

## **INTRODUÇÃO**

**Identificação do Órgão:** Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região  
Juiz Presidente: Doris Castro Neves

**Endereços para contato:** E-mail: [adi@trtrio.gov.br](mailto:adi@trtrio.gov.br)  
[evandro.valadão@trtrio.gov.br](mailto:evandro.valadão@trtrio.gov.br)  
Telefones: (21) 3907-5254 e (21) 3512-7240  
Fone/fax: (21) 3512-7285

### **Nome do Trabalho apresentado:**

“A VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR COMO AGENTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL”

### **Equipe Responsável:**

Juiz Evandro Pereira Valadão

Hamilton Luiz Rodrigues de Moraes – Analista Judiciário – Chefe de Assessoria

### **Delimitação da Ação:**

Diante da necessidade de modernização de sua gestão, visando maior eficiência e eficácia dos serviços prestados, verificou-se a necessidade de incrementar a motivação do recurso humano disponível, o que foi feito através do desenvolvimento de ações de valorização do servidor, envolvendo a implementação de gestão de competências e processo seletivo interno para movimentação funcional e a intensificação da capacitação e atualização profissional.

### **Objetivos:**

- ✓ Estabelecimento de critérios e regras para movimentação de pessoal por meio de processo seletivo interno.
- ✓ Implantação do Sistema de Gestão de Competências;
- ✓ Implantação do Banco de Talentos;

## DESENVOLVIMENTO

Em junho de 2005 foi implementado no Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região - TRT Rio -, Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão, tendo por objetivos a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o atendimento eficaz aos jurisdicionados.

Para acompanhamento deste projeto foi formada a Comissão de Modernização e Gestão, com a função de propor as diretrizes estratégicas para o fortalecimento e a modernização do TRT Rio.

Para a definição da estratégia a ser utilizada para melhoria da gestão, tornava-se necessária a realização de análise do cenário externo (reconhecimento de ameaças e oportunidades) e do cenário interno (identificação dos pontos fortes e pontos fracos da instituição).

Da análise dos cenários foram identificados:

### 1. Na ambiência externa:

#### 1.1 Como ameaças:

- A flexibilização da legislação trabalhista;
- Os tribunais arbitrais ou justiça particular;
- A restrição orçamentária;
- A imagem negativa do serviço público perante a sociedade;
- A desinformação do usuário acerca do Poder Judiciário; e
- A falta de uma política que estruture o Poder Judiciário.

#### 1.2 Como oportunidades:

- As pressões da sociedade;
- O aumento da competência da Justiça do Trabalho;
- As parcerias externas;
- O Conselho Nacional de Justiça; e
- A participação ativa das associações de juízes e de servidores.

### 2. Na ambiência interna:

#### 2.1 Como pontos fortes da instituição:

- O engajamento de magistrados e servidores para modernização da gestão;
- O elevado potencial de qualificação de seus servidores;
- A preocupação da gestão em capacitar seus servidores; e
- A disposição para mudança.

## 2.2 Como pontos fracos da instituição:

- A ausência de continuidade de políticas administrativas;
- A ausência de uma política de recursos humanos;
- As práticas administrativas extremamente burocratizadas;
- A limitação tecnológica;
- A falta de instalações dignas e definitivas; e
- Um quadro funcional insuficiente.

Identificados os cenários, foram estabelecidos os direcionadores estratégicos (Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade), os Focos e os Objetivos Estratégicos.

Em agosto de 2006 ocorreu a revisão dos Direcionadores, dos Focos e dos Objetivos Estratégicos para o biênio 2007-2008.

Ficou definido como um dos focos estratégicos para o biênio 2007-2008 a **“Valorização de magistrados e servidores (política de recursos humanos, capacitação, plano de carreira, matriz de competências, avaliação de desempenho, etc.)”**.

A análise da ambiência interna deixou claro que, apesar de dispor de um quadro de servidores com elevado potencial de qualificação e da preocupação da alta administração em capacitá-los, não havia, no TRT Rio, qualquer garantia de continuidade das políticas administrativas, bem como não se dispunha de uma política de recursos humanos. Diante de um quadro que denunciava a ausência de mecanismos para reconhecer as competências, não se oferecia aos servidores mais preparados e eficientes a possibilidade de ascensão, indicando-os para cargos e funções comissionadas, restando o corpo funcional sem motivação.

Estes fatores acarretavam elevado grau de desmotivação dos servidores, uma vez que não havia regras claras para movimentação ou uma previsão de

ascensão funcional, nem outra forma que reconhecesse a realização de um trabalho bem feito.

Era necessário criar um ambiente propício para que as mudanças organizacionais pudessem ser implementadas.

Percebendo-se que a inovação requer questionamentos, percepções coletivas e ação colaborativa, a base da mudança organizacional passa a ser a educação e o aprendizado. Desta forma, o crescimento do ser humano dentro da instituição passa a ser uma preocupação da alta administração, com o comprometimento de todos os gestores.

O quadro de pessoal do TRT Rio é composto pelos cargos de técnico judiciário – nível médio e de analista judiciário e executante de mandados – nível superior, conforme discriminado na tabela abaixo:

<b>Nível</b>	<b>Cargos</b>	<b>Junho de 2007</b>
<b>Médio</b>	Técnico judiciário – Área Judiciária	1432
	Técnico Judiciário – Área Administrativa	469
	<b>Sub total 1</b>	<b>1901</b>
	Transporte e segurança – Área Judiciária	68
	Transporte e segurança – Área Administrativa	150
	<b>Sub total 2</b>	<b>218</b>
<b>Total de nível médio</b>		<b>2119</b>
<b>Superior</b>	Executante de Mandados – Área Judiciária	219
	Executante de Mandados – Área Administrativa	10
	<b>Sub total 1</b>	<b>229</b>
	Analista judiciário – Área judiciária	297
	Analista Judiciário – Área Administrativa	66
	<b>Sub total 2</b>	<b>363</b>
<b>Total de nível superior</b>		<b>592</b>
<b>TOTAL DE SERVIDORES ATIVOS</b>		<b>2711</b>

Tabela – Pessoal por cargo funcional

Em junho de 2007 a distribuição dos servidores no TRT Rio encontrava-se da seguinte maneira:

<b>Distribuição dos servidores por área</b>		
<b>Área Judiciária</b>	2016 Servidores	74%
<b>Área Administrativa</b>	695 Servidores	26%

A força de trabalho dos servidores do TRT Rio é altamente qualificada, uma vez que 69% possuem pelo menos um curso superior (1880 servidores) e desses, 17% (312 servidores) possuem pós-graduação, mestrado ou doutorado, distribuídos da seguinte maneira:

<b>69% dos Servidores com Curso Superior</b>	
<b>Curso superior</b>	1880 Servidores
<b>Pós Graduação/Mestrado /Doutorado</b>	312 Servidores

- analistas judiciários, por exigência do cargo, possuem formação superior - dos 363 analistas judiciários (22% do total de servidores), 143 possuem pós-graduação e 20 possuem mestrado ou doutorado.

- técnicos judiciários - dos 2119 técnicos judiciários (78% do total de servidores), 61% (1288 servidores) possuem formação superior em alguma área, sendo que 140 possuem pós-graduação e 9 possuem mestrado ou doutorado.

Em função do elevado grau de formação de seus servidores, e buscando encontrar ações para motivá-los e inseri-los nas mudanças necessárias ao êxito do Projeto de Modernização da Gestão, foram implementadas as seguintes ações:

1. Implementação de um Sistema de Gestão de Competências, de modo a definir: o perfil profissional do servidor (competências evidenciadas); as matrizes de competências (competências requeridas); avaliação de potencial e de desempenho; e o plano de desenvolvimento profissional. As matrizes de competências requeridas são instrumentos técnicos que identificam e registram os requisitos de formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de determinado conjunto de tarefas, atribuído a uma determinada unidade, mostrando a correlação entre cada função e o conjunto de competências necessário para exercê-la. As competências evidenciadas são as competências individuais de cada servidor. Educar e treinar os servidores, a fim de melhor capacitá-los, passa a ser uma meta,

pois o desenvolvimento de suas atividades propicia condições no uso de sua criatividade, habilidades e conhecimentos nos serviços prestados pelo TRT Rio. Os servidores são estimulados na busca pelo aperfeiçoamento contínuo. Em caso de existência de vagas em funções comissionadas, as mesmas serão preenchidas através do processo seletivo instituído pelo Tribunal. Os candidatos interessados deverão possuir as competências requeridas para o cargo definidas na matriz de competência.

2. Estabelecendo de critérios e regras gerais para: lotação e movimentação de pessoal; avaliação de desempenho; afastamentos legais e regulamentares, capacitação e desenvolvimento; adaptação e relotação funcional; e comunicação interna. A movimentação de pessoal começa a se efetivar através de um processo de recrutamento e seleção, de forma a permitir a construção de quadro de pessoal adequado às atribuições inerentes ao cargo a ser ocupado.
3. Criação de uma metodologia para Banco de Talentos para: identificação pessoal; formação acadêmica; experiência profissional; interesses; desempenho; habilidades; e conhecimentos.
4. Elaboração de metodologia para a implementação de um processo sistemático de pesquisa de clima organizacional e programas motivacionais. Uma pesquisa piloto já foi realizada para desenvolvimento do modelo. A previsão para a realização da primeira pesquisa de clima organizacional é para o segundo semestre de 2007.

## RESULTADOS ALCANÇADOS

Com relação ao Sistema de Gestão de Competências foram desenvolvidas e validadas junto aos gestores 24 (vinte e quatro) matrizes de competências englobando 192 (cento e noventa e duas) funções. Essas matrizes de competências abrangem todas as unidades do TRT Rio (Turmas, Varas e unidades da administração) e definem a formação, experiência profissional e habilidades necessárias ao servidor para o perfeito desempenho de suas atribuições. A lotação dos servidores será embasada nas competências necessárias para a execução do cargo ou função.

A política adotada pela administração do TRT Rio estabeleceu regras claras para movimentação de pessoal que passou a ser feita por meio de processos seletivos. Até junho de 2007 foram realizados 73 processos seletivos para preenchimento de cargos da área administrativa, com a inscrição de 796 (setecentos e noventa e seis) servidores, o que representa 29,3% de todo o quadro de pessoal do TRT. Dos servidores aprovados nos processos seletivos, 71% eram lotados em unidades diferentes da unidade solicitante. Outro dado relevante é que dos servidores inscritos e aprovados nos processos seletivos para preenchimento de cargos da área administrativa, 40% eram lotados na atividade fim do TRT (área judiciária). Isto aponta para uma busca da área de formação do servidor, aumentando, conseqüentemente, a satisfação e a motivação do mesmo.

A avaliação de eficácia, por parte dos gestores, demonstra que dos questionários respondidos, 78 % dos gestores que solicitaram preenchimento de funções através de processos seletivo, se encontram satisfeitos com a atuação dos servidores selecionados (ver Gráfico 1), afirmando que o trabalho dos servidores selecionados contribui, significativamente, para a obtenção de bons resultados. O resultado desta pesquisa, nos leva a crer que o bom desempenho demonstrado é o resultado da melhoria de motivação dos servidores.

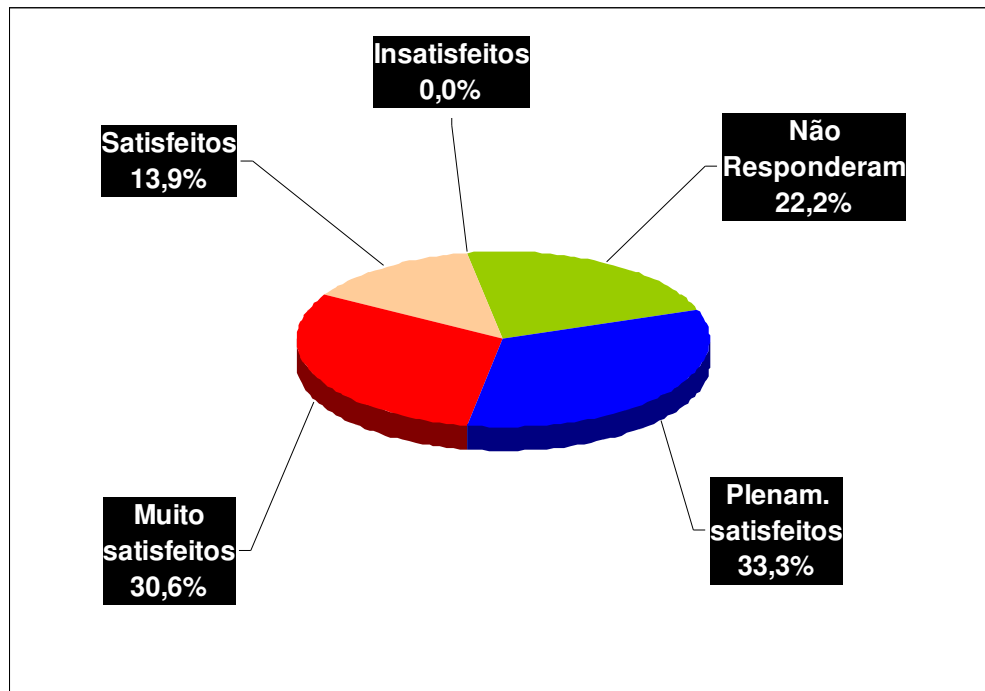


Gráfico 1 – Avaliação da Eficácia de Desempenho na Atividade

Uma política de treinamento e capacitação foi aperfeiçoada pela Escola de Administração e Capacitação de Servidores – ESACS, para melhoria do recurso humano. Ao longo do ano de 2006 foram realizados em torno de 70 (setenta) cursos para os setores administrativo e judiciário, totalizando 1985 servidores capacitados, mais que o dobro de servidores capacitados no ano de 2005. Além destes, a ESACS também realizou o Curso de AMBIENTAÇÃO – 140 (cento e quarenta) servidores recém empossados participaram de um treinamento de ambientação, com duração média de 80 horas. Gestores de várias unidades administrativas expuseram as atribuições de sua unidade, possibilitando assim um conhecimento prático do funcionamento do TRT Rio e uma maior integração com as diversas áreas.

Além destes cursos, outros foram ministrados através da Fundação Getúlio Vargas, FGV, tais como:

A. CAPACITAÇÃO - 502 (quinhentos e dois) servidores participaram do programa de capacitação onde foram abordados temas a respeito de ferramentas da qualidade, Norma NBR ISO 9001:2000, Qualidade no atendimento, Chefia, liderança, equipe, e gestão por processos de trabalho.

B. Em torno de 200 (duzentos) magistrados e servidores, pertencentes às unidades certificadas pela Norma NBR ISO 9001:2000 (7 Varas, 2 Turmas e Seção Especializada em Dissídios Individuais) receberam treinamento específico sobre implementação de Sistema de Gestão da Qualidade, com destaque para os princípios relativos ao Envolvimento de Pessoas e Melhoria Contínua..

C. Capacitação de 40 (quarenta) servidores lotados na Secretaria de Gestão do Conhecimento participaram de treinamento onde foram abordados temas a respeito de conceitos, processos, práticas, métodos, ferramentas, perspectivas atuais e futuras, e desenvolvimento sobre a aplicação da gestão do conhecimento no âmbito do TRT Rio. A importância da Gestão do Conhecimento para o servidor pode ser expressa na valorização e no aprimoramento de seu capital intelectual, além de facilitar seu trabalho diário.

D. Conclusão do curso de Pós Graduação em administração Judiciária na Fundação Getúlio Vargas – FGV por 105 (cento e cinco) magistrados e servidores, sendo que mais 74 (setenta e quatro) ainda estão cursando, com término previsto para 2008.

## CONCLUSÃO

Implementação de um sistema de gestão por competências; política de movimentação e seleção interna; capacitação, atualização e treinamento; elaboração de uma metodologia de Banco de Talentos; e sistematização de pesquisas de clima organizacional e programas motivacionais, são ações que contribuem não só para o aumento da valorização individual, como também possibilitam uma maior integração entre servidores das mais diversas áreas de atuação e a formação de equipes mais coesas na busca de um objetivo comum - melhoria na qualidade dos serviços prestados.

A valorização dos servidores vem proporcionando um notável aumento na motivação do quadro funcional, transformando-o em agente de vital importância no projeto de fortalecimento e modernização da gestão do TRT da 1ª Região.

Com 2 anos de existência, o Projeto de Fortalecimento e Modernização da Gestão implantado realizou as seguintes ações:

- Implementação da Gestão Estratégica do TRT Rio com definição dos direcionadores estratégicos (Missão, Visão e Valores), Focos e objetivos Estratégicos;
- Implantação de Sistema Integrado de Gestão que resultou na Certificação, segundo os requisitos da Norma NBR ISO 9001:2000, de 5 Varas do Trabalho, 2 Turmas e 1 Seção especializada em Dissídios Individuais;
- Revisão da estrutura organizacional e das atribuições das unidades;
- Implementação da Rede do Conhecimento.

## **ANEXOS**

**1 – PADRÃO ADMINISTRATIVO SGP 002 – REALIZAR RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNOS**

**II - PADRÃO ADMINISTRATIVO SGP 004 – MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL**

**III – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS – SECRETARIA DA TURMA**

**IV – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS – GABINETE DE DESEMBARGADOR**

**V – MATRIZ DE COMPETÊNCIAS – VARAS DO TRABALHO**