a manutenção da motivação dos servidores, contribuindo para a melhoria do clima organizacional;
5. Dar transparência às atividades e aos processos desenvolvidos pelas unidades;
6. Estimar o número adequado de servidores por unidade.

**Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações**

O Diagnóstico Institucional para Readequação das Unidades e Alocação de Servidores do TRE/SC atende às Resoluções CNJ n. 192/2014 e n. 240/2016, bem como à Resolução TSE n. 23.371/2014, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico no âmbito da Justiça Eleitoral, e está previsto no planejamento estratégico setorial (Portaria P n. 7/2018), compreendendo



## GESTÃO DE PESSOAS

três grandes projetos:

1. Gestão por competências (GPC);
2. Dimensionamento da força de trabalho (DFT); e
3. Identificação das ocupações críticas (IOC).

Para a implantação da etapa que compõe o projeto aqui denominado Gestão por Competências (GPC), instituído pela Portaria P n. 162/2018, estabeleceu-se convênio técnico-científico com a Universidade Federal de Santa Catarina (Termo de Cooperação n. 11/2017). O projeto contempla os seguintes subsistemas:

1. Mapeamento das atividades e das competências das unidades, utilizando-se questionário e entrevistas estruturadas, realizadas com os titulares das unidades, chefias de seção e mais um servidor de cada seção;
2. Modelagem das competências técnicas e gerenciais, baseada nas atividades descritas no mapeamento de atividades, realizada pela equipe gestora do projeto;
3. Levantamento do perfil dos servidores e das unidades, por meio da aplicação de teste psicológico *HumanGuide on line*, que levanta o perfil motivacional dos servidores e do contexto organizacional; e
4. Divulgação das atividades de cada unidade, das competências e do perfil na *intranet* do Tribunal (plataforma *Wiki*);

Para a implantação do projeto Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) foi utilizada a metodologia da *Elo Group*, abrangendo os subsistemas:

1. Mapeamento dos processos de trabalho, identificados por meio do conjunto de atividades levantadas;
2. Registro dos tempos e a frequência das atividades, em planilha específica, realizado por meio de entrevistas individuais com os titulares das unidades; e
3. Validação do dimensionamento com o gestor da unidade.

O levantamento de dados do dimensionamento da força de trabalho é realizado por comissão composta por 20 servidores que, divididos em 5 duplas, entrevistam os titulares das unidades e preenchem a planilha específica.

O último projeto que compõe o Diagnóstico Institucional para Readequação das Unidades e Alocação de Servidores – Projeto de Identificação de Ocupações Críticas –, tem por objetivo identificar as atividades em que somente um servidor realiza e/ou detenha o conhecimento. Utiliza-se para sua implantação planilha de Veratilidade preenchida pelo gestor da unidade e chefes de seção.



## GESTÃO DE PESSOAS

Entendendo-se como complexa a metodologia para implantação desse modelo, optou-se por realizar um estudo “piloto”, para testar e avaliar os instrumentos e a metodologia a serem utilizados. Também foram avaliados o período de tempo necessário para o levantamento dos dados, com o propósito de definir o cronograma de expansão da implantação do mencionado modelo no TRE/SC.

Coube a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional (CDO) ser a unidade piloto pelas razões que seguem: (a) por compor a estrutura da SGP e (b) por integrar o grupo de servidores responsáveis pela coordenação e acompanhamento da execução da implantação do modelo. Além disso, possíveis mudanças necessárias a adequação da metodologia durante o processo de coleta de dados poderiam ser testadas e realizadas sem gerar transtornos ou desconforto aos servidores.

O projeto piloto foi iniciado no exercício de 2017 e no segundo semestre de 2018 teve sua ampliação para as demais unidades do Tribunal.

O processo inicial de implantação compreendeu as seguintes etapas:

- designação de Comitê de Avaliação, composto por grupo de 10 servidores, que têm a função de avaliar e analisar todas as informações colhidas pela comissão técnica responsável pela execução dos trabalhos;
- processo de sensibilização conduzido pela Presidência do Tribunal com a participação da Direção-Geral, Secretários, Coordenadores e Assessores;
- reuniões e visitas técnicas da equipe da CDO com os públicos das unidades a serem trabalhadas;
- divulgação do cronograma das atividades a serem desenvolvidas;
- coleta, processamento e análise dos dados necessários à elaboração dos produtos detalhados nesse tópico, considerando a metodologia de trabalho proposta pela CDO e aprovada pelo Comitê Permanente de Gestão Estratégica (CPGE) do Tribunal.

Os resultados parciais são apresentados mensalmente à Presidência que acompanha todas as etapas do processo.

### Resultados e Benefícios alcançados

Considerando a extensão do Diagnóstico Institucional para Readequação das Unidades e Alocação de Servidores, os resultados são apresentados parcialmente, à medida que implementados os projetos em cada unidade do Tribunal. Na figura abaixo, apresentam-se os resultados parciais obtidos até março de 2019:



## GESTÃO DE PESSOAS

Figura 1. Resultados da implementação do Diagnóstico Institucional na sede do Tribunal.

ANDAMENTO POR MACROATIVIDADE		%
Mapeamento de Atividades		87,37%
Mapeamento de Competências		3,92%
Levantamento do Perfil dos Servidores		34,74%
Levantamento do Perfil das Unidades		38,24%
Dimensionamento da Força de Trabalho		9,64%
Identificação de Ocupações Críticas		47,17%

  

MAPEAMENTO DE ATIVIDADES		LEVANTAMENTO DO PERFIL DAS UNIDADES	
Unidades:	95	Unidades:	102
Servidores:	192	Servidores:	323

  

LEVANTAMENTO DO PERFIL DOS SERVIDORES		MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS	
Servidores:	498	Unidades:	102

  

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO		IDENTIFICAÇÃO OCUPAÇÕES CRÍTICAS	
Unidades:	83	Unidades:	106
Servidores:	83	Servidores:	114

### Custos e recursos envolvidos na implementação

1. Envolvimento da equipe da CDO em pesquisas, estudos, planejamento e construção do Programa (6 servidores e 3 estagiários oriundos do convênio técnico-científico com a UFSC).
2. Atividades desenvolvidas pelos representantes da comissão de apoio (20 servidores) e do comitê de avaliação (10 pessoas) em levantamento de informações, entrevistas, planilhamento de resultados e relatórios.
3. Aquisição de duas certificações, 801 licenças de aplicação do teste *HumanGuide*, um treinamento na metodologia *HumanGuide* para a equipe envolvida na implantação dos projetos, no custo total de R\$ R\$ 29.927,00.

### Características inovadoras da prática

A inovação desse modelo consiste na sua abrangência, com a união de três macros projetos distintos, construídos de forma a atender às características próprias da instituição, em um contexto de restrições orçamentárias. O modelo foi planejado, elaborado e executado com recursos humanos estritamente internos e apoio técnico-científico da UFSC mediante convênio, reduzindo significativamente os custos em sua implementação. Além disso, com a apropriação do conhecimento técnico na implantação, as atividades são retroalimentadas e



## GESTÃO DE PESSOAS

atualizadas sempre que houver alterações na estrutura ou movimentação de servidores, sendo uma ferramenta dinâmica e em constante evolução, constituindo-se em uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas.

Outro grande benefício verificado consiste na validação dos dados obtidos por meio de comitê formalmente instituído, oferecendo transparência a todas as etapas do processo e promovendo a imparcialidade na tomada de decisão.

### Tempo de implementação

O projeto de diagnóstico foi iniciado em agosto de 2017 com pesquisas acerca dos temas que o compõe e a elaboração do projeto submetido à administração.

Considerando a diversidade dos temas, o processo de implantação está ainda em execução, com previsão para término em 2019. Contudo, as etapas estão sendo concluídas gradativamente, conforme calendário proposto, e resultados apresentados.

### Dificuldades encontradas durante a implantação, se houver, e como foram superadas

A implantação desse modelo tem sido bastante complexa e tem demandado muito empenho da unidade responsável pela implantação do programa e das unidades ouvidas durante a coleta de dados. Para que os resultados esperados fossem alcançados, alguns fatores ou premissas compuseram conjunto de variáveis que viabilizaram a execução das etapas de implantação do modelo e do projeto como um todo. São eles:

- Institucionalização do projeto de implantação do Diagnóstico Institucional;
- Aprovação da Alta Administração;
- Disponibilidade dos servidores para a coleta de dados;
- Formação e disponibilidade de equipe específica para atuar na execução do projeto;
- Disponibilidade da área da tecnologia da informação – TI, para elaboração ou adequação dos sistemas necessários;
- Disponibilidade da equipe de Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições para acompanhar as etapas de implantação do programa.

Outros fatores também foram limitadores para a implantação dos projetos, porém não inviabilizaram o prosseguimento dos trabalhos, na medida em que foram superados pela equipe condutora dos projetos, quais sejam:

- Maturidade do TRE/SC para lidar com uma proposta de mudança no contexto organizacional;



## GESTÃO DE PESSOAS

- Prazos exíguos considerando-se o tamanho e a abrangência do modelo proposto;
- Resistência dos servidores, tanto para aceitar o programa quanto para participar das etapas de implantação;
- Equipe da SGP reduzida;
- Não participação efetiva na execução das atividades de coleta de dados da comissão de servidores formada para este fim;
- Ausência de local adequado para realização das entrevistas de coleta de dados.

### Potencial de replicação da prática em outros órgãos

Considerando que o modelo não envolve custos elevados com contratações de consultorias externas, há viabilidade para replicação do modelo nos demais órgãos do Poder Judiciário.