

1. Escopo ou finalidade da iniciativa

O Poder Judiciário tem-se conscientizado, cada vez mais, de que se faz necessária uma resposta para a sociedade que exige uma prestação jurisdicional mais célere e eficaz. Dentre várias medidas que estão sendo desenhadas para a modernização do judiciário, um caminho importante apontado é o realinhamento das práticas de gestão como processo que contribuirá para a geração de resultados.

Neste contexto, o modelo de Gestão por Competências surge como uma referência que facilita direcionar as ações das instituições do Poder Judiciário e aliá-las aos objetivos estratégicos. O Conselho Nacional de Justiça – CNJ tem sinalizado para o Poder Judiciário a necessidade de se desenvolver, em todas as esferas, competências estratégicas: gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de processos de trabalho e gestão da informação, como forma de compatibilizar o desempenho com os objetivos institucionais, buscando resultados sustentáveis.

O modelo de Gestão por Competências procura identificar as competências institucionais e individuais, permitindo direcionar o foco das diversas ações dos subsistemas de gestão de pessoas para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, monitoramento e avaliação destas competências que podem impactar no alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Nesta perspectiva, será preciso delinear um trabalho para identificação de competências necessárias ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG para o cumprimento de sua missão, visão e valores, buscando, paralelamente, a identificação, a capacitação, e o fomento das competências individuais alinhadas às competências institucionais.

O Programa de Gestão por Competências será conduzido, inicialmente, por técnicos das áreas da Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas –DIRDEP, auxiliados por uma consultoria externa, e contará com a participação dos gerentes do TJMG para a realização de um diagnóstico institucional inicial e, posteriormente, na validação das competências definidas para a Instituição.

O modelo de Gestão por Competências, não só permitirá a identificação das competências necessárias para o cumprimento da estratégia do TJMG, mas irá incorporar vários subsistemas de gestão de pessoas, permitindo adequações no desenvolvimento e capacitação, na valorização do potencial das pessoas, possibilitando melhorias na arquitetura de cargos e de carreira, influenciando ainda nos processos de seleção e recrutamento, bem como na elaboração de planos de sucessão e de remuneração.

Etapas da construção do modelo de Gestão por Competências:

- Alinhar, em curto prazo, os programas e instrumentos de capacitação existentes na Instituição para desenvolver as competências estratégicas sinalizadas pelo CNJ para o Poder Judiciário: gestão estratégica, gestão por processos de trabalho, gestão da informação, gestão de pessoas, gestão de projetos.
- Mapear as competências institucionais do TJMG, tendo como referenciais sua missão, visão estratégica e valores.
- Identificar as competências humanas necessárias para viabilizar o cumprimento da missão institucional: competências essenciais, técnico-operacionais e gerenciais.

- Alinhar, em médio prazo, o sistema de capacitação e desenvolvimento existente às necessidades de aprendizagem das competências institucionais e humanas diagnosticadas.
- Implementar, no novo Sistema de Administração de Recursos Humanos, o módulo Banco de Talentos, com adaptações para o atendimento de particularidades existentes para a implantação do modelo de Gestão por Competências.
- Alinhar o processo de gestão de desempenho – Avaliação Especial de Desempenho de Servidores em Estágio Probatório e Avaliação de Desempenho dos demais servidores - ao modelo de Gestão por Competências, de acordo com as competências institucionais e humanas identificadas.
- Desenhar nova arquitetura de cargos e de carreira para o TJMG, baseada no modelo de Gestão por Competências.
- Elaborar plano de sucessão de cargos de direção, assessoramento e supervisão, baseada no modelo de Gestão por Competências.
- Ajustar o sistema de recrutamento e seleção ao modelo de Gestão por Competências.

A abrangência do modelo de Gestão por Competências é bastante extensa. Os desdobramentos serão gradativos, interdependentes, e as etapas serão concebidas à medida que houver implementação e consolidação das etapas iniciais. Desse modo, por se tratar de processos que traduzem grandes mudanças na cultura institucional, serão implantadas à medida que forem validadas pela Direção Superior

do TJMG, sendo que, devido à sua complexidade, as quatro últimas etapas sinalizadas somente poderão ser contempladas após o ano de 2014.

2. Alinhamento estratégico

Alinhamento e Integração: objetivo 7

Gestão de Pessoas: objetivos 12, 13 e 14

3. Áreas envolvidas na iniciativa

SEPLAG, DEARHU, EJEJ, DIRFOR, ASCOM

4. Justificativa

O Programa de Gestão por Competências será desenvolvido no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais - TJMG, por meio de técnicos das unidades organizacionais da Diretoria Executiva de Desenvolvimento de Pessoas - DIRDEP, juntamente com consultoria de especialistas no tema, e ainda pesquisa junto a instituições que já implantaram o programa, num trabalho de parceria que buscará transformar este modelo em ferramenta de gestão que possibilitará o desenvolvimento Institucional, com vistas à sua eficácia.

O que se pretende inicialmente é propiciar um aprendizado sobre o tema de Gestão por Competências que possibilite a estruturação de um programa com uma formatação adaptável às mais diversas realidades do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, tanto para a Secretaria do Tribunal, quanto para a Justiça de Primeira Instância.

A adoção do modelo de Gestão por Competências no TJMG permitirá uma mudança gradativa dos subsistemas de gestão de pessoas já utilizados na instituição para

uma nova abordagem de gestão onde a identificação e o alinhamento das competências institucionais às competências individuais contribuirão para o cumprimento da estratégia institucional.

O modelo de Gestão por Competências poderá gerar muitos benefícios para as pessoas e para a Instituição, entretanto, devido à grande abrangência, a sua construção necessitará de etapas a serem desenvolvidas a médio e longo prazo. A princípio poderá contemplar os processos de capacitação e desenvolvimento, evoluindo a metodologia, a longo prazo, para a construção de outros procedimentos e ferramentas de gestão até se efetivar a gestão de carreira, a avaliação de desempenho pelas competências identificadas e alterações nos modelos de seleção e sucessão.

O Programa Gestão por Competências será implantado gradativamente. Inicialmente espera-se que a Direção Superior do TJMG, juntamente com seus gestores estratégicos, identifique a importância e objetivos da implementação do modelo na Instituição, analisando sua real aplicabilidade ao contexto institucional.

5. Indicadores e metas da iniciativa

INDICADOR DE RESULTADO	Plano de Gestão por Competências elaborado
LINHA DE BASE	Não mensurada – sem referencial
FÓRMULA	Sem referencial
META	Ter o plano de Gestão por Competências elaborado até 2015
INDICADOR DE RESULTADO	Índice de cumprimento do cronograma
LINHA DE BASE	Linha de base do tempo das ações previstas
META	Cumprir as ações no prazo previsto

INDICADOR DE CONTROLE	Índice de execução do orçamento planejado
LINHA DE BASE	Linha de base de custo do projeto
META	Concluir o projeto com os recursos previstos

6. Marcos e entregas da iniciativa

Estrutura de Decomposição de Trabalho (EDT)	Cronograma		Área interveniente
	Início	Término	
1 – Plano de Gestão por Competência	Julho 2010	Dezembro 2012	DIRDEP
1.1 Aprimoramento da conceituação teórica - estudos e capacitação da equipe de trabalho	Julho 2010	Dezembro 2011	GEDAC/COADE/COMOV
1.2 Identificação de práticas de sucesso - <i>benchmarking</i>	Julho 2010	Dezembro 2011	GEDAC/COADE/COMOV
1.3 Visitas a instituições identificadas como práticas de sucesso	Março 2012	Julho 2012	DIRDEP
1.4 Processo de contratação de consultoria para elaboração do Programa de Gestão por Competências	Março 2012	Dezembro 2012	DIRDEP
2 – Atualização do Banco de Talentos			
2.1 Implementação (levantamento de requisitos, customização, parametrização, treinamento e implantação) do módulo de Banco de Talentos do Sistema SIGRH	Junho 2011	Agosto 2012	DIRFOR E DIRDEP

7. Custos da iniciativa

Projeto/Atividade	Detalhamento	2011	2012	2013	2014	2015
Consultoria	Contratação de consultoria para auxiliar na elaboração do programa Gestão por Competência	-	300.000,00			

8. Riscos da iniciativa

Probabilidade: (1) Baixa; 2 (Média); 3 (Alta); (4) Muito Alta
Impacto: (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto
Severidade: Impacto x Probabilidade, de 1 a 3 – baixo risco
de 4 a 5 – médio risco
de 6 a 9 – alto risco

IDENTIFICAÇÃO					
Se (Causa)	Então (consequência)	Probabilidade	Impacto	Severidade	Resposta
Não houver recurso financeiro	Não ocorrerá o Programa	Media (2)	Alto (3)	Alto Risco (6)	Incluir na previsão orçamentária
Não houver apoio e compreensão da filosofia do modelo de Gestão por Competências pela DIRDEP	Não alinhamento às estratégias institucionais. Não alcance dos resultados pretendidos	Media (2)	Alto (3)	Alto Risco (6)	Envolver os gestores da DIRDEP em todas as fases do Programa
Não houver monitoramento e/ou acompanhamento pela DIRDEP na elaboração do Programa de Gestão por Competências	Descontinuidade do Programa e falta de credibilidade no Programa de Gestão por Competências	Baixa (1)	Muito Alto (4)	Muito Alto (4)	Elaborar um plano sistemático de acompanhamento do Programa
Não for implementado o Banco de Talentos	Falta de acesso aos conhecimentos e habilidades disponíveis no Tribunal Não utilização das competências existentes na Instituição, que são necessárias ao alcance das metas institucionais, com prejuízo no resultado	Média (2)	Alto (3)	Alto Risco (6)	Elaborar um plano sistemático de acompanhamento do Programa
Não houver monitoramento e/ou acompanhamento da implantação do Banco de Talentos pela EJEJ e DIRFOR	Descontinuidade do Programa e falta de credibilidade no projeto	Baixa (1)	Muito Alto (4)	Muito Alto (4)	Elaborar um plano sistemático de acompanhamento do Programa

9. Área gestora da iniciativa

Área

Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes - EJEJ
Diretoria-Executiva de Desenvolvimento de Pessoas - DIRDEP

Telefone

EJEJ (31)3247.8912
DIRDEP (31) 3247-8922

Endereço Eletrônico

ejef@tjmg.jus.br
dirdep@tjmg.jus.br