

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS NO PODER
JUDICIÁRIO**

ELISETE PESSOA DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS

**EM QUE EXTENSÃO AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, DIRECIONADAS AOS SERVIDORES
DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO ESTÃO SENDO
IMPLANTADAS, INSTITUCIONALIZADAS E CONTRIBUEM PARA O
APRIMORAMENTO DA GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL INSTITUCIONAL?**

RIO DE JANEIRO -RJ

2017

ELISETE PESSOA DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS

EM QUE EXTENSÃO AS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, DIRECIONADAS AOS SERVIDORES DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO ESTÃO SENDO IMPLANTADAS, INSTITUCIONALIZADAS E CONTRIBUEM PARA O APRIMORAMENTO DA GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL INSTITUCIONAL?

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
apresentado ao curso de Pós-graduação em
Gestão de Pessoas no Poder Judiciário da
Escola de Administração Judiciária do
Tribunal de Justiça do Estado do Rio de
Janeiro como requisito à obtenção do título de
Especialista.

Orientador: Prof. [Msc.](#) Roberto George
Godinho da Costa

RIO DE JANEIRO -RJ

2017

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ	–	Conselho Nacional de Justiça
DGPES	–	Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas
DGCOM	–	Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento
DEDEP	–	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
ESAJ	–	Escola de Administração Judiciária do Estado do Rio de Janeiro
TCC	–	Trabalho de Conclusão de Curso
TJERJ	–	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
RH	–	Recursos Humanos

Sumário

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO	6
1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	6
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA	7
1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO	7
1.5 DELIMITAÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1. ESTRATÉGIA DA INSTITUIÇÃO (PLANO ESTRATÉGICO E DIRETOR)	9
2.2. ATIVOS INTANGÍVEIS E O CAPITAL INTELECTUAL	15
2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.4. INOVAÇÃO	18
2.5 GERAÇÃO DE VALOR	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ACHADOS	26
5. CONCLUSÃO	28
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
7. APÊNDICES E ANEXOS	33

Resumo

Este trabalho teve como objetivo principal investigar, através da percepção de alguns trabalhadores do conhecimento da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas e da Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento, em que extensão as iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento direcionadas aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro – TJERJ – estão sendo implantadas, institucionalizadas e contribuem para o aprimoramento da geração de valor social institucional, bem como levantar os principais desafios enfrentados pelos mesmos no dia a dia da gestão junto à organização. Foram coletadas informações por meio de documentos, site institucional e entrevista com servidores que ocupam cargos de Diretor de Departamento, Diretor de Divisão e Chefe de Serviço. Os resultados obtidos poderão servir como fonte de informação para possíveis tomada de decisão quanto à mudança, ou não, das práticas de treinamento e desenvolvimento, voltados para o quadro funcional do TJERJ. Destaca-se que foi identificada a necessidade de maior investimento nas ações /iniciativas de treinamento, aprimoramento e desenvolvimento para base do corpo funcional, trazendo, assim, maior interesse e motivação. Outro destaque foi a percepção que para uma melhor performance no atingimento dos objetivos estratégicos, o apoio e engajamento da alta administração são imprescindíveis.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento, Plano Estratégico, Geração de valor.

1. INTRODUÇÃO

As realidades política e socioeconômica do País – além do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização - vêm determinando cenários cada vez mais complexos e dinâmicos que exigem que as organizações se reconstruam constantemente com a finalidade de ampliar suas capacidades de entrega, isto é, suas habilidades de gerar valor.

Sob o prisma dessa nova lógica, os ativos intangíveis, dinamizados pela gestão estratégica do conhecimento – motor propulsor do aprimoramento do capital intelectual organizacional, estabelecem formas diferenciadas e ambientes propícios para a inovação e a geração de valor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; REZENDE, 2006; COSTA, 2015).

Neste contexto, é fundamental que exista um planejamento estratégico e um plano diretor ou de negócios que, fundamentados por estudos de viabilidade investimentos, estabeleçam condições para a inovação - novas tecnologia - e a utilização de práticas e técnicas de gestão do conhecimento, balizados pelos processos críticos organizacionais e objetivando a geração de valor excepcional para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; CIRINO; VASCONCELOS, 2000; POPADIUK et al, 2014).

A Administração Pública tem como objetivo principal servir aos interesses da coletividade prestando serviços com eficiência e eficácia, atendendo aos anseios da sociedade, que é a representação genuína de seu objetivo estratégico máster – o valor social. Contudo, em virtude das múltiplas legislações, políticas, limitações de recursos financeiros e humanos, pouca autonomia de seus administradores, além da burocracia existente no poder público, essas entidades vêm crescendo desordenadamente e sem planejamento, impactando no progresso organizacional.

Especificamente, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro - TJERJ vem estabelecendo iniciativas para magnificar a criação de seu valor social – por decorrência do aprimoramento de seus capitais: estrutural (processos, estrutura, etc.), de relacionamento e humano, tendo sido este último o selecionado para estabelecer o recorte deste trabalho.

Com efeito, à área de pessoas e de comunicação do Tribunal – sob a direção de suas Diretorias-Gerais de Gestão de Pessoas (DGPES) e de Comunicação e de Difusão do Conhecimento (DGCOT) – couberam a identificação, implementação e o desdobramento das ações propostas no plano estratégico da instituição que versam sobre a disponibilização e a gestão de procedimentos, técnicas e tecnologias de gestão do conhecimento, ancorados no pensamento estratégico institucional, com a finalidade de alavancar o Capital Humano do

TJERJ, em busca da ampliação da qualidade – agilidade, assertividade e efetividade – dos serviços prestados para a sociedade.

Com este direcionamento, as iniciativas relativas ao objetivo estratégico “Aprimorar a capacitação e as competências institucionais do Tribunal” passaram a nortear as ações da área de pessoas do TJERJ, tendo no desenvolvimento de competências técnicas, de gestão e comportamentais em prol do aprimoramento do capital humano da instituição o mantra para a consecução de suas atividades.

Sendo assim, com base no recorte estabelecido, foram definidos o tema para o estudo, a questão para investigação e o objetivo deste TCC, que versa sobre a eficiência e a eficácia das iniciativas, atreladas ao objetivo acima mencionado, com a finalidade de determinar se as ações – uma vez implementadas e gerenciadas - serão capazes de identificar, potencializar e mobilizar o corpo funcional do TJERJ, de forma a possibilitar a geração excepcional de valor social para a organização.

1.1 MOTIVAÇÃO DO ESTUDO

A principal motivação deste trabalho é a possibilidade de verificar empiricamente e colecionar as iniciativas determinadas pela estratégia organizacional para treinamento e desenvolvimento dos servidores do TJERJ.

Também a oportunidade de aprendizado com aprofundamentos em tema tão instigante pode ser apontada como fator motivacional.

1.2 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A relevância reside na possibilidade da compreensão de como estão sendo desdobradas e institucionalizadas as práticas de treinamento e desenvolvimento no âmbito do TJERJ e quais os efeitos que já são notados na geração de valor organizacional.

O resultado dessa identificação poderá servir como fonte de informação para possíveis tomadas de decisão quanto à mudança, ou não, das práticas de treinamento e desenvolvimento, voltados para o corpo funcional do TJERJ contribuindo, assim, para mudanças culturais e comportamentais de cada indivíduo.

De forma adjacente o produto final deste trabalho terá um resumo que poderá ser utilizado pela área de Gestão de Pessoas como fonte de informação norteador das melhorias necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos adotados pelo TJERJ.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Em que extensão as iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento dos servidores do TJERJ estão sendo implantadas, institucionalizadas e contribuem para o aprimoramento da geração de valor social institucional?

1.4 OBJETIVOS DO TRABALHO

Objetivo Geral

Investigar em que extensão as iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento dos servidores e colaboradores do TJERJ estão sendo implantadas, institucionalizadas e contribuem para o aprimoramento da geração de valor social institucional.

Objetivos Específicos

- a. Identificar as iniciativas de gestão do conhecimento ligadas ao processo crítico treinamento e desenvolvimento.
- b. Verificar o andamento de algumas iniciativas – percentuais de implantação e institucionalização.
- c. Verificar se já há reflexos de cada uma delas na geração de valor social institucional.

Formatado: Fonte: Times New Roman, 12 pt, Não Tachado

1.5 DELIMITAÇÃO

Baseado no fato que será realizada uma investigação junto aos trabalhadores do conhecimento do TJERJ, especificamente os que ocupam cargo de gestão na DGCOM e DGPES este trabalho buscará a percepção desses servidores sobre o andamento da implantação e institucionalização das ações de treinamento adotados pelo TJERJ na busca do alinhamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O papel das organizações é oferecer soluções para problemas reais. Essas soluções são materializadas como produtos e serviços e o retorno esperado, no caso dos Tribunais, é uma prestação jurisdicional eficiente e eficaz. Diante disto, entra em cena o conhecimento humano aplicado ao contexto organizacional. Segundo Carbone *et al* (2009, p.38-39):

... o trabalho humano como questão central num contexto em que as pessoas são percebidas como atores críticos dos processos de criação de conhecimento, aqueles agentes ativos que vão dar à empresa a sua identidade própria, na medida em que permitem à organização o estabelecimento de inúmeras combinações de competências. O conhecimento é visto aqui como uma construção social (BERGER; LUCKMANN, 1966) que não tem vida própria e não existe sem a figura do conhecedor.

É importante salientar que, conforme Carbone *et al* (2009, p.50/54), “... muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional).

No mesmo viés, Brandão e Guimaraes (2001) colocam que:

... o desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio de aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa

Prosseguem expondo que as organizações bem-sucedidas investem muito no treinamento de seus colaboradores, para que produzam mais e com melhor qualidade.

Neste sentido é possível o entendimento de que o capital humano é o maior patrimônio organizacional, fato que nos permite inferir que o treinamento deve ser prioritário e direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, uma vez que se trata de um elemento vital para a organização.

Após estes conceitos e definições, é possível percebermos que o treinamento é um instrumento forte e eficaz para acrescentar valores às pessoas, às organizações e aos usuários/clientes. Por isso pessoas treinadas têm suas satisfações pessoais amplificadas e, consequentemente, ampliadas a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Diante da evolução das organizações e a constatação de que o capital humano é o maior patrimônio das organizações, os Tribunais de Justiça, através do CNJ - Conselho Nacional de Justiça instituiu através da resolução nº 192 de maio 2014 a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

No inciso VI do art. 2º. Capítulo II - Das Definições - Para fins desta Resolução, considera-se: unidades de formação: escolas judiciais, universidades corporativas, escolas de servidores, academias judiciais, unidades de gestão e desenvolvimento de pessoas, entre outras que pertençam ao Poder Judiciário e desenvolvam ações de formação e aperfeiçoamento;

Azevedo (2013) propõe que a tríade formada por inovação, aprendizagem e capital humano (STEWART, 2002), dinamizada pela gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), fomenta a gestão da sustentabilidade organizacional, maximizando a geração de valor organizacional.

A Escola de Administração Judiciária – ESAJ é a escola dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e se compara, em nível hierárquico, aos departamentos que compõe este Tribunal. Uma de sua missão é ***“Promover ações de capacitação para formação e aperfeiçoamento de servidores de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo PJERJ.” E sua visão é: “Ser reconhecida pelos seus usuários como escola de excelência na formação e aperfeiçoamento de servidores.”***

A ESAJ tem se empenhado em propiciar oportunidades de aprendizagem aos servidores do TJERJ através de cursos e palestras presenciais e a distância para atender às necessidades de treinamento baseando-se no levantamento das necessidades de aprimoramento e desenvolvimento realizado pelo DEDEP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas que são levantadas anualmente de acordo com cada área.

Esse levantamento se fez necessário visto a grande diversidade de assuntos e tarefas que abarca todo Tribunal e se tornou uma ferramenta de consulta para melhor planejamento das ações de capacitação.

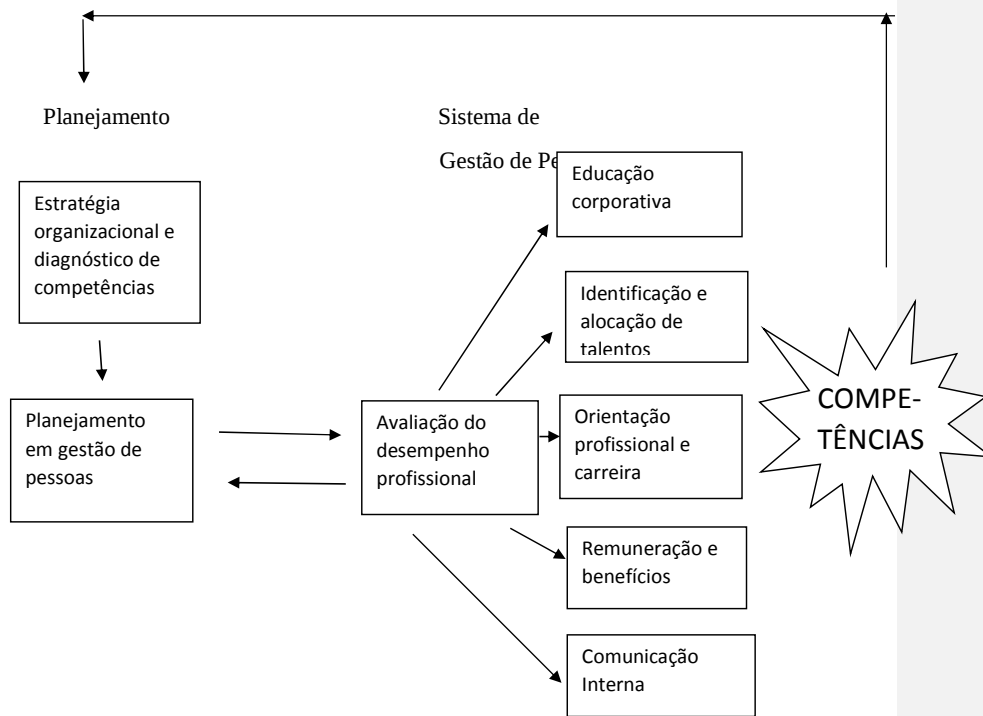
2.1. ESTRATÉGIA DA INSTITUIÇÃO (PLANO ESTRATÉGICO E DIRETOR)

Albuquerque (2002) vê a formulação de estratégia nas organizações como um processo, uma sequência de etapas que permite a organização refletirem e definir seus propósitos, orientando e implementando ações para atingi-las. O autor coloca a importância de uma filosofia voltada para o comprometimento das pessoas com os objetivos da organização, partindo do pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está diretamente relacionado com o aumento de desempenho.

Para McCraw (1998), as decisões estratégicas referem-se às definições dos principais objetivos da empresa em longo prazo.

De acordo com Carbone et al (2009), a área de gestão de pessoas possui papel fundamental em empresas com foco em competências, pois exige um alinhamento das pessoas com a estratégia organizacional da empresa, especificados conforme a figura a seguir:

Figura 1 – Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional



A estratégia, para Hampton (1983), é um conjunto de meios que as organizações utilizam para alcançar seu objetivo, e envolve a escolha da ação a ser posta em prática, considerando-se os recursos de que dispõe.

Em face das colocações apresentadas, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como uma sequência de ações adotadas. Com o propósito de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização a fim de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo.

Todas as estratégias devem estar integradas, propiciando consistência e coerência ao processo de gestão estratégica de pessoas

Com base nesses estudos, abaixo apresento os ***Direcionadores Estratégicos*** do PJERJ:

Conceito: norteadores da estratégia, englobando a missão, a visão, os valores e a política da qualidade; definem o direcionamento que a instituição deve seguir para a sua preservação ou para que se destaque em determinado cenário, harmonizando os esforços institucionais em prol de um mesmo rumo.

Missão do Poder Judiciário

" Resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza, visando à pacificação social e efetividade de suas decisões."

Visão do Poder Judiciário

" Consolidar-se como instituição pacificadora e solucionadora dos conflitos da sociedade."

Valores

Ética; probidade; transparência; integridade; acesso à justiça; celeridade; responsabilidade social e ambiental; imparcialidade; efetividade e modernidade.

Política da Qualidade do PJERJ

" Prestar jurisdição e apoio à solução de conflitos mediante a valorização de magistrados e servidores, implementando práticas de gestão que impulsionem a instituição a alcançar seus objetivos."

O seu Planejamento Estratégico está baseado nas legislações abaixo:

- ATO EXECUTIVO Nº 123/2016 - Altera e consolida o Plano Estratégico e o Plano de Ação Governamental (PAG) e publica a Matriz de Indicadores Estratégicos e o Relatório de Execução e Acompanhamento do PAG - 1º e 2º Quadrimestres de 2016.
- RESOLUÇÃO TJ/OE/RJ Nº 16/2015 - Estabelece política de gestão estratégica e atualiza as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ), publicada no DJERJ de 07/5/2015.
- RESOLUÇÃO TJ/OE/RJ Nº 33/2015 - Aprova o Plano Estratégico e o Plano de Ação Governamental - PAG do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.
 - Plano Estratégico biênio 2015-2016

Plano de Comunicação da Estratégia

O Plano de Comunicação da Estratégia do PJERJ tem como objetivo promover o alinhamento das ações de comunicação aos processos de planejamento e gestão estratégica. Pretende, ainda, no âmbito das informações estratégicas, facilitar a participação de servidores e colaboradores na construção dos rumos da organização (comunicação interna), bem como atender aos dispositivos constitucionais de publicidade, transparência e aproximação do Judiciário com a sociedade (comunicação externa), promovendo, assim, a mobilização dos públicos interno e externo. São seus objetivos específicos: • divulgar o entendimento sobre os direcionadores estratégicos do PJERJ – Missão, Visão e Valores – e a metodologia estratégica adotada pela instituição; • implementar e divulgar, para o público destinatário, medidas de comunicação e compreensão da metodologia da gestão estratégica; • adotar e divulgar procedimentos de acompanhamento dos projetos estratégicos e de projetos de inovação da gestão operacional; • adotar e divulgar boas práticas de gestão por processos de trabalho, a partir dos princípios da gestão estratégica. (Este Plano refere-se ao biênio 2013/2014).

Canais de Comunicação da Estratégia

Os canais de comunicação internet e intranet transmitem conhecimento acerca dos documentos anteriormente mencionados, produzidos pelo PJERJ, bem como informações sobre o CNJ e sobre a transparência institucional. O esquema abaixo ilustra a interação entre os documentos e os pontos de acesso às informações relacionadas à estratégia institucional, que podem ser acessados por todos os públicos no portal do PJERJ: ¹

Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

O planejamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), de responsabilidade da Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTEC), complementa o planejamento estratégico institucional, proporcionando o alinhamento das soluções de TIC as metas e necessidades do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ). O planejamento de TIC visa apoiar a DGTEC na solução de problemas e projetar a realização de melhorias, mediante o estabelecimento de iniciativas e planos de ação, voltados para evolução da arquitetura tecnológica e dos serviços de TIC, para o período de 2015 a 2020, considerando as prioridades e a estratégia do PJERJ. O planejamento ainda possibilita justificar os recursos aplicados em TIC, minimizar o desperdício, garantir o controle, aplicar recursos naquilo que é

¹ <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1438802/port-comun-estrat.pdf>

considerado mais relevante e, por fim, melhorar o gasto público e o serviço prestado ao cidadão. Este trabalho considera a utilização de dois instrumentos como base para o planejamento de TIC: • PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação. Documento de caráter estratégico que complementa o Planejamento Estratégico Institucional estabelecendo objetivos e indicadores de desempenho específicos para a área de TIC. O PETI, cujo resultado é detalhado neste documento, foi realizado com a participação e aprovação do Comitê Gestor de TI (CGTI), Diretores e Chefes de Divisão da Diretoria Geral de Tecnologia da Informação. O CGTI é órgão colegiado com responsabilidades de cunho estratégico e executivo, composto por: um Desembargador; dois Juízes de direito; um Juiz Auxiliar da Presidência do Tribunal de Justiça; um Juiz Auxiliar da Corregedoria Geral da Justiça; o Diretor Geral de Tecnologia da Informação; o Diretor Geral do Apoio aos Órgãos Jurisdicionais; o Diretor Geral do Planejamento e Finanças e o Diretor Geral da Fiscalização Judicial. • PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Documento de caráter tático que atua como um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação e Comunicação. O PDTI demonstra como uma organização, no que se refere à Tecnologia da Informação e Comunicação, pode realizar a transição de uma situação atual para uma situação futura, a partir da definição de um plano de metas e ações, proposta orçamentária, quantitativo e capacitação de pessoas e a identificação e tratamento de riscos relacionados à TI. O PDTI, que toma como base as orientações do PETI, está previsto para ser concluído em 10/01/2015. Vale destacar que os dois instrumentos acima citados, PETI e PDTI, são reconhecidos e recomendados no Guia de Elaboração de PDTI do SISP, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.²

Portfólio de Projetos Estratégicos

Dentro do portfólio de projetos estratégicos do PJERJ um dos temas é GESTÃO DE PESSOAS, em consonância aos objetivos estratégicos: aprimoramento da capacitação e das competências institucionais; valorização dos servidores e da carreira de serventuário da justiça; aprimoramento da capacitação e das competências institucionais; valorização dos magistrados e da carreira da magistratura; valorização dos servidores e da carreira de SERVENTUÁRIO DA JUSTIÇA. Sendo assim, dois projetos estão em pauta, quais sejam:

² <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1438802/peti-dgtec-v2.pdf>

1) **Implementação da Política de Gestão de Pessoas**, tendo como escopo: PRODUTO/SERVIÇO: Efetivar princípios e diretrizes da Política de Gestão de Pessoas do PJERJ. SITUAÇÃO PROBLEMA: Prazo de 2 anos para efetivação, com revisão das práticas de gestão de pessoas, criação e implementação de outras ainda não concretizadas. BENEFÍCIOS:

2) **Servidores capacitados, motivados e saudáveis; redução do afastamento por licença médica; aumento da produtividade, com a consequente satisfação dos usuários.**

3) **Implementação do Novo Sistema GPES**, tendo como escopo: PRODUTO/SERVIÇO: Novo sistema para registro das situações funcionais de magistrados, servidores e colaboradores do PJERJ com migração dos bancos de dados atuais; desenvolvimento de sistema para a EMERJ, integrado ao GPES. SITUAÇÃO PROBLEMA: Sistemas obsoletos, impossibilidade de automação das atividades; dados e relatórios inconsistentes. BENEFÍCIOS: Automação de processos de trabalho; redução de erros e retrabalho; relatórios com maior confiabilidade; possibilidade de redução de recursos materiais e humanos.

Todos tendo como unidade coordenadora a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas - DGPES

Matriz de Indicadores Estratégicos

Com o presente documento, que se conjuga ao Plano Estratégico e ao Plano de Ação Governamental, publicados em 2015, o Tribunal de Justiça apresenta à comunidade judiciária e à Sociedade os instrumentos para monitorar o desenvolvimento do seu planejamento estratégico – o conjunto das principais ações que visam à consecução dos objetivos firmados ao início desta Administração. Trata-se de elementos que, estando disponíveis para consulta no site de nosso Tribunal, concretizam, no âmbito das Políticas Públicas Judiciárias, a transparência, a responsabilidade social e a modernidade, que são valores que norteiam a atuação institucional. Por meio dessa documentação, e seus indicadores objetivos, é possível a todos acompanharem a evolução dos projetos estratégicos. Com isso, dá-se visibilidade ao progresso do trabalho árduo que o Tribunal, seus Magistrados e Servidores, têm desenvolvido no sentido de promover a efetividade jurisdicional e a garantia aos direitos da cidadania. A elaboração do Planejamento 2015-2016 é fruto de inestimável contribuição da Comissão de Gestão Estratégica e Planejamento (COGEP), e ora se desdobra nesta Matriz de Indicadores, fazendo culminar a iniciativa, tão cara a esta Administração, de não só tornar público o nosso

compromisso com a missão constitucional do Judiciário Estadual, como franquear o mais amplo acesso ao desenvolvimento dos projetos que visam à sua efetivação.

Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais

Objetivo Estratégico: Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais	
Definição do Objetivo:	Visa definir estratégias de capacitação que possibilitem o constante desenvolvimento dos diversos profissionais em atuação no PJERJ com foco em competências técnicas e comportamentais, auxiliando o alcance dos objetivos institucionais.
Projetos Estratégicos vinculados:	· Implementação da Política de Gestão de Pessoas · Implementação do Novo Sistema GPES
Indicadores Estratégicos relacionados:	· Em fase de aprovação

2.2. ATIVOS INTANGÍVEIS E O CAPITAL INTELECTUAL

É importante salientar que o Capital Intelectual, entendido como a associação dos capitais humano, estrutural e de relacionamento – ampliados pela sinergia entre eles - (STEWART, 1998) formam um valioso acervo de recursos especiais que, impulsionados pela gestão do conhecimento, são capazes de ampliar a geração de valor, em especial o social, que é máster no âmbito de instituições como os Tribunais de Justiça.

Conforme Stewart (1998), o investimento no Capital Humano, por meio de políticas que valorizem os colaboradores, possibilita a maximização o atendimento das demandas institucionais e principalmente da sociedade.

Assim, é possível inferir que treinar, desenvolver e aprimorar as pessoas, de forma intencional, possibilita a mobilização e potencialização destes recursos para o atingimento dos objetivos e estratégias traçadas, bem como para promoção da força de trabalho, visando aumentar o “Valor econômico e Social” ao indivíduo e aos que se beneficiam da boa prestação do serviço.

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

“A história do mundo é a história da tecnologia e da informação. Tecnologia e informação são os centros da organização social e de todas as estruturas ideológicas, políticas e econômicas” LONDON (2002). A história do desenvolvimento humano pode ser compreendida por movimentos tecnológicos e da informação. Quando se fala em tecnologia e informação, está se falando de biologia, genética, antropologia econômica, cosmologia, física, telecomunicações, engenhos bélicos e novos suportes de comunicação, papiros, livros impressos em série e, “last but not least”, a rede conhecida como Internet, LONDON (2002).

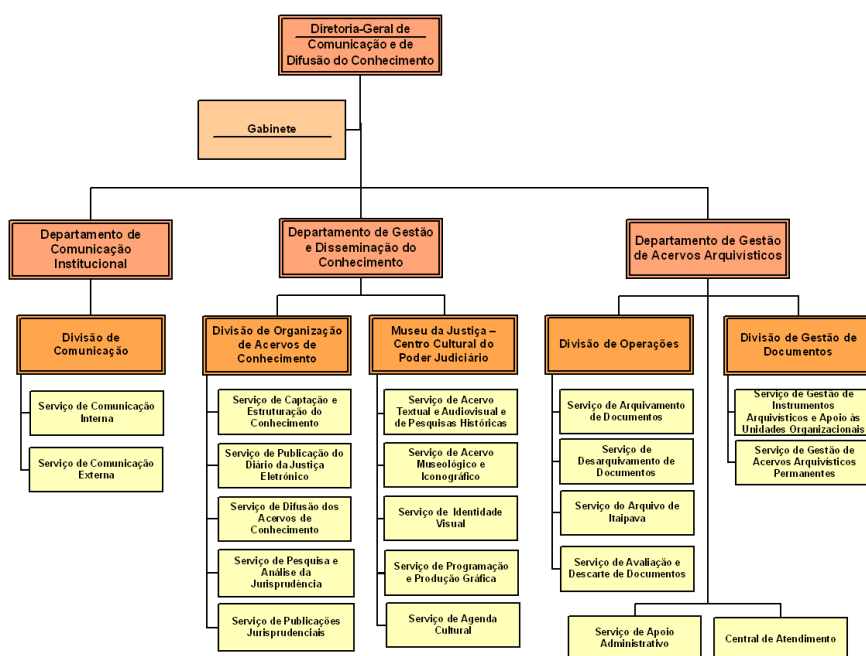
Com a inserção da tecnologia no dia a dia das pessoas e ela sendo utilizada para todo tipo de necessidade (pessoal, profissional, lazer e etc.), a informação está sendo veiculada em tempo real. De modo geral as pessoas rapidamente se adaptam a essas novidades e passam – em geral, sem uma percepção clara nem maiores questionamentos – a viver na Sociedade da Informação, TAKAHASHI (2000). Esse fenômeno do desenvolvimento das telecomunicações e da informática é observado por CARVALHO (2000), como indutor de mudanças em todos os tipos de organizações e na forma de produção de bens e serviços. Dentro desse cenário, cada vez mais, as instituições estão percebendo a necessidade de adotar uma cultura de inovação permanente em busca de maior competitividade e consequentemente garantir sua sobrevivência. E esta cultura de inovação só será efetivada se houver uma íntima ligação com a informação e o conhecimento.

Com uma visão mais sistêmica, o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, produzindo cotidianamente uma quantidade imensa de informações e conhecimento em vários níveis de sua estrutura (Judicial e Administrativa), fez-se necessária a correta gestão destas informações, tornando-se imprescindível o advento de estruturas e sistemas que auxiliem sua organização e depuração.

Sendo assim o PJERJ na corrida contra o uso deficiente da informação criou uma estrutura voltada exclusivamente para a gestão do saber, a Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento (DGCOM), tendo como **Missão** "Planejar e coordenar a comunicação institucional, bem como gerir os acervos e compartilhar os conhecimentos arquivístico, bibliográfico, jurisprudencial, histórico-museológico e cultural produzidos no âmbito do PJERJ." e sua **Visão** "Ver implementada com a máxima eficácia a comunicação institucional e a disseminação dos acervos de conhecimento, como instrumentos de aproximação do PJERJ com a sociedade e de contribuição para a prestação jurisdicional." “desafio maior criar condições para fazer surgir no Judiciário fluminense um ambiente

propício à captação, documentação, preservação, disseminação e compartilhamento do conhecimento relevante para o cumprimento da missão institucional, contribuindo para a celeridade e efetividade na entrega da prestação jurisdicional e para a eficiência e eficácia das atividades administrativas”, pois na sociedade contemporânea não restam dúvidas de que a articulação do conhecimento produzido e utilizado pela organização é condição estratégica para sua alavancagem.

DIRETORIA-GERAL DE COMUNICAÇÃO E DE DIFUSÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Resolução TJ/OE nº 1/2017 (anexo) – Publicação no DJERJ em 21/02/2017.
Disponibilizado pelo Serviço de Captação e Estruturação do Conhecimento da Divisão de Organização de Acervos do Conhecimento (DGCOT-DICAC)

2.4. INOVAÇÃO

Na expressão do conhecido pensador da Administração, Peter Drucker (1986), *A inovação [...] não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma 'coisa'.*

Drucker (1986), ao recomendar o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora, destaca uma fonte, que é o conhecimento novo:

A inovação baseada no conhecimento é a 'superestrela' [...] Ela é o que as pessoas normalmente querem dizer quando falam sobre inovação. [...]. As inovações baseadas no conhecimento diferem das demais inovações em suas características básicas [...] e nos desafios que apresentam para o empreendedor. E, como a maioria das 'superestrelas', a inovação baseada no conhecimento é temperamental, caprichosa e difícil de controlar.

Scherer, Felipe (2014), afirma que a Inovação no setor público vem ganhando cada vez mais espaço. Ressalta ainda que as instituições públicas começam a enxergar as possibilidades decorrentes de uma abordagem estruturada de gestão da inovação, porém os desafios relacionados ao setor público são muitos. Dependendo da esfera e do objetivo do órgão em análise, as necessidades mudam. O combate à desigualdade, o excesso de burocracia, serviços ineficientes (em qualidade ou quantidade), o combate a corrupção ou mesmo a mudança das expectativas dos cidadãos quanto aos serviços prestados pressionam os governantes. Desafio existem quanto a políticas públicas referentes ao meio ambiente, criminalidade e desigualdade social, contudo toda inovação envolve mudanças.

Ele ainda lista algumas iniciativas tomadas por organizações públicas e não governamentais de diferentes locais do mundo que estruturaram a inovação para que possam prover diferentes tipos de resultados, seja novos serviços, melhorias na qualidade, reduções de custo ou eficiência na gestão dos recursos públicos.

Essas iniciativas estão alocadas em diferentes esferas dos governos: federal, estadual ou municipal.

1. Public Sector Innovation – Australia³

Programa de inovação voltado para os servidores federais do governo da Austrália (Australian Public Service – APS). Disponibiliza um conjunto de ferramentas para serem utilizados nos diferentes departamentos e regiões do país. Além disso, promove

³ <http://innovation.govspace.gov.au/>

eventos para disseminar a importância do tema no setor público e coordena uma rede de agentes públicos.

2. Futurs Publics – França ⁴

Programa federal voltado para modernizar a atuação do serviço público na França. Lançado em 2013 promove o espírito de inovação nas organizações públicas através de seminários, metodologia, cooperação e projetos piloto de serviços inovadores.

3. Laboratorio de Innovacion Pública – Corfo – Chile ⁵

Criado recentemente pelo governo federal do Chile, o Laboratorio entrará em funcionamento no final deste ano e estará encarregado de conduzir e projetos inovadores que venham melhorar a produtividade e serviços públicos. É um espaço para promover a inovação dentro do setor público.

4. SF Mayor's Office of Civic Innovation – San Francisco – Estados Unidos ⁶

Conjunto de iniciativas da prefeitura de San Francisco para conectar a inovação com o serviço público. Projetos como ImproveSF, Mayor's Innovation Roundtables, SF Open Law, Living Innovation Zone e outros visam criar o ecossistema para a inovação, melhorando serviços públicos e a atuação da prefeitura.

5. Centre for Public Service Innovation – África do Sul ⁷

Criado pelo governo federal do país africano, visa facilitar a geração de novas ideias permitindo que pilotos sejam realizados no âmbito da administração pública. Busca criar uma cultura de inovação no setor público.

6. La 27e Region – França ⁸

Criada em 2008 é um ONG que visa apoiar os governos das regiões francesas a desenvolver experimentos inovadores nos serviços públicos prestados. Utiliza as

⁴ <http://www.modernisation.gouv.fr/mots-cle/futurs-publics>

⁵ <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/septiembre-2014/14-instituciones-publicas-inician-programas-de-innovacion-para-mejorar-su-gestion-y-atencion-a-usuarios?CodTemplate=20120119160315>

⁶ <http://innovatesf.com/>

⁷ <http://www.cpsi.co.za/>

⁸ <http://blog.la27eregion.fr/-About-la-27e-Region->

técnicas de design, inovação social e ciência social para fazer a inovação acontecer no setor público.

7. Nesta – Reino Unido ⁹

Similar a La 27e Region, a Nesta é uma organização sem fins lucrativos que apoia no desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em parceria com o governo e parceiros privados.

8. New Urban Mechanics – Boston e Philadelphia – Estados Unidos¹⁰

Iniciativa da prefeitura de Boston para trazer inovações tecnológicas para os serviços públicos. Atua como uma incubadora para conectar os órgãos públicos e empreendedores da região visando desenvolver pilotos de projetos inovadores.

9. Mind Lab – Dinamarca ¹¹

Vinculado ao governo federal, o Mind Lab é uma unidade de desenvolvimento de projetos inovadores para melhorar os serviços públicos em parceria com a comunidade. Além dos programas possui também um espaço físico de criação e desenvolvimento de inovações.

10. PS21 Office – Singapura¹²

A agência visa criar o serviço público do século 21 no governo de Singapura. Funciona como um programa de ideias interno que busca envolver os servidores públicos.

11. Seoul Innovation Bureau – Seoul – Coreia do Sul ¹³

Programa da cidade de Seoul busca aproximar os cidadãos do processo de inovação nos serviços públicos. Através da tecnologia busca insights, soluções de problemas e novas ideias para melhorar a vida da população.

⁹ <http://www.nesta.org.uk/>

¹⁰ <http://www.newurbanmechanics.org/>

¹¹ <http://mind-lab.dk/en/>

¹² <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/aboutpsd/PS21.html>

¹³ <http://theiteams.org/case-studies/seoul-innovation-bureau>

12 Innovation Delivery Team – Chicago, Louisville, Memphis, Atlanta e Nova Orleans – Estados Unidos ¹⁴

Programa financiado pela Bloomberg Philanthropies apoia com recursos e metodologia cidades americanas para inovar e resolver os principais problemas locais.

13 iGov SP – São Paulo – Brasil ¹⁵

A Rede Paulista de Inovação em Governo foca na melhoria dos serviços públicos e da gestão do estado de São Paulo. Através da gestão do conhecimento e inovação promove diferentes iniciativas para criar as condições para que a inovação ocorra nos órgãos públicos estaduais.

14. GovLab ¹⁶

O Governance Lab foi criado em 2012 pela Fundação MacArthur and Knight para repensar a forma de atuação dos governos. Além de pesquisa, comunicação e treinamento, busca ter um papel ativo na utilização da tecnologia para melhorar a vida dos cidadãos.

15. The Behavioural Insights Team – Reino Unido ¹⁷

O BIT é uma joint venture entre o governo do Reino Unido e a Nesta e visa utilizar a os insights comportamentais para gerar inovações sociais.

Diante da necessidade de evolução na forma de atender seus jurisdicionados e a percepção da necessidade de INOVAR, o TJERJ lançou em 2008 uma pesquisa sobre INOVAÇÃO no PJERJ.

PESQUISA DE INOVAÇÃO NO PJERJ - DIVULGAÇÃO NA INTRANET

Em outubro de 2008, com o objetivo de avaliar o grau de inovação das unidades executoras do PJERJ, o Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação (INEI), em parceria com Equipe Técnica da FGV, aplicou o Questionário Diagnóstico de Inovação – Q.D.I.. Participaram da Pesquisa 16 Unidades Executoras e foram avaliados 45 quesitos com 17 indicadores considerados críticos para os processos de inovação dentro do PJERJ.

¹⁴ <http://www.bloomberg.org/program/government-innovation/innovation-delivery-teams/#overview>

¹⁵ <http://igovsp.net/sp/sobre/>

¹⁶ <http://thegovlab.org/about/>

¹⁷ <http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us>

Os resultados podem ser consultados através do endereço eletrônico¹⁸

Criatividade e Inovação foram temas do Seminário de Gestão Estratégica no Poder Judiciário

Notícia publicada pela Assessoria de Imprensa em 03/10/2008 18:43

"Na administração moderna, quem não planeja e não dissemina o conhecimento não caminha. Neste sentido, o Tribunal de Justiça do Rio tem dado continuidade a um trabalho iniciado em gestões anteriores. E com isso, ganhamos!", comentou o presidente do TJRJ, desembargador José Carlos Schmidt Murta Ribeiro, durante a abertura do Seminário de Gestão Estratégica no Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro, realizado nesta sexta-feira (dia 3 de outubro). O encontro, destinado aos gestores do Tribunal, teve o objetivo de apresentar o conceito de Criatividade e Inovação no Serviço Público e a Metodologia de Planejamento Estratégico para o Biênio 2009/2010.

Segundo a diretora da Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional do TJ (DGDIN), Claudia Loretti, organizadora do evento, o que foi trazido, em termos de gestão no TJ do Rio, foi uma ferramenta de diagnóstico do grau de inovação, que vai possibilitar "mais conhecimento e planejamento para a instituição e desmistificar a idéia da inovação". A professora Ingrid Stoeckicht ministrou palestra, que teve como tema "Criatividade e Inovação como Diferencial Estratégico para o Serviço Público".

A professora mostrou o resultado parcial de um trabalho feito com 36 empresas, sendo 30 da iniciativa privada e seis públicas, onde foram apresentados o valor da inovação, seus tipos e graus. "Para que a organização obtenha resultados e serviços inovadores, é preciso auxiliar os gestores e liberar o processo criativo que existe em todos nós", afirmou ela. E completou: "A inovação está ligada ao desenvolvimento e à sustentabilidade e é uma das funções básicas de uma organização".

Ela explicou que foram avaliados 19 indicadores das 36 empresas estudadas, e que todas elas apresentaram os mesmos oito fatores restritivos. No setor privado, o maior problema é reter talentos; e no público, o papel da liderança.

¹⁸http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=108fbcd5-13a4-436d-98e4-4780aaa23a42&groupId=10136

No quadro da situação brasileira, Ingrid falou também que apenas 1,7% das indústrias brasileiras são consideradas organizações inovadoras. Dessas, 25,9% são responsáveis pelo faturamento industrial, que gera, por sua vez, 13,2% de empregos. "Isto é muito pouco, levando-se em consideração os dados estatísticos europeus de países como a Dinamarca, Holanda e Alemanha, que atingiram patamar entre 49% e 60% de inovação", disse a professora. Ela comentou ainda que, no caso do Brasil, em média, 80% de novos serviços e produtos fracassam. "Somos, porém, o 9º país mais empreendedor do mundo. Mas, em inovação estamos na 52ª colocação", afirmou.

Inovação no Poder Judiciário

Na pesquisa feita no Poder Judiciário do Rio, foram avaliados 17 indicadores, que geraram três gráficos, resultantes de perguntas sobre modelos de gestão, papel das lideranças, estratégia e visão organizacional, sistemas de comunicação, entre outros. Os modelos de trabalho colaborativo foram considerados de relevância alta pelos gestores como uma tática necessária para a inovação. Porém, foram apontados como os menos praticados entre as unidades, devendo haver então mais comunicação entre elas. "O resultado mostra que existe um apelo de trabalho cooperativo, mas que estamos aprendendo de forma lenta. Isso impacta na capacidade de gerar inovações", explicou a professora.

E finalizou: "Não existe, no entanto, barreiras consideradas fortes no Poder Judiciário do Rio, apenas medianas, no que se refere ao processo de inovação. O que precisa ser feito é incrementar os modelos de trabalho colaborativo e desenvolver os potenciais inovadores necessários para o fortalecimento das práticas que promovem a aprendizagem organizacional. As bases do trabalho já estão estabelecidas".

Quanto à Metodologia de Planejamento Estratégico para o Biênio 2009/2010, as diversas diretorias do TJ do Rio já estão se organizando para discutirem as propostas a serem levadas à nova administração.

Inovação da Terceira Vice-Presidência beneficia advogados

Notícia publicada pela Assessoria de Imprensa em 19/11/2014 18:36

Na busca constante pelo aperfeiçoamento e celeridade na prestação jurisdicional, a Terceira Vice-Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro implantou o "Atendimento Programado" para o empréstimo de autos físicos para consulta, extração de cópias e realização de carga. A iniciativa beneficia advogados e estagiários com endereço

profissional fora das Comarcas contíguas a da Capital, evitando deslocamentos infrutíferos destes profissionais até o Fórum Central.

O “Atendimento Programado” funciona sob agendamento prévio, por meio eletrônico, somente no âmbito da Terceira Vice-Presidência. O advogado deverá preencher o formulário disponível no site institucional do órgão julgador, dentro do portal corporativo do TJRJ, e encaminhá-lo ao Departamento de Exame de Admissibilidade Recursal (Deare), através do e-mail 3vpsecretaria@tjrj.jus.br. A solicitação efetuada até às 14 h de dia útil será atendida no primeiro ou segundo dia útil contado da data do pedido. Já as que forem realizadas após às 14h ou em dia não útil será atendida, no máximo, até três dias úteis depois.

É importante ressaltar que o serviço “Atendimento Programado” não estará disponível para os processos eletrônicos, os que estejam fisicamente fora da Terceira Vice-Presidência, conclusos, arquivados, com prazo fluindo para parte que não represente o solicitante ou que estejam localizados nas Divisões de Processamento (Dipre) ou de Autuação (Diaut).

100% de satisfação no mês de outubro

A implementação do serviço “Atendimento Programado” está inserida na política de valorização dos advogados que vem norteando toda a atual gestão da Terceira Vice-Presidência, a cargo da desembargadora Nilza Bitar. No início de outubro, foi instalado o Novo Serviço de Atendimento aos Advogados, com a abertura de novos espaços para consulta processual, sala com mesas, cadeiras e sofás, além do acesso direto dos patronos aos servidores, conforme prevê o Estatuto da OAB.

Os advogados, por sua vez, já aprovam as mudanças realizadas. Pesquisa de satisfação espontânea realizada no mês passado, revelou que 100% dos usuários elogiaram o novo atendimento da Terceira Vice-Presidência. A aprovação foi verificada, principalmente, junto à assistência dos servidores, às instalações e eficiência do processamento dos feitos.

2.5 GERAÇÃO DE VALOR

Valores são o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como a pessoa ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente.

A filosofia dos valores consiste em uma teoria dos valores desenvolvida, entre outros, por H. Lotze, F. Brentano, A. von Meinong e H. Rickert no final do século XIX e princípio do século XX.

Lotze procurou fundir o naturalismo positivista com o idealismo crítico mediante um novo conceito dos valores, cuja característica essencial é o valer (ser válido).

É importante distinguir entre as diferentes posições dentro da teoria geral dos valores: a teoria idealista, denominada também "teoria platônica do valor", que concebe os valores como entidades absolutas, independentes dos homens e da realidade; a teoria realista, para a qual os valores são características "do e no" real; a perspectiva relativista, que só conhece os valores na sua relação com o homem e os considera entidades correlativas de uma apreciação e de um juízo subjetivos.

A palavra valor pode significar merecimento, talento, reputação, coragem e valentia. Assim, podemos afirmar que os valores humanos são valores morais que afetam a conduta das pessoas. Esses valores morais podem também ***ser considerados valores sociais e éticos***, e constituem um conjunto de regras estabelecidas para uma convivência saudável dentro de uma sociedade.

Cada organização tem uma motivação e uma identidade específica. Uma organização se destaca das outras não só pela sua área de atuação, mas também pelo claro desenvolvimento e divulgação da sua missão, visão e valores.

O TJERJ apoiado em seus valores : “Ética; probidade; transparência; integridade; acesso à justiça; celeridade; responsabilidade social e ambiental; imparcialidade; efetividade e modernidade” vem buscando consolidar-se como instituição, sustentável, pacificadora e solucionadora dos conflitos da sociedade, objetivando fortificar seu “Valor Social” perante toda sociedade e para isso a Gestão do conhecimento e a Gestão de Pessoas foram elevadas a um lugar de destaque, pois além de funcionarem como uma alavanca para os processos de inovação – que promovem o aprimoramento da aprendizagem permanente e da flexibilidade estratégica – fomenta essa “geração de valor” tão necessária a uma organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O levantamento será realizado por meio documental disponibilizado pelas áreas envolvidas, por informações disponíveis no site do TJERJ e por entrevista com gestores das Diretorias de Gestão de Pessoas e do Conhecimento. As conclusões obtidas poderão servir como fonte de informação para possíveis interferências na tomada de decisões quanto à formação e capacitação do quadro funcional do TJERJ, bem como aprimoramento do planejamento e disponibilidade das ações/iniciativas já oferecidas para um maior alinhamento com o Plano Estratégico traçado.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS ACHADOS

Foram entrevistados 12 (doze) servidores, todos exercendo cargos de gestão na área Administrativa, sendo 4 (quatro) da Diretoria-Geral de Comunicação e de Difusão do Conhecimento (DGCOM) – (1(um) Diretor Divisão e 3 (três) Chefes de Serviço) e 8 (oito) da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas (DGPES) – (1 (um) Diretor de Departamento, 1(um) Diretor de Divisão, 6(seis) Chefes de serviço). Todos com poder de decisão e influência direta em sua área de atuação no que se refere ao direcionamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional de seus servidores vinculados.

A partir das entrevistas foi possível identificar o histórico de lotação e atuação dos servidores entrevistados, o nível de conhecimento quanto aos direcionadores estratégicos do TJERJ e a opinião de cada um sobre as ações/iniciativas adotadas pelo Tribunal para atender as necessidades de treinamento e desenvolvimento do corpo funcional, bem como verificar os desafios encontrados pelos gestores para gerir e acompanhar tais ações.

No que se refere aos dados profissionais obtidos a partir das entrevistas, verificou-se que 100% dos entrevistados são servidores de carreira. Do total, 83,33% são servidores do TJERJ há mais de 15 anos, 50% são do sexo feminino. Também foi levantado que 16,66% estão na função de confiança ou cargo de confiança atual, entre 09 e 12 anos, que 41,66% estão na função de confiança ou cargo de confiança atual, entre 06 e 08 anos, que 41,66% estão na função de confiança ou cargo de confiança atual, entre 01 e 05 anos. Também se pode verificar que um servidor com deficiência visual, ocupa função de confiança há 5 anos, trabalhando em serviço de ambiência, que trata dos servidores que devem ser readaptados. Por fim foi constatado que 75% do grupo entrevistado sempre atuou no âmbito da área administrativa sem ter tido lotação na 1ª instância da Corregedoria Geral de Justiça.

No que se refere ao Plano Estratégico traçado pelo TJERJ, 83,34% dos entrevistados responderam que seu conhecimento sobre o Plano é muito superficial e que sentem dificuldade em buscar informação sobre o tema por vários motivos, entre eles: Falta de pessoal, excesso de demanda, pouca divulgação de como os projetos estratégicos estão sendo tratados.

100% dos entrevistados afirmaram que o nível de conhecimento, quanto ao Plano Estratégico e seus desdobramentos, pelos servidores vinculados a eles é muito raso. Não conseguem perceber que eles possuem esse conhecimento já institucionalizado.

91,66% dos entrevistados se reconhecem como trabalhador do conhecimento, responsável pela gestão (disseminação, implantação, acompanhamento) das ações que envolvem o objetivo estratégico da DGPES, mas muitas vezes se sentem impotentes em agir por conta própria. Percebem que ainda há muita hierarquia.

100% dos entrevistados responderam que é muito difícil mensurar a eficácia das ações adotadas para o aperfeiçoamento, desenvolvimento de seus servidores, visto que, apesar de realizarem um planejamento anual das ações necessárias para cada servidor, na maioria das vezes não conseguem realizar tal planejamento por motivos alheios como: Falta de cursos ou atividades direcionadas para área, impossibilidade de participação no momento da disponibilização das ações escolhidas, férias, licenças e outras eventos. Outro fato levantado foi que muitos servidores realizam cursos aleatórios para concluir as 30 horas necessárias anualmente, sem que se preocupem com o alinhamento estratégico. Ou seja, muitos procuram atividades/ações disponíveis que muitas vezes não agregam conhecimentos práticos as suas atividades, buscando somente concluir a caga-horária mínima necessária vinculada à progressão funcional. Um ponto levantado nesta questão, foi que hoje o servidor pode realizar a inscrição nas atividades/ações disponíveis sem que o gestor avalize sua escolha.

100% reconheceram as Ações/iniciativas “ Cursos presenciais, Cursos On-line, Workshop, Seminários, Palestras, Cursos Externos, Bentmarketing, Equipamentos/materias e estrutura física como aquelas que podem auxiliar no cumprimento dos objetivos estratégicos do TJERJ, porém somente as modalidades “Curso presencial e palestras” são vistas como 100% institucionalizadas, as demais se mostram em fase de implementação e algumas , como por exemplo Bentmarketing, não foi reconhecida por alguns gestores, nem mesmo como uma ação que tivesse sido adotada pelo Tribunal.

100% dos entrevistados reconheceram que todas essas atividades/ações são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores na busca do “Valor Social” que a justiça representa para sociedade.

100% dos entrevistados acreditam que as ações/atividades voltadas para o desenvolvimento, aperfeiçoamento dos servidores que ainda não estão institucionalizadas, poderiam receber mais investimento para que pudessem ser mais acessíveis aos servidores da base, trazendo assim maior interesse, engajamento e motivação por parte do corpo funcional. Também foi levantado a necessidade de ações/atividades mais específicas para cada tipo de área e maior diversidade dos cursos oferecidos. Foi pontuado que muitas ações são repetitivas e não há muita inovação de temas oferecidos, causando muito desinteresse por parte dos servidores.

16,33% dos entrevistados mencionaram que muitas ações/atividades vinculadas ao objetivo estratégico da DGPES que estamos abordando, hoje parecem distantes da alta administração. Não conseguem perceber o engajamento de cima para baixo. Também foi levantado que em um determinado período houve um engajamento maior da alta administração nos assuntos relacionados ao aprimoramento das ações de treinamento visando uma melhor prestação jurisdicional, mas perceberam que não há continuidade.

100% dos entrevistados, levantam que percebem que a maioria dos servidores procuram as ações/atividades de treinamento visando somente concluir as 30(trinta) horas obrigatórias, vinculadas a progressão funcional. Não se preocupam com alinhamento estratégico.

5. CONCLUSÃO

O estudo realizado teve como propósito apresentar as iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento disponíveis aos servidores do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, buscando a percepção quanto sua implementação e institucionalização na visão dos gestores do conhecimento e se contribuem para o aprimoramento e geração de “Valor social”.

Constatou-se a partir das teorias apresentadas e das entrevistas realizadas, que mesmo sendo um processo que exige muita interação entre as diversas áreas da organização, pois o TJERJ compreende grande variedade de competências necessárias à realização das diversas atividades que possui, a capacitação, desenvolvimento e aprimoramento do quadro funcional faz com que as transformações necessárias rumo aos objetivos traçados, sejam capazes de adequar as competências profissionais necessárias ao atingimento do Plano Estratégico adotado pelo TJERJ, alavancando, assim, os benefícios organizacionais, bem como se transformando em grandes instrumentos imprescindíveis para geração de “Valor Social”.

Porém, mesmo percebendo que todo esse processo conseguiu avançar em passos lentos, tendo havido um maior envolvimento da alta administração em um determinado período, hoje, há um sentimento de estagnação, percebido, principalmente, pela alternância de poder, que acontece a cada dois anos, e isso se mostra como um dos maiores inibidores da continuidade aos projetos.

Após o estudo também foi possível entender que a maior valorização da Gestão de Pessoas que o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro deve realizar é o investimento no seu corpo funcional e que o seu maior patrimônio é o “intelectual”.

Neste sentido, essa parece ser a necessidades mais representativa dentro do TJERJ no que diz respeito ao objetivo estratégico da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas que busca, através do seu objetivo estratégico “ Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais” comprovando a necessidade de qualificação dos servidores para que possam, com mais qualidade, servir à sociedade, firmando, assim, sua imagem de uma organização que presa e se preocupa com o “Valor Social”, que apresenta e representa para sociedade.

Assim, pude concluir que o grande desafio da Diretoria-Geral de Gestão de Pessoas no âmbito do TJERJ reside, principalmente, no desenvolvimento e aprimoramento das ações/iniciativas de treinamento atuais, devendo buscar principalmente apoio e comprometimento da alta administração em disseminar com mais eficiência seu Plano Estratégico, para que haja uma cultura organizacional homogênea institucionalizada, que possibilite uma melhor comunicação interna e, acima de tudo, uma real valorização do seu corpo funcional, propiciando, assim, o aperfeiçoamento das relações interpessoais, da liderança e a habilidade de comunicação, buscando sempre a melhor forma de atingir os objetivos traçados pela organização.

Contribuições deste trabalho

1) Acadêmica

Oportunidade de aprendizado e aprofundamento no que se refere à Gestão do Conhecimento e de Pessoas, porém com a certeza de que, como sugere o grande filósofo Sócrates com toda sua perspicácia e sabedoria, “a admissão de que ainda temos muito a aprender é o primeiro passo para transformamos nossa vida em constante aprendizado”.

2) Organizacional

Instrumento de avaliação das iniciativas estratégicas de treinamento, aprimoramento, e desenvolvimento na busca de melhorias, para que possam motivar e representarem instrumento fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

3) Pessoal

Trabalho x Satisfação Pessoal. Viver bem, estar feliz consigo mesmo e com o meio que o cerca. Essa é uma definição resumida da satisfação pessoal. ... Parte de quem somos é definida por nossa identidade profissional dentro do trabalho que realizamos para estarmos em dia com o nosso jugo social.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. in: As Pessoas na organização, São Paulo: Gente, 2002.
- AZEVEDO, A. W. M. Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano. Resenha. *Management and connections journal*. Vitória, Espírito Santo, v.2, n.1, jan/jun, 2013. DOI 10.13071/regec.2317-5087.2013.2.1.4582.231-238.
- CARBONE, P. P. Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento - 3ª ed., Rio de Janeiro - Editora FGV – 2009;
- CARVALHO, Hélio Gomes de. Inteligência Competitiva Tecnológica para PMEs Através da Cooperação Escola-Empresa. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, 2000.
- COSTA, R. G. G. .Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento, gestão da inovação e geração de valor : um estudo na indústria de óleo e gás /2015.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1986. [[Links](#)]
- HAMPTON,D.R. **Administração contemporânea**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- KICKERT, Walter J.M.;STILLMANN, MCCRAW,T.K. A. C. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- LONDON, Jack. Nuvens de Nada. Edição especial da Revista Exame, nº 766, p.82-86, maio 2002.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 16ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- POPADIUK, S.; FRANKLIN, M. A.; VIDAL, P. G.; MIGUEL, L. A. P.; PRIETO, V. C. *Exploitation e Exploration do conhecimento organizacional: Uma Análise em Empresas Brasileiras*. In: REZENDE, J.F. Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- REZENDE, J. F. *O Alinhamento Estratégico, o Balanced Scorecard e o Capital Intelectual no Brasil: um Estudo Empírico nas Empresas de Maior Complexidade e Repercussão*. 2006. 269f. Tese (Curso de Doutorado em Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ). Instituto COPPEAD em Administração. Rio de Janeiro, 2006.
- STEWART, T. A. Capital Intelectual; A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus,2002;

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, Tadao. *Sociedade da Informação no Brasil*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)* – Vol. 40, nº 4, p. 20-37, 2000.

Site TJRJ/ESAJ <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/esaj/esaj/apresentacao>)

Scherer, Felipe <https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/> (CONSULTADO EM 28/09/2017)

Scherer, Felipe <https://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/10/07/e-possivel-inovar-no-setor-publico/>

Scherer, Felipe <https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/e-possivel-inovar-no-setor-publico/> (Consultado em 28/09/2017)

<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/esaj/esaj/apresentacao>)

<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1438802/port-comun-estrat.pdf>

<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1217021/matriz-indicadores-fichas.pdf>

<http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/63730/riger-dgpes-1-sem-2017.pdf>

7. APÊNDICES

APÊNDICE “A” – QUADRO OBJETIVO ESTRATÉGICO DA DGPES

Um dos objetivos estratégicos traçados pelo TJERJ é o “**Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais**”, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Objetivo Estratégico: Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais	
Definição do Objetivo:	Visa definir estratégias de capacitação que possibilitem o constante desenvolvimento dos diversos profissionais em atuação no PJERJ com foco em competências técnicas e comportamentais, auxiliando o alcance dos objetivos institucionais.
Projetos Estratégicos vinculados:	· Implementação da Política de Gestão de Pessoas · Implementação do Novo Sistema GPES
Indicadores Estratégicos relacionados:	· Em fase de aprovação

Figura 1 – Um dos Objetivos Estratégicos do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

Fonte: Site da página do TJRJ, 02/2017.

APÊNDICE ‘B’ - PERGUNTAS UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

- 1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal em especial o que objetiva o “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” da DGPES?
- 2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ pelos seus colaboradores?
- 3) Qual a sua percepção sobre como TJERJ articula e dissemina o plano Estratégico?
- 4) Você como trabalhador do conhecimento da DGPES, reconhece as ações/iniciativas listadas na pergunta 6(seis) como sendo as mais utilizadas para o alcance do objetivo estratégico proposto pela DGPES?
- 5) Existem indicadores que possam demonstrar os resultados obtidos?
- 6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

<i>Ações/Iniciativas</i>	<i>Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ?</i>	<i>Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada</i>
<i>Cursos presenciais</i>		
<i>Cursos On-line</i>		
<i>Workshop</i>		
<i>Seminários</i>		
<i>Palestras</i>		
<i>Local das aulas</i>		
<i>Equipamentos/Material</i>		
<i>Cursos externos</i>		
<i>*Bentmarketing</i>		

* **Benchmarking** é um processo de **comparação de produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O *benchmarking* é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

- 7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social”?
- 8) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?
- 9) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

APÊNDICE “C” – DECLARAÇÃO UTILIZADA NAS ENTREVISTAS

DECLARAÇÃO

Estou desenvolvendo um trabalho para a conclusão do curso de especialização em Gestão de Pessoas ministrado pela ESAJ com a finalidade de levantar “Qual é a percepção dos gestores de algumas áreas do TJERJ sobre como **as iniciativas estratégicas de treinamento e desenvolvimento dos servidores e colaboradores do TJERJ estão sendo implantadas, institucionalizadas e contribuem para o aprimoramento da geração de valor social institucional**, que penso que poderá agregar valor para a Gestão de Pessoas para esse e quem sabe outros Tribunais.

O campo de observação escolhido, por serem trabalhadores do conhecimento foram o DGCOM e DGPES - significando que são pessoas capazes e responsáveis pela gestão do conhecimento no Tribunal.

Para a aquisição de informações elaborei esta entrevista, cujo sigilo está garantido - só apresentarei dados consolidados e comparados aos documentos e manuais que estou estudando para verificar conformidades.

Desde já agradeço sua preciosa contribuição.

APÊNDICE “D” – REGISTROS DAS ENTREVISTAS

Entrevistado Nº 1

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGCOM

Tempo Tribunal: 22 anos

Tempo na Função: 1 ano

Data da entrevista: 27/10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

A DGPES tem uma escola, matriz de competência- A DGPES espera que as pessoas busquem desenvolver suas habilidades para suprir uma lacuna. Tribunal quer que as pessoas continuem com interesse em desenvolver. Buscar novas competências. Planejado pela DGPES. Possui conhecimento desse objetivo

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Existem servidores que ainda estão entusiasmados com a carreira e assim buscam o desenvolvimento e o aprimoramento. Acredita que o interesse é pessoal. Mas existem servidores sem motivação e não percebem o benefício dos treinamentos. Muitos procuram os cursos e as ações disponíveis de treinamento somente para ganhar os pontos necessários. As 30 horas.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Ainda existe uma dificuldade. A carga horária não permite que o gestor saia para fazer cursos presenciais e percebe que curso online é uma boa ação.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Sim. Procura estimular seus colaboradores para que se capacitem, mas percebe que não tem como perceber o retorno.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Sim. A Escola é muito bem estruturada para parte presencial. Mas percebe que os cursos online estão insipientes.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Alguns momentos sim outros não/ Defasagem da grade com a matriz de competência busca para pontuação	Implementada
Cursos On-line	Sim	Em fase de implementação
Workshop	Sim	Em fase de implementação

Seminários	Sim	Em fase de implementação
Palestras	Sim	Em fase de implementação
Local das aulas	Sim	Implementado
Equipamentos/Material	Sim	Implementado
Cursos externos	Sim	Implementado
*Bentmarketing	Sim	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Está conectado. Nada se justifica se não reflete na sociedade.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Sim. Pesquisa, indicador. Não há como fazer gestão sem indicadores.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Difícil dizer. Seria necessário dados para comparação. Estudo complexo. Impulsionam. Podem refletir Geração de valor social. Tudo que você

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Foco é na pontuação. Focar mais capacitação direcionada. Ponto de melhoria. Acredita que amadurecer e precisamos da pontuação para que tudo isso existisse, mas deve ser trabalho um modo para que o corpo funcional se conscientize da necessidade da instituição.

Entrevistado Nº 2

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGCOM

Tempo Tribunal: 17 anos

Tempo na Função: 6 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Não conhece a fundo. Tem conhecimento de que anualmente existe um levantamento para sugerir cursos necessários para capacitação da equipe. E assim é feito. Não se sente íntimo ao plano geral. Reforçou que sente necessidades específicas e encontra dificuldade em desenvolver e capacitação mais específica. Sente que não há disponibilidade de treinamentos específicos para área que envolve o trabalho específico do MUSEU.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Não percebe que está disseminado e não percebe interesse por parte dos servidores no assunto. Há sugestão de novos cursos, mas percebem que as atividades não são renovadas e causa um desinteresse. Como as sugestões não são acatadas, percebe-se, que isso traz também um desinteresse. Com isso acabam realizando as mesmas atividades. Possui equipe que é constituída por servidores e colaboradores. Por ser uma atividade específica, os colaboradores, que são contratados, é que trazem o aprimoramento. percebe-se que por haver pouco servidores atuando nas atividades específicas, não há quórum para montar uma turma, tornando-se, assim, inviável.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Limitada. Para as gerais atende “é eficaz”, mas para as necessidades específicas ainda consegue perceber esta eficácia.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Se reconhece como trabalhador do conhecimento histórico, pela memória da Justiça.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando? Sim podem e acredita que auxiliam, mas acha que poderia abranger as capacitações mais específicas ampliando o conteúdo.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado
Cursos On-line	Sim	implementado
Workshop	Não	Não percebe
Seminários	Sim	implementado
Palestras	Sim	Institucionalizado
Local das aulas	Sim	institucionalizado
Equipamentos/Material	Sim	institucionalizado
Cursos externos	Não	Não percebe
*Bentmarketing	Sim	Implementado

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Ajuda. Por si só não. Nunca está pronto. As ações servem para aperfeiçoar, mas nunca chega a perfeição. Traz valor social, mas o aprimoramento deve ser constante.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Acredita que existe (pesquisa de opinião) naquele momento do curso pelo participante. “É no dia a dia que consegue perceber. Não existe indicador de eficácia, só consegue perceber ao longo do tempo. Não consegue vislumbrar um indicador.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Acredita que sim. Melhorar as atividades cotidianas do trabalho irá refletir positivamente. Apesar de que tem a percepção de que algumas atividades técnicas como a do Museu, Biblioteca ainda necessitam melhorar para que possam refletir um maior valor social.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Disponibilizar mais Workshops para áreas técnicas de atividades específicas do Museu Percebe que seria um grande ganho para Tribunal e para sociedade, trazendo um grande “valor Social”.

Entrevistado 3:

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGCOM

Tempo Tribunal: 24 anos

Tempo na Função: 4 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Tem conhecimento, porém pelo grande dinamismo do TJ, as pessoas não conseguem conciliar as atividades oferecidas de desenvolvimento, treinamento que estão adequados (alinhados) por serem oferecidas em período incompatíveis com a disponibilidade do servidor/colaborador, e sendo assim, não conseguem. participar., realizando outras atividades que não agregam muito, ou até mesmo que já foram realizados para cumprir a carga horária exigida anualmente. (30 horas).

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Percebe que o grupo tem conhecimento e que gostaria de participar de treinamento(cursos) mais ligados à área de Museologia, mas não conseguem e percebe que é difícil por não haver quórum suficiente para manter uma turma.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Percebe que as iniciativas disponibilizadas são eficazes e que com certeza deve continuar disponibilizando as atividades e ações que já estão sendo oferecidas, porém devem ser atualizadas.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Sim se reconhece como trabalhador do conhecimento. Sempre tenta implementar em sua gestão. Os conhecimentos apreendidos são sempre disseminados.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando? Reconhece as ações disponibilizadas pelo TJERJ estão alinhadas e podem auxiliar no cumprimento dos objetivos traçados.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	sim	Implementado
Cursos On-line	sim	Em implementação
Workshop	sim	Em implementação
Seminários	sim	Em implementação
Palestras	sim	Implementado
Local das aulas	sim	Implementados
Equipamentos/Material	sim	Implementados
Cursos externos	sim	Em implementação
*Bentmarketing	não	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Acredita que todo aprendizado traz um “Valor social, e se aplica no profissional e no pessoal. Acredita que sirva e reflete em todas as áreas da vida.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Acredita que deveria existir indicadores, mas não consegue vislumbrar um indicador O acompanhamento é realizado no dia a dia.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Enfatiza que as ações/iniciativas apresentam eficácia e que verdadeiramente reflete uma “Geração de valor social”. Principalmente os cursos de gestão (Empatia).

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Sim, Maior divulgação e ampliação para atender a demanda da instituição. Melhor forma de disponibilizar. Readequar as iniciativas (disponibilizar ações mais específicas), e disponibilizar de forma que possa ser acessada em horário mais adequado ao participante.

Entrevistado 4

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGCOM

Tempo Tribunal: 25 anos

Tempo na Função: 6 anos

Data da entrevista: 01 /11 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Se sente inserida no contexto. Tem consciência que existe um Plano Estratégico e que a DGCOM está inserida na estratégia, onde quer que a sociedade esteja mais próxima do PJERJ.

Hoje consegue perceber que é uma consciência natural. Que a parte estratégica já está institucionalizada por parte dela

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Eles possuem conhecimento da própria Diretoria. Não percebe que eles possuem conhecimento do Plano Estratégico do Tribunal e de outras Diretorias.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Apesar de que se deve ser mais difundido (Plano Estratégico), mas que intuitivamente as pessoas se interessam e acabam sendo eficazes.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Se reconhece como trabalhador do conhecimento acredita que faz com tanta naturalidade e que percebe que traz uma satisfação pessoal, se sente muito engajada com os objetivos estratégicos do TJERJ.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando? Reconhece todas as ações adotadas pelo Tribunal como propulsoras ao cumprimento dos objetivos estratégicos do TJERJ e percebe que estamos muito bem em relação aos outros Tribunais. Já realizou muitas palestras para apresentar o Banco do conhecimento implementado pela DGCOM.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Sim	Implementada
Cursos On-line	Sim	Implementada
Workshop	Sim	Implementada
Seminários	Sim	Implementada
Palestras	Sim	Implementada
Local das aulas	Sim	Implementada
Equipamentos/Material	Sim	Implementada
Cursos externos	Sim	Implementada
*Bentmarketing	Sim	Implementada

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Acredita que sim. Não há dúvida. As iniciativas fazem muita diferença. Como não somos detentores do conhecimento e muitas vezes devemos nos colocar no lugar do outro, muitas ações são pertinentes e agregam para um “Valor Social”.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Acredita que tenha indicadores (pesquisa opinião e satisfação), existem as auditorias então acredita que possam levantar questões de aprimoramento.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Sim, acredita e percebe que todo esforço adotado pela DGPES em oferecer ações de qualidade e naturalmente gera “Valor Social”

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Entrevistado 5

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 14 anos

Tempo na Função: 5 anos

Data da entrevista: 01/11 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Percebe que é bom para regular. Percebe que não há uma divulgação grande. Há carência nesse quesito. Percebe possui um conhecimento maior por conta da necessidade específica do trabalho e por se tratar de uma unidade certificada e nível de conhecimento exigido.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Pensa que é percebido pela equipe no dia a dia. Não há uma capacitação direta e contínua. Sente dificuldade, mesmo sendo gestor, em disseminar, pois não se sente capacitado. (Não sente o conhecimento consolidado)

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Existem problemas. Exemplo: Nas próprias matrizes, no mapeamento de competência, quantas vezes planeja-se as ações de capacitações e não são oferecidos e os servidores acabam realizando outras atividades somente para cumprir as horas como uma obrigação e assim a eficácia fica a desejar. Percebe que o Tribunal não consegue trabalhar a intersetorialidade e a transversalidade, as pessoas trabalham muito nas caixinhas. Percebe que existe uma dificuldade entre áreas afins (DEDEP e ESAJ) no que se refere ao alinhamento dessas ações. Acredita que seja falta de diálogo institucional, visto que várias pessoas passaram pelas diversas áreas desses departamentos e que mesmo assim existe uma dificuldade de colocar a roda para rodar., não consegue perceber onde é o entrave, acredita que seja institucional.

Comentado [MP1]:

- 4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Se reconhece em alguns itens, mais do específico do que o genérico. Pensa que por mais que o servidor queira se capacitar as ações não estão disponíveis. Exemplo: Não há o curso EXCELL III. Já realizamos os anteriores e não há perspectiva de disponibilizarem um mais avançado. Muitas vezes recorremos, informalmente, aos detentores do conhecimento, que até mesmo, já estão aposentados.

- 5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Sim. Afirmo ser superimportantes. Acredita que não pode ser restrito à Escola e nem mesmo a matriz, esse engessamento se apresenta prejudicial. Muito cursos são direcionados pela matriz (público Alvo) e acabam cerceando a participação de muitos interessados, pois não pontuam. Percebe que não é fácil operacionalizar todas as ações necessárias para atender as demandas. Um outro fator que percebe ser desmotivador é a falta de perspectiva de crescimento na carreira, sendo assim, muitos servidores procuram as ações de capacitação somente para cumprir as 30 horas obrigatórias anuais para progressão funcional. Existe também a dificuldade, por carência de servidores, de os servidores serem liberados pelos gestores para realizarem as ações de capacitação.

- 6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado

Cursos On-line	Sim	Em Implementação
Workshop	Sim	Em Implementação
Seminários	Sim	Em Implementação
Palestras	Sim	Em implementação
Local das aulas	Sim	Institucionalizado
Equipamentos/Material	Sim	Institucionalizado
Cursos externos	Não	Não há incentivo
*Bentmarketing	Não/O que foi realizado foi por conta própria do gestor. Não foi incentivado pela instituição.	Não há incentivo

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

- 7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Acredita que de alguma forma sim. Não totalmente eficaz, mas está sendo construído. Pensa que estamos engatinhando. Estamos em construção.

- 8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Sim. Ainda trabalha muito na caixinha. Cada um está na sua caixinha não conseguindo ver o todo desse tipo de ação. Acredita que é preciso construir, buscar metas e indicadores. Exemplo: “Muitos buscaram qualificação profissional, mas não percebe que a instituição está interessada em valorizar esses servidores.” Torna-se assim um balde de água fria. Percebe que não há valorização dos servidores que se capacitam.

- 9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Estão caminhando. Está sendo construído. Acredita que falta o reconhecimento da importância disso pela alta administração. A alta administração deve trabalhar com meritocracia. Se continuar trabalhando da forma que trabalha hoje não vai avançar.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Talvez desenvolver a consciência dos próprios gestores, de que deve liberar seus servidores para realizarem as ações de capacitação. Buscar trabalhar a percepção dos gestores de que as ações são importantes para um trabalho com qualidade e que podem ser revertidas até mesmo como uma satisfação pessoal.

Entrevistado 6

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 16 anos

Tempo na Função: 3 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Não tinha cultura administrativa. Trabalhava na área jurisdicional e quando veio para área administrativa percebeu que a visão da instituição é muito diferente. Percebeu que o treinamento para se adequar a área administrativa é muito ruim. O conhecimento sobre esse assunto é muito raso. O conhecimento adquirido é para dar conta do trabalho e responder auditoria. Percebe que não tem conhecimento profundo sobre os Planos. Percebe que o que está institucionalizado é a área de Tecnologia – (DGTEC). Acredita que poderia ter um treinamento mais efetivo e eficaz. Pensa que as trinta horas necessárias de aprimoramento são utilizadas só para progressão. Percebe que o treinamento é muito aquém pelo porte da instituição.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Não percebe que está disseminado. Existe uma visão de que tudo que é realizado em nível do Planejamento estratégico é considerado pela maioria dos servidores uma besteira.

A área administrativa é vista pelos servidores da atividade fim como área que trabalha menos, que é privilegiado e etc. e todo esse trabalho de disseminação do Plano estratégicos e

objetivos é uma perda de tempo. Percebe que existe uma resistência aos assuntos ligados aos objetivos estratégicos e que há necessidade de divulgar disseminar essa nova cultura que o TJERJ quer. Percebe que a atividade fim (judicial) possui uma outra mentalidade institucional. Percebe que há uma divisão/um muro entre a área administrativa e judicial. Deveria haver uma maior interação entre as áreas e uma mudança de mentalidade/cultura do inconsciente coletivo. Existe uma consciência institucional no sentido de que a área administrativa é separada da judicial. Isso deve ser trabalhado para mudar. Não acredita que esteja disseminado, que esteja no sangue.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Sim acredita que está sendo eficaz. É uma mudança de consciência, é uma coisa nova e para que se mude padrões leva tempo. Não se muda padrão de uma hora para outra, acredita que no futuro haja essa integração perfeita. O administrativo e o jurisdicional consigam trabalhar juntos, organizados para uma melhor prestação jurisdicional para população. No final trabalhamos para nós mesmos.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Sim. Acredita que desde que passou a atuar no administrativo pode ter uma visão mais ampla do judiciário. Inclusive acredita que todos deveriam passar pelas duas áreas (Administrativo e judiciário) para ter uma visão mais geral da instituição. Hoje percebe que com essa experiência ampliou muito sua visão e consegue disseminar melhor.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Acredita que são importantes, mas percebe que a ESAJ ainda não pegou o tom perfeito para colocar no sangue. Não tem como não ter treinamento São ações importantes e necessárias e o treinamento começa em sala de aula. Reconhece as ações oferecidas como auxiliares no cumprimento dos objetivos em questão.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como)
Cursos presenciais	Alguns estão- Muitos para cumprir grade e maioria para cumprir 30 horas. Não para ter uma visão sistêmica.	Institucionalizado somente para cumprimento da obrigatoriedade das 30 horas.
Cursos On-line	Sim	Não conhece
Workshop		
Seminários		
Palestras		
Local das aulas	Sim	Institucionalizado
Equipamentos/Material	Sim	Institucionalizado
Cursos externos	Sim	Em implementação
*Bentmarketing	Não	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. O valor social é o que a gente busca. Há necessidade de uma conscientização do que cada um representa dentro da instituição para que haja “Valor Social”. Não podemos cumprir

somente número, temos que ter entranhado dentro de cada um a importância do que ela está fazendo. Deve haver um grau de consciência coletiva para que haja um grande valor social. Valorizar a produtividade, mas não a qualquer custo.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Já existem muitos indicadores, o TJERJ está cada vez mais acompanhando por indicadores, isso é essencial, fundamental.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Sim. Aí é tudo que já falou

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Não indicou melhorias para nenhuma das ações/iniciativas.

Entrevistado 7

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 27 anos

Tempo na Função: 10 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Sabe que existe, mas conhecimento é básico. Fica envolvido com as atividades de cada um.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Muito frágil. Não há interesse no assunto. As pessoas estão mais voltadas para as atividades do dia a dia. Ninguém para pra ver o Plano estratégico... Não está no sangue dos servidores.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Não. Dificuldade é a mudança de administração. Não existe um trabalho de continuidade. A nível de divulgação existe, mas não existe um trabalho de continuidade suficiente que satisfaça os objetivos estratégicos. É insatisfatório.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Sim. Uma das coisas que a ESAJ poderia disponibilizar ferramentas de acompanhamento. Hoje não há necessidade de aval para que o colaborador realize as ações de capacitação. Hoje existe uma autonomia do colaborador e o gestor acaba, apesar do planejamento, não sendo consultado. Outra coisa que dificulta são cursos que se repetem e não há como uma diversificação uma renovação dos cursos. Muitas vezes as atividades planejadas não são oferecidas.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Sim. Cada um se identifica em uma atividade e isso beneficia o interesse pelo desenvolvimento. Quando existe uma diversificação de ações, favorece o participante e a instituição.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar

	questão)?	comentários – por que? Como)
Cursos presenciais	Repetitivos/realidade dos setores	Implementado
Cursos On-line	Repetitivos/ Facilidade para os servidores do interior	Implementado
Workshop	Não	
Seminários	Não	
Palestras	Sim	Implementado
Local das aulas	Sim – Capital- Interior é prejudicado	
Equipamentos/Material		
Cursos externos	Sim – Individual	Em implementação
*Bentmarketing	Sim/Próprio setor	Em implementação

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Hoje da maneira que está acontecendo não reflete um “Valor Social”. Acredita nesse objetivo. Outra abordagem junto ao servidor, ele não reconhece o treinamento como uma vantagem. Ele quer as horas de treinamento necessárias sem se preocupar com o alinhamento do Plano estratégico, somente para progressão funcional.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Acredita que é necessário para que pudesse programar as ações. Efetividade no setor. Não sabe mensurar qual o indicador, mas acredita que seria muito eficaz para um planejamento futuro.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Acredita que o TJ evolui. Percebe que houve evolução, apesar de toda as dificuldades percebe que o tribunal está conseguindo gerar um valor social. Consegue gerar valor social sim.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Ser mais frequentes, mais habituais. Retorno rápido. Possível fazer treinamentos específicos para cada setor. Seria de muita valia.

Entrevistado 8

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 20 anos

Tempo na Função: 12 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Fez curso sobre isso há muito tempo atrás. O conhecimento sobre o Plano estratégico é muito básico, rasteiro. Esse aprimoramento de capacitação sim, todo ano há um planejamento das capacitações então se torna mais fresco na cabeça.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Não está disseminado. No sangue muito menos.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Acredita que os servidores focam mais em realizar as 30 horas para cumprir o exigido, não com vistas as iniciativas estratégicas. Não se preocupam com isso.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Não se reconhece como disseminador do Plano estratégico.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Reconhece as ações listadas como auxiliares ao cumprimento do Plano estratégico.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Sim	Implementado
Cursos On-line	Sim	Em implementação
Workshop	Não/Nunca viu	
Seminários	Não	
Palestras	Sim	
Local das aulas	Sim	
Equipamentos/Material	Sim	
Cursos externos	Pouco	
*Bentmarketing	Não	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Com certeza.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

É uma coisa difícil de fazer. Não consegue vislumbrar um indicador. Na prática acredita que não há como aferir.

Pensa que deveria existir indicadores.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Apresenta eficácia na área administrativa. Não soube responder à pergunta. Não consegue perceber se poderia gerar Valor social.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

O grande lance seria selecionar “a coisa”, de modo que pudesse ser disponibilizada para área administrativa, pois o que é disponibilizado não está atendendo as demandas. Falta disponibilizar ações que atendam à área administrativa mais específicas.

Entrevistado 9

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPEs: DGPEs

Tempo Tribunal: 23 anos

Tempo na Função: 8 anos

Data da entrevista: 31 /10 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPEs?

Tem noção do Plano Estratégico. É disseminado, mas há necessidade de mudança de cultura para que os servidores consigam se moldarem ao plano estratégico.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Sim. Eles têm conhecimento que existe e buscam realizar os cursos dentro dessas competências. Procuram o alinhamento.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Acredita que sim. Eles indicam os cursos da área de gestão e percebe que são direcionados para atingir o objetivo proposto.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Não se reconhece. É porque no dia a dia são tantas outras atividades, e essa atividade é colocada em segundo plano. E quando é colocada em segundo plano não há foco. Se houver um direcionamento para alguma ação, vou direcionar para que aprimore as atividades do dia a dia. Muitas vezes esse assunto (Plano estratégico) é passado informalmente.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Sim. Todas as ações são importantes e necessárias para o cumprimento do objetivo estratégico.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/

	objetivo estratégico em questão)?	Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como,)
Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado
Cursos On-line	Sim	Em implementação
Workshop	Não	
Seminários	Não	
Palestras	Sim	Implementada
Local das aulas	Sim	Implementado
Equipamentos/Material	Sim	
Cursos externos	Não	
*Bentmarketing	Não	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Especialmente os cursos voltados para capacitação comportamental.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Isso torna a coisa muito burocrática, tem seu lado positivo e negativo. Muitas vezes acaba engessando determinadas ações e devendo realizar determinadas contagem que atrapalham o andamento do trabalho, mas o resultado, quando se apura, traz alguma luz para o que está sendo pesquisado. Reconhece que algumas vezes demonstram uma adequação através daquilo que é necessário melhorar. Até que ponto o indicador vai refletir a realidade? Pensa que é muito difícil encontrar um indicador para aferir.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Sim. Acredita que gera valor social.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Melhor divulgação, maior investimento, mais possibilidade de se realizar.

Entrevistado 10

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 31 anos

Tempo na Função: 2 anos

Data da entrevista: 16 /11 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Conhece. Ressaltou que alguns projetos do Departamento não foram a frente em razão de custos e tem conhecimento que somente um projeto está em andamento. (Sistema GPES)

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Não está disseminado. Há necessidade de maior divulgação.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Acredita que a intenção e solicitação que é feita a cada final de ano, ela é direcionada realmente para cada público, mas confessa que não vê um prosseguimento. E principalmente quando muda administração. Nosso período é muito curto (dois anos) e não há muito tempo de desenvolver e implementar e aí quando entra outra administração não dá prosseguimento ao que a outra fazia.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Não se reconhece. Não é dado prosseguimento, acredita até mesmo que seja por conta da especificação das atribuições dos departamentos, que são duras, pesadas, e muitas vezes se vê impedida de dar prosseguimento.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando? Acredita que sim. Reforça, apesar de tentar realizar esse alinhamento, não há continuidade.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como)
Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado
Cursos On-line	Mais divulgação e ampliar ofertas	
Workshop	Não	
Seminários	Não	
Palestras	Sim/Flexibiliza	Institucionalizado
Local das aulas	Sim/Adequado	
Equipamentos/Material	Sim/Adequado	
Cursos externos	Não	
*Bentmarketing	Sim	Depende de cada área.

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Acredita que sim. Mesmo sendo lá na ponta. Principalmente a área de pessoal. O servidor deve está tranquilo para desenvolver suas atividades laborais.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Não consegue vislumbrar um indicador. Consegue perceber no dia a dia., até porque o servidor busca manter uma capacitação em sua área de atuação naquele momento, e acredita que poderia ser ampliado, porque hoje há uma oferta de cursos e existe um público alvo, que muitas vezes o servidor deseja se capacitar em um assunto e se vê impedido, ou melhor, pode até participar mas não vai contabilizar e não conta os pontos, e na realidade o servidor busca as ações de treinamento mais visando o cumprimento das 30 horas, mais dentro daquilo que lhe vai ser útil para o seu trabalho. As horas merecia um acompanhamento melhor. Acredita que falta melhores ofertas de assuntos direcionados ao que se procura dentro do que foi planejado.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Acredita que sim. Todo investimento realizado no corpo funcional, com certeza traz “Valor Social.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Investir mais nas capacitações e desenvolvimento. Pensa que a alta administração se preocupa, mas como o serviço público, muitas vezes se vê engessado em oferecer e desenvolver. Muito pela troca a cada 2 anos de administração (pouco tempo) e não há continuidade às atividades voltadas ao aprendizado. Cada um vem e quer deixar sua marca e o tempo é muito curto.

Entrevistado 11

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 16 anos

Tempo na Função: 8 anos

Data da entrevista: 16 /11 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Não conhece o Plano Estratégico do TJERJ, somente superficialmente.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Penso que é uma ideia geral. Os cursos é uma coisa obrigatória. Pensa que a maioria não gosta de realizar os cursos. Não há necessidade. De uma forma geral a percepção é que eles têm que não é uma coisa profunda não possui essa ideia de que há um alinhamento da estratégia do tribunal de Justiça. Também pensa assim, acha válido, a questão do aprimoramento, mas a forma de como é feito, não sabe se está de um jeito de cumprir o objetivo que o Tribunal busca. De capacitar, incentivar os servidores em suas áreas, mas não só em suas áreas, em se capacitar. Pensa que a ideia geral é que o servidor se capacite, e do jeito que hoje é realizado está engessado, não deveria ser obrigatório nesse sentido. Hoje já é obrigatório em realizar as ações de capacitação, pois está vinculado a sua promoção, diretamente uma obrigação de fazer, se não, não se desenvolve na carreira, é o primeiro critério de desempate. Mas por outro lado, que o servidor deve se desenvolver como um todo. A partir do momento que o servidor realiza uma Pós-graduação fora deve ser valorizado, pois também tem uma parte pessoal. Exemplo “realizou um Pós-graduação, mas como está fora da área criminal, não contou para nada.”, somente conhecimento pessoal. A instituição não valoriza. Nesse sentido existe um contra censo, pois muitas vezes são oferecidas palestras com assuntos diversos, fora da área que atua, e é pontuado. Deveria ser mudado. Se a ideia é incentivar o servidor a desenvolver, deveria ser em todos os sentidos. Deveria ser valorizado quem busca se desenvolver e através dessa percepção ser mais coerente. A forma de como hoje é feito acaba desvalorizando quem

busca se desenvolver e de uma certa maneira suprir a carência de ofertas disponibilizadas pelo próprio Tribunal.

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Pensa que hoje, as ações oferecidas não estão alinhadas, sendo assim, a eficácia fica prejudicada. Justamente no sentido já relatado. A ideia principal do TJ , acredita que é incentivar o desenvolvimento em sua área, mas da forma que hoje é feito não está parametrizado.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Mais ou menos. Sinceramente Como entendimento geral, da maioria, muitas vezes por conta disso, claro que conversa com os servidores para realizarem as atividades para agregar, mas percebe que muitos não se interessam por não haver perspectiva e muitos não querem fazer por não serem gestores. Mas também não insiste em que realizem ações mais específicas.

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando? Sim. Tudo é válido. A estrutura é boa. Apesar de perceber que, por exemplo, os cursos on-line possuem problemas, difícil acesso. As salas são ótimas, os professores são capacitados.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar

	questão)?	comentários – por que? Como)
Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado
Cursos On-line	Sim	Em implementação
Workshop	Sim	
Seminários	Sim	
Palestras	Sim	
Local das aulas	Sim	
Equipamentos/Material	Sim	
Cursos externos	Sim	
*Bentmarketing	Sim	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim. Toda forma de promover algum conhecimento para o servidor é válida, desde que seja de uma forma correta, que estimule, interesse, não de uma forma obrigatória.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Essa parte vai de cada servidor. Sempre se tenta conciliar. Mas tem servidores que faz por fazer, mas tem outros que se interessam mais e chegam mais empolgados. Percebe que não pode jogar tudo na conta do Tribunal, também é uma coisa mais pessoal.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Como uma ideia principal sim. Agora se realmente está sendo efetivo lá na ponta, confessa que por conta de todos os fatores elencados anteriormente (incentivo, o próprio servidor), tem dúvidas que possa está gerando “valor social”.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Um ponto que deveria ser mudado é o de valorizar as ações de capacitação realizada pelo próprio servidor, que de certa forma estará agregando, como profissional ao Tribunal. Existir uma flexibilidade na avaliação das ações de capacitações externas realizadas pelos servidores. Principalmente matérias que poderão, em algum, momento, serem úteis ao Tribunal. Exemplo:”. Realizou uma pós-graduação em matéria criminal e não foi aceito como ação de desenvolvimento, não sendo pontuado, por não está lotado em unidade de matéria afim. Percebe que além de desmotivar o servidor, se torna uma desvalorização de sua iniciativa de desenvolvimento.

Entrevistado 12

Efetivo ou Comissionado: Efetivo

DGCOM ou DGPES: DGPES

Tempo Tribunal: 16 anos

Tempo na Função: 6 anos

Data da entrevista: 16 /11 /2017

1) Qual o seu nível de conhecimento sobre o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro? Em especial, em relação ao objetivo/iniciativa “Aprimoramento da capacitação e das competências Institucionais” – Objetivo estratégico da DGPES?

Conhece superficialmente o Plano estratégico do TJERJ. O objetivo da DGPES está mais claro devido ao levantamento das necessidades de aprimoramento anual.

2) Qual a sua percepção quanto ao nível de conhecimento do Plano Estratégico e/ou desdobramentos do TJERJ **pelos seus colaboradores**? Está disseminado? Institucionalizado, isto é: já está no sangue?

Percebe que tem conhecimento, mas não se preocupam. Não se sentem motivados. “ É aquela coisa de fazer cada vez menos” .

3) Qual a sua percepção sobre a eficácia com que o TJERJ desdobra em iniciativas e ações dos objetivos estratégicos da instituição, em especial sobre o objetivo estratégico que estamos abordando?

Pensa que o Tribunal vem trabalhando para alcançar todos os servidores nesse sentido. Oferece ações, atividades para que se desenvolvam, mas por outro lado, não há a contrapartida. Não há incentivo e reconhecimento. Sendo assim há um desestímulo.

4) Você se reconhece como trabalhador do conhecimento do TJERJ/ DGPES, responsável pela gestão (disseminação, implantação e acompanhamento) das ações sobre as quais conversamos? (Somente para gestores da DGPES)

Se sente totalmente. Muitas vezes realiza treinamentos informais para adequar as atividades. Percebe que o aprendizado do dia a dia é o que está possibilitando o andamento dos processos de trabalho. Hoje, as atividades são muito dinâmicas e percebe existe uma necessidade imediata de aprimoramento, e percebe que o Tribunal não está conseguindo acompanhar. Muitas ações oferecidas parecem obsoletas

5) Reconhece as ações/iniciativas (lê-las para o entrevistado) como aquelas que podem auxiliar no cumprimento do objetivo estratégico do TJERJ sobre o qual estamos conversando?

Sim. Todo nível de conhecimento para executar as tarefas diárias servem como aprimoramento. Mas percebe que os servidores não se sentem motivados em buscar desenvolvimento por falta de reconhecimento.

6) Qual a sua percepção sobre as iniciativas/ ações que estamos trabalhando (lê-la uma a uma) para o Desenvolvimento dos servidores e colaboradores proposto pela DGPES para o alcance desse objetivo estratégico?

Ações/Iniciativas	Reconhece o alinhamento dela com a Estratégia do TJERJ? (pode contribuir para o cumprimento do objetivo estratégico em questão)?	Qual o andamento em sua percepção dessa iniciativa/ação? Implementada/ Em Implementação/ Institucionalizada (puxar comentários – por que? Como)

Cursos presenciais	Sim	Institucionalizado
Cursos On-line	Sim	Em implementação
Workshop	Sim	
Seminários	Sim	
Palestras	Sim	
Local das aulas	Sim	
Equipamentos/Material	Sim	
Cursos externos	Sim	
*Bentmarketing	Sim	

* **Benchmarking** é um processo de **comparação** de **produtos, serviços e práticas empresariais**, e é um importante **instrumento de gestão** das empresas. O benchmarking é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa.

7) Em sua opinião essas ações/iniciativas são capazes de desenvolver as competências necessárias dos servidores e colaboradores em busca do “Valor Social” (explicar valor social – satisfação da sociedade)?

Sim, claro! Quem busca o Judiciário para solução de seus problemas e percebe que está sendo atendido por pessoas capacitada, bem qualificadas, pode até não perceber esse “valor social”, mas se sente protegida, confiante.

8) Na sua opinião existem ou deveriam existir indicadores que possibilitassem o acompanhamento (demonstram) dos resultados obtidos?

Pensa ser difícil, mas acredita que consiga mensurar (acompanhar) no dia a dia.

9) Em sua opinião as ações/iniciativas já institucionalizadas apresentam eficácia na prestação jurisdicional refletindo, assim, “Geração de valor social”?

Sim. Todo conhecimento aplicado corretamente, certamente gerará um “valor social” e assim, inevitavelmente se refletirá em um bom atendimento.

10) As ações/iniciativas que não foram bem avaliadas, em sua opinião, poderiam ser aprimoradas, melhoradas? De que forma?

Maior divulgação dessas ações. Maior investimento no servidor, pois eles são os responsáveis pelo andamento da justiça. Maior valorização e reconhecimento de todo o quadro funcional.

Existe um sentimento de que para o escalão superior sempre há como valorizar e despende investimentos e para a base (servidores) sempre há obstáculos.

APÊNDICE “E” – FORMULÁRIO MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES – ÁREA ADMINISTRATIVA E ÁREA JUDICIAL.