



**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):

Oficinas de Mapeamento de Competências

Tema escolhido (ver anexo II do edital):

Tema 3 – Acompanhamento e Desenvolvimento de gestores e servidores

Subtema (ver anexo II do edital):

Mapeamento e Gestão por Competências

Detalhamento da prática

Identificação do problema

Efetuar o mapeamento das competências do Tribunal com equipe própria, sem contratação de consultoria, utilizando a metodologia de Rogério Leme, customizando o modelo às especificidades da nossa cultura e estrutura organizacional. Por mais que a metodologia escolhida traga um norte para conduzir com rigor a implantação, o mapeamento foi conduzido de forma singular em cada área deste Tribunal.

Métodos e técnicas adotadas no desenvolvimento das ações

Para o mapeamento das funções, a metodologia de Rogério Leme divide-se em dois instrumentos: o **Inventário Comportamental** (base para as competências comportamentais) e o **Inventário de Atribuição por Produtos** (base para as competências técnicas).

1) Para a elaboração do **Inventário Comportamental**, a metodologia Leme orienta escolher uma amostra de servidores e realizar a atividade de forma presencial.

No âmbito do Tribunal, a sua construção foi realizada em 2013 através de questionário online, precedido de videoconferência e envio de vídeo explicativo para todos os servidores e magistrados, a fim de garantir maior efetividade desse



GESTÃO DE PESSOAS

instrumento. Através dessa estratégia, obteve-se ampla participação de servidores e magistrados de todas as Unidades do Tribunal. Como resultado do trabalho desenvolvido, o Inventário sinalizou efetivamente os comportamentos desejados pelos integrantes da Instituição.

2) O **Inventário de Atribuições por Produtos (IAP)** é parte integrante do Mapeamento das Competências Técnicas. Este mapeamento é realizado com base nas entregas de cada lotação. O roteiro consiste na identificação dos produtos da área, das atribuições que devem ser executadas para garantir que os produtos da área sejam gerados e das competências técnicas (conhecimentos e habilidades) necessárias para a materialização das atribuições.

De acordo com a metodologia, a coleta do mapeamento técnico deveria ser feita com uma amostra de 2 a 3 servidores da área. Entretanto, para que o trabalho fosse de fato representativo e respeitasse as especificidades de cada área, as lotações foram categorizadas conforme suas características e natureza: “**Área administrativa e de apoio judiciário**”, “**Área judiciária**” e “**Oficiais de Justiça**”, procedendo-se da seguinte forma:

As lotações de “**Área administrativa e de apoio judiciário**”, por terem natureza singular (apenas uma Secretaria de Gestão de Pessoas, de Gestão Estratégica..), tiveram seu mapeamento realizado *in loco*. Foi feita sensibilização inicial com palestras com os gestores das unidades e, posteriormente, encontros em cada unidade para explicar o programa e dar seguimento ao mapeamento. Nesses encontros, a equipe de implantação adotou um tom mais informal no qual promoveu um clima participativo e dinâmico. Assim, numa relação estreita com a equipe de implantação, a própria unidade elaborou o seu mapeamento. As diversas dúvidas foram sanadas por e-mail, telefone e novos encontros presenciais. Com isso, o engajamento dos 466 servidores dessa área foi pleno – o servidor que não estava diretamente envolvido na construção do mapeamento de sua área, ao menos, recebeu a visita da equipe de implantação.

As lotações de “**Área Judiciária**” (Gabinetes de Desembargadores e Varas do Trabalho) tiveram a apuração de um IAP único para cada tipo de lotação, tendo em vista que cada uma delas entrega ao Tribunal e à sociedade os mesmos produtos. Para tanto, foram realizados Workshops, conduzidos pela equipe de implantação da Gestão por Competências deste Tribunal, com a participação de grupos focais



GESTÃO DE PESSOAS

formados por representantes de funções diversas de cada tipo de lotação (Vara ou Gabinete). Nestes Workshops foi apresentado o programa de Gestão por Competências e, de forma colaborativa, construído um IAP único para as 60 Varas do Trabalho e outro para os 18 Gabinetes de Desembargadores. O momento foi oportuno também para discussões sobre uniformização de procedimentos e replicação de boas práticas.

No caso das Varas do Trabalho, o grupo focal foi formado por 36 representantes de funções típicas de uma Vara do Trabalho, com a finalidade de apurar o IAP (único) das Varas do Trabalho. Para formar o grupo, dividiu-se o Estado de Santa Catarina em 6 regiões geográficas formadas pelas 30 cidades com sede de Vara do Trabalho. De cada região geográfica vieram 6 servidores, representantes das 6 funções existentes em Varas do Trabalho, sendo 1 representante de cada cidade, no mínimo, respeitada a proporcionalidade do número de Varas existentes em cada cidade.

No caso dos Gabinetes de Desembargadores, a dinâmica com grupo focal foi similar. Para compor o grupo, de cada um dos 18 Gabinetes existentes em nosso Tribunal, 2 representantes (de funções diferentes) foram convocados.

Por fim, ainda que a metodologia indique que o mapeamento de competências técnica deva ser feito com base nos Produtos e Atribuições de uma área, os “**Oficiais de Justiça**”, pela natureza do cargo e por terem atribuições definidas especificamente em lei, tiveram seu IAP apurado com base no cargo e não em uma área. Também foi construído com base em grupo focal. Para tanto, foi utilizada a mesma divisão geográfica do estado em 6 regiões geográficas formadas por cidades com sede de Vara do Trabalho. Então, 2 representantes de cada região geográfica foram convidados – sendo 01 representante de Varas Únicas e outro de Foros e, ainda utilizado critério de antiguidade, um servidor mais recente e outro mais antigo no cargo.

Resultados e benefícios alcançados

O envolvimento direto dos servidores, no caso das “Área administrativa e de apoio judiciário”, e o uso representativo dos grupos focais nas lotações de “Área judiciária” e dos “Oficiais de Justiça”, deu respaldo, engajamento e tornou fidedigno o mapeamento feito. Com isso, garantiu-se a institucionalização do modelo de Gestão por Competências e a sua continuidade para outras políticas de RH.



GESTÃO DE PESSOAS

Após o Mapeamento de Competências foram construídos os **Mapas de Descrição da Função** dos diversos postos de trabalho da instituição. Este documento trouxe transparência e objetividade ao apresentar as Atribuições, Competências Técnicas e Comportamentais requisitadas aos seus ocupantes. Através desse detalhamento, uma nova dinâmica para **Seleções Internas e Movimentações** foi instituída em nosso Tribunal. As seleções, a partir de 2016, passaram a ser feitas com base nas competências mapeadas de cada função. O Mapa de Descrição da Função também serviu como definidor do conteúdo programático do **Concurso Público** de 2017 bem como, desde 2013, orientação para o planejamento de **Capacitação** dos servidores. Ainda, possibilitou em 2018 o mapeamento das **Ocupações Críticas** para então implantação da **Política de Sucessão** em 2019.

Como resultado positivo da forma de condução do mapeamento, o CSJT reconheceu nossa metodologia e a escolheu para que replicássemos a todos os outros TRTs. Ainda, utilizou como referência para as metas estabelecidas em 2017.

Custos e recursos envolvidos na implementação

As etapas da gestão por competências são implementadas pela equipe de implantação do Tribunal, o que não demandou custos de consultoria, apenas em cursos de capacitação. Foi feita a aquisição de licença anual de uso do sistema informatizado de gestão por competências, o sistema GCA, por R\$ 20.874,00.

Para as oficinas de mapeamento, para as “Área administrativa e de apoio judiciário” e Gabinetes de Desembargadores o custo envolvido foi referente ao coffee-break de cada um dos 2 dias. Para as Varas do Trabalho e “Oficiais de Justiça”, o custo foi de coffee-breaks, diárias e deslocamento para cada um dos servidores convidados – 36 no caso de Varas e 12 no caso de “Oficiais de Justiça”.

Características inovadoras da prática

A Gestão por Competências deve respeitar mais que a especificidade da administração pública, mas as características de cada órgão público – seu negócio, tamanho, estrutura, cultura organizacional. Além disso, o olhar singular dirigido a cada área, a imersão para o entendimento das competências de cada área, tornou robusto o know-how da equipe de implantação. Com isso, garantiu-se independência de recursos orçamentários para continuidade das políticas de gestão de pessoas.

O maior envolvimento de todos servidores na etapa de mapeamento facilitou arraigar os conceitos da gestão por competências e permitiu o desdobramento natural para



GESTÃO DE PESSOAS

outras políticas de RH, diminuindo eventuais resistências e desconfianças sobre os objetivos do programa. Além disso, garantiu aos servidores maior protagonismo e participação na implantação das políticas de gestão de pessoas.

Pelo benchmarking já feito com outros Tribunais, a implantação do Programa de GC sob a orientação de empresas de consultoria gerou ações que não condiziam com a cultura das instituições públicas e, portanto, não foram capazes de se aclimatarem e se consolidarem.

Tempo de implementação

O mapeamento de competências é feito desde 2013 e revisado a cada dois anos. Cada tipo de lotação demanda um tempo para sua execução. No caso da “Área administrativa e de apoio judiciário”, como o mapeamento é feito pela própria unidade, demanda um pouco mais de tempo, entre 3 e 4 semanas para estar completo, já que a unidade mantém em paralelo com suas atividades. No caso da “Área judiciária” e “Oficiais de Justiça”, como o formato escolhido foi de workshop, a duração foi de 2 dias para sua execução e finalização.

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

Uma das dificuldades foi a descrença inicial com o modelo de Gestão por Competências sobre sua efetividade. Aliado ao envolvimento pleno dos integrantes da Instituição, o desenvolvimento das etapas seguintes permitiu a visualização na prática dos benefícios, que inicialmente foram transmitidos de forma teórica na fase de sensibilização.

A princípio, as dificuldades orçamentárias foram tomadas como barreiras, mas com as soluções já descritas, conseguimos superá-las e implantar o modelo.

Potencial de replicação da prática em outros órgãos

Por mais que os resultados do mapeamento sejam focados neste Tribunal, com Descrições da Função referente a cada uma das nossas funções, a metodologia pode ser aplicada em outros órgãos. Em outras instituições, a nossa sugestão é que respeitem os critérios de “Lotações únicas”, “lotações múltiplas”, “distantes geograficamente”, “cargos específicos”. O olhar deve ser distinto para cada unidade. Para isso, é fundamental a capacitação da equipe de implantação para que a condução da implantação respeite a cultura e estrutura organizacional.