

PROGRAMA ESTRATÉGICO APRIMORE STJ

Trajetória da Gestão por Competências no
STJ - Lições aprendidas sobre a implantação

PROGRAMA ESTRATÉGICO APRIMORE STJ

Trajetória da Gestão por Competências no
STJ - Lições aprendidas sobre a implantação



SEJAM BEM-VINDOS!

“É mais importante conhecer a pessoa que tem a doença do que conhecer a doença que a pessoa tem”.

Hipócrates (460 a.C.)

Gestão por Competências

- Por quê?
- Quando?
- Como?
- Quem?

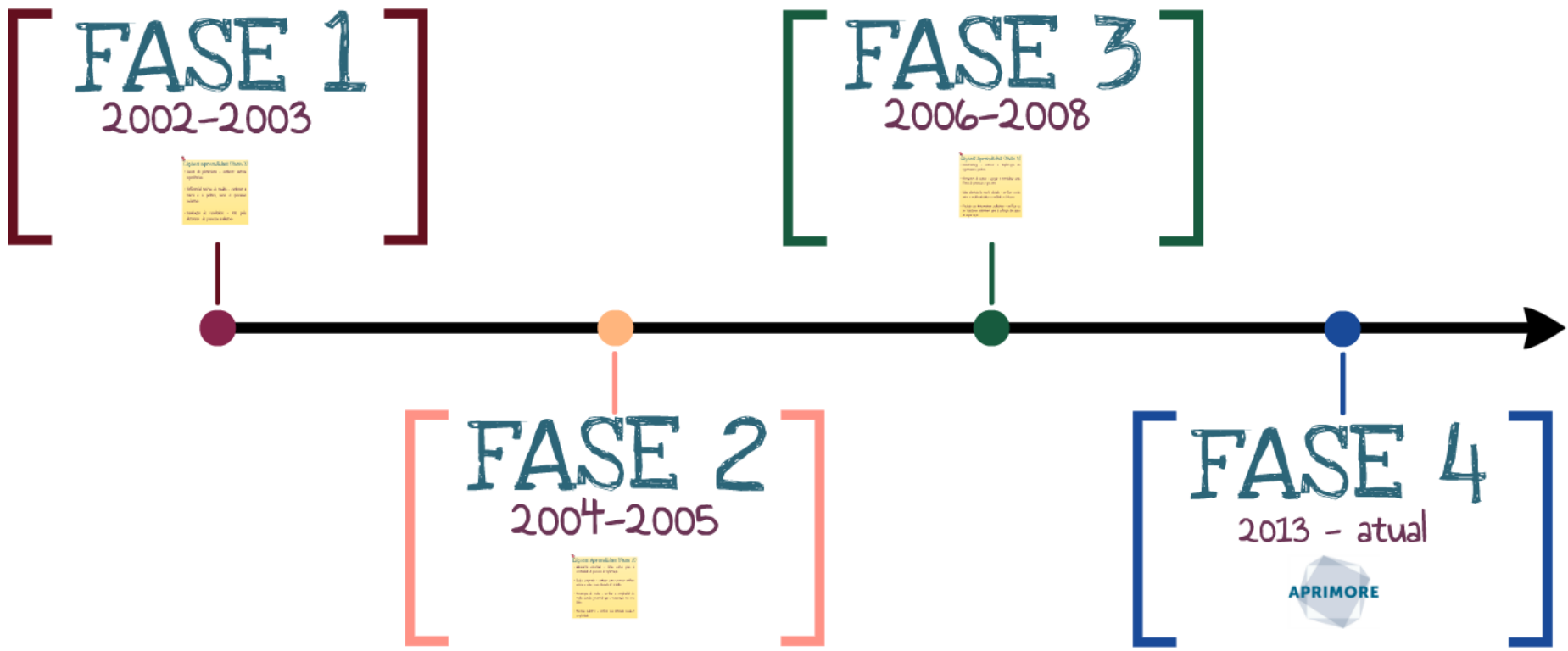




PARA

QUÊ?

Histórico STJ - Linha do tempo





Lições aprendidas (Fase 1)

- Custo do pioneirismo - conhecer outras experiências
- Referencial teórico do modelo - conhecer a teoria e a prática, como o processo avaliativo
- Devolução de resultados - não pode distanciar do processo avaliativo



Lições Aprendidas (Fase 2)

- Alinhamento conceitual - fator crítico para a continuidade do processo de implantação
- Equipe preparada - conhecer para promover análises críticas e saber a real dimensão do trabalho
- Manutenção do modelo - verificar a complexidade do modelo adotado, garantindo que a manutenção não será difícil
- Processo avaliativo - verificar sua extensão, escala e complexidade



Lições Aprendidas (Fase 3)

- *Benchmarking* - conhecer a implantação em organizações públicas
- Formadores de opinião - agregar e sensibilizar como forma de promover o processo
- Baixa aderência do modelo adotado - verificar coesão entre o modelo adotado e a realidade do Tribunal
- Precisão dos instrumentos avaliativos - verificar se os indicadores contribuem para a definição das ações de capacitação

FASE 4

2013 - atual



APRIMORE

Programa = 4 Projetos

2013 - 2020

(Lição: Descontinuidade administrativa)



- Contratação de treinamento com resultados complementares do modelo adotado
- Mapeamento de atribuições por produtos (MAP)
- Documentos do projeto
- Ações de sensibilização (avaliação, feedback e PDI)
- Sistema informatizado de coleta desenvolvido no ST

Programa APIMORE

1. Projeto de elaboração do modelo - Fase I (básico 2015/2016)

- 1.1. Revisão Documental e Benchmarking
 - 1.1.1. Levantamento do histórico da gestão por competências no STJ
 - 1.1.2. Análise das Competências mapeadas
 - 1.1.3. Benchmarking de instrumentos de órgãos parceiros
 - 1.1.4. Verificação de eventos avaliações realizadas no STJ
 - 1.1.5. Capacitação inicial da equipe do projeto objetivando nivelamento conceitual

- 1.2. Análise de acurácia/validade
 - 1.2.1. Comparação de estrutura e conteúdo organizacional (anterior x atual)
 - 1.2.2. Consolidação das competências a serem utilizadas
 - 1.2.3. Levantamento dos indicadores comportamentais/competências previamente mapeados
 - 1.2.4. Proposição de modelo técnico de gestão por competências do STJ

- 1.3. Treinamento em GC customizado para o STJ
 - 1.3.1. Execução de treinamento com resultados
 - 1.3.2. Mapeamento de competências relativas ao contexto atual do STJ
 - 1.3.3. Validação do modelo técnico (definido no item 2.4)
 - 1.3.4. Elaboração dos formulários avaliativos por competências

- 1.4. Planejamento do I Diagnóstico por Competências dos gestores
 - 1.4.1. Refinamento do cronograma de execução (recursos, prazos e atividades)
 - 1.4.2. Realização de campanha de divulgação
 - 1.4.3. Customização de software tecnológico de acordo com os instrumentos

- 1.5. Execução do I Diagnóstico por Competências dos gestores
 - 1.5.1. Sensibilização da Alta Administração e lançamento do modelo de gestão por competência do STJ
 - 1.5.2. Sensibilização dos gestores para o preenchimento da avaliação
 - 1.5.3. Aplicação das avaliações
 - 1.5.4. Análise e identificação de gaps ou lacunas de competências
 - 1.5.5. Devolução de resultados
 - 1.5.6. Sensibilização para o feedback e preenchimento do plano de desenvolvimento individual (PDI)
 - 1.5.7. Coleta dos planos de desenvolvimento
 - 1.5.8. Análise dos dados de PDI coletado e consolidação dos resultados

- 1.6. Apresentação e aproveitamento dos resultados do I Diagnóstico por Competências dos gestores
 - 1.6.1. Apresentação dos resultados alcançados para os Secretários e Diretor-Geral
 - 1.6.2. Divulgação dos resultados por meio de comunicação interna
 - 1.6.3. Envio dos resultados para a estruturação das ações de educação pela área responsável

- 2.1. Contratação de treinamento com resultado
 - 2.1.1. Apresentação do modelo para a Alta Administração em busca de autorização para a contratação do treinamento
 - 2.1.2. Definição do instrutor do treinamento com resultados
 - 2.1.3. Ajustamento do processo de contratação
 - 2.1.4. Execução do treinamento com resultados

- 2.2. Construção do MAP de unidades-piloto
 - 2.2.1. Definição das unidades participantes do estudo piloto
 - 2.2.2. Estruturação do escopo de coleta dos MAP (recursos e prazos)
 - 2.2.3. Apresentação do modelo e atividades para as unidades participantes do estudo-piloto
 - 2.2.4. Preparação da equipe de coleta por meio da contratação de equipe do MAP de CEP
 - 2.2.5. Coleta do MAP das unidades de SMP
 - 2.2.6. Coleta do MAP das unidades de SMP
 - 2.2.7. Consolidação dos MAP coletados

- 2.3. Refinamento do modelo para o II Diagnóstico por Competências dos gestores e I Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 2.3.1. Análise dos resultados e resultados referentes ao I Diagnóstico por Competências dos gestores
 - 2.3.2. Proposição de ampliação do escopo avaliativo para os servidores
 - 2.3.3. Análise do escopo do diagnóstico por competências
 - 2.3.4. Definição dos formulários avaliativos por competências
 - 2.3.5. Adequação da logomarca para a identidade visual do STJ

- 2.4. Execução do II Diagnóstico por Competências dos gestores e I Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 2.4.1. Estruturação do plano de comunicação do ciclo avaliativo
 - 2.4.2. Estruturação e customização de sistema informatizado para a coleta dos dados do diagnóstico por competências
 - 2.4.3. Testagem do sistema informatizado de coleta dos dados
 - 2.4.4. Inserção dos indicadores no sistema avaliativo
 - 2.4.5. Execução de ações de sensibilização para o preenchimento dos formulários avaliativos
 - 2.4.6. Devolução dos resultados individuais
 - 2.4.7. Execução de ações de sensibilização para feedback e preenchimento do plano de desenvolvimento individual (PDI)

- 2.5. Apresentação dos resultados do II Diagnóstico por Competências dos gestores e I Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 2.5.1. Encontros realizados para os gestores estratégicos e técnicos do STJ
 - 2.5.2. Divulgação dos resultados por meio de comunicação interna
 - 2.5.3. Envio dos resultados para a estruturação das ações de educação pela área responsável

- 2.6. Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 2.6.1. Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 2.6.2. Definição do programa do 2.6.1 Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 2.6.3. Estruturação do checklist
 - 2.6.4. Apresentação de proposta para o Diretor-geral
 - 2.6.5. Definição de parcerias com áreas de apoio ao evento
 - 2.6.6. Execução do Fórum

- 2.7. Refinamento do modelo para o III Diagnóstico por Competências dos gestores e II Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 2.7.1. Análise dos instrumentos e resultados referentes ao diagnóstico por competências realizado no ano anterior
 - 2.7.2. Análise do escopo do diagnóstico por competências
 - 2.7.3. Definição dos formulários avaliativos por competências

- 2.8. Execução do III Diagnóstico por Competências dos gestores e II Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 2.8.1. Estruturação do plano de comunicação do ciclo avaliativo
 - 2.8.2. Estruturação e customização de sistema informatizado para a coleta dos dados do diagnóstico por competências
 - 2.8.3. Testagem do sistema informatizado de coleta dos dados
 - 2.8.4. Inserção dos indicadores no sistema avaliativo
 - 2.8.5. Execução de ações de sensibilização para o preenchimento dos formulários avaliativos
 - 2.8.6. Devolução dos resultados individuais
 - 2.8.7. Execução de ações de sensibilização para feedback

- 3. Projeto de execução do modelo integral - Fase II (básico 2017/2018)

- 3.1. Contratação de treinamento com resultados
 - 3.1.1. Apresentação do modelo para a Alta Administração em busca de autorização para a contratação do treinamento
 - 3.1.2. Definição do instrutor do treinamento com resultados
 - 3.1.3. Ajustamento do processo de contratação
 - 3.1.4. Execução do treinamento com resultados

- 3.2. Construção do MAP de todas as unidades do STJ
 - 3.2.1. Definição das unidades participantes do estudo piloto
 - 3.2.2. Estruturação do escopo de coleta dos MAP (recursos e prazos)
 - 3.2.3. Apresentação do modelo e atividades para as unidades participantes do estudo-piloto
 - 3.2.4. Preparação da equipe de coleta por meio da contratação de equipe do MAP de CEP
 - 3.2.5. Coleta do MAP das unidades de SMP
 - 3.2.6. Coleta do MAP das unidades de SMP
 - 3.2.7. Consolidação dos MAP coletados

- 3.3. Refinamento do modelo para o IV Diagnóstico por Competências dos gestores e III Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 3.3.1. Análise dos resultados e resultados referentes ao III Diagnóstico por Competências dos gestores e II Diagnóstico por Competências dos servidores
 - 3.3.2. Proposição de ampliação do escopo avaliativo para os servidores
 - 3.3.3. Análise do escopo do diagnóstico por competências
 - 3.3.4. Definição dos formulários avaliativos por competências
 - 3.3.5. Adequação da logomarca para a identidade visual do STJ

- 3.4. Execução do IV Diagnóstico por Competências dos gestores e III Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 3.4.1. Estruturação do plano de comunicação do ciclo avaliativo
 - 3.4.2. Estruturação e customização de sistema informatizado para a coleta dos dados do diagnóstico por competências
 - 3.4.3. Testagem do sistema informatizado de coleta dos dados
 - 3.4.4. Inserção dos indicadores no sistema avaliativo
 - 3.4.5. Execução de ações de sensibilização para o preenchimento dos formulários avaliativos
 - 3.4.6. Devolução dos resultados individuais
 - 3.4.7. Execução de ações de sensibilização para feedback

- 3.5. Apresentação dos resultados do IV Diagnóstico por Competências dos gestores e III Diagnóstico por Competências dos Servidores
 - 3.5.1. Encontros realizados para os gestores estratégicos e técnicos do STJ
 - 3.5.2. Divulgação dos resultados por meio de comunicação interna
 - 3.5.3. Envio dos resultados para a estruturação das ações de educação pela área responsável

- 3.6. Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 3.6.1. Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 3.6.2. Definição do programa do 3.6.1 Fórum Apremore STJ: Competências, Resultados e Inovação
 - 3.6.3. Estruturação do checklist
 - 3.6.4. Apresentação de proposta para o Diretor-geral
 - 3.6.5. Definição de parcerias com áreas de apoio ao evento
 - 3.6.6. Execução do Fórum

4. Projeto de implementação dos subsistemas de gestão de pessoas - Fase IV (básico 2019/2020)

- 4.1. Seleção interna e movimentação
- 4.2. Educação corporativa
- 4.3. Políticas de recompensas e benefícios
- 4.4. Políticas de sucesso e de liderança
- 4.5. Políticas de meritocracia
- 4.6. Retenção e gestão de talentos
- 4.7. Aprimoramento dos estados de planos de carreira e de remuneração
- 4.8. Refinamento das contribuições para o clima organizacional
- 4.9. Refinamento das contribuições para o desenvolvimento organizacional
- 4.10. Refinamento das contribuições para a política de gestão de pessoas
- 4.11. Refinamento das contribuições para a gestão do conhecimento e governança corporativa do STJ
- 4.12. VI Diagnóstico por Competências dos gestores e V Diagnóstico por Competências dos Servidores
- 4.13. VII Diagnóstico por Competências dos gestores e VI Diagnóstico por Competências dos Servidores



Projeto I (2013/2014)

1 Análise documental - Documentos sobre gestão por competências e normativas relacionadas
Ação: Alinhamento conceitual - (Ser crítico para a continuidade do processo de implantação)

2 Benchmarking
Ação: Benchmarking - conhecer a implantação em organizações públicas

3 Estudos e definição do modelo a ser adotado no STJ
Ações: Referência teórica do modelo - conhecer a teoria e a prática, e o processo analítico a ser aplicado; Manutenção do modelo - verificar a complexidade do modelo adotado, garantir que a manutenção não será difícil)

4 Comunicação no Modelo
Ação: Descontinuidade administrativa)

5 Contratação de treinamento com resultados
Ações: Canto de planejamento - conhecer outras experiências; Equipe preparada - conhecer para promover análises críticas e saber a real demanda do trabalho)

6 Documentos de Projeto
Ação: Risco técnico do modelo adotado - verificar se há conexão entre o modelo adotado e a realidade do Tribunal)

7 Lançamento do Programa Aprimore STJ - Alta Administração
Ação: Formação de espírito - gerar e socializar como forma de promover o processo)

8 Publicação de Portaria e Orientação Normativa
Ação: Risco técnico do modelo adotado - verificar se há conexão entre o modelo adotado e a realidade do Tribunal)

9 1 Ciclo diagnóstico por competências
Ação: Processo avaliativo - verificar sua extensão, escopo e complexidade)

10 Ação de socialização: Formulário eletrônico, Feedback e Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
Ação: Formação de espírito - gerar e socializar como forma de promover o processo)

11 Análise dos resultados do ciclo em planilha eletrônica
Ação: Preside dos instrumentos avaliativos - verificar se os indicadores contribuem para a definição das ações de capacitação)

12 Comunicação dos resultados
Ação: Devolução de resultados - a apresentação dos dados analisados não podem distanciar do processo avaliativo)

1 Ciclo Diagnóstico por Competências (Gestores)

- Participação de 100 dos gestores nos formulários avaliativos eletrônicos
- Participação de 30 7 dos gestores no preenchimento de PDI
- Análise de resultados não generalizável

① Análise Documental - Documentos sobre gestão por competências e normativos relevantes

(Lição: Alinhamento conceitual - fator crítico para a continuidade do processo de implantação)

② *Benchmarking*

(Lição: Benchmarking - conhecer a implantação em organizações públicas)

③ Estudos e definição do modelo a ser adotado no STJ

(Lições: Referencial teórico do modelo - conhecer a teoria e a prática, e o processo avaliativo a ser aplicado; Manutenção do modelo - verificar a complexidade do modelo adotado, garantindo que a manutenção não será difícil)

④ Comunidade no Moodle

(Lição: Descontinuidade administrativa)

⑤ Contratação de treinamento com resultados

(Lições: Custo do pioneirismo - conhecer outras experiências e Equipe preparada - conhecer para promover análises críticas e saber a real dimensão do trabalho)

⑥ Documentos de Projeto

(Lição: Baixa aderência do modelo adotado - verificar se há coesão entre o modelo adotado e a realidade do Tribunal)

⑦ Lançamento do Programa Aprimore STJ - Alta Administração

(Lição: Formadores de opinião - agregar e sensibilizar como forma de promover o processo)

⑧ Publicação de Portaria e Orientação Normativa

(Lição: Baixa aderência do modelo adotado - verificar se há coesão entre o modelo adotado e a realidade do Tribunal)

⑨ 1 Ciclo de Diagnóstico por competências

(Lição: Processo avaliativo - verificar sua extensão, escala e complexidade)

①⑩ Ações de sensibilização: formulário eletrônico, *feedback* e Plano de Desenvolvimento Individual/PDI

(Lição: Formadores de opinião - agregar e sensibilizar como forma de promover o processo)


①① Análise dos resultados do ciclo em planilha eletrônica

(Lição: Precisão dos instrumentos avaliativos - verificar se os indicadores contribuem para a definição das ações de capacitação)

①② Comunicação dos resultados

(Lição: Devolução de resultados - a apresentação dos dados analisados não podem distanciar do processo avaliativo)

I Ciclo Diagnóstico por Competências (Gestores)

- Participação de 80% dos gestores nos formulários avaliativos eletrônicos
- Participação de 30 % dos gestores no preenchimento do PDI
- Análise de resultados: média ponderada 

20

strativa)



Projeto II (2015/2016)

- 1. Contratação de treinamento com resultados - complemento do modelo adotado
- 2. Mapeamento de atribuições por produtos (MVF)
- 3. Documentos do projeto
- 4. Ações de sensibilização (avaliação, feedback e PDI)
- 5. Sistema informatizado de coleta desenvolvido no STJ

- 6. I e II Ciclo de Diagnóstico por Competências com todos os servidores
- 7. Análise dos resultados do ciclo em planilhas eletrônicas
- 8. Desenvolvimento de relatórios - unidades estratégicas e táticas
- 9. Análise de conteúdo e Análise fatorial


- ### II Ciclo Diagnóstico por Competências (Gestores e Servidores)
- Participação de 65% de gestores e 55% de servidores
 - Coleta de 30% dos PDI
 - Análise de resultados: média ponderada, desvio padrão e quartil

quartil	competências (N)	insuficiências (N)
0 (valor mínimo)	11,60	77,87
1 (25%)	25,00	41,41
2 (50%)	41,36	48,47
3 (75%)	70,29	100
4 (valor máximo)	100	100

- ① Contratação de treinamento com resultados complemento do modelo adotado
- ② Mapeamento de atribuições por produtos (MAP)
- ③ Documentos do projeto
- ④ Ações de sensibilização (avaliação, *feedback* e PDI)
- ⑤ Sistema informatizado de coleta desenvolvido no STJ

- ⑥ II e III Ciclo de Diagnóstico por Competências com todos os servidores
- ⑦ Análise dos resultados do ciclo em planilhas eletrônicas
- ⑧ Devolução de relatórios - unidades estratégicas e táticas
- ⑨ Análise de conteúdo e Análise fatorial

II Ciclo Diagnóstico por Competências (Gestores e Servidores)

- Participação de 65% de gestores e 55% de servidores
- Coleta de 30% dos PDI
- Análise de resultados: média ponderada, desvio padrão e quartil 

Quartil	Comportamental (%)	Responsabilidades (%)
0 (Valor mínimo)	33,60	27,87
1 (25°)	85,04	93,93
2 (50°)	91,26	99,42
3 (75°)	96,30	100
4 (valor máximo)	100	100

Projeto III

(2017/2018)

- ① Contratação de treinamento com resultados
- ② Mapeamento de atribuições por produtos (MAP)
- ③ Documentos do projeto
- ④ Ações de sensibilização (avaliação, *feedback* e PDI)
- ⑤ IV e V Diagnóstico por competências (gestores e servidores)
- ⑥ Curso em Educação a Distância


- ① Contratação de treinamento com resultados
- ② Mapeamento de atribuições por produtos (MAP)
- ③ Documentos do projeto
- ④ Ações de sensibilização (avaliação, *feedback* e PDI)
- ⑤ IV e V Diagnóstico por competências (gestores e servidores)
- ⑥ Curso em Educação a Distância

Projeto IV (2019/2020)

- ① Contratação de treinamento com resultados
- ② Documentos do projeto
- ③ Ações de sensibilização (avaliação, *feedback* e PDI)
- ④ VI e VII Diagnóstico por competências (gestores e servidores)
- ⑤ Alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas


2017/2020

- ① Contratação de treinamento com resultados
- ② Documentos do projeto
- ③ Ações de sensibilização (avaliação, *feedback* e PDI)
- ④ VI e VII Diagnóstico por competências (gestores e servidores)
- ⑤ Alinhamento dos subsistemas de gestão de pessoas




Contribuições para a Gestão de Pessoas

Refinamento das contribuições para:

- Educação Corporativa 
- Seleção interna e movimentação de pessoas
- Políticas de recompensas e benefícios
- Políticas de sucessão e de liderança
- Políticas de meritocracia
- Gestão de talentos
- Estudos de remuneração e carreira
- Clima organizacional
- Desenvolvimento organizacional
- Governança de pessoas
- Gestão do conhecimento
- Concurso Público

Fatores Críticos de Sucesso

- Saber o escopo e o não escopo do programa estratégico
- Sistema informatizado de coleta e de análise dos dados
- Apoio da Alta Administração
- Orçamento
- Continuidade administrativa
- Ações de sensibilização para aumentar a adesão de todos os servidores
- Ferramenta de aprimoramento e não de correção
- STJ - Terreno menos árido para a implantação

 O que **NÃO** é escopo do Programa Aprimore STJ?

- Esgotar a política de gestão de pessoas
- Corrigir e substituir o instrumento avaliativo utilizado Funcional e no estágio probatório
- Esgotar a elaboração dos planos de educação corporativa Tribunal
- Avaliar o resultado das ações de educação corporativa
- Avaliar o desempenho organizacional
- Esgotar o conteúdo programático do concurso público
- Dimensionar a força de trabalho
- Otimizar os processos de trabalho

de Sucesso

- Saber o escopo e o não escopo do programa estratégico
- Sistema informatizado de coleta e de análise dos dados
- Apoio da Alta Administração
- Orçamento
- Continuidade administrativa
- Ações de sensibilização para aumentar a adesão de todos os servidores
- Ferramenta de aprimoramento e não de correção
- STJ - Terreno menos árido para a implantação



O que **NÃO** é eSCOPO do Programa Aprimore STJ?

- Esgotar a política de gestão de pessoas
- Corrigir e substituir o instrumento avaliativo utilizado na avaliação funcional e no estágio probatório
- Esgotar a elaboração dos planos de educação corporativa de todo o Tribunal
- Avaliar o resultado das ações de educação corporativa
- Avaliar o desempenho organizacional
- Esgotar o conteúdo programático do concurso público
- Dimensionar a força de trabalho
- Otimizar os processos de trabalho



PARA

QUÊ?

OBRIGADA!

Iraci Guimarães
Gestora do Programa Aprimore STJ
iraci@stj.jus.br
(61) 3319-9909

Equipe Aprimore
aprimore@stj.jus.br
(61) 3319-8419/ 3319-8766