

### 1. Identificação do problema

Diante da pesquisa de opinião realizada no Superior Tribunal de Justiça, 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 Superior Tribunal de Justiça, 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 estas situações, ressalta-se a dificuldade em repor servidores, especificamente gestores, sejam 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 uma 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 2 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, obteve-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 atuem 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 *folder* 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 um possível cargo de gestão. Com isso, foi possível à instituição identificar os servidores mais aptos a assumir cargos gerenciais e oferecer um 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-dia no Tribunal, o que elevou o patamar de aprendizagem. Contudo, as relações não se restringiram apenas à sala de aula, foi organizado, 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 um 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 que esses continuem se capacitando em temas gerenciais.

Por fim, é interessante destacar que, após a conclusão do curso, foi realizada uma 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 um 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 alterar 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.