



**Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região  
Escola de Administração e Capacitação dos Servidores – ESACS/RJ**

[elizabeth.silva@trtrio.gov.br](mailto:elizabeth.silva@trtrio.gov.br)

**A Escola de Administração e Capacitação de Servidores  
e o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do TRT da 1ª Região:  
Gerindo Competências.**

Equipe: Elizabeth Faustino da Silva  
Técnico Judiciário  
Chefe da Seção de Desenvolvimento Profissional

**Gestão de Pessoas: Gerindo Competências.**

Este trabalho objetiva a demonstração de uma das esferas de atuação da Escola de Administração e Capacitação de Servidores do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região, que inclui o âmbito da gestão por competências, apresentando a complexidade do quadro com que se deparou por ocasião de sua criação. As soluções encontradas e parte das ações de desenvolvimento e gestão de pessoas implementadas são brevemente descritas, assim como os resultados obtidos, oriundos de um direcionamento voltado para a qualidade, a eficiência e a eficácia em suas práticas.

A partir de 2005, uma nova cultura teve seu processo de implementação iniciado no Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região – TRT. Alavancado pela determinação da alta direção do Regional, e apoiado por todos os gestores das diversas unidades, o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão tornou-se uma realidade no decorrer do tempo.

Algumas medidas drásticas foram necessárias, ao longo do caminho, para que o projeto se tornasse viável. Dentre tais medidas, a reestruturação do Regional e a certificação de algumas de suas unidades.

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de algumas unidades, de acordo com a Norma ISO 9001:2000, ocorreu após auditorias externas (de terceira parte) realizadas por empresas especializadas contratadas após licitação.

Uma grande estratégia foi definida e aplicada, para que os objetivos determinados pudessem ser atingidos. Dentre eles, destaca-se o desenvolvimento de competências, instrumento de valorização dos servidores.

Trabalhar com a gestão de competências tornou-se obrigatório. Uma equipe multidisciplinar foi preparada, através de leituras e cursos, reuniões e debates, para que a participação dos servidores no projeto fosse melhor efetivada.

Nesse contexto, a ESACS/RJ demonstrou seu valor e manteve seu foco na qualidade, oferecendo atividades de capacitação e desenvolvimento adequadas ao momento, inseridas no sistema de gestão e eficientes.

Obviamente, não podemos considerar encerrada a participação da Escola no projeto. O projeto em si não está pronto e acabado. Quando falamos sobre Sistema de Gestão de Qualidade e sobre Gestão por Competências temos o olhar pousado no futuro, na expectativa de melhores práticas e com a perspectiva de maiores desafios.

A organização em si só tem a lucrar com o que se descortina no horizonte. O Poder Judiciário como um todo está, paulatinamente, alinhando-se aos novos ventos, que sugerem reflexão, mudanças e engajamento.

A Justiça Trabalhista do Estado do Rio de Janeiro foi impulsionada às tais mudanças. A disseminação do conhecimento e os ambientes interno e externo tornaram imperativo que as ações pedagógicas desenvolvidas fossem melhor orientadas, com padrões administrativos e avaliações de eficácia.

Hoje, temos a certeza de que fazemos história com o nosso cotidiano. Um cotidiano de lutas, de necessidades, de alguns erros e de aplaudidos acertos, mas, acima de tudo, um fazer que nos leva à certeza de estarmos no caminho certo. Todo servidor pode ser seduzido por sua própria vontade de contribuir e desenvolver-se, profissional e pessoalmente. Para atingirmos tal fim, basta-nos a esperança da reviravolta e a visão do topo da montanha.

Em consequência do Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão do Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região (TRT), que foi assessorado pela Fundação Getúlio Vargas, teve início em maio de 2005 uma nova era administrativa e judiciária. Composto por cinco Subprojetos, abaixo descritos, o Projeto, cujo acompanhamento foi realizado pela Comissão de Modernização e Gestão do TRT, incrementou grandes mudanças no Regional.

### **Subprojeto 1: Metodologia e Plano de Trabalho**

O subprojeto 1 foi realizado e concluído no mês de maio de 2005 com a apresentação, à Comissão de Modernização de Gestão do TRT, da metodologia de abordagem, do plano de trabalho e do programa de capacitação que seria utilizado como suporte à execução do Projeto.

### **Subprojeto 2: Sistema de gestão orientado para o processo de certificação NBR-ISO-9001:2000**

O objetivo do Subprojeto 2 é o de elaborar e implementar Sistemas de Gestão, em conformidade com a Norma Internacional NBR ISO 9001:2000, junto a 02 Turmas, na Secretaria de Dissídios Individuais e em 07 Varas, preparando-as para a certificação, ocorrida em 2006 e 2007. Os sistemas de gestão certificados serão adotados como modelo a ser replicado nas demais Turmas e Varas do TRT, respectivamente.

De forma a possibilitar a elaboração de indicadores de desempenho para as Varas, foi proposto à Corregedoria, em 04/07/2005, por meio da Comissão de Modernização e Gestão, a realização do inventário de autos de processos judiciais. A metodologia a ser adotada bem como o acompanhamento posterior foram avaliados por um grupo de trabalho com a participação da STI (Secretaria de Tecnologia da Informação), DGCJ (Diretoria Geral de Coordenação Judiciária) e Corregedoria.

Conforme previsto no Plano de Trabalho, foram elaborados os documentos normativos gerais exigidos pela NBR-ISO-9001:2000. O primeiro documento elaborado foi o Padrão Administrativo (PAD), que estabelece o Sistema Normativo do TRT. Esse documento foi proposto pela Equipe da FGV e submetido à equipe da Secretaria de Controle Interno (SCI) e à aprovação da Administração Superior do TRT, para ser disponibilizado para conhecimento dos magistrados e servidores. O próximo passo foi a elaboração dos PADs que atendem aos processos e rotinas das Varas, da SEDI e das Turmas selecionadas.

### **Sub-projeto 3: Implementação da gestão estratégica**

O objetivo do Subprojeto 3 foi desenvolver o pensamento estratégico da Administração do TRT. Foram realizadas reuniões com a FGV e o TRT, onde foram discutidos e elaborados diversos temas, tais como:

- Direcionadores estratégicos (missão, visão de futuro e valores) e dos focos estratégicos (a partir da ambiência externa e interna) para o período 2005-2007. A equipe FGV elaborou o Manual de Gestão Estatégica do TRT que foi validado pela Administração para posterior divulgação aos magistrados e servidores.

▶ Árvore de Processos de Trabalho do TRT, que tem como finalidade orientar a construção do modelo organizacional integrado idealizado do TRT, o que foi feito nos meses subseqüentes.

O passo seguinte foi a elaboração dos objetivos estratégicos junto às diretorias administrativa, judiciária e órgãos de assessoria da Presidência, em consonância com os focos estratégicos definidos para o período 2005-2007.

#### **Sub-projeto 4: Elaboração do modelo organizacional integrado idealizado do TRT**

O Subprojeto 4 teve por finalidade desenvolver o modelo organizacional integrado idealizado do TRT a partir da análise dos processos de trabalho realizados no Tribunal. Foi realizada a primeira atividade prevista no Relatório de Metodologia, Plano de Trabalho e Programa de Capacitação, que foi o mapeamento dos processos de trabalho realizados nas unidades organizacionais.

a) O mapeamento dos processos de trabalho de todas as unidades organizacionais do TRT teve início em meados de junho e foi encerrado na 2ª quinzena de agosto (em 2005), com a validação pelos respectivos chefes de cada unidade.

b) Foram realizadas, no fim de setembro de 2005, visitas técnicas em dois Tribunais Regionais do Trabalho, Pará e Brasília.

c) Levantamento das necessidades e das expectativas de usuários e de entidades externas.

d) Concepção do modelo organizacional integrado idealizado para o TRT, tendo como base a visão da organização. Os processos de trabalho das unidades organizacionais foram validados. Após, foi efetuada a descrição das macroatribuições, comuns e específicas; a elaboração do quadro de funções; a elaboração de matrizes de competências para os cargos de direção e a elaboração da agenda de mudanças para implementação do Modelo Organizacional Integrado Idealizado.

#### **Sub-projeto 5: Treinamento das equipes**

O treinamento das equipes previsto no Subprojeto 5 teve como finalidade proporcionar o início do desenvolvimento gerencial das equipes do TRT diretamente envolvidas no processo de modernização. Foram capacitados diversos servidores, distribuídos em turmas, com o conteúdo programático elencado: Dinâmica de grupo; Qualidade no atendimento; Gestão por processos de trabalho; Principais ferramentas da Qualidade e Gestão; e Chefia, liderança e equipe.

Em todo esse processo, foi fundamental a participação da Escola de Administração e Capacitação de Servidores do Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região (ESACS/RJ), que comemorou, em 7 de junho de 2007, dois anos de existência. A data marca o acontecimento da aula inaugural da Escola. No entanto, a ESACS foi criada no mês de abril de 2005 por meio da Resolução Administrativa nº 006/2005 para, principalmente, auxiliar no estabelecimento de uma prestação jurisdicional melhor. Estávamos iniciando uma intensa mudança e o servidor precisava participar desse processo.

Era necessário que estimulássemos os servidores a encontrar a motivação precisa, naquele momento, para participarem e engajarem-se no projeto. Ademais, buscávamos a excelência na prestação de nossos serviços, atingindo o maior número possível de servidores participantes, com competências desenvolvidas para a busca da melhoria contínua de suas atribuições. Sempre ponderando que o ensino de adultos possui suas especificidades.

A partir da definição da missão, visão de futuro e focos estratégicos da instituição, foi feito o mapeamento e a modelagem dos processos envolvidos nas atividades do Regional. A estrutura organizacional foi recriada e elencadas as atribuições de cada um dos servidores. Com essas atribuições procedeu-se a confecção das matrizes de competências requeridas.

Obedecendo a Norma ISO, foi necessário elaborar um registro que atendesse às especificações requeridas para a certificação. Na norma NBR ISO 9001:2000, no item 6.2.2, é dito que AA organização deve

a) determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetem a qualidade do produto;

b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de competência;

c) avaliar a eficácia das ações executadas;

d) assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos de qualidade, e

e) manter registros apropriados da educação, treinamento, habilidades e experiência.≡

A Matriz de Competências requeridas desenvolvida pela ESACS/RJ, em conjunto com a Fundação Getulio Vargas, tornou-se esse registro apropriado: um instrumento técnico que auxilia a movimentação e a lotação adequadas às atribuições de cada função da organização, apoiando processos de recrutamento e seleção internos. É possível, por meio dela, identificar-se o perfil ideal do funcionário, de modo que desempenhe com eficiência e eficácia as suas atribuições. Além disso, aponta as necessidades de desenvolvimento dos servidores, de acordo com as lacunas de competências observadas.

Serve também para orientar processos de capacitação, para que os demais servidores desenvolvam as habilidades necessárias ao bom desempenho das suas atribuições, o que beneficia o TRT em seu todo. A matriz enfatiza o desenvolvimento funcional como foco estratégico.

O Sistema de Gestão de Competências do TRT não contempla, ainda, todos os pontos necessários para a sua total implementação. Estamos atuando com as matrizes de competências requeridas e, parcialmente, com a das competências evidenciadas.

Posterior a essa fase, planos de desenvolvimento profissional de cada servidor poderão ser elaborados, dando-lhes maiores possibilidades de atingirem todo o seu potencial em unidades onde seus talentos sejam melhor aproveitados. Depois disso, será a vez da avaliação de potencial – que permite descobrir onde exatamente o servidor

poderia estar lotado, de acordo com seu perfil, sendo mais produtivo e feliz -, e de desempenho, que confirmará se a pessoa certa está no lugar certo.

Cabe esclarecer que, em Administração, normalmente emprega-se o termo competência como sendo o Aconjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas.≡

Já o autor Perrenoud (1999) diz que São múltiplos os significados da noção de competência≡, e a define como sendo Auma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles≡.

Competência seria, primeiramente, “Faculdade concedida por lei a um funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões; qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.” (Novo Dicionário Eletrônico Aurélio, versão 5.11a - Editora Positivo).

No fim da Idade Média, a expressão “competência” era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati *apud* PIRES, 2005, pág. 13).

Tal significado nos remete às habilidades e capacidades a serem desenvolvidas no âmbito organizacional e, também, no pessoal. Demonstrar aptidão para lidar com as necessidades cotidianas, em todas as esferas da vida, é essencial para os seres humanos.

“Competência. s. f. (do latim *competentia*) – 1. Atribuição, jurídica ou legal, de desempenhar certos encargos ou de apreciar ou julgar determinados assuntos: competência de um tribunal. – 2. Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um assunto; aptidão, habilidade: recorrer à competência de um especialista.” (Grande Enciclopédia Larousse Cultural, pág. 1524).

Na norma NBR ISO 9001:2000, em seus Fundamentos e Vocabulários, está descrito que: “capacidade demonstrada para aplicar conhecimentos e habilidades”.

Zarifian (*apud* Pires: 2005, pág. 13), ao definir competência, baseia-se na premissa de que, em ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Competência significaria “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza única.

“Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (Durand, Nisembaum e Santos, *apud* Pires: 2005, pág. 14).

A função da Gestão por Competências vem se tornando, indubitavelmente, mais clara, no cenário organizacional. Elaborar políticas e práticas que possibilitem prospectar competências e identificá-las, objetivando desenvolvê-las, conforme necessário na implementação da estratégia da instituição; auxiliar no levantamento e evidenciamento de novas competências e no desenvolvimento das existentes, expandindo-as individualmente para que as pessoas possam de fato se apropriar do seu trabalho e agregar valor não somente a si, mas também à organização, são ações primordiais.

Quando da formulação da estratégia, são definidas as chamadas competências essenciais – aquelas indispensáveis para a vida do TRT. Nas unidades de negócio, nos grupos ou equipes corporativas, as competências organizacionais são ressaltadas. Todas elas, porém, têm por base as competências individuais, que são técnico-profissionais, de negócio e sociais, onde se desenvolve não só as competências, mas, principalmente, as pessoas.

A fim de que possamos identificar as eventuais lacunas de desenvolvimento dos servidores, é utilizado o formulário que chamamos de “Evidenciamento de Competências”. Cada servidor tem suas competências verificadas, através do formulário, que é preenchido pelo mesmo e por seu gestor. Nesse formulário são registradas as competências individuais que cada servidor deve possuir, de acordo com a função que ocupa. Baseia-se na matriz de competências requeridas, elaborada para toda a unidade.

Comparando-se as duas matrizes - a de competências requeridas e a de competências evidenciadas -, identificam-se as lacunas de competências do ocupante da função. São aquelas competências **Recomendáveis** ou **Obrigatórias** que o servidor não possui.

As matrizes contemplam as competências requeridas por cada cargo para sua gestão eficaz, sendo divididas em quatro itens: Formação Acadêmica, Experiência Profissional, Habilidades e Conhecimentos. Assim, a matriz mostra a correlação entre cada função e o conjunto de competências (**Obrigatórias**, **Recomendáveis** e **Não-requeridas**) necessário para exercê-la.

As competências **Obrigatórias** são as imprescindíveis para o cumprimento das atribuições do cargo ou função. O não preenchimento pode impedir que se ocupe a função analisada.

As **Recomendáveis** são importantes, mas não imprescindíveis, para o cumprimento das atribuições. O não preenchimento não impede que se ocupe determinada função; porém, se é **Recomendável**, é interessante que o indivíduo busque-a também, a fim de estar melhor preparado para o cargo em questão.

As **Não-requeridas** não são necessárias para aquele cargo ou função específico, podendo, todavia, tornarem-se **Recomendáveis** ou **Obrigatórias** para um cargo ou função em outro momento.

Portanto, as letras **O**, **R** e **N** nada mais são que níveis de exigência de cada competência.

É importante frisar que, embora as matrizes de competências tenham sido desenvolvidas para toda a instituição, seu ciclo completo, que envolve o evidenciamento

de competências e a posterior elaboração de plano individual de capacitação, foi implementado somente nas unidades certificadas. Para as demais unidades do TRT está sendo desenvolvido um sistema informatizado, que tornará mais simples a utilização das matrizes e sua aplicação para todos os servidores.

Trabalhamos, no TRT, com um quantitativo superior a 3.000 (três mil) servidores ativos. Quase 10% desse total foram submetidos ao ciclo completo da matriz de competências, devido à certificação de suas unidades de lotação. Com o plano individual de capacitação, cada servidor sabe exatamente quais os cursos ou atividades pedagógicas que deverá freqüentar, a fim de eliminar suas lacunas de competências.

Nesse ponto, é imperativo afirmar que a andragogia é a arte ou ciência de orientar adultos a aprender. O termo remete a um conceito de educação voltado para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se referiria, intrinsecamente, à educação de crianças. A andragogia é um conceito amplo de educação do ser humano, em qualquer idade. A UNESCO já utilizou o termo para referir-se à educação continuada (Wikipedia, 2006).

Temos forte preocupação com a adequação de conteúdos e metodologias no processo ensino-aprendizagem de nossos treinandos. Trabalhamos, inclusive, com um Banco de Instrutores que permite aos servidores, que possuem proficiência em determinadas áreas, inscreverem-se para atuar como instrutores de seus pares. Assim, valorizamos ainda mais o corpo funcional do TRT.

Porém, não são apenas os instrutores internos – que recebem formação específica para aprimorar suas práticas em sala de aula – que colaboram com o processo de desenvolvimento de competências dos servidores. Quando possível e necessário, cursos externos são contratados, sendo que alguns ocorrem *in company*. Além disso, magistrados do Regional são convidados, freqüentemente, a exporem suas idéias sobre temas pertinentes à Justiça do Trabalho ou de interesse jurídico em geral, em palestras abertas aos servidores e, algumas vezes, aos advogados.

Com a finalidade de tornar ainda mais transparentes nossas ações, e tendo por base o objetivo estratégico de valorizar magistrados e servidores, foram traçadas metas de cursos para treinamentos diversos, que atingissem grande percentual de servidores e que ampliassem o leque de competências disponíveis na instituição. Sempre tendo, por regra, a qualidade alcançada e realçada nos instruendos.

Acrescente-se que a ESACS/RJ, em parceria com a Comissão de Modernização e Gestão e com a Assessoria de Desenvolvimento Institucional, desenvolve seu trabalho também contemplando o processo de certificação. Nesse projeto, inicialmente, três unidades foram escolhidas para obterem a certificação conforme a Norma NBR ISO 9001:2000: duas Varas Trabalhistas do Rio de Janeiro e uma das Turmas, ainda em 2005.

Posteriormente, no ano seguinte, mais cinco Varas Trabalhistas, da capital e do interior, outra Turma e a Secretaria de Dissídios Individuais candidataram-se e lograram êxito em seu pleito.

No momento, quase todas as matrizes de competências do Regional foram elaboradas, encontrando-se, algumas, em fase de validação – isto é, sendo assinada por

seus gestores e, posteriormente, pela Presidente do Egrégio. Todas as matrizes tiveram como base as atribuições desenvolvidas pelos servidores, de acordo com suas funções.

São contempladas as competências abrangidas pelas seguintes categorias: Formação, que inclui Graduação e Pós-Graduação; Experiência Profissional; Habilidades e Conhecimentos Obtidos em Cursos e Treinamentos, que englobam os itens:

1. Procedimentos do TRT (Atos e Resoluções Administrativas, Provimento Consolidado, Regimento Interno, etc.)
2. Direito e Legislação (Direito Administrativo, Constitucional, Processual do Trabalho, etc.)
3. Técnicas Específicas (elaboração de textos utilizando o jargão oficial e etc.)
4. Gestão e Qualidade (que aborda especificamente as ferramentas de gestão e qualidade)
5. Informática (sistemas internos, planilhas, editores de texto, etc.)
6. Idiomas (os necessários, de acordo com a área de atuação do servidor, sendo Português na maioria das vezes e, ocasionalmente, solicitado o Inglês)
7. Trabalho em Equipe; Liderança; Comunicação; Organização; Negociação e Atendimento ao Usuário.

Todos os gestores colaboram na elaboração do documento, assim como seus Chefes de Divisão e de Seção, contribuindo com comentários relativos à sua prática profissional e ao que a instituição espera dos ocupantes das diversas funções. Afinal, cabe ao gestor:

- Identificar, com assessoria da ESACS/RJ, as funções cujas atribuições afetem diretamente a qualidade do produto do serviço, com a finalidade de incluí-las na matriz de competências da sua unidade.
- definir, com assessoria da ESACS/RJ, as competências requeridas para as funções da unidade sob sua responsabilidade;
- validar as matrizes de competências das unidades sob sua responsabilidade;
- manter a ESACS/RJ informada quanto à aquisição de novas habilidades pelos servidores de sua equipe, para que novo evidenciamento seja efetuado, se necessário;
- manter a ESACS/RJ informada quanto a necessidade de realizar novo evidenciamento de habilidades em virtude de movimentação de pessoal, revisão das atribuições da unidade ou por sua solicitação;
- acompanhar a programação de cursos, e os períodos de inscrição dos mesmos, divulgados na página da internet da ESACS/RJ, para orientar seus servidores, cujos evidenciamentos apresentaram lacunas, a inscreverem-se.

As matrizes também são utilizadas como ferramenta de apoio aos processos seletivos internos, fornecendo subsídios que auxiliam na escolha final da pessoa certa para o lugar certo – isto é, o perfil do ocupante da função é determinado, com a ajuda da

matriz de competências, e posteriormente validado com o gestor da unidade que solicitou a seleção.

Quadro I: Matrizes de Competências do TRT 1ª Região

<b>MATRIZES DE COMPETÊNCIAS E SUAS FASES DE VALIDAÇÃO</b>		
<b>PRESIDÊNCIA e ASSESSORIAS</b>	<b>VALIDADAS</b>	<b>EM VALIDAÇÃO</b>
Assessoria de Desenvolvimento Institucional Assessoria de Imprensa e Comunicação Social Assessoria Jurídica Assessoria de Recurso de Revista Seção de Apoio Externo e Institucional Seção de Apoio Operacional e Cerimonial ESACS/RJ – Escola de Administração e Capacitação dos Servidores	-	100%
<b>ÁREA FIM</b>	<b>VALIDADAS</b>	<b>EM VALIDAÇÃO</b>
Varas Trabalhistas (82)	100%	Matriz revisada
Turmas (10)	100%	-
Gabinetes (51)	100%	Matriz revisada
SEDI (Dissídios Individuais)	100%	-
SEDIC (Dissídios Coletivos)	-	-
ÓRGÃO ESPECIAL	-	-
CORREGEDORIA	-	Matriz revisada

<b>ÁREA MEIO</b>	<b>VALIDADAS</b>	<b>EM VALIDAÇÃO</b>
DGCA (Diretoria Geral Administrativa) e suas Unidades:  Sec. de Engenharia e Segurança  Sec. de Gestão de Pessoas  Sec. de Logística  Sec. de Orçamento, Finanças e Contabilidade  Sec. de Tecnologia da Informação	-	100%
DGCJ (Diretoria Geral Judiciária) e suas Unidades:  Sec. de Distribuição  Sec. de Gestão do Conhecimento  Sec. Judiciária	-	100%

O Plano Anual de Capacitação, desenvolvido pela ESACS/RJ, tem contemplado as competências essenciais que devem ser ampliadas na instituição. Tal plano é elaborado através de quatro procedências principais:

- a) o levantamento geral, feito todos os anos, e que atinge todas as unidades – Indicadores de Necessidades de Desenvolvimento; nele, os gestores indicam quais cursos, dentre os elencados, são necessários para o desenvolvimento/aperfeiçoamento de sua equipe de trabalho (exemplo: Direito Processual do Trabalho – Conhecimento);
- b) o Relatório de Lacunas de Competências, que lista todas as lacunas indicadas nos evidenciamentos procedidos, assim como os nomes dos servidores que as apresentaram (exemplo: Negociação);
- c) as solicitações de ações de capacitação elaboradas pelos gestores das diversas unidades, referentes a cursos específicos para o desenvolvimento de competências de suas áreas, com justificativa (exemplo: SIAFI Gerencial);
- d) os resultados de avaliações de eficácia, sobre as quais falaremos mais adiante, que apontem para a necessidade de reforço nas capacitações já realizadas.

Diante deste cenário, a ESACS/RJ iniciou, ainda em 2005, sua participação no processo de fortalecimento e modernização da gestão do TRT 1ª Região, contribuindo com várias atividades de treinamento que foram efetivadas no exercício. Assim, o desenvolvimento de competências ocorre constantemente, em cada ação de treinamento realizada. Somos mais de 3.000 servidores no total, ativos. Abaixo, os quantitativos de servidores capacitados em 2005 são apresentados por área de ação.

Quadro II: Servidores Capacitados em 2005

<b>Área</b>	<b>Cursos</b>	<b>Certificados</b>
Integração do Servidor	Ambientação Funcional e Arte-Terapia	98
Capacitação Gerencial	Gestão de Pessoas e Outros	70
Excelência no Atendimento	Qualidade no Atendimento	198
Cursos Técnicos	Liquidação de Sentença e Outros	665
Programa de Estágios	SAP e Outros	137
Outros Eventos	Legislação para Agentes de Segurança	72
<b>Total</b>		<b>1240</b>

É importante frisar que todas as conquistas obtidas pela Escola, em sua área de atuação específica, foram resultantes do apoio recebido das diversas unidades administrativas do Regional. Nossas demandas sempre foram prontamente atendidas e, desse modo, nos foi possível oferecer, em 2006, um resultado ainda maior, com alcance mais amplo, ultrapassando os quantitativos do ano anterior.

O sentimento que une os gestores das diferentes unidades, apoiando o processo de fortalecimento e modernização do Regional, seu Sistema de Gestão da Qualidade e o novo formato delineado da gestão de pessoas, foi fundamental para que alcançássemos tão excelente resultado. A seguir, o quadro referente ao exercício de 2006.

Quadro III: Servidores Capacitados em 2006

<b>Área</b>	<b>Cursos</b>	<b>Certificados</b>
Integração do Servidor	Ambientação Funcional	140
Capacitação Gerencial	Gestão de Pessoas e Outros	271
Cursos Técnicos	Liquidação de Sentença e Outros	1215
Programa de Estágios	SAP e Outros	283
Outros Eventos	Palestra "A Competência Originária dos Tribunais" e Outras	588
<b>Total</b>		<b>2497</b>

Percebe-se que a atuação da ESACS/RJ teve seu leque ampliado, e que mais servidores e gestores viram-se imbuídos do espírito cooperativo, com a vontade de tornarem-se fatores fundamentais no processo de mudança. Desse modo, não apenas preparam-se para melhor executar suas tarefas diárias; buscam, também, preparar-se para o futuro quando, talvez, terão a oportunidade de novas funções e responsabilidades.

Um número maior de servidores teve acesso às ações de capacitação oferecidas, ainda que levemos em conta o fato de que, em 2005, a Escola iniciou seu plano de capacitação no mês de junho. Ainda assim, houve grande aproveitamento dos cursos oferecidos em ambos os anos, com baixo índice de evasão e com ótimas avaliações de eficácia.

Quadro IV: Crescimento das Ações de Capacitação de 2005 para 2006

<b>Área</b>	<b>Certificados 2005</b>	<b>Certificados 2006</b>	<b>Crescimento</b>
Integração do Servidor	98	140	43%
Capacitação Gerencial	70	271	287%
Cursos Técnicos	665	1215	83%
Programa de Estágios	137	283	106%
Outros Eventos	72	588	716%

A avaliação de eficácia é uma modalidade de avaliação que tem por objetivo identificar se determinado conhecimento está sendo aplicado. De três a seis meses após a conclusão da atividade de capacitação, encaminha-se ao gestor e ao servidor o formulário de Avaliação de Eficácia referente ao curso oferecido. Após o recebimento do formulário preenchido, pelo gestor e pelo servidor, são investigadas as causas de eventuais ineficácias das ações pedagógicas e de desenvolvimento. Se for o caso, realiza as ações corretivas e preventivas cabíveis.

Os resultados das avaliações de eficácia são utilizados como informações para oportunidades de melhoria no Plano Anual de Capacitação do ano subsequente, garantindo que o servidor obtenha o melhor aproveitamento possível do conhecimento disponibilizado.

Em resumo, o TRT 1ª Região tem logrado êxito em sua procura de assegurar, em sua atuação, a qualidade – em todas as etapas. Com eficiência e eficácia, ressaltando a visão de futuro e os valores do TRT, que incluem a transparência, a acessibilidade e a credibilidade.

Prosseguimos com nosso trabalho, auxiliando ao sistema de gestão de qualidade implementado. Um percentual bem maior de competências estão sendo desenvolvidas, e espera-se ultrapassar o quantitativo de servidores participantes de capacitações dos anos anteriores, sempre com a máxima qualidade e contando com o engajamento de todos. Em 2007, até julho, 846 vagas foram preenchidas nas diversas atividades pedagógicas oferecidas pela ESACS/RJ.

As organizações que aprendem estão pautadas em atitudes: transferência de conhecimento rápida e eficiente através da organização; experimentação de novas abordagens; solução sistemática de problemas; aprendizado pela própria experiência e o aprendizado pela experiência e melhores práticas dos outros (CALEGARI: 2006). Essas são as premissas que fundamentam nossas atividades.

“Programados para aprender e impossibilitados de viver sem a referência de um amanhã, onde quer que haja mulheres e homens há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender” (FREIRE:1996, pág. 84). As competências de mulheres e homens podem e devem ser, na organização, através da educação corporativa, ampliadas e disponibilizadas para o crescimento de todos. Priorizadas e maximizadas em seus efeitos.

Na Gestão por Competências, o conhecimento é construído por etapas, de acordo com o mapeamento das competências e das lacunas observadas. O setor responsável pela disseminação dos conhecimentos e pelo desenvolvimento há de ficar atento para o máximo aproveitamento do conteúdo que propaga.

Por outro lado, ainda que certas competências não tenham ainda sido mapeadas, a gestora da ESACS/RJ e sua equipe multidisciplinar, decidiram-se por desenvolvê-las, na medida do possível, sem prejuízo dos servidores.

Toda essa visão panorâmica, até aqui relatada, objetiva a melhoria da qualidade de nossos serviços, através de uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz, ao mesmo tempo ágil e moderna (assim como o sistema informatizado que, brevemente, implantaremos). Deste modo, vemos que o Judiciário, apesar de todas as suas ditas mazelas, e de ser por muitos considerado lento e paquidérmico, pode surpreender e tornar-se modelo nos sistemas de gestão da qualidade, sempre com os inestimáveis auxílio e valor de seus servidores. Daí, ganhará não somente a nação, mas cada um de nós, cidadãos ansiosos por mudanças e esperançosos nas oportunidades de melhoria.