



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

JOENE ROQUE BARRADAS

**NOVO BANCO DE TALENTOS: “TEM QUE MORRER PRA GERMINAR” A
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO TRT PERNAMBUCANO**

RECIFE - PE

2025

JOENE ROQUE BARRADAS

**NOVO BANCO DE TALENTOS: “TEM QUE MORRER PRA GERMINAR” A
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO TRT PERNAMBUCANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre Profissional em Políticas Públicas. **Área de concentração:** Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho.

RECIFE
2025 - PE

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Barradas, Joene Roque.

Novo banco de talentos: "tem que morrer pra germinar" a gestão de pessoas por competências no TRT pernambucano / Joene Roque Barradas. - Recife, 2025.

145f.: il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, 2025.

Orientação: Ernani Rodrigues de Carvalho Neto.

1. Banco de talentos; 2. Competências; 3. Gestão de pessoas; 4. Planejamento estratégico; 5. Ciclo de Políticas Públicas; 6. Judiciário. I. Carvalho Neto, Ernani Rodrigues de. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

JOENE ROQUE BARRADAS

**NOVO BANCO DE TALENTOS: “TEM QUE MORRER PRA GERMINAR” A
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO TRT PERNAMBUCANO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Políticas Públicas da
Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Políticas Públicas.
Área de concentração: Políticas
Públicas.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ernani Rodrigues de Carvalho Neto (Orientador) Universidade
Federal de Pernambuco - UFPE

Prof. Dra. Rebecca Bianca de Melo Magalhães Brasileiro (Convidada)
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)

Prof. Dra. Tassiana Moura de Oliveira (Convidada)
University at Albany - Nova York - Estados Unidos

Uma dedicatória especial a um mestre na Terra, *in memoriam*, meu pai, Joel Lins Barradas, professor da UFRPE e à Doutora do Lar, minha mãe, Luzinete Roque Barradas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela inspiração e seu silêncio de escuta em momentos tão necessários ao meu crescimento pessoal e acadêmico. No início deste Mestrado, recebi a graça de ter meu filho pleno em sua saúde - que passou por cirurgia para retirada de tumor cerebral - e, ainda envolta em grandes dificuldades, diante de um incêndio ocorrido na empresa do meu esposo, eu sentia o amor incondicional de nosso Pai, que não me desamparou e cuidou de mim e de minha família. Agora, estou aqui, entregando a colheita do conhecimento que deixei fluir com a ajuda do corpo docente da UFPE, tão magistralmente preparado.

Meu coração se alegra com a paciência e compreensão do meu esposo e meus filhos e, também, honro meus pais, irmãos e todos os familiares próximos que pacientemente me elevaram, fortaleceram e compreenderam minha ausência e caminhada até aqui.

Tenho que destacar a importância da oportunidade dada pelo Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região, diante do convênio firmado com a Escola Judicial - EJUD6 e a UFPE, ao realizar este Mestrado em Políticas Públicas. A coragem em acreditar neste projeto e nos fazer pioneiros mostra o incentivo ao desenvolvimento da mente, da alma e do conhecimento, para melhor servir.

Com especial carinho, registro a alegria dos momentos que passei em sala de aula, sob a especial coordenação da Dra. Wiviane Maria Oliveira de Souza, por quem nutri admiração por sua atenção, firmeza e justiça em todas as decisões.

Registro profunda gratidão aos participantes da pesquisa, principalmente aos que dispuseram de seu tempo para as entrevistas, especialmente os que fazem parte do Grupo de Negócios Nacional, com especial menção a Ezilda Luci Matias Silva, servidora que idealizou o Programa PROGECOM – Programa de Gestão de Pessoas por Competências, e aos servidores Camila Pereira e Ricardo Scholz.

Por fim, com igual deferência, agradeço aos Mestres da UFPE e aos Doutores participantes da Banca de Qualificação e Defesa, que contribuíram para o direcionamento da pesquisa. Assim, represento-os na pessoa do coordenador do Mestrado, Professor Doutor Ernani Rodrigues de Carvalho Neto, cuja dedicação possibilitou realizar este projeto.

RESUMO

Este estudo busca compreender a necessidade de reformulação do Banco de Talentos no Tribunal Regional do Trabalho de Pernambuco, à luz do modelo de gestão de pessoas por competências, ao passo que tem por finalidade a conexão de competências essenciais do servidor e competências organizacionais necessárias para ocupar uma função disponível. Para tanto, apoiou-se em uma abordagem multimétodo, com análise qualitativa sobre 14 (quatorze) entrevistas não estruturadas com representantes do Grupo de Negócios do PROGECOM – Programa de Gestão de Pessoas por Competência, composição original e atual, e uma checagem das percepções mediante abordagem quantitativa e fontes documentais. Os resultados da pesquisa denotam, em síntese, que, na raiz da política pública nacional, existem vulnerabilidades e forças com acentuada natureza cultural e política, notando-se apego a ações tradicionais de recrutamento, em detrimento do uso do sistema, o que demonstrou resistências entre forças informais e formais. E, assim, observando-se um tensionamento entre barreiras e oportunidades envolvendo o Banco de Talentos, que tangencia o PROGECOM, pressupõe-se risco de afastamento do planejamento estratégico nacional do CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho, no que toca ao eixo da efetiva mudança para o modelo de gestão de pessoas por competências. Diante deste cenário, a perspectiva acadêmica pretendeu investigar a suficiência das mudanças ocorridas para o funcionamento do sistema, bem como a identificação de oposições para chegar à fase de implementação e execução. A pesquisa também registrou a importância dos "empreendedores de políticas" (*policy entrepreneurs*) para o ciclo das políticas públicas, que atuaram como hábeis negociadores e defensores de um projeto inovador que envolve os modelos de gestão de pessoas no ambiente público, especialmente, no Judiciário. Portanto, a importância do levantamento sobre os sucessos e as falhas ocorridas até a decisão incremental de reformulação do Banco de Talentos, culminou na necessidade de compreender e descrever o tensionamento entre o ideário e a realidade da política pública à luz do modelo de gestão de pessoas por competências no Judiciário Trabalhista Pernambucano.

Palavras-chave: banco de talentos; competências; gestão de pessoas; judiciário; ciclo de políticas públicas; planejamento estratégico.

ABSTRACT

This study seeks to understand the need for the reformulation of the Talent Pool at the Regional Labor Court of Pernambuco, in light of the competency-based people management model. Its purpose is to connect the essential competencies of the public servant with the organizational competencies required to fill an available position. For this, it relied on a multimethod approach, with a qualitative analysis of 14 (fourteen) unstructured interviews with representatives of the PROGECOM Business Group – Competency-Based People Management Program, both in its original and current composition, and a quantitative and documentary source-based perception check. The research results show, in summary, that at the root of the national public policy, there are vulnerabilities and strengths with a strong cultural and political nature. There is a noticeable attachment to traditional recruitment methods, to the detriment of using the system, which demonstrated resistance between informal and formal forces. Thus, observing a tension between barriers and opportunities involving the Talent Pool, which is related to PROGECOM, it is presumed there is a risk of deviating from the national strategic planning of the CSJT – Superior Council of Labor Justice, with regard to the axis of effective change toward the competency-based people management model. In light of this scenario, the academic perspective aimed to infer on the sufficiency of the changes that occurred for the system's operation, as well as to identify oppositions to reach the implementation and execution phase. The research also recorded the importance of "policy entrepreneurs" for the public policy cycle, who acted as skillful negotiators and advocates for an innovative project involving people management models in the public sector, especially in the Judiciary. Therefore, the importance of the survey on the successes and failures that occurred up to the incremental decision to reformulate the Talent Pool culminated in the need to understand and describe the tension between the ideal and the reality of public policy in light of the competency-based people management model in the Pernambuco Labor Judiciary.

Keywords: talent pool; competencies; people management; judiciary; public policy cycle; strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Consolidação simplificada das Matrizes SWOT das entrevistas	77
Figura 2 -	Diagrama de setas - Possíveis impactos entre os elementos da matriz SWOT.....	78
Figura 3 -	Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de fraquezas para as falhas do Banco de Talentos	86
Figura 4 -	Representação em nuvem de palavras: dentre os elementos de ameaças para as falhas do Banco de Talentos.....	86
Figura 5 -	Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de forças para o sucesso do Banco de Talentos	87
Figura 6 -	Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de oportunidades para o Banco de Talentos	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apuração das respostas de entrevistas de conteúdo	59
Tabela 2 - Eixo cultural e político - fraquezas e ameaças.....	65
Tabela 3 - Tabela 3 - Eixo estrutural e técnico - fraquezas e ameaças	66
Tabela 4 - Normalização dos percentuais - fraquezas e ameaças	67
Tabela 5 - Eixo cultural e político - forças e oportunidades	68
Tabela 6 - Eixo estrutural e técnico - forças e oportunidades	70
Tabela 7 - Normalização dos percentuais - forças e oportunidades	72
Tabela 8 - Consolidado de fraquezas	73
Tabela 9 - Consolidado de ameaças	74
Tabela 10 - Consolidado de forças.....	74
Tabela 11 - Consolidado de oportunidades	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Evolução da Gestão de Pessoas no Judiciário Trabalhista	27
Quadro 2 -	Compromisso com a Gestão de Pessoas no TRT-6.....	28
Quadro 3 -	Prioridades da Gestão de Pessoas no TRT-6	28
Quadro 4 -	Marco Normativo da Gestão de Pessoas por Competências no Judiciário	29
Quadro 5 -	Reprodução do conteúdo do Mapa Estratégico Geral do TRT da 6ª Região.....	32
Quadro 6 -	Missão, Visão e Valores conectados ao plano intraorganizacional em gestão de pessoas do TRT da 6ª Região	34
Quadro 7 -	Adaptação da Análise da Matriz SWOT do Plano Intraorganizacional de Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região	35
Quadro 8 -	Representação de parte do Quadro de Planejamento Anual da Divisão de Governança em Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região (2022- 2026).....	36
Quadro 9 -	Comparativo do Banco de Talentos	52
Quadro 10 -	Questionário simplificado	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo de falhas nos eixos: “cultural e político” e “estrutural e técnico”	68
Gráfico 2 - Comparativo de sucessos nos eixos: “cultural e político” e “estrutural e técnico”	72
Gráfico 3 - Demonstração dos achados de fraquezas da Matriz SWOT	73
Gráfico 4 - Demonstração dos achados de ameaças da Matriz SWOT	74
Gráfico 5 - Demonstração dos achados de forças da Matriz SWOT	75
Gráfico 6 - Demonstração dos achados de oportunidades da Matriz SWOT	77
Gráfico 7 - Falhas do Banco de Talentos: fator cultural e político	81
Gráfico 8 - Falhas do Banco de Talentos: fator estrutural e técnico	82
Gráfico 9 - Sucesso do Banco de Talentos: cultural e político	83
Gráfico 10 - Sucesso do Banco de Talentos: estrutural e técnico	84
Gráfico 11 - Representação gráfica das respostas obtidas para a primeira pergunta	90
Gráfico 12 - Representação gráfica das respostas obtidas para a segunda pergunta	92
Gráfico 13 - Representação gráfica das respostas obtidas para a terceira pergunta ..	93
Gráfico 14 - Representação gráfica das respostas obtidas para a quarta pergunta ..	95

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS - UMA VIVÊNCIA NO TRT DA 6ª REGIÃO E OS PROCESSOS DECISÓRIOS PARA REFORMULAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS.....	16
2.2	HISTÓRICO	24
2.2.1	Planejamento Estratégico para Consolidação das Diretrizes em Gestão de Pessoas, uma Decisão Política Incremental Impulsionada pelos <i>Policy Entrepreneurs</i>	24
2.2.2	Planejamento Estratégico e Monitoramento de Políticas Públicas: o Caso do PROGECOM e do Banco de Talentos.....	30
2.3	BANCO DE TALENTOS, UM FACILITADOR NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	39
2.3.1	Da convivência dos modelos de gestão e da realidade organizacional do TRT Pernambucano	43
2.3.2	A função do Banco de Talentos e a convergência das competências essenciais dos servidores à competência organizacional necessária ao exercício da função	46
2.3.3	O Banco de Talentos como catalisador da gestão de pessoas por competências e da mudança cultural no Judiciário Trabalhista Pernambucano	48
3	ANÁLISE PRÉVIA	51
3.1	O BANCO DE TALENTOS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS	53
3.2	PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO CONTÍNUA.....	54
4	MÉTODOS E RESULTADOS	56
4.1	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS: EXPLANAÇÕES PRELIMINARES.....	56
4.2	PERCEPÇÕES DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS - CONSOLIDAÇÃO EM MATRIZ SWOT E DIAGRAMA DE SETAS	58
4.3	SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA MATRIZ SWOT CONSOLIDADA	78
4.4	CURVAS DE FALHAS E SUCESSO DO BANCO DE TALENTOS.....	79

4.4.1	Demonstração dos achados mais importantes para a curva de falhas do sistema.....	81
4.4.2	Demonstração dos achados mais importantes para a curva de sucessos do sistema.....	83
4.5	REPRESENTAÇÃO EM NUVEM DE PALAVRAS	85
4.6	CONFRONTO COM OS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS VIA <i>GOOGLE FORMS</i>	88
5	CONCLUSÃO	97
	REFERÊNCIAS.....	101
	APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS.....	105
	ANEXO A - IDEIAS CENTRAIS DE CADA ENTREVISTA COM MATRIZ SWOT	108
	ANEXO B - CONSULTA A NOTÍCIAS E INFORMATIVOS	138
	ANEXO C – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRT6	141

1 INTRODUÇÃO

A origem do Banco de Talentos do TRT da 6ª Região não adveio de um capricho administrativo com finalidade organizacional, mas sob influência de marcos políticos institucionais pautados em diretrizes externas, *top down*, dos órgãos de controle, TCU – Tribunal de Contas da União, CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho e, indiretamente, CNJ – Conselho Nacional de Justiça, que sentiram a necessidade de maior controle (*accountability*) e transparência dos atos administrativos praticados no Judiciário, e, ainda, sob a decisão política da Instituição (TRT6) em seguir alinhada às diretrizes do planejamento estratégico Nacional do CSJT.

Sua função envolve a fase de recrutamento, em que se comporta como um facilitador na conexão das competências do servidor às competências organizacionais que são necessárias ao preenchimento de uma vaga disponível.

No que toca ao estudo de caso, a cronologia dos fatos revela que, em 2012, a decisão política interna do TRT 6 apoiou a política pública que envolvia a mudança do modelo de gestão de pessoas para o de competências, a partir da idealização do PROGECOM – Programa de Gestão de Pessoas por Competências, ancorado em subsistemas interdependentes, dentre eles o de Talentos.

A partir da nacionalização do PROGECOM, no ano de 2015, uma nova janela de oportunidades surgiu para, então, tornar real o Banco de Talentos. Assim, em 2018, o Banco de Talentos, efetivamente, foi criado e implantado, contudo permaneceu estagnado até 2023, tanto pela obsolescência estrutural de tecnologia, *layout* e segurança, quanto pela subutilização.

Nesse contexto, e considerando as pressões para dar efetividade ao que o programa previa, os defensores da política pública, o atual GNN - Grupo de Negócios Nacional, convenceu a alta administração da necessidade de desenvolver os outros sistemas e reformular o Banco de Talentos. Além disso, levou-se em consideração uma avaliação prévia que confirmou a subutilização e a pouca capilaridade do Banco de Talentos. E, de outro lado, os argumentos também envolviam a defesa do programa de gestão de pessoas como instrumento inovador de vanguarda do TRT6, que já estava disponibilizado nacionalmente.

Além disso, havia a premissa de cumprimento da orientação de órgãos de controle (CSJT, CNJ, TCU) no sentido de facilitar a *accountability dos atos*

administrativos, a transparência, implantar um modelo de gestão de pessoas por competências, visando à excelência da prestação jurisdicional.

Assim, diante de nova janela de oportunidades, a decisão política da Gestão Administrativa do TRT6 acolheu a proposta de reformulação incremental, partindo-se do que já existia, o que envolveu a realização do ciclo das políticas públicas por meio da atuação de agentes interessados e tomada de decisões.

Em abril de 2024, o novo protótipo do Banco de Talentos foi apresentado à administração do TRT-6 e a outros Tribunais Regionais do Trabalho, desta feita com uma base de dados atualizada, melhorias de acesso, linguagem de programação e segurança, além de um *layout* minimalista, sem despersonalizar o conceito original, de sincronizar oferta e procura de recursos humanos e identificar talentos e potencialidades.

Neste cenário prévio, o Banco de Talentos tornou-se objeto de pesquisa diante da percepção de sua estagnação no tempo, na fase de implantação. De outro lado, percebeu-se a necessidade de desenvolvimento de um planejamento estratégico intraorganizacional no TRT 6, visando ao alinhamento político administrativo às diretrizes dos órgãos de controle, mais propriamente do CSJT, para que o modelo de gestão de pessoas por competências saísse do ideário e para se consumir como realidade.

Assim, percebeu-se a necessidade de se compreender o potencial do sistema como ferramenta profissional interessante ao gestor para respaldar a fase do recrutamento sob preceitos constitucionais da isonomia, ética, transparência e eficiência. E, de outro lado, a capacidade de dar maior visibilidade às competências do servidor.

Em uma outra vertente, como instrumento que consolida um mapeamento de competências mais assertivas por setor, pode, indiretamente, contribuir para o propósito de maior excelência na entrega da prestação jurisdicional no judiciário trabalhista.

E, consumir esse ciclo sistêmico de semear ideias, defender, decidir pela reformulação incremental do Banco de Talentos e impulsionar um modelo de gestão de pessoas por competências, há que ser feito um arado na cultura institucional para dar efetividade às diretrizes do planejamento estratégico nacional - CSJT.

2 CICLO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS - UMA VIVÊNCIA NO TRT DA 6ª REGIÃO E OS PROCESSOS DECISÓRIOS PARA REFORMULAÇÃO DO BANCO DE TALENTOS

Em sua conceituação básica, uma política pública, sob uma visão estatal simplificada, pode ser reconhecida como a ação ou omissão do Estado com vistas à realização dos preceitos da Constituição Federal, que objetiva o equilíbrio e o bem-estar social. Segundo Dye (1972, p. 1 *apud* Raeder, 2014, p. 125), política pública seria "tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer". Nessa acepção, a inação do Estado não significa ausência de diretriz, pois a intencionalidade em fazer ou não fazer é um dos elementos fundamentais para a definição.

No estudo Raeder (2014), o ciclo de uma política pública não é formado por etapas rígidas e sequenciadas, mas por fases direcionadas e com possível alternância e complementaridade, portanto integrativa. Tal construção adveio de percepções levantadas por Dias (2012), apoiada no estudo de "abordagem manual" de Jenkins-Smith e Sabatier (1993) a seguir reproduzido:

- (a) Os diferentes 'estágios' não são ligados por um componente causal;
- (b) Não oferece uma base clara para testes empíricos;
- (c) A sucessão de 'estágios' não descreve o processo de forma acurada;
- (d) O foco legalista e top-down leva os analistas a negligenciar outros fatores descritivo-explicativos importantes;
- (e) O ciclo de políticas é tomado de forma imprópria como a unidade temporal de análise, quando o foco deveria ser em ciclos múltiplos se interativos, que envolvem múltiplos níveis de governo;
- (f) Há uma falha na integração da análise de política como aprendizado orientado por políticas (Jenkins-Smith, 1993, p. 44).

Assim, comungando com a análise acima, adotou-se a premissa de que o ciclo da política pública não se faz em etapas rígidas e sequenciadas, mas que podem sofrer alternância e integração entre elas. Com a possibilidade de ir e retornar à fase anterior. E, por tal percepção, é possível conectar isso ao que ocorreu com a decisão política incremental de retomar com o PROGECOM e o Banco de Talentos, para uma nova construção, a partir do que já existia.

Nesse contexto, optou-se por reproduzir a formação do ciclo de uma política pública de Reader (2015), de modo que foram adotadas as seguintes fases: 1 – percepção e definição de problemas; 2 – formação da agenda decisória; 3 – formulação de programas e projetos; 4 implementação das políticas delineadas; 5 – monitoramento e avaliação das ações planejadas.

O primeiro momento reside na inquietação sobre um problema e na busca da solução; assim, surge a ideia gestada a partir da percepção e definição de indicadores/variáveis importantes para provocar a formação e integração de uma agenda.

Em síntese, pode-se considerar que a política pública se define pela intenção de responder a um problema público. Isso leva a diferentes questionamentos: a partir de quando um problema se torna público? Seria o momento em que incomoda a coletividade ou quando os atores políticos o consideram relevante? Desse momento à transformação para uma política pública, que entra na agenda, precisa haver a conjunção de fatores. Até então, este é o limiar da construção da agenda.

Curiosos são os movimentos dos atores (formais e informais, visíveis e invisíveis), revelando arenas de poderes diferentes, desnudando um ambiente institucional de barganhas no qual preferências, incentivos e limites aparecem e mostram a capacidade de cooperação ou resistência que pode prospectar o sucesso ou o fracasso da política pública.

Mais detalhadamente, neste estágio inicial, considera-se o fluxo múltiplo representado pelos atores visíveis e invisíveis (a sociedade, o governo, os políticos, os grupos de interesse), a viabilidade técnico-orçamentária (racional), o fluxo político (barganha, eleições, humor nacional, financiamento de campanha) e o alinhamento às janelas de oportunidades. Uma analogia do alinhamento de planetas-fatores para que a ideia entre na agenda de decisões.

Interessante é a pesquisa do cientista John Kingdon ao aprofundar a pergunta "como chega a hora de uma ideia?", tradução do trabalho científico "How Does an Idea's Time Come?", em que se debruçou na fase preparatória ou pré-decisória sobre a questão de como e quando os problemas são identificados e reconhecidos para integrar uma agenda de política pública (Kingdon, 1984).

Ainda é relevante a observação de Kingdon (1984) ao desenvolver a distinção entre agenda e alternativas, em que as alternativas são apresentadas pelos atores invisíveis (sistêmicos), e a agenda, que é determinada pelos atores visíveis (governamentais). Ou seja, os que estão no corpo técnico, os acadêmicos e os burocratas são os atores que não aparecem, e aqueles da governança (principal) são os que detêm o poder decisório, ou seja, detêm o poder da agenda. Enquanto os atores invisíveis propõem alternativas, possibilidades e sugestões, os atores visíveis recebem e adotam uma ideia.

O referido autor mostra que não há uma linearidade no surgimento de alternativas, pois as ideias são, a princípio, múltiplas, desordenadas e até confrontantes. O que se tem é uma "sopa de alternativas" que se combinam e recombina até que chegam formuladas em propostas que podem ser recepcionadas ou não, a depender do custo político, do interesse, tudo permeado pelo amaciamento da negociação, consenso e barganha (Kingdon, 1984). Enfim, metaforicamente se assemelha a um processo de formiguinhas que contribuem em prol do coletivo.

Dito isso, abre-se, nesse ponto, um parêntese para observar que esta fase preambular ocorreu com o Programa de Gestão por Competências do TRT-6 e, notadamente, com o Banco de Talentos. Passaram pela abertura de uma janela de oportunidades, proposições de alternativas pelos atores invisíveis (grupo de negócios interno), chegaram à formulação da ideia, entraram na agenda de decisões, e os atores visíveis, a administração do Tribunal, acolheram e investiram em uma proposta, existente até os dias de hoje.

Portanto, como dito acima, a conjunção de fatores, como alocar o problema, as alternativas e a vontade política para formulação e realização de uma política pública somente acontece pelo alinhamento desses fluxos.

Este estágio de tomada ou não de decisão a respeito da agenda requer a certeza de que os assuntos/soluções estão maduros o suficiente para serem expostos em proposta. E isto requer tempo e aproveitamento da oportunidade pelos *entrepreneurs* (os formuladores de políticas).

No caso do Banco de Talentos do TRT da 6ª Região, os formuladores de políticas locais foram inicialmente personificados por um grupo de negócios formado pela Divisão de Gestão de Pessoas e a Secretaria de Informática - TI, apoiados por uma gestão administrativa consciente do dever de seguir um planejamento estratégico orientado pelas diretrizes nacionais do CSJT, CNJ e TCU.

Os passos seguidos pelo TRT da 6ª Região embasaram-se na busca por uma boa governança, em que se realiza uma análise *ex-ante* (Decretos nº 9.191 e nº 9.203, ambos de 2017) com a finalidade de perceber o problema, a solução e os objetivos a serem alcançados com a política pública proposta, seja ela na perspectiva criativa, expansiva ou de aperfeiçoamento do que já existe.

Na ótica da formação da agenda, em resumo, algumas etapas importantes devem ser trilhadas, tais como a delimitação do problema, suas causas, a

quantificação, a evidência comparada no âmbito doméstico e internacional, as razões para intervir no ponto sensível escolhido e, se existe alguma experiência anterior, o que pode minimizar custos e racionalizar os benefícios, etc.

A fase seguinte à formação da agenda está na formulação da política pública, que pode ter moldura sob as tipologias: distributiva, regulatória, redistributiva e constitutiva, sendo cada uma com sua peculiaridade, com jogos de interesses por resultados, dentro do contexto institucional.

Esses desenhos de políticas públicas factíveis, robustas, sem generalidades e sem engessamentos, abrem condições e apoio à implementação. Para tanto, consideram-se os impactos e a viabilidade orçamentária e financeira, inclusive os parâmetros bem específicos sobre os beneficiários, seus grupos e subgrupos alvos.

Contudo, esse detalhamento da formulação depende do grau de conflito e da quantidade de informações obtidas. Caso o cenário seja este último (alto grau de conflito e pouca informação), a formulação pode ser genérica e deixar o detalhamento para a fase da implementação, que pode ser mais sensível à modelagem, visto que está próxima da realidade.

Em cenário de polaridades de posições, ressoa a frase: "falar é fácil, fazer é difícil". Assim, o "fazer a política" é o mesmo que detalhar, o que deve estar ao alcance de quem tem a *expertise* no ambiente real.

Para fins acadêmicos, a etapa da formulação pode ser dividida em dois estágios: o da formulação de alternativas e o da tomada de decisão.

A primeira etapa, "sopa de alternativas", permite ao formulador o poder de escolha sobre as prioridades e a alocação como enfoque principal. Contudo, tal condição pode sofrer modificação na fase de implementação ou em outras fases do ciclo, sendo interessante ter uma formulação plástica, que seja moldável.

Quanto à tomada de decisão, Secchi (2013) reconhece a ocorrência sob três eixos: o da racionalidade, os fluxos múltiplos e o incremental.

O processo decisório, sob o influxo da racionalidade absoluta, a tomada de decisão é uma atividade puramente racional. No fluxo múltiplo, a decisão é tomada em uma janela de oportunidades, quando ocorre a confluência de problema, soluções e condições políticas favoráveis. Já o modelo decisório incremental é mais conservador, no sentido de trabalhar um método com base em um *status quo*, que não cria, mas se utiliza do que já existe.

No que diz respeito à decisão incremental, é um tipo que, ou utiliza o método racional-compreensivo (raiz), ou das comparações limitadas (reminiscência), a depender da complexidade das questões a serem decididas.

Batista, Vieira e Domingos (2021) apresentam os modelos de Etzioni e Baumgartner e Jones, respectivamente, intitulados sob a "sondagem mista" e do "equilíbrio pontuado". O primeiro modelo, além de apresentar uma formulação com alcance nas margens do programa, também vai ao fundamento (a raiz). O segundo modelo (equilíbrio pontuado) observa as necessidades de mudança em prol do equilíbrio do programa, enfrentando questões pontuais ou fundamentais para a manutenção ou restauração da política pública. Essa última abordagem soa mais dinâmica e coloca o programa em alerta constante, sob possibilidade de revisitação para revalidação.

A análise sistêmica, apresentada no artigo científico apontado anteriormente, desperta para a importância da análise do ciclo de políticas públicas, além de alertar para a necessidade de ações preventivas diante das lacunas de formulação, implantação e implementação dos programas gerenciais, a qual pode, e deve, ser utilizada do ambiente interno das administrações públicas.

No texto "Muddling Through 1: a ciência da decisão incremental", Lindblom (2010) enfatiza o método da reminiscência, porque permite a solução de problemas complexos pela atuação e aproximação do administrador às questões fáticas, simplificando, comparando as políticas e os objetivos. Com tal perspectiva, as sequências trilhadas no passado podem dar os contornos das consequências das ações escolhidas no futuro.

Segundo Lindblom (2010), o método seria um avanço sem muito esforço ou organização, de modo que se tem necessidade de soluções imediatas e até urgentes, trilhando a praticidade do caminho frente ao modelo racionalista (sinóptico).

Muito instigante a abordagem incremental para políticas públicas em andamento, mas, para aqueles projetos ainda na fase de gestação ou com uma característica inovadora, a conexão dos métodos racional e incremental revela prudência, até para aproveitar caminhos abertos dos modelos em andamento, sem deixar as perspectivas racionais, que geralmente terão a preocupação e o tempo para formular os critérios da avaliação de impacto da política.

Outra perspectiva de Lindblom (2010), que se traduz metaforicamente como sendo "as mutações espirais" (sem perder conexão com o eixo), mostra que a política pública está sempre em construção e modelagem à realidade, ou seja, o empirismo é forte. Além desse, outro ponto da pesquisa deste pesquisador revela a interação intelectual na fase de formulação, mostrando a importância dos diferentes pontos de vista e valores que servem para fortalecer a organização da raiz e/ou dos galhos da política pública.

Percebe-se que o formulador de uma política pública tem à sua escolha instrumentos capazes de promover a solução do problema identificado. E, exatamente, no momento da escolha de um projeto, vê-se a aproximação da política pública com a ciência política, retratada na busca de soluções.

O detentor da agenda pode se valer de instrumentos de regulação, meios econômicos ou de informação para fazer tornar-se realidade a proposta da política pública.

Para esclarecer, a regulação equivale à coerção por meio de regras e diretrizes para ordenar a ação ao determinado grupo de interesse, objeto da política pública. Já o meio econômico é a contribuição pecuniária, em espécie ou de bens, para induzir ou reprimir ações do grupo-alvo. E, por último, o meio informativo revela apelo institucional, intelectual ou moral, com a finalidade de persuadir um comportamento ou transferir conhecimento ao grupo-alvo (e/ou subgrupo).

A legitimação da decisão tomada pelos atores visíveis (Presidente, Ministros, Governadores, líderes etc.) sobre a escolha da política pública a ser implementada busca respaldo no burocrata, no funcionário público, nos grupos de interesse e na sociedade, todos dentro do sistema democrático em que vivemos.

Em termos gerais, rememorando, a implementação de uma política pública busca executar as soluções escolhidas para os problemas acolhidos na agenda decisória. Assim, as intenções são convertidas em ações a serem adotadas no critério "top-down" ou "bottom-up", que configura a fase da implementação da política.

Notadamente ao primeiro critério (*top-down*), revela o distanciamento da tomada de decisão e da implementação, dada a desconexão do tomador de decisão (ator visível) com o que está executando ou implementando (ator invisível - linha de frente capaz de fazer funcionar). Este modelo, com implementação vertical de cima para baixo, é a concepção tradicional do trabalho administrativo, que prima pela

hierarquia da autoridade, com padrões impostos, de modo que geralmente ocorre a atribuição dos problemas de implementação aos responsáveis pela coordenação e controle.

Já o modelo *bottom-up* toma outra vertente. A implementação ocorre de baixo para cima, desde a concepção, o ajuste e a execução das políticas. Segundo Matos (2012, p. 81 *apud* Paula, 2020, p. 139), a implementação na forma ascendente "deve partir dos comportamentos concretos", ou seja, "analisar onde existe o problema para construir a política pública gradativamente, com regras, procedimentos e estruturas organizacionais", portanto, um processo que adapta a política pública à realidade.

Observa-se que as políticas públicas implementadas, originárias dos atores políticos e da alta burocracia, passam pela sensibilidade do burocrata de nível de rua, aquele que vai apresentar à ponta, ao destinatário da política. Este personagem é assim denominado porque ele está na ponta da cadeia da implementação, possui íntimo relacionamento com o público-alvo, portanto assimilam o conhecimento direto das dificuldades práticas de implementação das propostas.

Para evitar problemas de implementação, os desenvolvedores de políticas públicas devem observar a estrutura administrativa, os recursos financeiros ou a viabilidade, a generalidade da proposta, a multiplicidade de organizações envolvidas com diversidade de interesses, perceber em que momento ocorre o baixo consenso na opinião pública e até o judiciário como mecanismo de oposição à implementação.

Passadas todas essas fases, um estágio de grande importância é o da avaliação, porque mensura a viabilidade da política pública mediante o questionamento sobre o atingimento dos objetivos e o grau de resultado. Em tal momento, analisam-se os passos dos caminhos escolhidos, seguidos ou desvendam-se as melhores rotas para correção dos problemas e adequação do desenho da política pública, tudo para obter os resultados e o sucesso do objetivo. Ou, ainda, perceber que é melhor desistir do projeto.

No estágio de monitoramento, diagnósticos de avaliação são necessárias ferramentas de medidas de desempenho, apoiadas em indicadores, variáveis, insumos, apuração de resultados, impacto, produtividade, custos, satisfação, qualidade do serviço e tudo que possa medir o desempenho da política pública frente à pretensão de solução do problema.

Os fatores que dão a medição de desempenho são eficiência, efetividade e eficácia, de forma que cada um diz respeito a uma percepção de sucesso ou fracasso. E, em sucinta abordagem, a eficiência faz a relação entre insumos e resultados, ou seja, a quantidade de investimento com melhores resultados. A eficácia mostra foco no resultado, atingimento de metas e objetivos. Por fim, a efetividade é a capacidade do resultado ser duradouro.

Importante salientar a existência de entraves para realizar o ciclo da avaliação da política pública. Tal percepção pode ocorrer mediante a constatação de inação de um projeto por obsolescência no tempo, por desuso e outros aspectos, como a falta de recursos de investimento em treinamento e capacitação para acompanhamento de indicadores elegíveis para dar respostas aptas de desempenho de uma política pública, dificuldades em realizar avaliação qualitativa ou ausência de consciência estratégica da instituição sobre o que significa a avaliação de políticas públicas e a relação com questões de economicidade e projeção do órgão público no cenário nacional.

Esta fase não pode ser esquecida diante do risco de perda de todo um investimento para a criação e o desenvolvimento de um projeto. Neste momento, faz-se imprescindível o amadurecimento da instituição para fazer crescer a cultura de monitoramento, avaliação, identificação e enfrentamento dos problemas.

Contudo, é comum ocorrerem resistências sob a forma de conflitos de interesses que podem mitigar e interferir nos avanços e resultados da política pública, chegando a desarticular e esvaziá-la. Tal ponto só reforça a necessidade da fase de avaliação para uma política pública.

A propósito, o objeto, no estudo científico de Batista, Vieira e Domingos (2021), revelou que a avaliação deve ter sua previsão na fase pré-decisória, visando provisionar a aplicação de métodos quantitativos e qualitativos para apuração dos resultados. Sem realizar esta etapa, podem-se provocar prejuízos de continuidade da política pública, devido à dificuldade de se encontrar parâmetros que deem subsistência ao projeto. Ou, ao deixar de diagnosticar o fracasso, impor *déficit* orçamentário prolongado pela manutenção de algo que não surte o efeito necessário.

Não é demais frisar a importância em incentivar a cultura de avaliação de programas internos, mediante mecanismos de monitoramento com vistas à antecipação de identificação de questões importantes ligadas à política pública.

Portanto, uma avaliação periódica de uma política pública é uma decisão estratégica e deve ser vista como controle de perdas de material, de trabalho e financeiro-orçamentário. E a governança tem o dever de proteger o investimento necessário, útil e viabilizar o incremento e redesenho de programas.

O estudo de caso permeia a perspectiva da ocorrência do ciclo das políticas públicas em ambiente interno do TRT da 6ª Região, no qual se vê a presença dos agentes invisíveis e visíveis, a ideia, a agenda, a tomada de decisões sobre a criação do PROGECOM, o legado, a implantação e a reformulação do Banco de Talentos, podendo-se inferir que as decisões de modificações envolveram a manutenção do sistema com incrementos.

Diante desse panorama geral sobre os ciclos de políticas públicas, a proposta acadêmica tem foco em uma análise descritiva para compreensão sobre a implantação e reformulação do Banco de Talentos no Tribunal do Trabalho de Pernambuco e, possivelmente, revelar as condições que movem ou paralisam a evolução para as fases de implementação e execução do sistema, tocando, indiretamente, no ideário da mudança do modelo de gestão de pessoas para o de competências a fim de ter um judiciário mais excelente na entrega da prestação jurisdicional.

2.2 HISTÓRICO

2.2.1 Planejamento Estratégico para Consolidação das Diretrizes em Gestão de Pessoas, uma Decisão Política Incremental Impulsionada pelos *Policy Entrepreneurs*

Para compreender a origem do Banco de Talentos, parte integrante do PROGECOM, é fundamental analisar os fatores que impulsionaram as mudanças na administração do setor público, especialmente na gestão de pessoas do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6).

O planejamento estratégico do Poder Judiciário, previsto na Resolução nº 70, de 18 de março de 2009 do CNJ, estabeleceu diretrizes e metas de alinhamento para todos os Tribunais. Tal medida levou em consideração as recomendações contidas no Acórdão do TCU - Tribunal de Contas da União - nº. 1603/2008-Plenário, que orientava sobre melhoria de Governança e níveis de serviços de tecnologia de informação e comunicação.

Na época, o TCU identificou disparidades nos procedimentos administrativos dos Tribunais Regionais do Trabalho, o que dificultava a auditoria. Essas diferenças se manifestavam em mecanismos de controle distintos, a exemplo de registro de rubricas diferentes nas folhas de pagamento, que variavam de tribunal para tribunal.

Além disso, o TCU destacou a necessidade de regularizar o setor de informática, que apresentava carências relacionadas com desenvolvimento e qualificação profissional, sendo composto principalmente por prestadores de serviço focados, apenas, na manutenção de equipamentos.

Diante desse cenário, o TCU recomendou o desenvolvimento de uma cultura de planejamento estratégico em todo o Judiciário Nacional, visando aprimorar a governança e as práticas de gestão. Essa iniciativa tinha como objetivo criar condições para uma auditoria mais eficaz, com parâmetros claros e objetivos para a compilação de informações e a prestação de contas à sociedade.

A recomendação do Acórdão nº 1603/2008-Plenário do TCU, que identificou a ausência de um planejamento estratégico institucional, e o precedente do Acórdão nº 140/2005-TCU-Plenário, que expressou a preocupação do relator com os recursos humanos da área de TI na administração pública, incentivaram o CNJ e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) a promover ações para disseminar a importância do planejamento estratégico. Assim, foi impulsionado o planejamento estratégico no TRT da 6ª Região, bem como em todos os outros Tribunais.

Em 2009, o CNJ publicou as Resoluções nº 49 e 70, o que motivou o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) a elaborar seu primeiro planejamento estratégico de tecnologia da informação e comunicação para o período de 2010 a 2014, com a participação de representantes dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Nesse contexto, o Mapa Estratégico do período 2010/2014 incluiu o compromisso de "desenvolver competências técnicas e gerenciais com foco na estratégia; garantir a adequação dos quadros de pessoal de TIC para execução da estratégia".

No entanto, o TRT-6 ainda operava sob um modelo de gestão burocrática, com um serviço de recursos humanos focado em funções administrativas tradicionais, como cálculo de férias, salários e décimo terceiro. Assim, não havia gestão de pessoas, mas serviço de recursos humanos, com funções administrativas puras.

Nessa época, era comum o servidor, recém-concursado, se apresentar ao Recursos Humanos (RH), ter uma breve conversa com o responsável deste setor, entregar um *curriculum* e, pela experiência que tinha do ambiente corporativo privado, era sugerida uma lotação e encaminhado para tal. Além disso, poderia ocorrer, em algum momento, uma apresentação do Tribunal e treinamento no CCI - Centro de Capacitação e Informática.

Acontecia, com bastante regularidade, uma situação, que segue como exemplo: para os que tivessem experiência na área financeira, bancária, havia o encaminhamento para o setor de cálculo de uma Vara do Trabalho, dada a presunção de que o novo servidor fosse hábil com números. De outra vista, para os recém-concursados com experiências em atendimento ao público, poderiam ser tais indivíduos engajados no setor de protocolo, etc.

O que mais chamava atenção era para os em casos de incompatibilidade com a lotação e a função de destino, o setor de Recursos Humanos não tinha *expertise* para isso. Ou seja, não havia um canal em gestão de pessoas para resolver questões subjetivas, pessoais. Nesse sentido, havia necessidade de estruturação de um novo setor, que cuidasse das pessoas, com especialidade em Gestão e Desenvolvimento.

No ano de 2010, O CSJT - Conselho Superior da Justiça do Trabalho, ao fazer o acompanhamento da implantação do planejamento estratégico nos Tribunais do Trabalho, publicou a Resolução nº 69/2010, com orientação para implantação da gestão de pessoas nos Tribunais Regionais do Trabalho, com especial enfoque para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais na área de Tecnologia da Informação.

A partir de então, com base no objetivo de desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais com foco na estratégia e *accountability*, surgiu uma estrutura organizacional e germinal em gestão de pessoas.

Para ilustrar, foi necessário reproduzir um quadro consolidado da Resolução nº 69/2010 do CSJT cuja fonte encontra-se nos anexos na forma original:

Quadro 1 - Evolução da Gestão de Pessoas no Judiciário Trabalhista

Quadro 1 – Evolução da Gestão de Pessoas no Judiciário Trabalhista

Tema	Gestão de Pessoas						
Objetivo	Desenvolver competências técnicas e gerenciais com foco na estratégia						
Descrição	Desenvolver modelos, estruturas e mecanismos de gestão de competência para a área de tecnologia de informação e comunicação, com foco no desenvolvimento das competências fundamentais para viabilização das estratégias da Justiça do Trabalho.						
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">Nível de capacitação gerencialÍndice de aderência ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC						
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none">Implementar Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC						
Indicador 29		Meta					
Nível de capacitação gerencial		80% dos gestores de TIC treinados em governança de TIC, até 2014					
		Linha de Base	2010	2011	2012	2013	2014
		-	30%	50%	60%	70%	80%
Indicador 30		Meta					
Índice de aderência dos Tribunais ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC.		100% de aderência dos Tribunais ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial na área de TIC, até 2014					
		Linha de Base	2010	2011	2012	2013	2014
		-	-	15%	30%	50%	100%

Fonte: Adaptado do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (2010). Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/7397>. Acesso em: 13 mar. 2025. (a orientadora falou para registrar a pesquisa nas referências)

A semente da estruturação e uniformização de procedimentos orientado pelo planejamento estratégico do judiciário dos órgãos de Controle (TCU, CSJT, CNJ) foi sendo desenvolvida visando a um maior controle, uma uniformização e uma racionalização dos processos e gestão de pessoas, nas áreas administrativa e judiciária.

E, assim, no que toca ao tema, a administração do TRT da 6ª Região tomou decisões voltadas à prioridade na área de gestão de pessoas.

Com tal propósito, em 2009, foi publicado na internet, na Página do Tribunal, o seguinte compromisso no Informativo Especial 162, o qual segue reproduzido abaixo apenas o trecho que interessa ao estudo de caso, ficando o trecho consultado disponibilizado nos anexos em sua integralidade:

Quadro 2 - Compromisso com a Gestão de Pessoas no TRT-6

<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Formação Continuada iniciada nas Vts do interior, contemplando 22,95% das unidades e capacitando 38 servidores (capacitação para melhor desempenho das tarefas básicas que lhes são atinentes em sua unidade de trabalho) • Realização de treinamento para gestores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico sobre o modelo de gestão por competência.

Fonte: Adaptado de Publicação do Informativo Especial 162 do Tribunal Regional do Trabalho da 6 Região. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/7397>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Em seguida, em junho de 2010, observando o propósito do CSJT, de fomento e controle na gestão de pessoas, foi publicado um informativo nº.166 do TRT6, na intenção de observar um planejamento estratégico para o período de 2009/2015 com o seguinte título: “Projetos estratégicos do TRT estão em fase de racionalização de processos internos”.

Naquele momento, houve empenho da administração para definição de projetos e prioridades com enfoque na gestão de pessoas.

Para ilustrar, segue reproduzido um quadro divulgado no Informativo nº 166 de 2010, do qual extraio apenas o teor das prioridades que dizem respeito ao tema (quadro 3):

Quadro 3 - Prioridades da Gestão de Pessoas no TRT-6

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
Ampliação do quadro de pessoal do TRT6
Implantação do Programa de Capacitação Continuada para os servidores
Implantação do Programa de Desenvolvimento de Competências
Implantar a gestão estratégica no Tribunal
(outras prioridades)

Fonte: Adaptado de Informativo: Jornal do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/portal/informativos/2010/06/info_166_junho2010.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

Portanto, a administração do Regional, à época, assumiu que, para agregar um modelo de gestão de pessoas por competências, primeiro haveria a necessidade de mudanças estruturais nas atribuições de setores e implementação de ações voltadas ao servidor, como bem observado nas prioridades divulgadas no quadro anterior.

Exemplificando tais mudanças, o organograma administrativo contava com o CCI - Centro de Capacitação e Informática, que englobava setores de desenvolvimento e treinamento de servidor e a informática, recebeu alterações de nomenclatura e finalidade no decorrer do tempo.

A princípio, o setor de informática foi separado e a parte da gestão de pessoas passou a ser denominada SCDP - Serviço de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal. Sequenciando, essas adaptações e alterações, foi criado o núcleo de desenvolvimento de pessoal, que em 2023 deu lugar à Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (Ato TRT6 n. 244/2023).

Nota-se, assim, a adaptação administrativa do TRT da 6ª Região, inclusive na parte da governança e gestão de pessoas por competências ao longo dos anos. Essa linha temporal vem respaldada, inclusive, pela formalização, no CSJT e CNJ, de resoluções e atos voltados à implantação de modelos de gestão de pessoas por competências (quadro 4).

Quadro 4 - Marco Normativo da Gestão de Pessoas por Competências no Judiciário

Órgão	Norma	Conteúdo
CSJT	CSJT nº 92/2012	Criação do Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências (agregado pelo ATO 364/2017)
CSJT	Resoluções nº 97/2012, 156/2015, 222/2018, 38/2022, 331/2022	Aprimoramento do modelo de gestão por competências
CNJ	Resolução nº 192/2014	Incentivo ao Judiciário Nacional para mapear e aproveitar as competências dos servidores, visando alcançar os objetivos estratégicos e melhorar a prestação de serviços

Fonte: Elaboração própria.

Exatamente em meio a todas as mudanças administrativas estruturais, por volta dos anos de 2011 e 2012, formou-se um primeiro grupo de trabalho, capitaneado por uma servidora do antigo CCI - Centro de Capacitação e Informática, para idealizar o PROGECOM, com sistemas interdependentes, dentre eles o Banco de Talentos.

Portanto, a evolução estrutural administrativa do TRT da 6ª Região, originalmente adveio da necessidade de *accountability* por parte dos órgãos de controle (TCU, CSJT, CNJ) e foi concretizada com a força do planejamento estratégico e das decisões políticas que orientaram a adaptação de várias modelagens administrativas para chegar ao organograma atual.

Sendo assim, a construção de um modelo de gestão de pessoas por competências no TRT da 6ª Região, representada no PROGECOM-legado e nos seus subsistemas, em especial, no Banco de Talentos, não se fez aleatoriamente, mas impulsionado pela *accountability* e gestão estratégica para a excelência da prestação do serviço público.

2.2.2 Planejamento Estratégico e Monitoramento de Políticas Públicas: o Caso do PROGECOM e do Banco de Talentos

O planejamento estratégico, no setor público, desempenha um papel crucial ao comprometer a definição de objetivos imediatos, mediatos e a longo prazo. Portanto, realça as ações desejadas e as não desejadas pela governança. Em essência, trata-se de tomar decisões sobre o que fazer e o que não fazer.

Essa conceituação se aproxima à definição de política pública, de Saraiva e Ferrarezi (2006) que diz o seguinte:

um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, através da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (Saraiva; Ferrarezi, 2006)."

Portanto, noutro dizer, percebe-se que o decidir agir ou não agir é um posicionamento com implicações amplas, tanto no nível macro (Estado) quanto em um ambiente corporativo (governança interna).

Segundo Araújo e Silva e Gonçalves (2011), o planejamento estratégico no setor público abrange tanto as estratégias deliberadas, ou seja, os objetivos a serem

alcançados, quanto às estratégias emergentes e as possíveis, que podem assumir prioridade na execução do plano.

O planejamento estratégico foi introduzido no setor público como uma ferramenta adaptada do setor privado, com a diferença da baixa competitividade e a ausência de lucro. Assim, foram desenvolvidos métodos específicos para formular e implementar estratégias contextualizadas para a seara pública.

Araújo e Silva e Gonçalves (2011) apontam que os métodos mais adequados para o setor público são o Grumbach, o Balanced Scorecard e o Gerenciamento pelas Diretrizes. No Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6), o método escolhido para a implementação do planejamento estratégico foi o Balanced Scorecard.

Para melhor compreensão, é importante apresentar brevemente cada um desses métodos: **Método Grumbach:** Desenvolvido por Raul Grumbach em 1996, esse método se baseia em três elementos fundamentais: decisor estratégico, grupos de controle e peritos. O processo envolve quatro fases, incluindo o uso de *softwares* para auxiliar no levantamento e na discussão de eventos e estratégias, previsão de cenários, avaliação por peritos, gestão de resistências e consolidação do planejamento estratégico. **Balanced Scorecard (BSC):** Escolhido pelo TRT-6, esse método foi desenvolvido por Kaplan e Norton na década de 1990 para acompanhar e monitorar o desempenho das estratégias implementadas. Adaptado para o setor público, o BSC considera a perspectiva do cidadão e integra uma cadeia lógica de causa e efeito, conectando os resultados desejados da estratégia com os vetores que os induzem. **Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD):** Definido por Campos (2004, p. 32) como "uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização", o GPD é um sistema de gestão que orienta o estabelecimento e a execução do Plano Anual. Esse método pode ser aplicado em conjunto com o BSC, complementando a discussão e o alinhamento da estratégia com a implementação dos programas.

O atual plano estratégico do TRT-6, com vigência de 2021 a 2026, define a missão, visão e valores da instituição, que representam sua identidade organizacional (CSJT, 2021). Ao longo do tempo, observa-se um portfólio de iniciativas voltadas para o cumprimento de objetivos, incluindo programas, projetos, ações e planos de ação setoriais e nacionais.

Para ilustrar, visando situar a conexão do planejamento estratégico como base para as decisões políticas incrementais sobre a continuidade e melhoramento do PROGECOM, especialmente, na reformulação do sistema do Banco de Talentos, convém reproduzir o Mapa Estratégico do TRT da 6ª Região (com a fixação do original nos anexos).

Quadro 5 - Reprodução do conteúdo do Mapa Estratégico Geral do TRT da 6ª Região

Planejamento
Estratégico TRT6
2021 - 2026

- **Missão** – Realizar Justiça, no Âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania
- **Visão** – Ser reconhecida como uma justiça célere, efetiva e comprometida com os direitos sociais
- **Valores** – Acessibilidade / Agilidade / Comprometimento / Efetividade / Eficiência / Ética / Inovação / Respeito à diversidade / Segurança Jurídica / Sustentabilidade / transparência / Valorização das Pessoas

Metas					
Perspectivas		Objetivos Estratégicos			
Sociedade		Fortalecer a comunicação e parcerias institucionais		Promover o trabalho decente e a sustentabilidade	
Processos Internos		Garantir a duração razoável do processo	Promover a integridade e a transparência em relação aos atos de gestão praticados	Garantir a efetividade do tratamento das demandas repetitivas	Assegurar o tratamento adequado dos conflitos trabalhistas
Aprendizado e Conhecimento		Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira		Incrementar modelo de gestão de pessoas	
				Aprimorar a Governança de TIC e a proteção de dados	

Fonte: Adaptado de Mapa Estratégico do TRT da 6ª Região. Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/mapa_revisao_tecnica_2022.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

O mapa estratégico do TRT-6 acima reproduzido, apresenta-se sob o tripé: sociedade, processos internos e aprendizado-conhecimento, contemplando 11

(onze) objetivos estratégicos que sintetizam o compromisso da governança em materializar a missão, a visão de futuro e os valores institucionais.

No que tange à Divisão de Gestão de Pessoas, observa-se uma relação direta com o objetivo de "incrementar o modelo de gestão de pessoas" na perspectiva "aprendizado e crescimento".

O conteúdo desse objetivo é descrito da seguinte forma:

VI - Incrementar modelo de gestão de pessoas: Desenvolver, regulamentar e aplicar estratégias eficientes de alocação de força de trabalho, bem como propiciar um ambiente de trabalho saudável, levando-se em consideração os aspectos físicos e psicossociais que envolvam a organização do trabalho, a gestão por competências, tendo como referencial a corresponsabilidade das lideranças e a autorresponsabilidade dos servidores e magistrados, os normativos dos órgãos de controle, as peculiaridades do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, as competências exigíveis para o trabalho digital, as modalidades de trabalho presencial e à distância, e a inovação dos métodos de trabalho (CSJT, 2021, n.p.).

No entanto, o Plano Estratégico Regional estabeleceu os seguintes indicadores para alcançar tal objetivo:

- Índice de Promoção da Saúde de Magistrados e Servidores (IPSMS) - Meta Nacional 10: Promover a saúde de magistrados e servidores. Realizar exames periódicos de saúde em 15% dos magistrados e 15% dos servidores e promover pelo menos uma ação com vistas a reduzir a incidência de casos de uma das cinco doenças mais frequentes constatadas nos exames periódicos de saúde ou de uma das cinco maiores causas de absenteísmo do ano anterior.
- Índice de Aderência à Norma que Padroniza a Estrutura da JT de 1º e 2º Graus (IANE) - Meta a ser fixada (CSJT, 2021, n.p.).

Ao confrontar os indicadores descritos no Plano Estratégico Regional em relação ao objetivo proposto, não é possível identificar como tais indicadores, acima descritos, representados no índice de promoção de saúde, podem monitorar o incremento do modelo de gestão de pessoas.

Portanto, tal descoberta revela a necessidade de construção de indicadores específicos, mais emoldurados à finalidade da melhora da gestão de pessoas. E, especialmente, conectados à mudança do modelo de gestão de pessoas tradicional para o modelo de gestão de pessoas por competências.

É certo que, para dar efetividade ao planejamento estratégico, no que diz respeito ao objetivo específico, foi construído um plano intraorganizacional em

gestão de pessoas, respaldado na Resolução do CNJ nº 240/2016, a fim de cumprir o compromisso de observar a missão, a visão e os valores no período de 2023 a 2026.

Assim, já se tem um direcionamento para tomada de decisões voltadas à gestão de pessoas do TRT da 6ª Região, fixadas nos eixos da missão, visão e valores próprios à administração de pessoas, a seguir reproduzidos, cuja figura original consta como anexo ao trabalho (Vide Anexo C).

Quadro 6 - Missão, Visão e Valores conectados ao plano intraorganizacional em gestão de pessoas do TRT da 6ª Região

<ul style="list-style-type: none"> • Missão – Contribuir para o desenvolvimento de competências, do bem estar e da valorização das pessoas que trabalham no TRT6. • Visão – Ser reconhecida como unidade de excelência na governança de pessoas, na qualidade das proposições, processos e ações para a melhoria contínua das condições de trabalho dos (as) servidores (as) e dos serviços prestados pelas unidades envolvidas. • Valores – Valorização das pessoas, reconhecimento, cooperação, profissionalismo, inovação, acessibilidade, ética, transparência, credibilidade, eficiência, efetividade, sustentabilidade e respeito à diversidade.
--

Fonte: Fonte: Adaptado de Missão, Visão e Valores conectados ao plano intraorganizacional em gestão de pessoas do TRT da 6ª Região. Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/plano_intraorganizacional_-_gestao_de_pessoas.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

Ao definir de forma assertiva a missão, a visão e os valores assumidos como compromissos pela governança, o TRT-6 acolheu a responsabilidade social de eleger prioridades dentro das possibilidades de cumprimento do plano estratégico, guiado pelos princípios de valorização das pessoas, reconhecimento, cooperação, profissionalismo, inovação, acessibilidade, ética, transparência, credibilidade, eficiência, efetividade, sustentabilidade e respeito à diversidade.

Portanto, é crível que se espere correlação entre o sentido dos valores escolhidos com ações concretas para efetivá-las.

Dentre os valores destacados, ressalta-se o foco em valorizar as pessoas, reconhecer e aprimorar os mecanismos de identificação das habilidades individuais, garantir a transparência sobre os trabalhos realizados pela Gestão de Pessoas e buscar a efetividade dos resultados por meio da utilização inteligente, econômica e precisa dos recursos disponíveis.

Para dar suporte e direcionamento às ações, o próprio órgão realizou uma análise por meio da ferramenta da Matriz SWOT, para identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo em relação ao plano intraorganizacional em gestão de pessoas.

Para melhor visualização do conteúdo, fez-se uma reprodução adaptada da figura Matriz SWOT publicada pelo TRT6, referenciada acima, cuja imagem original, segue nos anexos.

Quadro 7 - Adaptação da Análise da Matriz SWOT do Plano Intraorganizacional de Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Teletrabalho, quando impacta positivamente na vida do(a) servidor(a) • Comprometimento e qualificação dos(as) servidores (as) • Clima organizacional • Compartilhamento de boas práticas • Confiabilidade e celeridade dos processos de gestão de pessoas • Foco no desenvolvimento dos (as) servidores (as) • Capacidade de Inovação e adaptação às adversidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação entre as unidades • Resistência à mudanças • Imaturidade da gestão do conhecimento, evidenciada em fluxos de trabalhos desatualizados e base de dados pulverizados • Ausência de uma política de sucessão • Falta de motivação pela escassez de programas de valorização dos servidores
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio e cooperação com outros órgãos da administração pública • Inovação tecnológica • Liberação de orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrição orçamentária • Perda de talentos (alocação, ausência de plano de carreira satisfatório e restrição orçamentária) • Limitação para a reposição de servidores

Fonte: Adaptado de Análise da Matriz SWOT do Plano Intraorganizacional de Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região.

Diante dos resultados da análise da Matriz SWOT, a Divisão de Governança em Gestão de Pessoas do TRT-6 elaborou um quadro de planejamento anual, alinhado ao plano intraorganizacional do CSJT, para o período de 2022 a 2026, o qual segue reproduzido para melhor compreensão:

Quadro 8 - Representação de parte do Quadro de Planejamento Anual da Divisão de Governança em Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região (2022-2026)

(continua)

EIXOS/DIRETRIZES DE GESTÃO DE PESSOAS DO CSJT		PLANO INTRAORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO TRT6		
EIXOS	DIRETRIZES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / PROJETOS	FINALIDADES	METAS / PRAZOS
Eixo 1 - Habilidades críticas: necessidade de garantir que a força de trabalho tenha habilidades necessárias no momento certo, em um cenário em constante transformação na esfera pública.	Diretriz 1 - Estimular projetos voltados à implementação da gestão por competência. Diretriz 2 - Promover o desenvolvimento de pessoas com foco em competências	Ampliar a utilização do Banco de Talentos.	Propiciar o registro dos perfis profissionais dos servidores e servidoras deste TRT6, de modo a identificar os talentos internos e aproveitar as potencialidades individuais.	Início: fevereiro de 2023 Final: dezembro de 2023
		Atualizar as matrizes de competências dos postos de trabalho do TRT6.	Atualizar as matrizes de competências dos postos de trabalho do TRT6, em virtude das demandas deste Regional	Início: fevereiro de 2023 Final: dezembro de 2023
		Instituir seleção simplificada para cargos ou funções disponíveis.	Instituir o processo seletivo para o preenchimento de cargos/funções disponíveis, alinhando o perfil profissional do(a) servidor(a) e o interesse da Administração, visando a transparência e eficácia no preenchimento das vagas de lotação existentes no regional	Início: março de 2023 Final: dezembro de 2023

(continuação)				
		Instituir seleção simplificada para cargos ou funções disponíveis.	Instituir o processo seletivo para o preenchimento de cargos/funções disponíveis, alinhando o perfil profissional do(a) servidor(a) e o interesse da Administração, visando a transparência e eficácia no preenchimento das vagas de lotação existentes no regional	Início: março de 2023 Final: dezembro de 2023
		Propor, revisar e atualizar normativos relacionados à gestão de pessoas por competências.	Propor, revisar e atualizar normativos relacionados à gestão de pessoas por competências, tendo em vista as mudanças ocorridas no âmbito deste Regional.	Início: fevereiro de 2023 Final: dezembro de 2023
Eixo 2 - Suporte na carreira: necessidade de desenvolver lideranças vencendo barreiras que incluem a falta de clareza no plano de carreira, falta de mentores ou banco de talentos	Diretriz 3 - Promover ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento gerencial. Diretriz 4 - Implantar mecanismos de valorização e reconhecimento de servidores. Diretriz 5 - Incentivar o crescimento profissional do servidor, progresso na carreira e impulsionamento de talentos.	Ampliar a utilização do Banco de Talentos	Propiciar o registro dos perfis profissionais dos servidores e servidoras deste TRT6, de modo a identificar os talentos internos e aproveitar as potencialidades individuais.	Início: fevereiro de 2023 Final: dezembro de 2023
Eixo 3 - Futuro do trabalho: criar estratégias mais explícitas para o futuro. Identificar o futuro das tendências de trabalho mais	Diretriz 6 - Incentivar novas formas de trabalho, com vistas ao aumento de desempenho, aproveitamento de força de trabalho e à	Informatização do cadastro dos(as) novos(as) servidores(as)	Otimizar o fluxo do processo de cadastro de novos(as) servidores(as), por meio do preenchimento de formulários e declarações digitais e apresentação de	Início: fevereiro de 2023 Final: dezembro de 2023

relevantes para o judiciário, avaliando impacto e oportunidades.	retenção de talentos.		documentação digitalizada, indo ao encontro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da AGenda 2030 da ONU	
--	-----------------------	--	--	--

Fonte: Adaptado. Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6). Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/plano_intraorganizacional_-_gestao_de_pessoas.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

No que toca ao tema em estudo, a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências é uma prioridade.

Diante disso, o TRT da 6ª Região assumiu publicamente o compromisso de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, razão que motivou o apoio à reformulação do novo sistema do Banco de Talentos, para consolidar o PROGECOM.

Convém destacar que, em reunião ocorrida em 25 de junho de 2024, para análise do plano estratégico do TRT6 em curso, a conclusão técnica respaldou a importância do monitoramento dos projetos, programas, ações, a fim de comparar os resultados alcançados para tomada de decisões.

Sobre tal aspecto, recentemente foi criado um painel *Power BI*, contextualizado por Balanced Scorecard (BSC), que traduziu as ações voltadas à gestão de pessoas, consoante as figuras 27 e 28, apresentadas nos anexos.

As referidas representações mostram um acompanhamento dos objetivos estratégicos em gestão de pessoas do TRT da 6ª Região, em que se exhibe a evolução, em percentual, dos projetos e das iniciativas relacionadas à área de gestão de pessoas.

Ao se analisar os conteúdos ali divulgados, percebe-se a importância do acompanhamento das ações, dos projetos e dos programas, os quais devem ser respaldados em informações com indicadores claros e específicos, a fim de estabilizar e dar diretrizes para as decisões administrativas, em caso de detecção de falhas de implementação e execução.

Contudo, restou evidenciado, pelos registros nesses painéis (figuras 27 e 28 dos anexos), a ausência de indicadores de desempenho para o monitoramento das ações, programas e projetos em gestão de pessoas com espeque na competência.

Conforme observado nas figuras mencionadas do painel *Power BI*, publicado na página do TRT 6, não houve evolução no acompanhamento da "ampliação e

aprimoramento do programa de talentos", porque foi cancelado em 2022, e, em 2025, ainda está em planejamento a iniciativa de *"Desenvolvimento do Projeto de Implementação do Programa de Gestão de Pessoas por Competências do TRT da 6ª Região"*.

Preliminarmente, pode-se dizer que ainda há necessidade de estabelecer indicadores específicos e claros para apontar falhas e sucessos na evolução das políticas públicas internas, notadamente para o foco em estudo, envolvendo a gestão de pessoas.

De outro lado, é possível destacar quão importante e necessário é o planejamento estratégico para o acompanhamento e a estabilização de ações administrativas em meio ao cenário de mudanças políticas bienais das gestões administrativas.

2.3 BANCO DE TALENTOS, UM FACILITADOR NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Historicamente, o termo "competência" tinha conotação jurídica na Idade Média, referindo-se à capacidade de julgar e apreciar determinadas questões. Com o tempo, esse conceito evoluiu. Isambert-Jamati (1997 *apud* Pires *et al.*, 2005) passou a utilizá-lo para designar o indivíduo capaz de desempenhar uma tarefa com qualidade.

No início do século XX, Taylor (1970 *apud* Pires *et al.*, 2005), com sua abordagem econômica, já enfatizava a necessidade de "homens eficientes" nas organizações. Para ele, era fundamental buscar candidatos capazes de exercer suas funções com competência, o que exigia treinamento para aprimorar habilidades específicas. Com o passar dos anos, estudiosos como Zarifian (1996), Brandão e Guimarães (2001), e McLagan (1997) ampliaram essa noção, incorporando à ideia de competência aspectos atitudinais, sociais e relacionados ao desempenho. Ropé e Tanguy (1997) reforçam que competência está intrinsecamente ligada à ação. Já Dutra, Hipólito e Silva (1998) destacam que a competência envolve a capacidade de um colaborador gerar resultados em consonância com os objetivos da organização.

Diante dessa diversidade de interpretações, consolidou-se um entendimento mais abrangente no meio acadêmico e organizacional. Autores como Durand (2000), Nisembaum (2000) e Santos (2001) definem competências como combinações

sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, evidenciadas no desempenho profissional, e sempre dentro de um contexto e estratégia organizacional. Com base nessa concepção, conforme apontam Brandão e Guimarães (2001) e Zarifian (1999 *apud* Freitas; Brandão, 2005), as competências não apenas agregam valor econômico e social, como também fortalecem a capacidade das organizações e de seus membros de alcançarem seus objetivos.

Considerando que as competências são formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes — o conhecido modelo CHA —, podemos compará-las a uma receita personalizada, que qualifica o indivíduo a preencher, em teoria, as matrizes de competências dos setores e as funções da organização, contribuindo diretamente para o alcance de seus objetivos.

Segundo Durand (2000), com base em Sanches (1997), o conhecimento representa o “saber o que e por que fazer” (know-what e know-why), enquanto as habilidades dizem respeito ao “saber fazer” (know-how). A atitude, por sua vez, está relacionada ao “querer fazer”, envolvendo aspectos sociais e afetivos no ambiente de trabalho.

Seguindo essa linha de pensamento, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em publicação sobre a gestão por competências no setor público, ressalta a importância de alinhar esforços para que as competências individuais contribuam com a formação e a sustentação das competências organizacionais, essenciais à concretização dos objetivos estratégicos.

Em todo o ciclo de mapeamento, identificação, desenvolvimento, aproveitamento e valorização das competências, o reconhecimento do fator humano é um pilar fundamental para o sucesso das políticas públicas voltadas à gestão de pessoas. Essa premissa impulsionou a transição da administração pública tradicional para um novo modelo organizacional, baseado na gestão por competências, com foco nos fins estratégicos institucionais.

Essa transformação não se limita à gestão interna da instituição. Ela reflete um alinhamento mais amplo entre a cultura organizacional e o planejamento estratégico institucional, orientado pelos órgãos superiores de controle. Tudo isso converge para um objetivo maior: legitimar o Poder Judiciário como uma instância sensível às demandas sociais, capaz de oferecer um serviço público de excelência.

Nesse sentido, percebe-se que a administração pública busca ir além da técnica e da produtividade pautada em parâmetros orçamentários e econômicos. Ela

passa a incorporar uma visão mais humanista, centrada na valorização do servidor, visando manter equipes satisfeitas, produtivas e conscientes de seu papel essencial na estrutura organizacional.

A evolução dos modelos de gestão ilustra bem esse movimento. Inicialmente, prevalecia a lógica econômica de Taylor (1970), que defendia o uso de métodos racionais e técnicos. E, ao longo do tempo, outras pesquisas desenvolveram a teoria das Relações Humanas, em contraposição à teoria Clássica da administração, que focava apenas na produtividade e eficiência dos trabalhadores.

A nova percepção, um modelo voltado ao comportamento humano, surgiu a partir das experiências apuradas na Western Electric Company, entre os anos de 1924 e 1932, na fábrica de Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos. Tal pesquisa teve como objetivo investigar a relação entre as condições de trabalho e a produtividade dos funcionários, conduzidas por Elton Mayo.

Ao longo do tempo, tal pesquisa ajudou na construção da teoria administrativa, trazendo a perspectiva da influência dos aspectos psicossociais na produtividade do trabalhador. De resultado, notou-se a importância do envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão, a fim de permear um ambiente com comunicação fluida, valorização do trabalho em equipe, contribuindo para um bom clima organizacional e motivação e valorização funcional. Um caminho que se abre na gestão de pessoas.

Posteriormente, surgiu o modelo estratégico, que reconhece a importância da motivação, mas exige que ela esteja alinhada às diretrizes institucionais. Hoje, ganha força o modelo de gestão por competências, adequado a um cenário competitivo e dinâmico, em que o desempenho e as habilidades devem estar claramente conectados aos resultados esperados.

Na obra de Prahalad e Hammel (*apud* Freitas; Brandão, 2005), são introduzidos os conceitos de competência essencial e arena de oportunidades. Embora originalmente concebidos para o ambiente corporativo, com foco na inovação e na vantagem competitiva, esses conceitos também podem ser aplicados à trajetória individual, à medida que cada pessoa decide investir no desenvolvimento de suas próprias competências.

Nesse contexto, a competência essencial refere-se aos valores e diferenciais que tornam o indivíduo único e relevante no ambiente de trabalho. Já a arena de oportunidades representa o conjunto de possibilidades que se abre a partir das

competências que o indivíduo cultivou ao longo da vida. Em outras palavras, são os caminhos que se tornam viáveis a partir do que cada pessoa tem a oferecer.

Essas ideias reforçam o entendimento de que o indivíduo, por meio de suas competências, se torna um ativo valioso para a organização. No entanto, esses valores precisam ser conhecidos e visibilizados. Fazendo uma analogia com uma mina de ouro: enquanto não descoberta, ela se assemelha a um conjunto de rochas sem valor aparente; uma vez revelada, atrai olhares, investimentos e oportunidades ao seu redor.

O mesmo raciocínio aplica-se às competências ainda desconhecidas dos servidores públicos — verdadeiros tesouros institucionais. Para que sejam efetivamente aproveitadas, essas competências precisam ser identificadas, estimuladas e desenvolvidas, criando, assim, novas arenas de oportunidade para os profissionais e para a própria organização.

No campo da governança, observa-se que, além da valorização das competências individuais, há uma ênfase cada vez maior na necessidade de alinhamento com as competências organizacionais — ou seja, com os objetivos institucionais mais amplos. No caso da Justiça do Trabalho, esse alinhamento se expressa, de forma clara, na missão de solucionar conflitos individuais e coletivos relacionados ao trabalho, promovendo a pacificação social nesse âmbito.

Para que essa missão seja cumprida com excelência, é fundamental contar com um corpo funcional integrado, qualificado e dotado de conhecimentos, habilidades e atitudes afinadas com a área jurídica. Embora essa necessidade seja evidente, o ambiente funcional ideal ainda está em processo de construção. Isso exige, além de investimento contínuo em capacitação, o direcionamento por um modelo de gestão que dê sentido e coesão a esse processo.

Nesse ponto, destaca-se a importância de a instituição não apenas atrair e reter talentos, mas também saber identificar e desenvolver as competências já existentes — o que representa uma abordagem relativamente recente na gestão pública de pessoas, especialmente no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região.

Essa abordagem envolve o reconhecimento do patrimônio de competências que a instituição já possui e que, muitas vezes, ainda não foi completamente mapeado ou valorizado. Nesse sentido, o incentivo ao desenvolvimento profissional

e à visibilidade dessas competências torna-se essencial para fortalecer o capital humano e criar um ambiente organizacional mais dinâmico e estratégico.

Foi com esse objetivo que, em 2018, o Banco de Talentos do Judiciário Trabalhista de Pernambuco foi criado. Mais do que um cadastro de servidores, ele se apresenta como um programa de curadoria de profissionais aptos a ocupar posições estratégicas. Funciona como uma ferramenta complementar para a implementação do modelo de gestão por competências, oferecendo suporte à alocação de talentos com base em critérios mais objetivos e alinhados às necessidades institucionais.

2.3.1 Da convivência dos modelos de gestão e da realidade organizacional do TRT Pernambucano

Embora exista uma diretriz clara do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) em apoio ao PROGECOM, na prática, sua implementação caminha sob influência de alguns modelos de gestão. Essa convivência de modelos de gestão se evidencia em diversas decisões administrativas, que revelam uma estética de gestão que não se enquadra de forma estrita a um estilo.

Isso sugere que a adoção da gestão por competências está em fase de adaptação à realidade cultural do Tribunal Regional do Trabalho de Pernambuco. Os estudos preliminares indicam uma customização desse modelo, moldada pelas especificidades da organização e pelas características de sua cultura institucional.

No setor privado, segundo Marras (2000 *apud* Loch; Correia, 2011), a gestão de pessoas no Brasil passou por diferentes fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e, mais recentemente, estratégica — esta última buscando equilibrar as exigências do capital com as necessidades dos trabalhadores. No setor público, por sua vez, de acordo com Borba (2012), houve uma transição do modelo burocrático para o gerencial, com foco na produtividade, descentralização, orientação para resultados e satisfação do cidadão como cliente.

Entretanto, é importante destacar que a governança pública direta possui limitações específicas, especialmente em função do regime jurídico orientado pelo Direito Administrativo e Constitucional. Esse regime é sustentado pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — resumidos, de forma prática, na sigla ETC: ética, transparência e controle.

Campelo (2010) aponta que a gestão pública brasileira é marcada pela sobreposição dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial, resultado de marcos históricos que remontam ao período imperial e à formação da república. O modelo patrimonialista, de natureza clientelista, confundia o público com o privado. O modelo burocrático trouxe normas e procedimentos como forma de controle, conforme as ideias de Max Weber. Já o modelo gerencial representa um avanço na busca por resultados e pela efetividade do serviço público, com foco na satisfação do cidadão.

Os marcos legais denotam empenho na adoção do modelo de gestão por competências, notadamente na política de capacitação e desenvolvimento de pessoas, instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, quando se tornou uma base essencial para o avanço da gestão de pessoas no setor público. Esse decreto serviu de impulso para a publicação da Resolução nº 92, de 29 de fevereiro de 2012, pelo CSJT, que estabeleceu diretrizes para a implementação do modelo de Gestão por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho.

No preâmbulo desta resolução, destaca-se um ponto central: “a capacidade de o Tribunal gerar resultados depende essencialmente das competências, do engajamento e da integração de seus servidores” (CSJT, 2010, n.p.) Essa afirmação reforça que o desenvolvimento de competências — conhecimentos, habilidades e atitudes — deve estar diretamente alinhado à estratégia institucional dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Nos últimos anos, tem se intensificado a adoção de uma visão mais estratégica por parte da gestão pública. No contexto deste estudo, percebe-se uma cobrança crescente do CSJT para que os Tribunais do Trabalho se ajustem, de forma mais efetiva, ao modelo de gestão por competências.

Nesse cenário, surge uma preocupação relevante: a implementação de políticas públicas “top-down” — impostas de cima para baixo — muitas vezes, desconsiderando as especificidades culturais das organizações, o que pode comprometer o sucesso dos programas. Dito de outro modo, a preocupação está na imposição de uma abordagem padronizada, que pode gerar descompasso entre a proposta do modelo e a realidade vivenciada por cada instituição.

Essa tensão se revela como um possível indicativo de resistência cultural ou retração na superação dos obstáculos para a efetivação de políticas de gestão de

peessoas, especialmente no que diz respeito ao PROGECOM e ao Banco de Talentos.

Tal reflexão aponta para dificuldades na implantação da gestão por competências na administração pública, as quais já foram identificadas por Pires *et al.* (2005), quando apontou para os seguintes eixos:

barreiras culturais; dificuldades metodológicas no mapeamento de competências; baixo envolvimento da alta administração e das lideranças intermediárias; fragilidade na articulação entre novas práticas e os subsistemas de gestão de pessoas; carência de pessoal qualificado; desconhecimento sobre o próprio tema (p. 70)

Sendo assim, caminha-se à percepção de um diagnóstico no processo de implantação do modelo gerencial de gestão por competências no âmbito da Justiça do Trabalho, partindo-se da premissa de que as estratégias gerenciais devem ser revistas pela Administração Pública em todos os níveis, a fim de confrontar um grande obstáculo, a cultura organizacional.

Essas análises sugerem que diferentes modelos de gestão continuam coexistindo na administração pública, alternando traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais. Tal convivência se manifesta, por exemplo, na subjetividade de decisões relacionadas à seleção e à movimentação de pessoal, na aplicação pontual de normativos, na criação ou reestruturação de gratificações, na organização do trabalho, na forma de atendimento ao jurisdicionado, frente a limitações estruturais, e até mesmo na orientação das capacitações oferecidas, muitas vezes determinadas pelas demandas imediatas do serviço.

É interessante observar como a relação entre o indivíduo e a organização se desenvolve sob a influência de diferentes modelos de gestão, que se alternam conforme o contexto e a necessidade. Em determinadas situações, as decisões são orientadas pela lógica da economicidade; em outras, prevalece a afinidade, a resolutividade do serviço, a obrigatoriedade de cumprir normas ou ainda o critério da competência técnica. Tudo isso, evidentemente, sem perder de vista as diretrizes estabelecidas pelo planejamento estratégico institucional.

Essa complexa articulação evidencia a convivência de modelos diversos — patrimonialista, burocrático, gerencial — e de um modelo por competências ainda em processo de consolidação. O objetivo comum, no entanto, permanece: garantir a excelência na entrega dos serviços públicos, sobretudo considerando que a

demanda social é permanente e depende, em grande medida, da valorização e qualificação do capital humano do serviço público.

Fazendo uma analogia com um ecossistema funcional, além dos insumos essenciais para a gestão por competências — representados pelo PROGECOM e seus sistemas, como o Banco de Talentos —, a consolidação dessa política pública depende do entendimento profundo dos seus pontos fortes e das suas oportunidades, assim como dos seus desafios e riscos.

Ao longo dos anos, observamos uma constante necessidade de reformulação dos modelos de gestão na administração pública. Essa movimentação temporal, marcada por ações e inações, revela uma tendência à customização desses modelos, ainda permeada pela convivência de práticas tradicionais e modernas, reflexo de uma cultura organizacional que valoriza aspectos históricos e estruturais.

A reformulação do Banco de Talentos e a decisão para fortalecer o PROGECOM revelam estágios do ciclo de uma política pública ainda sob um processo político e cultural desafiador. Assim, percebeu-se a constituição de um pilar fundamental no amadurecimento institucional e na evolução de práticas administrativas em gestão de pessoas que visem, na ponta, garantir a excelência na prestação do serviço público.

2.3.2 A função do Banco de Talentos e a convergência das competências essenciais dos servidores à competência organizacional necessária ao exercício da função

Neste ponto, convém observar a relação servidor-instituição e a percepção desse ser humano em relação ao ambiente de trabalho. Assim, um estudo de caso pode contribuir para extrair percepções sobre as nuances que envolvem o “sentir-se parte” por meio de uma política pública institucional.

Assim, envolve ação de via dupla, entre o fator humano e a instituição, por meio da entrega da competência essencial do servidor e da competência organizacional necessária ao exercício da função.

Especialmente na relação homem-trabalho, Dejours (1992) entende que a competência para executar o trabalho não deve ser dissociada do engajamento da personalidade e inteligência humana. Assim, o processo de subjetivação dos indivíduos também é um cuidado a ser monitorado na gestão de pessoas, a fim de sopesar o comportamento humano dentro das organizações.

Segundo Wolynech (2005), o gestor público deve estar mais ciente do seu papel, funcionando em um processo mais automatizado, redimensionado a reduzir custos, valorizar servidores e melhorar a prestação dos serviços.

No mesmo sentido, Capano e Steffen (2012) apontam que a gestão por competências no setor público alinha-se ao desenvolvimento humano-social e à eficácia organizacional. Tal percepção toca no suporte organizacional, ou a visão do trabalhador acerca do quanto a organização cuida do seu bem-estar (Silva; Cappellozza; Costa, 2014; Eisenberger *et al.*, 1986). Isso implica cuidar para manter o quadro de colaboradores com disposição para entrega do seu potencial, comprometidos de forma geral.

Fazendo um breve desdobramento para tocar no comprometimento dos indivíduos-trabalhadores, sob o enfoque do comportamento social, Homans (1958) fundou a teoria da troca social, deduzindo sobre o que é importante para o ser humano ao desenvolver elo com projetos em que se envolve, concluindo que ocorre troca de bens materiais e não materiais.

A propósito, nesse contexto, segundo Preikchas *et al.* (2017 *apud* Schmitt; Petroll, 2021) sobre a troca social: “os participantes desses processos geralmente têm expectativas positivas e também percebem um ganho de *status* devido à sua cooperação no processo de desenvolvimento, levando-os a ter um compromisso com os projetos em que se envolvem (p. 251).”

Assim, o ser humano, em suas vivências, agrega valores, competências e leva em consideração não apenas o que vai ganhar em lucro financeiro. Isso indica que fatores motivacionais, particulares e até altruístas, ligam o indivíduo à instituição, às pessoas que o cercam para além do equilíbrio de custos materiais. E tal ponto associa-se ao custo familiar, pessoal, quando se depara com a pergunta: o que vai deixar de viver? Portanto, são valores a serem considerados na concepção do envolvimento do ser humano (servidor) no trabalho, e deveria ser elemento sensível para o modelo de gestão de pessoas implementado.

Um modelo funcional que leve em conta seres humanos na sua individualidade, personalidade, inteligência, habilidade, envolvimento com o que faz, pode ser percebido mediante associação de alguns elementos inseridos no banco de talentos, notadamente as indicações de habilidades, comportamentos e atitudes. E, se existe o registro desses elementos em um sistema, o processo seletivo torna-se mais rápido e assertivo, diante do reconhecimento de valores e da sincronia da

competência específica e organizacional. De outro lado, amplia as possibilidades de os gestores identificarem e reconhecerem valores, talentos, comprometimentos, comportamentos e condições peculiares a cada ser humano.

Ter a competência essencial destinada ao cumprimento da competência organizacional é um marco histórico de saída da condição de invisibilidade do servidor. Isso pode ser um dos pontos de acreditação no Banco de Talentos, diante da possibilidade de individualização do ser humano no processo seletivo, mediante o garimpo de competências mais assertivas, maior reconhecimento profissional, transparência e isonomia no processo de seleção interno.

No caso, tem-se um sistema de Banco de Talentos implantado, potencializador do modelo de gestão de pessoas por competências, o qual revela interesse político da administração da Instituição. Assim, constituiu-se um compromisso de continuidade e melhorias do sistema, evidenciado pela reformulação com a incrementação por melhorias.

Tal investimento público transborda a percepção de ações voltadas a trazer ao servidor um ambiente de valorização, de reconhecimento, de respaldo ético na gestão de pessoas, o que pode favorecer a construção de vínculos do servidor com a instituição.

E tais questões podem ser conferidas, por parte do servidor, na motivação para o desenvolvimento de competências essenciais à organização com enriquecimento para o Banco de Talentos e, no que toca ao gestor e recrutador, o estímulo ao uso do sistema para o aproveitamento desse acervo de profissionais. Assim, um ciclo sistêmico com o potencial de trazer visibilidade ao servidor e promover a excelência do serviço público.

2.3.3 O Banco de Talentos como catalisador da gestão de pessoas por competências e da mudança cultural no Judiciário Trabalhista Pernambucano

Neste momento, é importante compreender como o indivíduo constrói valor dentro da instituição e quais respostas comportamentais emergem em um ambiente que valoriza, identifica e estimula o comprometimento. Assim, exigir do servidor uma compatibilidade entre competências essenciais e organizacionais deve ser, em teoria, uma via de mão dupla: dar e receber.

Considerando que o ser humano oferece não apenas conhecimento e habilidades, mas também sua inteligência, personalidade e compromisso — que envolvem comportamentos orientados para a realização dos objetivos institucionais —, destaca-se a relevância de uma gestão de pessoas sensível a essas condições subjetivas e íntimas de cada servidor.

Todavia, como identificar essas nuances tão próprias no universo do Judiciário Trabalhista? Poderá o Banco de Talentos revelar indícios desses aspectos pessoais? E de que forma o gestor pode usar esse repositório de competências de modo justo, realizando uma curadoria que respeite o perfil socioprofissional de cada indivíduo?

A gestão de pessoas no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT6) passou por profundas transformações. Antes da existência de ferramentas estruturadas, o processo de recrutamento e indicação de servidores era rudimentar e centralizado no “olhar” do gestor de recursos humanos. Nessa lógica, a diretoria de RH baseava-se na memória e sensibilidade para identificar perfis, sem que os gestores diretos tivessem acesso a detalhes mais profundos dos servidores. Na década de 1990, o currículo dos servidores era avaliado com base na experiência profissional e na percepção subjetiva dos chefes imediatos, o que tornava o processo seletivo bastante informal.

É importante lembrar que, nos primeiros concursos públicos, o quadro funcional era reduzido e, muitas vezes, pouco qualificado tecnicamente. As competências acumuladas eram fruto do “empirismo”, e o reconhecimento do talento dependia exclusivamente da avaliação dos chefes imediatos, construindo vínculos fortes ou frágeis conforme o desempenho e as relações interpessoais.

Com o ingresso por concurso público, as exigências aumentaram. A seleção por mérito criou um perfil novo, pautado nos princípios da administração pública: impessoalidade, eficiência, moralidade, legalidade e publicidade. Porém, para a instituição, o novo servidor era uma incógnita em termos de competências. Muitos não possuíam formação jurídica e aprendiam “na prática” aspectos do processo e questões legais, enquanto o gerenciamento de pessoas ainda era básico, restrito a treinamentos pontuais.

Hoje, com 1.761 servidores ativos, é evidente a dificuldade da gestão de pessoas em conhecer as competências individuais com base apenas em dados cadastrais do SIGEP (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas da Justiça do

Trabalho), que se limita a fornecer relatórios administrativos. A popularização do WhatsApp, a partir de 2014, exemplifica a utilização de ferramentas digitais para seleção por indicação, ainda que de forma pouco técnica, sem considerar competências ou perfis pessoais. Assim, a tarefa de identificar competências exige um método mais profissional, fundamentado em uma base de dados específica, já que ninguém consegue conhecer todas as particularidades dos indivíduos sem registros adequados.

3 ANÁLISE PRÉVIA

Para dar início à pesquisa, o primeiro passo foi buscar informações básicas e regulatórias sobre o Banco de Talentos, tanto no site do Tribunal quanto por meio de contato direto com a liderança da área de gestão de pessoas do TRT da 6ª Região. Essa etapa inicial revelou a necessidade de um embasamento empírico sólido. Por isso, foram consultadas a Divisão de Governança em Pessoas e a Gerência de Projetos e Design de Produto do novo Banco de Talentos, com o objetivo de obter dados técnicos que delinearão os primeiros contornos da investigação e indicassem onde encontrar mais informações.

Os interesses acadêmicos foram despertando gradualmente, motivados pela suposição inicial de que o Banco de Talentos era pouco conhecido entre os servidores e raramente utilizado como ferramenta efetiva de recrutamento.

Paralelamente, percebeu-se a importância de captar as impressões e posturas institucionais acerca da iniciativa de reformular o Banco de Talentos. Para isso, foi necessário identificar as motivações e os incentivos dos *stakeholders* — especialmente os integrantes do Grupo de Negócios (*policy entrepreneurs*) e as lideranças da Administração do Tribunal.

Diante desse cenário, optou-se por realizar entrevistas não estruturadas com os representantes do Grupo de Negócios responsáveis pelo projeto de inovação dos modelos gerenciais, além de aplicar um *survey* transversal junto aos servidores do TRT6, utilizando questionários *on-line* encaminhados por e-mail via *Google Forms*.

O foco voltou-se, então, para a descrição e análise da política pública a partir do conteúdo dessas entrevistas com os formuladores da política pública e representantes do Grupo de Negócios Nacional.

Durante a pesquisa, chamou atenção a necessidade de compreender a origem do PROGECOM e os incentivos que levaram à criação dos sistemas relacionados, até a concepção e reformulação do Banco de Talentos.

Assim, ficou evidente a urgência das decisões políticas e administrativas envolvendo essa ferramenta, as quais estavam alinhadas ao planejamento estratégico do Judiciário nacional (TCU, CNJ, CSJT) e refletidas no plano intraorganizacional regional. Ou seja, as decisões locais foram influenciadas pela demanda por *accountability* dos órgãos de controle.

A partir das primeiras informações coletadas, foi possível comparar o Banco de Talentos em suas versões inaugural e reformulada (quadro 9):

Quadro 9 - Comparativo do Banco de Talentos

ANTIGO BT – 2018 a 2023	NOVO BT – projeto 2023/2024 - Informações em 4 meses – até 19/04/2024
192 perfis em 5 (cinco) anos;	Todos os servidores inseridos (+1700 perfis);
<ul style="list-style-type: none"> • Menos Inscritos (cada usuário precisava criar seu perfil, explicitamente, acessando a ferramenta) • informações do SIGEP não eram preenchidas automaticamente no BT • informações abundantes O BT antigo tinha muitos campos, mas muitos deles eram informações que o GNN considerou inúteis. • comunicação pela intranet e, ainda assim, desconhecimento dos servidores • estagnação de acesso ao banco de talentos • barreira de entrada – caminho difícil e experiência de usuário (UX) deficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • 65 incrementos de perfis em 4 meses do sistema • Perfis sincronizados com os dados do SIGEP • informações socioprofissionais atualizadas ao modelo curricular moderno, com campos com informações mais pertinentes no contexto de seleção e busca de profissionais dentro do órgão • conhecimento baixo / ainda pouco divulgado • baixo volume de acesso dos destinatários • barreira de acesso minimizada: link autônomo; • experiência de usuário melhorada, interface mais moderna e fácil de usar.

Fonte: Elaboração própria.

As primeiras análises indicam que, apesar de o Banco de Talentos existir desde 2018 como ferramenta de recrutamento no ambiente administrativo e funcional seu uso era inexpressivo, subutilizado e pouco representativo como instrumento para respaldar o encontro de competências essenciais do servidor às competências organizacionais necessárias para o exercício de uma função disponível. Em suma, era um banco com poucos talentos.

Assim, preliminarmente, conclui-se que o primeiro protótipo ficou estagnado, revelando a necessidade de investigar os fatores que impediram a transformação das intenções em resultados concretos. Entre o ideário e o real na transformação do modelo de gestão de pessoas para o de competências.

Essa constatação levou à necessidade de levantar os obstáculos ou as resistências que impediram a transição da fase do ciclo da política pública de

implantação para a fase de implementação e execução efetiva do Banco de Talentos.

Dessa forma, a investigação também observou a suficiência da reformulação para impulsionar a mudança do modelo de gestão de pessoas para o modelo por competências, bem como para compreender os fatores de sucesso e as falhas envolvidas em sua implantação no TRT da 6ª Região.

Para isso, tornou-se fundamental analisar e inferir os resultados empíricos obtidos nas entrevistas não estruturadas com os representantes do Grupo de Negócios original e atual.

A pesquisa pôde captar algumas conclusões prévias sobre as quais é importante fazer alguns desdobramentos.

3.1 O BANCO DE TALENTOS: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Diante desse contexto e da necessidade de profissionalizar a seleção de servidores conforme competências essenciais alinhadas às organizacionais, surgiram importantes questionamentos durante reunião do Grupo de Negócios Nacional (GNN), no primeiro semestre de 2024, ao apresentar o novo protótipo do Banco de Talentos do TRT6.

Foi identificado que, embora o PROGECOM, criado em 2012, fosse robusto, não funcionava plenamente, pois seus sistemas estavam desatualizados e pouco acessíveis, sofrendo com problemas de divulgação, falta de treinamento e segurança, problemas que também afetavam o Banco de Talentos lançado em 2018.

Reconhecendo essa situação, os responsáveis pela política pública decidiram reformular todo o PROGECOM, iniciando pelo redesenho do Banco de Talentos. O novo protótipo buscou ser mais fluido, seguro, integrado e sincronizado com outros sistemas internos, ampliando as possibilidades de uso para a busca de perfis a partir das competências, habilidades e atitudes registradas.

Esse observatório de profissionais ampliou a captação das nuances da competência, permitindo inclusive observar comportamentos espontâneos, como participação em grupos de voluntariado e comissões nas áreas de meio ambiente, saúde e assistência social. Assim, o Banco de Talentos transcende a função de

mero cadastro, facilitando a conexão entre gestores e servidores e promovendo o alinhamento das competências às funções disponíveis.

De outro lado, com o novo protótipo reunindo todos os servidores ativos do TRT6, verifica-se um compartilhamento do acesso e do poder da informação em nível gerencial. Esse modelo dá respaldo ao gestor-recrutador para conduzir processos seletivos transparentes, eficientes e impessoais — um cenário bem diferente do passado.

Atualmente, o modelo de gestão por competências compartilha o poder de pesquisa e seleção com os gestores diretos, ampliando a “lente da escolha”. Essa descentralização representa um avanço, pois torna o processo mais célere, reduz custos, valoriza o servidor e melhora a prestação do serviço por meio de decisões mais assertivas.

Por outro lado, essa mudança pode gerar sensação de perda de poder na antiga gestão de RH, que costumava conhecer pessoalmente os servidores e conduzir suas lotações. Agora, com o processo internamente público e ético, o Banco de Talentos torna-se uma ferramenta objetiva no processo seletivo, mas seu sucesso depende de quem a utiliza. É uma ferramenta estática que exige o engajamento de gestores e servidores para consolidar seu uso e conteúdo.

3.2 PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO CONTÍNUA

É natural que o servidor, ao investir no seu desenvolvimento profissional, espere que seus conhecimentos e habilidades sejam reconhecidos e aproveitados. Paralelamente, a instituição deve contar com um corpo técnico capacitado para analisar competências essenciais e comportamentais, com base nos registros do Banco de Talentos.

Assim, um gestor-recrutador bem treinado, ainda, precisa reconhecer as competências comportamentais e peculiaridades registradas no sistema com base em habilidades e registros pessoais, como o que se pode dizer de um servidor que participa de grupos de voluntariados, comissões internas, etc, e, assim, combinar melhor o perfil socioprofissional à vaga disponível.

Como incentivo ao uso do sistema, observou-se que, em 2023, a Divisão de Gestão de Pessoas inovou ao divulgar vagas por *e-mail*, convidando servidores interessados a se candidatarem diretamente junto aos gestores, desde que com

dados atualizados no Banco de Talentos. Sendo assim, tal iniciativa representou um passo importante para profissionalizar o processo seletivo, a começar pelo recrutamento para, efetivamente, alinhar competências individuais às necessidades organizacionais.

As diretrizes dos órgãos de controle do Judiciário — CSJT, CNJ e TCU — exigem das instituições a uniformização e o cumprimento rigoroso de procedimentos. Nesse cenário, destaca-se a importância do programa de gestão por competências, do qual o Banco de Talentos é peça fundamental.

Podemos fazer uma metáfora: o Banco de Talentos funciona como uma lente “digital progressiva”, que permite observar o servidor sob vários ângulos, com visão ampla e detalhada, aproximando-se do real potencial de cada indivíduo.

Além disso, a ferramenta pode ser explorada para identificar lacunas de competências por setor, direcionar capacitações com base nos registros de pesquisa, monitorar políticas afirmativas e inclusivas e garantir a conformidade com práticas de compliance.

Ao se observar o esforço do Grupo de Negócios para implementar o redesenho do Banco de Talentos em 2024, percebe-se que ainda estamos em uma fase inicial. O progresso depende fortemente do incentivo da administração da Instituição para que gestores e servidores deixem de recorrer a consultas informais, ou seja, em meio à convivência de instituições formais e informais, em que se tem consultas a grupos de *WhatsApp* para pesquisar o preenchimento de lotações e servidores, que seja utilizado o sistema oficial, migrando da “lente monocular” para a “lente digital progressiva”, com visão mais clara e abrangente dos perfis.

O desejo de mudança está presente, embora ainda dependa da disseminação de normativos claros, campanhas institucionais de conscientização, convencimento e treinamentos focados. Os resultados efetivos devem surgir gradativamente, acompanhando o amadurecimento cultural da instituição, assim, evidencia-se a importância do engajamento dos atores da política pública, sejam externos e internos.

4 MÉTODOS E RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS: EXPLANAÇÕES PRELIMINARES

A presente análise qualitativa baseou-se na realização de entrevistas não estruturadas com servidores integrantes do Grupo de Negócios responsável pela criação e reformulação da política pública em estudo: o Banco de Talentos. O objetivo central foi extrair percepções institucionais sobre a ferramenta, identificando seus pontos fortes e fracos, desde sua concepção até o atual estágio de funcionamento.

As entrevistas foram conduzidas com respaldo do parecer nº 7.211.629 – CEP/CONEP, fundamentadas na necessidade de compreender as motivações por trás da reformulação do Banco de Talentos no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região.

Como visto anteriormente, as justificativas para a criação e posterior reformulação do sistema estiveram ancoradas em diretrizes normativas de instâncias superiores — como o TCU e o CSJT —, alinhadas ao planejamento estratégico do Poder Judiciário. O intuito foi impulsionar a transição do modelo tradicional de gestão de pessoas para uma abordagem orientada por competências.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza multimétodo, que combinou a análise qualitativa oriunda das entrevistas com representantes do Grupo de Negócios Nacional do PROGECOM com consultas a normativos, documentos institucionais, informativos, notícias e participação em eventos vinculados à temática.

Com base nesse conjunto de informações, buscou-se compreender, em perspectiva cronológica, as razões que motivaram a reformulação do PROGECOM e, em especial, do Banco de Talentos. A partir dessa análise, procurou-se avaliar se as alterações realizadas foram suficientes para garantir maior eficiência ao sistema, bem como identificar barreiras persistentes e obstáculos que ainda dificultam a efetiva implementação da política pública.

Nesse sentido, a observação empírica concentrou-se na identificação dos fatores que mais impactam na curva de sucesso ou falha do sistema em questão.

Diante do objetivo principal — descrever as motivações que impulsionaram a criação e a reformulação do Banco de Talentos, avaliando seus avanços e entraves à luz da implementação do modelo estratégico de gestão por competências no TRT6 —, optou-se por elaborar um resumo analítico individual para cada uma das entrevistas, totalizando 14 resumos anexos numerados de 1 a 14.

Cada entrevista foi sintetizada em ideias centrais, estruturadas em resumos analíticos que incluem suas respectivas Matrizes SWOT, revelando percepções sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas ao tema. Como complemento, foi realizada uma apresentação visual dessas relações por meio de diagramas de setas.

Esses diagramas têm a função de representar visualmente as interações entre os elementos da Matriz SWOT, permitindo visualizar como um fator pode influenciar outro, ou até mesmo gerar ciclos de retroalimentação. As setas indicam a direção da influência, apontando origem e destino do impacto entre os elementos.

Importante esclarecer que todas as Matrizes SWOT, os resumos analíticos e os diagramas correspondentes às entrevistas encontram-se anexados ao trabalho. Não há identificação dos entrevistados, garantindo o anonimato, e os materiais estão disponíveis apenas como conteúdo analítico individualizado.

Após essa etapa de análise individual, foi elaborada uma síntese geral dos dados coletados. Essa consolidação inclui uma Matriz SWOT integrada, que reflete os pontos mais recorrentes nas falas dos entrevistados, além de um diagrama de setas geral, com apresentação visual simplificada, representando o panorama consolidado das percepções.

A metodologia adotada visa destacar padrões recorrentes nas entrevistas, revelando uma frequência de percepções que ajudam a compreender a realidade do sistema do banco de talentos e o que o enfraquece e o fortalece, denotando falhas e sucessos.

A escolha da Matriz SWOT como ferramenta de análise segue a abordagem de Chiavenato (2003), que propõe a identificação dos pontos fortes e fracos de um objeto de estudo, bem como dos fatores que mais influenciam seu sucesso ou fracasso. No caso, essa abordagem permite compreender a situação organizacional do Banco de Talentos, com foco nos fatores críticos que impactam sua funcionalidade.

No entanto, é preciso considerar o alerta de Thomas J. Chermack (2007), que adverte para os riscos do uso inadequado da Matriz SWOT. Segundo o autor, o uso incorreto pode limitar a identificação de novas possibilidades e das verdadeiras barreiras, além de superdimensionar interesses corporativos em detrimento do bem-estar dos indivíduos. Por isso, reforça-se que o ideal seria a construção colaborativa dessa análise.

Com esse cuidado em mente, todas as Matrizes SWOT foram construídas com o compromisso de mitigar possíveis vieses e estão disponíveis como anexos, a fim de proporcionar, além da análise acadêmica, uma base acessível ao leitor para formulação de suas próprias interpretações.

Para facilitar a leitura dos diagramas de setas que representam a Matriz SWOT consolidada, foram adotadas cores distintas para cada elemento: verde para forças, azul para oportunidades, vermelho para fraquezas e mostarda para ameaças.

Com essas premissas estabelecidas, inicia-se, a seguir, a primeira fase da análise de conteúdo.

4.2 PERCEPÇÕES DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS - CONSOLIDAÇÃO EM MATRIZ SWOT E DIAGRAMA DE SETAS

A princípio, foi feito um levantamento das percepções obtidas nas 14 (quatorze) entrevistas de conteúdo. Em seguida, aplicou-se uma proporção, para obter um percentual para cada elemento de repetição, integradas respectivamente dentro dos elementos da Matriz SWOT, que são: fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

O primeiro passo foi descrever todas as percepções dos entrevistados dentro de cada elemento, apurar quantas vezes se repetiam, levantar um percentual geral e normalizar para 100% os respectivos percentuais para o conjunto de cada elemento da Matriz SWOT.

A pesquisa limitou-se a manter o universo da análise sobre o conteúdo das 14 (quatorze) entrevistas, visto que, neste volume, mostrou-se chegado o nível de saturação satisfatório. Assim, não se aumentou o espectro de entrevistados.

Seguem as percepções dos entrevistados, destacadas por conjunto de elementos da Matriz SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), com os

percentuais normalizados ao percentual de 100% para cada conjunto de elementos da Matriz SWOT, e de onde se extraíram as inferências para construção da proposta científica.

Tabela 1 - Apuração das respostas de entrevistas de conteúdo

(continua)

Coluna forças		Resultados normalizados	quantidade de respostas repetidas
EIXO CULTURAL E POLÍTICO	Melhoria da gestão de pessoas	10,90%	4 vezes
	Apoio institucional	5,00%	2 vezes
	Ferramenta de combate ao clientelismo	2,35%	1 vez
	Transparência nos processos	2,35%	1 vez
	Isonomia	2,35%	1 vez
	Impessoalidade e eficiência	2,35%	1 vez
	Valorização do servidor	2,35%	1 vez
	Motivação dos servidores	2,35%	1 vez
	Engajamento dos servidores	2,35%	1 vez
	Melhora da qualidade dos serviços	2,35%	1 vez
	Compartilhamento de poder	2,35%	1 vez
	Divulgação aos diretores de varas	2,35%	1 vez
	Desenvolvimento da carreira	2,35%	1 vez
	Foco na capacitação	2,35%	1 vez
	Histórico e contexto	2,35%	1 vez
	Concepção inovadora	2,35%	1 vez
	Pioneirismo e visão de futuro	2,35%	1 vez
	Alinhamento ao planejamento estratégico nacional	2,35%	1 vez

(continuação)

EIXO ESTRUTURAL E TÉCNICO	Potencial do sistema	18,00%	7 vezes
	Flexibilidade	5,00%	2 vezes
	Integração com outros sistemas	2,35%	1 vez
	Aumento da base de dados	2,35%	1 vez
	Melhora da busca por talentos	2,35%	1 vez
	Design centrado no usuário	2,35%	1 vez
	Potencial para políticas afirmativas	2,35%	1 vez
	Implantação inicial promissora	2,35%	1 vez
	Evolução do sistema	2,35%	1 vez
	Tecnologia como ferramenta de transformação	2,35%	1 vez
	Conhecimento técnico do GNN	2,35%	1 vez
	Alinhamento ao mapeamento de processos e postos de trabalho	2,35%	1 vez
Total		100,00%	
Coluna fraquezas			quantidade de respostas repetidas
EIXO CULTURAL E POLÍTICO	Resistência à mudança	18,00%	8 vezes
	Cultura organizacional tradicional	6,00%	3 vezes
	Desafios culturais	2,00%	1 vez
	Resistência cultural	2,00%	1 vez
	Vies cultural dos gestores	2,00%	1 vez
	Falta de crença no sistema	2,00%	1 vez
	Barreira cultural	2,00%	1 vez
	Urgência dos gestores	2,00%	1 vez

			(continuação)
	Cultura de centralização do processo seletivo	4,00%	2 vezes
	Falta de continuidade	6,00%	3 vezes
	Compromisso facultativo dos gestores	2,00%	1 vez
	Não obrigatoriedade	4,00%	2 vezes
	Sistema pra mostrar – foco na burocracia	2,00%	1 vez
	Recursos humanos burocrático	2,00%	1 vez
	Desinteresse - subutilização	2,00%	1 vez
	Engajamento do CSJT	2,00%	1 vez
EIXO ESTRUTURAL E TÉCNICO	Lentidão na integração com outros sistemas	6,00%	3 vezes
	Desafios técnicos	2,00%	1 vez
	Complexidade inicial do PROGECOM e sistemas	2,00%	1 vez
	Limitações da TI – tecnologia da informação	2,00%	1 vez
	Falta de treinamento	4,00%	2 vezes
	Plano de divulgação e comunicação	4,00%	2 vezes
	Falta de informação e comunicação	2,00%	1 vez
	Falta de clareza nos objetivos	4,00%	2 vezes
	Dificuldade de monitoramento	2,00%	1 vez
	Recursos para melhorias contínuas	2,00%	1 vez
	Falta informações sobre pcds	2,00%	1 vez
	Falta de efetividade	2,00%	1 vez
	Cenário frágil na gestão de pessoas	2,00%	1 vez
	Empirismo na gestão de pessoas	2,00%	1 vez

			(continuação)
	Unidades de lotação disfuncional	2,00%	1 vez
TOTAL		100,00%	
Coluna oportunidades			Quantidade de respostas repetidas
EIXO CULTURAL E POLÍTICO	Melhoria da gestão de pessoas	11,00%	5 vezes
	Criar um plano de comunicação	8,00%	4 vezes
	Campanha institucional forte	2,00%	1 vez
	Promoção da cultura de gestão por competência	8,00%	4 vezes
	Desenvolver a cultura da meritocracia	5,50%	2 vezes
	Mudança cultural	5,50%	2 vezes
	Transparência e meritocracia	2,00%	1 vez
	Promover a cultura do planejamento	2,00%	1 vez
	Treinamento aos gestores	7,00%	3 vezes
	Treinamento	2,00%	1 vez
	Órgãos de controle – planejamento estratégico nacional	2,00%	1 vez
	Melhorar o engajamento do CSJT	2,00%	1 vez
	Aumento do engajamento dos servidores	2,00%	1 vez
	Engajamento dos servidores	2,00%	1 vez
	Incentivar a participação dos servidores	2,00%	1 vez
	Desenvolvimento profissional	2,00%	1 vez
	Compartilhar experiência	2,00%	1 vez
	Investimento em TI	2,00%	1 vez
	Valorizar a história e a memória da instituição	2,00%	1 vez

(Continuação)

EIXO ESTRUTURAL E TÉCNICO	Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão	11,00%	5 vezes
	Implementar sistema de registro	2,00%	1 vez
	Melhorias do sistema	2,00%	1 vez
	Novas funcionalidades	2,00%	1 vez
	Evolução do sistema	2,00%	1 vez
	Criar indicadores de desempenho	2,00%	1 vez
	Realização de pesquisas de satisfação	2,00%	1 vez
	Pesquisa de satisfação dos servidores	2,00%	1 vez
	Avaliação de impacto do sistema – eficiência	2,00%	1 vez
	Planejamento estratégico nacional	2,00%	1 vez
Total		100,00%	
Coluna ameaças			quantidade de respostas repetidas
EIXO CULTURAL E POLÍTICO	Resistência à mudança	20,00%	6 vezes
	Falta de apoio da liderança	4,00%	1 vez
	Influência política e cultura institucional	4,00%	1 vez
	Descontinuidade do projeto – estagnação	4,00%	1 vez
	Desuso do sistema	4,00%	1 vez
	Falta de atualização dos perfis	4,00%	1 vez
	Falta de engajamento	4,00%	1 vez
	Subutilização do sistema	4,00%	1 vez
	Prejuízos à gestão de pessoas	4,00%	1 vez

(Conclusão)			
EIXO ESTRUTURAL E TÉCNICO	Falta de recursos	15,00%	4 vezes
	Dificuldade na avaliação da política pública	4,00%	1 vez
	Falta de indicadores de desempenho	4,00%	1 vez
	Falta de continuidade	17,00%	5 vezes
	Complexidade inicial do sistema – acessibilidade	4,00%	1 vez
	Estagnação nas melhorias do sistema	4,00%	1 vez
TOTAL		100,00%	

Fonte: Elaboração própria.

De prumo, é importante registrar que os percentuais acima mostram-se diferentes para cada elemento do conjunto, porque cada conjunto tem uma quantidade diferente de tipos de respostas catalogadas. Por exemplo, o conjunto de forças tem 30 tipos de respostas catalogadas. O conjunto de fraquezas tem 31 tipos de respostas catalogadas. O conjunto oportunidades tem 29 tipos de respostas catalogadas, e o conjunto ameaças tem 15 tipos de respostas catalogadas. E, portanto, os percentuais consideraram a repetição dentro do mesmo tipo de resposta.

Considerando que algumas respostas têm a mesma natureza, ou seja, os respondentes utilizaram uma forma diferente para fazer referência a um contexto comum, adotou-se um método de consolidação de respostas por natureza do conteúdo, o que resultou nas tabelas a seguir.

Nestes próximos passos, fez-se a busca de eixos temáticos que mais impactaram a política pública. Assim, resolveu-se trabalhar a pesquisa sob o olhar do “eixo cultural e político” e do “eixo estrutural e técnico”, para buscar saber quais destes impõem maior interferência, positiva e negativa, sobre o objeto de estudo.

Importante destacar que os percentuais, por coluna, já foram normalizados para 100%. Assim, a soma dos percentuais de cada conjunto (elemento da Matriz SWOT), por coluna, totaliza 100%.

Também foi necessário adotar uma codificação geral para traduzir as percepções comuns negativas representadas por “fraquezas e ameaças” e as percepções comuns positivas representadas por “forças e oportunidades”.

Abre-se um parêntese para registrar que não se vislumbra prejuízo à pesquisa a junção de elementos com naturezas intrínseca e prospectiva. Para esclarecer, o conjunto “fraquezas e ameaças”, soma uma natureza intrínseca da fraqueza e uma natureza prospectiva da ameaça. Por outro lado, o conjunto “forças e oportunidades”, soma a natureza intrínseca da força e a natureza prospectiva da oportunidade.

Assim, pautadas na tabela geral anterior, foi construída uma mostra das percepções de fraquezas e ameaças, sob o eixo cultural e político e sob o eixo estrutural e técnico.

Tabela 2 - Eixo cultural e político - fraquezas e ameaças

(Continua)

Elementos	Percepções	Codificação geral - cultural e político	Percentuais gerais(%)	Normalização os percentuais Gerais para 100% = 0,89 (índice de normalização)
Fraquezas	Resistência à mudança Cultura organizacional tradicional Desafios culturais Resistência cultural Viés cultural dos gestores Falta de crença no sistema Barreira cultural Urgência dos gestores Cultura de centralização do processo seletivo	Resistência à mudança	40,00	35,71
	Falta de continuidade	Estagnação	6,00	5,36
	Não obrigatoriedade Compromisso facultativo	Regulação flexível	6,00	5,36
	Sistema pra mostrar – foco na burocracia Recursos humanos burocrático	Burocracia	4,00	3,57
	Desinteresse - subutilização Engajamento do CSJT	Subutilização	4,00	3,57

(conclusão)

Ameaças	Resistência à mudança Falta de apoio da liderança Influência política e cultura institucional tradicional	Resistência à mudança	28,00	25,00
	Descontinuidade do projeto – estagnação	Estagnação	4,00	3,57
	Desuso do sistema Falta de atualização dos perfis Subutilização do sistema Falta de engajamento	Subutilização	16,00	14,29
	Prejuízos à gestão de pessoas	Dificuldades na gestão de pessoas	4,00	3,57
Total			112,00	100

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Tabela 3 - Eixo estrutural e técnico - fraquezas e ameaças

(continua)

Elementos	Percepções	Codificação geral - estrutural e técnico	percentuais gerais(%)	normalização dos percentuais gerais para 100% = 1,14 (índice de normalização)
Fraquezas	Lentidão na integração com outros sistemas Desafios técnicos Complexidade inicial do PROGECOM e sistemas Limitações da ti – tecnologia da informação	Integração com outros sistemas	12	13,64
	Falta de treinamento	Treinamento	4	4,55
	Plano de divulgação e comunicação Falta de informação e comunicação Falta de clareza nos objetivos	Divulgação e comunicação	10	11,36
	Dificuldade de monitoramento	Ausência de indicadores no planejamento estratégico	2	2,27
	Recursos para melhorias contínuas	Investimentos inconstantes	2	2,27

	(conclusão)			
	Falta informações sobre PCDs	Solução de melhoria	2	2,27
	Falta de efetividade	Sem execução efetiva	2	2,27
	Cenário frágil na gestão de pessoas Empirismo na gestão de pessoas	Métodos tradicionais (grupos de mensagens)	4	4,55
Ameaças	Unidades de lotação disfuncional	Inconsistência com o mapeamento de competências	2	2,27
	Falta de recursos	Investimentos inconstantes	15	17,05
	Dificuldade na avaliação da política pública Falta de indicadores de desempenho	Ausência de indicadores no planejamento estratégico	8	9,09
	Complexidade inicial do sistema – acessibilidade Estagnação nas melhorias do sistema - Obsolescência Falta de continuidade	Obsolescência estrutural	25	28,41
TOTAL			88	100

Fonte: Elaboração própria.

Diante dessa prévia apuração, convém apresentar um gráfico em pizza confrontando quais eixos destacam-se ao impactar negativamente a política pública.

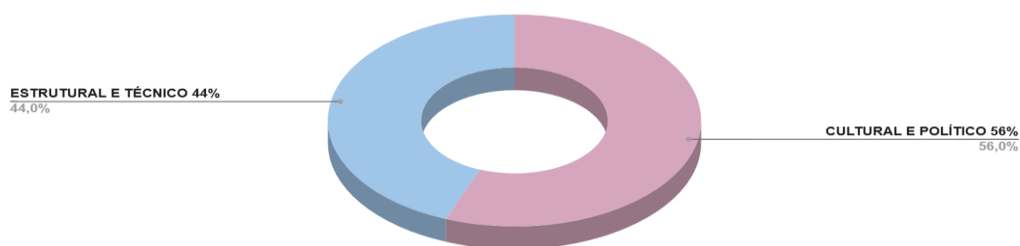
Para tanto, faz-se necessário identificar quais fatores têm maior ressonância, negativamente sobre a política pública. Assim, segue a normalização dos totais:

Tabela 4 - Normalização dos percentuais - fraquezas e ameaças

Percepções negativas sobre a política pública		
normalizar a soma dos percentuais		
112% (fator cultural e político)		
88% (fator estrutural e técnico)		
CULTURAL E POLÍTICO	112%	56%
ESTRUTURAL E TÉCNICO	88%	44%
	200,00%	100,00%
FATOR DE NORMALIZAÇÃO	0,5	

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 1 - Comparativo de falhas nos eixos: “cultural e político” e “estrutural e técnico”
Eixos de maior impacto negativo sobre a política pública



Fonte: Elaboração própria.

Tal ponto da análise demonstra a percepção de maior incidência das interferências culturais e políticas para o enfraquecimento da política pública.

Agora, passa-se à análise das forças e oportunidades, também sob o olhar de eixos culturais e políticos e, por outro lado, estruturais e técnicos.

Tabela 5 - Eixo cultural e político - forças e oportunidades

(continua)

Elementos	percepções	codificação geral - CULTURAL E POLÍTICO	subtotais (%)	normalizar os percentuais gerais 100% dividido pelo total geral = 0,81 índice de normalização aplicado)
Forças	Melhoria da gestão de pessoas	Melhora a gestão de pessoas	10,9	8,79
	Apoio institucional	Apoio institucional	5	4,03
	Ferramenta de combate ao clientelismo Transparência nos processos Isonomia Impessoalidade e eficiência Valorização do servidor	Respalda o recrutamento	11,75	9,48

				(continuação)
	Motivação dos servidores Engajamento dos servidores Melhora da qualidade dos serviços	Motivação e qualidade de vida	7,05	5,69
	Compartilhamento de poder	Gestão de pessoas compartilhada	2,35	1,90
	Divulgação aos diretores	Divulgação e convencimento	2,35	1,90
	Desenvolvimento da carreira Foco na capacitação	Capacitação	4,7	3,79
	Histórico e contexto Concepção inovadora Pioneirismo e visão de futuro	Vanguardismo	7,05	5,69
	Alinhamento ao planejamento estratégico nacional	Alinhamento ao planejamento estratégico nacional	2,35	1,90
oportunidades	Melhoria da gestão de pessoas	Melhora a gestão de pessoas	11	8,87
	Criar um plano de comunicação Campanha institucional forte	Campanha institucional de comunicação e divulgação	10	8,06
	Promoção da cultura de gestão por competências Desenvolver a cultura da meritocracia	Mudança da cultura institucional	23	18,55
	Mudança cultural Transparência e meritocracia Mudança cultural Promover a cultura do planejamento			

				(conclusão)
	Treinamento aos gestores Treinamento	Conhecimento sobre o sistema	9	7,26
	Órgãos de controle – planejamento estratégico nacional Melhorar engajamento do csjt	Alinhamento ao planejamento estratégico nacional	4	3,23
	Aumento do engajamento dos servidores Engajamento dos servidores Incentivar a participação dos servidores	Motivação e vínculo com a instituição	6	4,84
	Desenvolvimento profissional	Desenvolvimento profissional	2	1,61
	Compartilhar experiência	Compartilhar experiência	2	1,61
	Investimento em TI	Investimento em TI	2	1,61
	Valorizar a história e a memória da instituição	Valorizar a história e a memória da instituição	2	1,61
	TOTAL		124,50	100

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 - Eixo estrutural e técnico - forças e oportunidades

(Continua)

Elementos	Percepções	Codificação geral - estrutural e técnico	Subtotais (%)	Normalizar os percentuais gerais para 100% = 1,32 (índice de normalização)
Forças	Potencial do sistema	Potencial do sistema	18	23,84

				(conclusão)
	Flexibilidade Integração com outros sistemas	Plasticidade do sistema	7,35	9,74
	Aumento da base de dados Melhora da busca por talentos Design centrado no usuário	<i>Layout</i> moderno - visibilidade dos servidores	7,05	9,34
	Potencial para políticas afirmativas	Sistema inclusivo	2,35	3,11
	Implantação inicial promissora	Sistema promissor	2,35	3,11
	Evolução do sistema Conhecimento técnico do GNN Tecnologia como ferramenta de transformação	Inovação tecnológica	7,05	9,34
	Mapeamento dos processos e postos de trabalho	Mapeamento de competências	2,35	3,11
Oportunidades	Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão	Integração e controle sistêmico	11	14,57
	Implementar sistema de registro Melhorias do sistema Novas funcionalidades Evolução do sistema	Melhorias para gestão de pessoas	8	10,60
	Criar indicadores de desempenho Realizar pesquisas de satisfação Pesquisa de satisfação dos servidores Avaliação de impacto do sistema – eficiência	Estruturar indicadores de accountability e transparência na gestão de pessoas	8	10,60
	Planejamento estratégico nacional	Estruturado no planejamento estratégico nacional	2	2,65
Total			75,50	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Seguindo o mesmo parâmetro de demonstração, passa-se à normalização sobre os totais, visando confrontar o eixo cultural e político e o eixo estrutural e técnico.

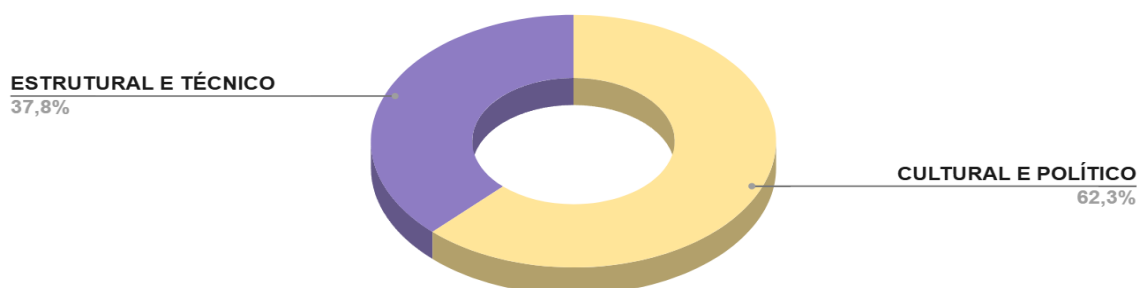
Tabela 7 - Normalização dos percentuais - forças e oportunidades

Percepções positivas sobre a política pública;		
Normalizar a soma dos percentuais		
124,50% (fator cultural e político)		
75,50% (fator estrutural e técnico)		
Cultural e Político	124,50%	62,25%
Estrutural e Técnico	75,50%	37,75%
	200,00%	100,00%
Fator de Normalização	0,5	

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 - Comparativo de sucessos nos eixos: “cultural e político” e “estrutural e técnico”

Eixos de maior impacto positivo sobre a política pública



Fonte: Elaboração própria.

Neste ponto de análise, também se mostra evidente que o eixo cultural e político causa maior impacto positivo sobre a política pública.

A próxima demonstração faz a segmentação por elementos: fraquezas, ameaças, forças e oportunidades, resumidos na codificação geral das tabelas acima e sua respectiva demonstração por gráfico de barras empilhadas.

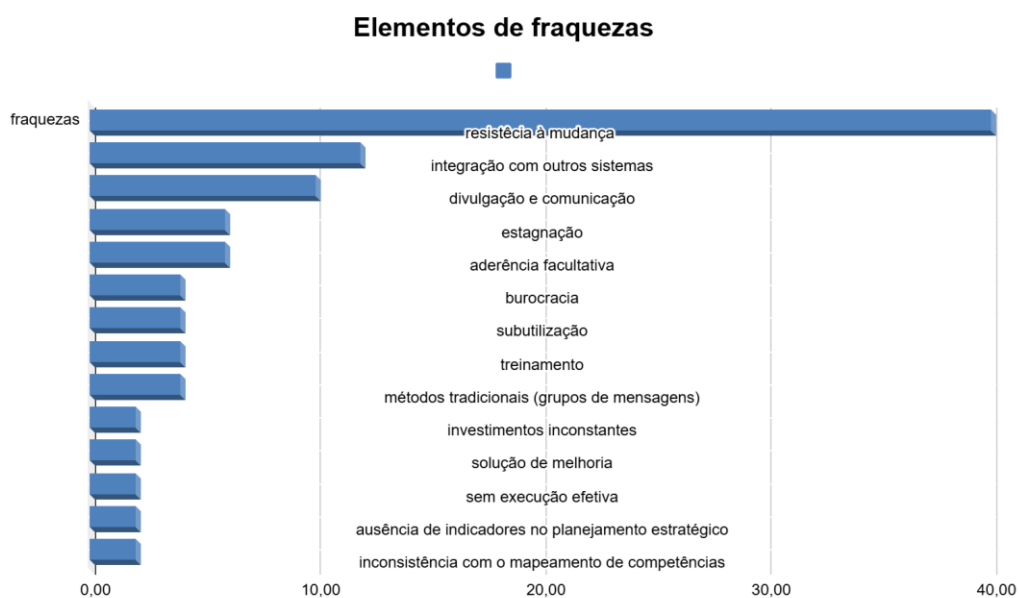
Essa perspectiva mostra quais percepções, em cada elemento (força, fraqueza, ameaça e oportunidade) são mais importantes no impacto sobre a política pública.

Tabela 8 - Consolidado de fraquezas

Fraquezas	Resistência à mudança	40,00
	Integração com outros sistemas	12,00
	Divulgação e comunicação	10,00
	Estagnação	6,00
	Aderência facultativa	6,00
	Burocracia	4,00
	Subutilização	4,00
	Treinamento	4,00
	Métodos tradicionais (grupos de mensagens)	4,00
	Investimentos inconstantes	2,00
	Solução de melhoria	2,00
	Sem execução efetiva	2,00
	Ausência de indicadores no planejamento estratégico	2,00
	Inconsistência com o mapeamento de competências	2,00
Total		100,00

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 - Demonstração dos achados de fraquezas da Matriz SWOT



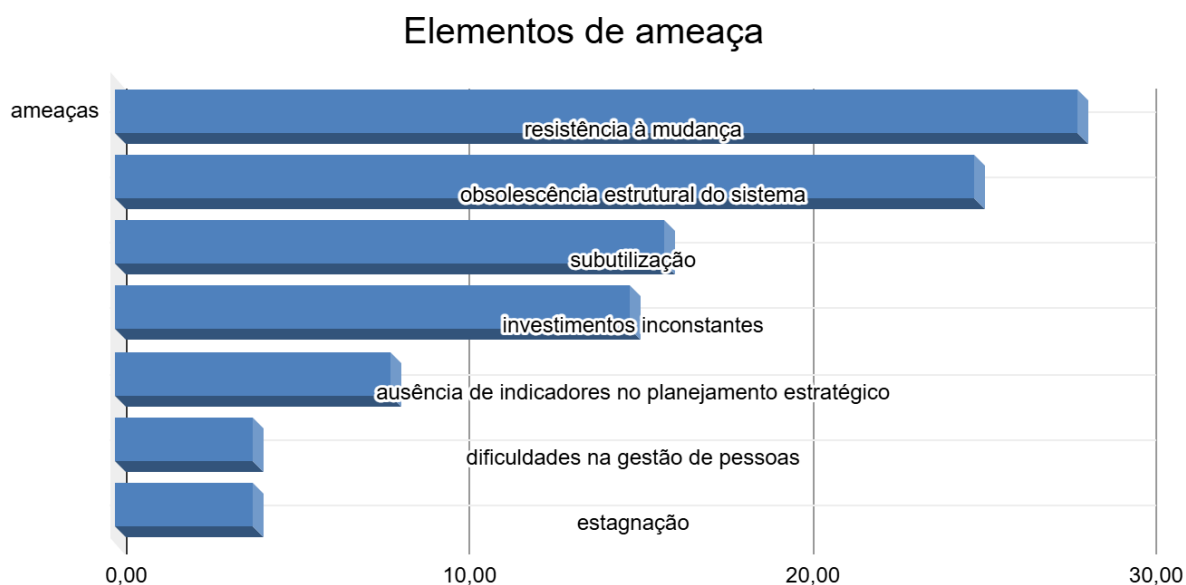
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 - Consolidado de ameaças

Ameaças	Resistência à mudança	28,00
	Obsolescência estrutural do sistema	25,00
	Subutilização	16,00
	Investimentos inconstantes	15,00
	Ausência de indicadores no planejamento estratégico	8,00
	Dificuldades na gestão de pessoas	4,00
	Estagnação	4,00
TOTAL		100,00

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4 - Demonstração dos achados de ameaças da Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - Consolidado de forças

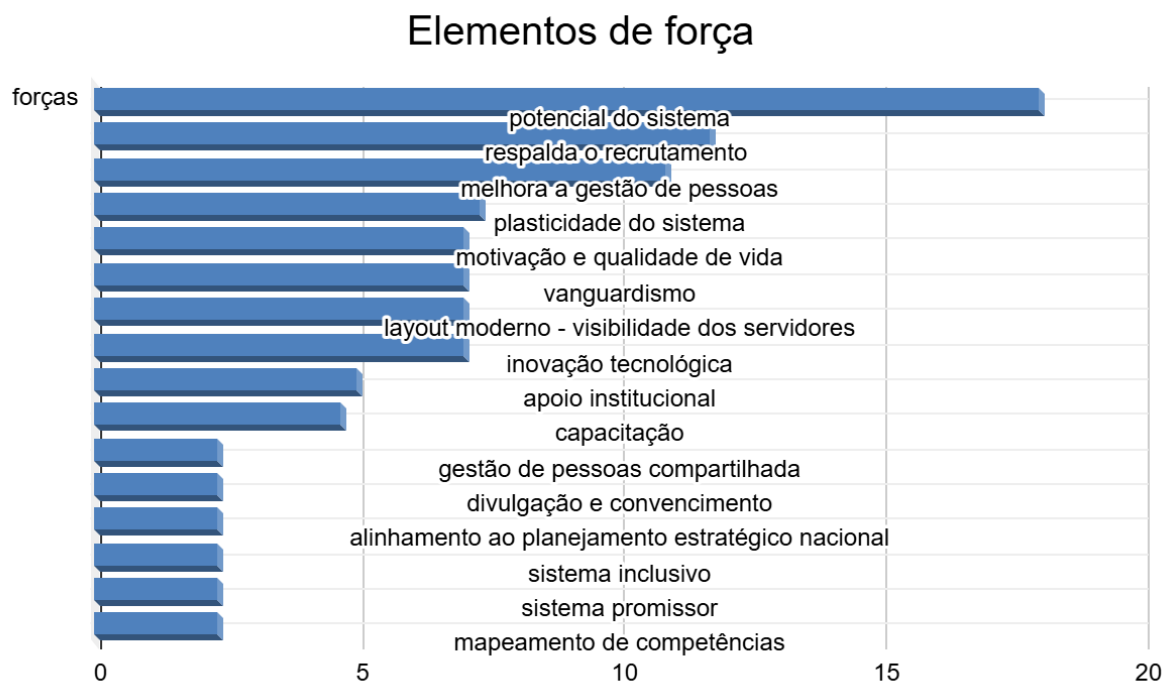
(continua)

forças	potencial do sistema	18,00
	respalda o recrutamento	11,75
	melhora a gestão de pessoas	10,90
	plasticidade do sistema	7,35
	motivação e qualidade de vida	7,05
	vanguardismo	7,05
	layout moderno - visibilidade dos servidores	7,05

	(conclusão)
inovação tecnológica	7,05
apoio institucional	5,00
capacitação	4,70
gestão de pessoas compartilhada	2,35
divulgação e convencimento	2,35
alinhamento ao planejamento estratégico nacional	2,35
sistema inclusivo	2,35
sistema promissor	2,35
mapeamento de competências	2,35
TOTAL	100,00

Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 5 - Demonstração dos achados de forças da Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11 - Consolidado de oportunidades

oportunidades	mudança da cultura institucional	23,00
	melhora a gestão de pessoas por competências	11,00
	integração e controle sistêmico	11,00
	campanha institucional de comunicação e divulgação	10,00
	desenvolver o conhecimento sobre o sistema	9,00
	facilitador da gestão de pessoas	8,00
	estruturar indicadores de accountability e transparência na gestão de pessoas	8,00
	motivação e vínculo com a instituição	6,00
	alinhamento ao planejamento estratégico nacional	4,00
	desenvolvimento profissional	2,00
	compartilhar experiência	2,00
	investimento em TI	2,00
	valorizar a história e a memória da instituição	2,00
	estruturado no planejamento estratégico nacional	2,00
TOTAL		100,00

Fonte: Elaboração própria.

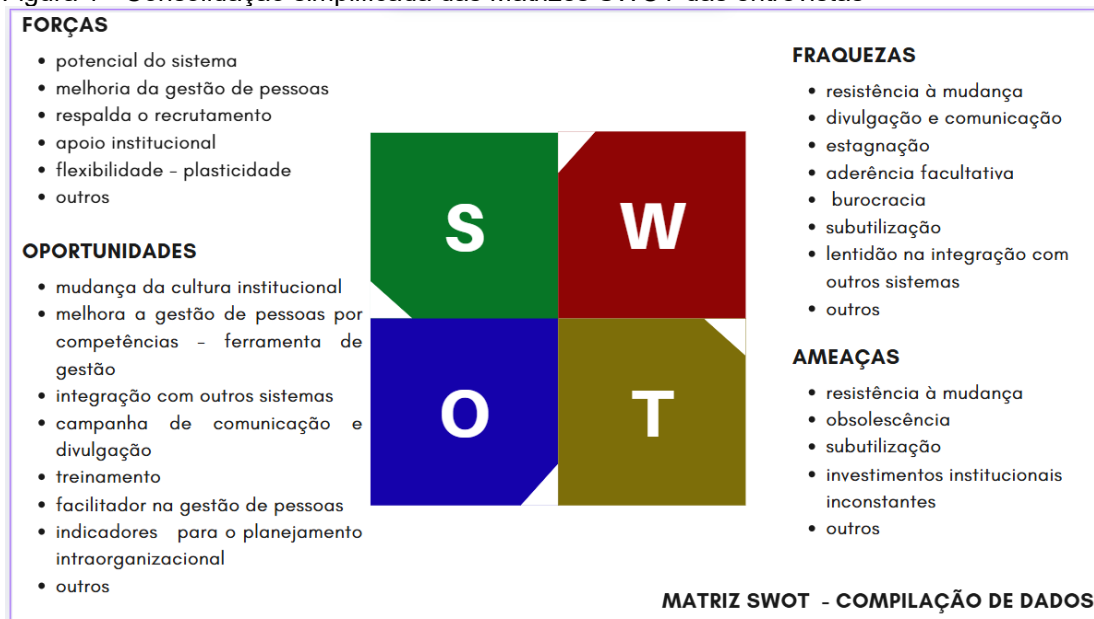
Gráfico 6 - Demonstração dos achados de oportunidades da Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria.

Condensando as impressões acima, ilustra-se com a consolidação simplificada por Matriz SWOT (figura 1):

Figura 1 - Consolidação simplificada das Matrizes SWOT das entrevistas

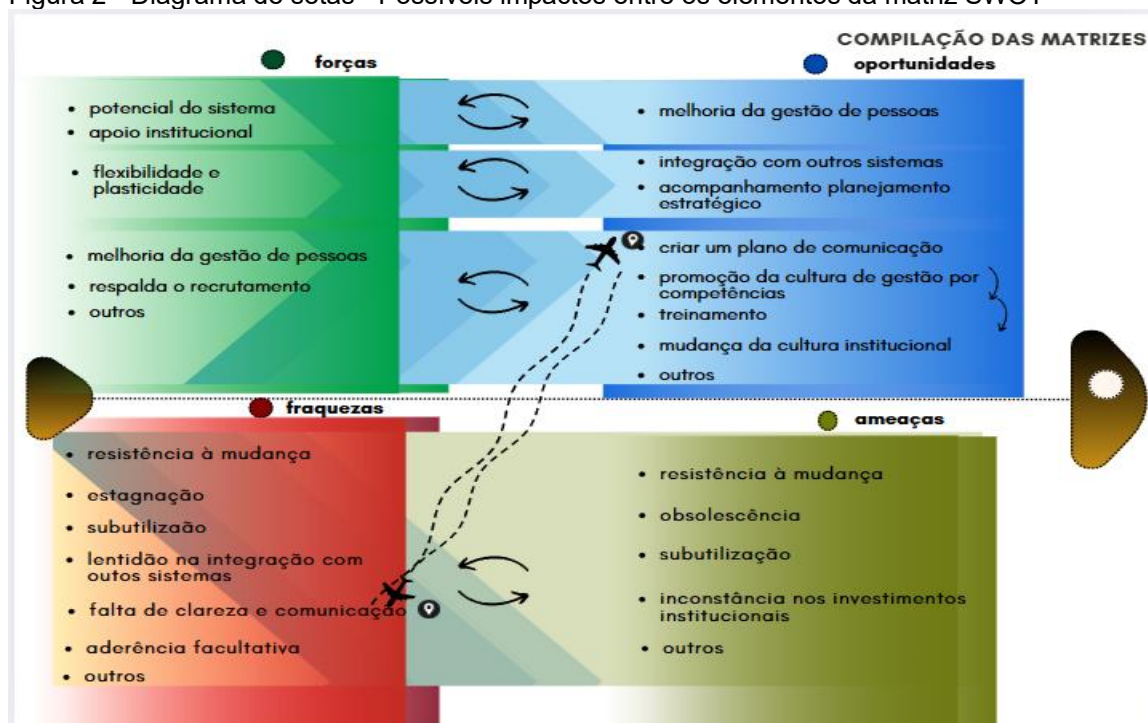


Fonte: Elaboração própria.

A demonstração acima, em matriz swot, também está respaldada nas respostas dos entrevistados, as quais encontram-se anexadas.

Apresenta-se outra perspectiva de visualização ilustrativa, representada no diagrama de setas, que sugere a interconexão de alguns elementos, ou seja, os possíveis impactos entre os elementos da matriz SWOT, que segue na figura 13:

Figura 2 - Diagrama de setas - Possíveis impactos entre os elementos da matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria.

4.3 SÍNTESE DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA MATRIZ SWOT CONSOLIDADA

A análise consolidada das Matrizes SWOT, representada por meio do diagrama de setas, revela que, de modo geral, determinados elementos de força do sistema do Banco de Talentos impulsionam diretamente oportunidades. Além disso, é possível observar uma interação entre forças e oportunidades — como no caso do potencial da ferramenta para aprimorar a gestão de pessoas, o que, por sua vez, fortalece o apoio institucional de forma cíclica.

Esse cenário evidencia uma sintonia entre os membros do Grupo de Negócios no tocante à avaliação positiva do sistema. Em contrapartida, nota-se que as percepções quanto às fraquezas e ameaças geram preocupações relacionadas às fases posteriores de implementação e execução do Banco de Talentos.

A figura ilustrativa permite identificar fragilidades recorrentes desde a origem da iniciativa. Um exemplo é a maneira como determinadas fraquezas podem tanto

afetar oportunidades quanto abrir espaço para soluções mitigadoras. A “falta de clareza e comunicação”, por exemplo, surge como uma fragilidade que, ao mesmo tempo em que limita a efetividade do sistema, impulsiona a oportunidade de desenvolver um plano de comunicação institucional. Essa dinâmica está representada no diagrama pela conexão pontilhada entre os polos, indicando o fluxo de influência entre fraqueza e oportunidade.

Adicionalmente, a figura evidencia outras fragilidades que potencializam ameaças, comprometendo o sucesso das etapas de implantação e implementação do Banco de Talentos. Há, também, situações em que as ameaças se interconectam — como a “falta de recursos”, que pode comprometer a continuidade e a sustentabilidade do sistema.

A opção metodológica de sintetizar o conteúdo das entrevistas em Matrizes SWOT, complementadas por diagramas de setas, teve como propósito explicitar as relações de interdependência entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Trata-se de uma tentativa de consolidar, de forma visual e interpretativa, as diversas perspectivas captadas nas entrevistas.

Entretanto, vale destacar que essa consolidação não esgota as possibilidades de análise. Pelo contrário, ela abre espaço para outras interpretações e caminhos estratégicos, permitindo a identificação de barreiras superadas ou persistentes, a valorização de oportunidades e a antecipação de riscos. Dessa forma, a ferramenta visa oferecer subsídios para decisões estratégicas mais conscientes, ao evidenciar pontos potenciais de falha e de sucesso do sistema.

4.4 CURVAS DE FALHAS E SUCESSO DO BANCO DE TALENTOS

Diante do cenário traçado, ainda se faz necessário avançar na busca por respostas fundamentadas cientificamente e revestidas de objetividade. Nesse sentido, identificou-se a importância de realizar uma apuração dos elementos mais recorrentes nas Matrizes SWOT, com o propósito de quantificar e compreender a intensidade das falhas e dos sucessos do sistema. O foco recai, sobretudo, sobre as categorias de elementos que exercem maior impacto na efetividade do Banco de Talentos.

Para tanto, recorreu-se inicialmente ao apoio da ferramenta de Inteligência Artificial Google Gemini¹, que auxiliou na elaboração de uma representação gráfica das curvas de falhas e sucessos do sistema.

Abre-se, nesse ponto, um parêntese para contextualizar a metodologia da curva de falhas. Trata-se de um modelo desenvolvido em 1978 por Stanley Nowlan e Howard Heap, engenheiros da United Airlines, no âmbito de um estudo encomendado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. A conclusão do trabalho apontou que a substituição ou reparação de ativos deveria ser feita com base na condição de uso — e não meramente no tempo decorrido.

Essa lógica se mostra pertinente ao contexto do Banco de Talentos, criado em 2018. A decisão de reformular o sistema decorreu da percepção de sua obsolescência com o passar do tempo, e não exatamente por seu grau de utilização. Assim, adotar essa metodologia neste estudo pode contribuir não apenas para uma avaliação mais adequada do Banco de Talentos, mas também para sugerir um modelo replicável de monitoramento e avaliação de outras políticas públicas.

Com esse objetivo, foram elaboradas tabelas com base nos seguintes critérios: fraquezas e ameaças para representar o conjunto das falhas, enquanto forças e oportunidades para o conjunto dos sucessos do sistema.

Cada um desses dois conjuntos — falhas e sucessos — será desdobrado em dois subconjuntos: o “fator cultural e político” e o “fator estrutural e técnico”.

Dessa forma, o conjunto das falhas, representado pelas fraquezas e ameaças, será organizado em elementos de natureza cultural e política, de um lado, e elementos de cunho estrutural e técnico, de outro.

O mesmo se aplica ao conjunto dos sucessos, cujos componentes — forças e oportunidades — também serão classificados segundo esses dois fatores (“fator cultural e político” e o “fator estrutural e técnico”).

A intenção é compreender, a partir da consolidação das Matrizes SWOT, qual subconjunto exerce maior influência sobre os resultados da implantação do Banco de Talentos no TRT da 6ª Região. A partir dessa análise, torna-se possível identificar barreiras persistentes que devem ser monitoradas de forma estratégica.

Esse esforço analítico pode ainda fornecer subsídios para a criação de indicadores de avaliação da política pública, além de inspirar recomendações voltadas à mitigação de riscos de descontinuidade do sistema.

¹ Assistente de IA do Google.

Em desdobramento, tais percepções podem gerar debates sobre os rumos da política pública em questão.

4.4.1 Demonstração dos achados mais importantes para a curva de falhas do sistema

Para construir uma curva da falha do sistema do Banco de Talentos a partir da identificação do peso dos eixos “culturais e políticos” frente aos “estruturais e técnicos”, inicialmente, foi realizada uma codificação de percepções, com a soma dos elementos comuns (de mesma categoria), ou seja, foram colocados na mesma coluna os achados de mesma natureza, que representam um mesmo grupo de percepção, e feita a soma do percentual. Estes percentuais são os mesmos dos apurados nas percepções das tabelas 2 e 3.

Assim, com respaldo na tabela 2, apresentada anteriormente, foi confeccionado gráfico de pizza (gráfico 7), que aponta com maior clareza quais elementos codificados sobressaem do eixo cultural e político a impactar negativamente na política pública, englobados em “fraquezas e ameaças”.

Gráfico 7 - Falhas do Banco de Talentos: fator cultural e político



Fonte: Elaboração própria.

Neste apurado, é possível destacar, de forma sintética, os causadores de falhas sob o empuxo de fatores culturais e políticos (gráfico 1). Sobressaem, dentre os de maior repercussão, as percepções que envolvem a “resistência à mudanças”

tanto para fraquezas, quanto para ameaças. Além destes, a falta de continuidade, a estagnação e o desuso do sistema também revelam percepções importantes como causa de prejuízo para a implementação e execução do sistema Banco de Talentos.

Segue a apuração em forma de gráfico de pizza sobre a relevância de fatores estruturais e técnicos que foram detectados em prejuízo do sistema do Banco de Talentos (gráfico 8).

Gráfico 8 - Falhas do Banco de Talentos: fator estrutural e técnico



Fonte: Elaboração própria.

De forma resumida, o cenário acima destaca a percepção dos entrevistados quanto a fatores estruturais e técnicos capazes de causar a falha na implementação do sistema, apurados da tabela 3, sendo percebidos destaques para a obsolescência estrutural, a falta de investimentos constantes (prioridade), a lentidão na integração com outros sistemas e programas de gestão e a questão da falta de um plano de divulgação e comunicação para tornar claros os objetivos do sistema.

Um grande incômodo também realçado está na dificuldade de avaliação e monitoramento do processo de implantação e implementação do Banco de Talentos, revelado na ausência de indicadores específicos no planejamento estratégico em gestão de pessoas.

Assim, este é o cenário de problemas apontado como de maior impacto sobre o sistema do Banco de Talentos que ainda estão sensíveis e pendentes de solução.

E, rememorando o que restou observado nas tabelas anteriores e respectivas representações em gráficos de pizza, constatou-se que os eixos de natureza cultural e política são perceptivelmente mais importantes e representam grande risco para o funcionamento do sistema do Banco de Talentos. Portanto, tal condição sugere um

indicativo da lentidão na mudança do modelo de gestão de pessoas para o de competências no TRT Pernambucano.

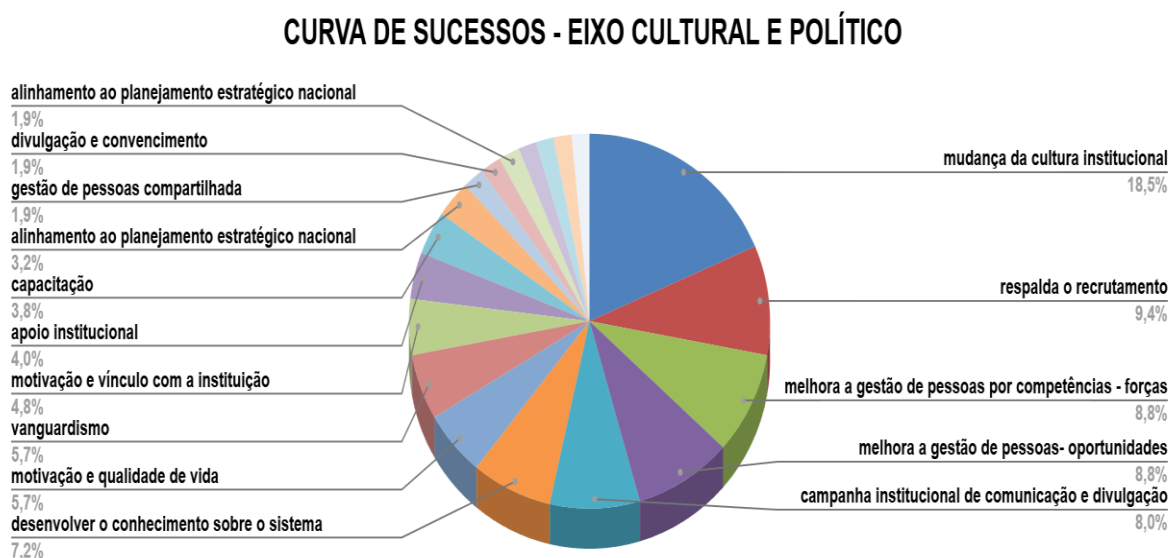
4.4.2 Demonstração dos achados mais importantes para a curva de sucessos do sistema

Na sequência, passa-se a demonstrar mediante um gráfico de pizza as percepções que mais impactam positivamente sobre o sistema do Banco de talentos, tomando por base a compilação das Matrizes SWOT geradas de cada entrevista, no somatório das perspectivas de forças e oportunidades, com os percentuais normalizados (gráfico 6).

Importante destacar a proximidade de algumas percepções de forças e oportunidades, contudo permaneceram separadas nos gráficos que seguem a fim de manter a representação fidedigna ao resultado consolidado nas tabelas 5 e 6, anteriormente divulgadas.

Passa-se à demonstração de forças e oportunidades respectivamente sob o eixo cultural e político.

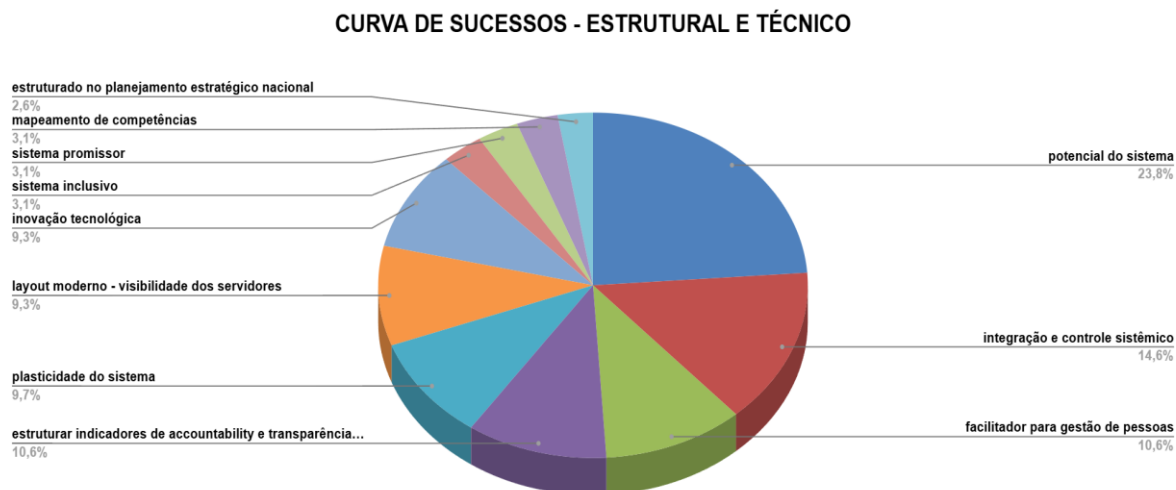
Gráfico 9 - Gráfico 9 - Sucesso do Banco de Talentos: cultural e político



Fonte: Elaboração própria.

Segue-se à demonstração de forças e oportunidades sobre características estruturais e técnicas.

Gráfico 10 - Sucesso do Banco de Talentos: estrutural e técnico



Fonte: Elaboração própria.

No eixo cultural e político, os resultados demonstram maior relevância na expectativa de mudança da cultura institucional, ou seja, buscar a aproximação do modelo de gestão de pessoas ao de competências, em alinhamento ao planejamento estratégico nacional.

Aliás, em relação ao alinhamento estratégico nacional, é importante pontuar que tanto é visto como força intrínseca do sistema, quanto como oportunidade de sincronia institucional ao modelo de administração pública contemporânea. Por tal razão, aparece duplicado no gráfico acima (força e oportunidade).

Outra percepção importante é o respaldo que o gestor tem ao realizar a fase do recrutamento por meio do sistema do Banco de Talentos, uma vez que envolve critérios que tocam nos princípios da imparcialidade, ética, transparência, moralidade, por exemplo.

As representações de fracasso e de sucesso, representadas nos gráficos anteriores, podem sugerir algumas conclusões e confirmar algumas suposições iniciais.

Iniciando pela curva de falhas, que está integrada por fraquezas e ameaças, ao cotejar o gráfico 1, evidenciou-se que os fatores culturais e políticos são de maior relevância para a estagnação do sistema do Banco de Talentos, notadamente representados pelos elementos do gráfico 7, anteriormente.

Quanto ao conjunto de sucessos, representados pelos elementos de força e oportunidades elencados pelos entrevistados, também se percebe um grande peso

dos fatores culturais e políticos (gráfico 2), que impulsionaram a criação e o incremento do sistema do Banco de Talentos. Tais achados potencializam o sistema, e estão no gráfico 9.

Aparentemente, parece um contrassenso que a mesma natureza de fatores (culturais e políticos) tanto possa contribuir para o fracasso, quanto para o sucesso do Programa de Gestão por Competências, representado no Banco de Talentos.

Seriam resistências que se anulam? Sobre isso caberia um desdobramento e aprofundamento acerca do impacto que os elementos causam uns sobre os outros, o que pode ser levantado em outro momento, visto que toca em outra vertente do estudo.

Desse cenário, podem-se levantar algumas observações, ainda preliminares, por exemplo, sobre a percepção da “resistência à mudança”, apontada como fraqueza e ameaça para o Banco de Talentos.

Ora, tal percepção de natureza cultural pode ser mitigada por elementos de forças e oportunidades, de mesma natureza (cultural e política), por exemplo no maior apoio institucional, fato ocorrido a partir da decisão política de investir na criação do sistema e na decisão incremental de reformulação do sistema. E outros aspectos de mesma natureza podem ser confrontados, a exemplo da questão que envolve o desconhecimento do sistema e afastamento do servidor, que pode ser mitigado por campanhas de comunicação e divulgação e treinamento.

Isso denota que o posicionamento da Administração do Tribunal é uma força que pode gerar oportunidades de melhoria ao potencial do sistema na trilha da implementação do modelo de competências.

Tal percepção pôde ser conferida diante das prioridades, no apoio e no direcionamento de mais recursos para lastrear o ambiente corporativo em gestão de pessoas com a estabilidade necessária para a entrega do novo protótipo do Banco de Talentos.

Ora, mesmo diante do claro confronto entre falhas e sucessos, mostrando resistências à implementação do sistema, resta cotejar nas oportunidades levantadas, a possibilidade de o Banco de Talentos tornar real o ideário do modelo de gestão de pessoas por competências.

4.5 REPRESENTAÇÃO EM NUVEM DE PALAVRAS

Uma outra ilustração demonstra os elementos que mais apareceram na pesquisa, os quais estão representados na nuvem de palavras a seguir (figuras 3 e 4). E, notadamente, a resistência à mudança se destaca como fator de ordem cultural forte:

Figura 3 - Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de fraquezas para as falhas do Banco de Talentos



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 - Representação em nuvem de palavras: dentre os elementos de ameaças para as falhas do Banco de Talentos

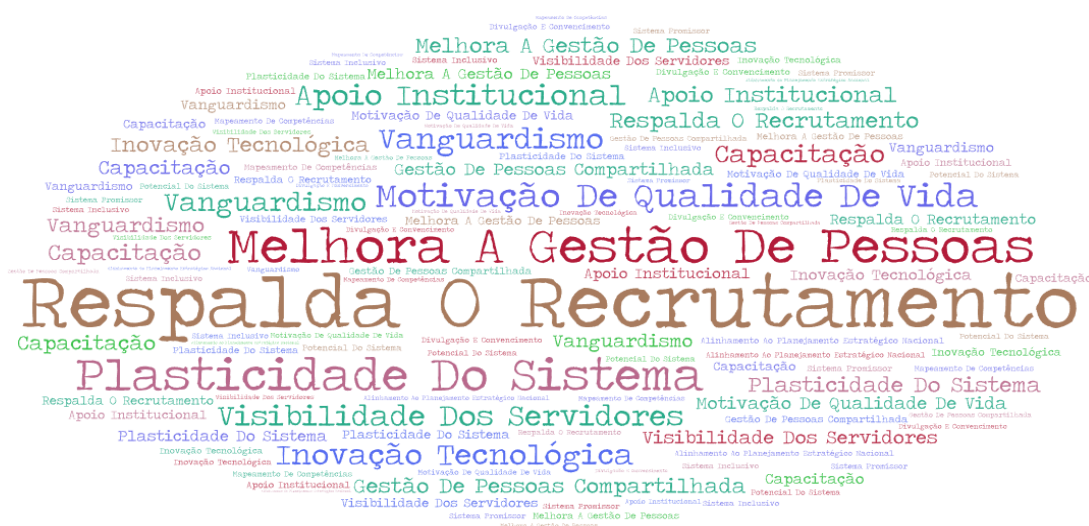


Fonte: Elaboração própria.

De outro lado, segue a representação por nuvem de palavras do conjunto de elementos mais evidentes para o sucesso do Banco de Talentos.

E, da leitura superficial, a mudança da cultura institucional atrai a melhora da gestão de pessoas respaldada no recrutamento mais assertivo diante de um sistema mais plástico com potencial para dar visibilidade às competências e habilidades, além de impactar positivamente na qualidade de vida dos servidores.

Figura 5 - Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de forças para o sucesso do Banco de Talentos



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6 - Representação em nuvem de palavras: Dentre os elementos de oportunidades para o Banco de Talentos



Fonte: Elaboração própria.

Portanto, da análise vertida do conteúdo das entrevistas apurou-se uma perspectiva e expectativa positiva da maioria dos entrevistados para que o Banco de Talento dê os primeiros passos rumo à mudança do modelo de gestão de pessoas para o de competências.

De outro prisma, não se pode deixar de registrar que, algumas falas denotam preocupação e até desestímulo diante das fraquezas e ameaças identificadas, contudo existe uma resiliência político-administrativa dos empreendedores da política pública, que deixa uma marca de trabalho de continuidade e enfrentamento das dificuldades, vivenciando-as e superando uma de cada vez.

Outro ponto importante para essa resiliência político-administrativa é a estabilização dos projetos e planos de ações diante do alinhamento ao planejamento estratégico do judiciário nacional. Com isto, os empreendedores de política trabalham em um cenário administrativo mais seguro para dar seguimento aos programas, aos projetos, às ações; tal como ocorreu com o PROGECOM e a reformulação do Banco de Talentos.

Sendo assim, preliminarmente, observa-se que existe uma convergência de opiniões dos entrevistados ante a percepção de que tanto os elementos de falhas e/ou sucessos são muito impulsionados pelos fatores culturais e políticos.

Diante de elementos tão voláteis, culturais e políticos, percebeu-se a necessidade de uma atenção estratégica, que precisa de avaliação constante e indicadores ajustados que emoldurem, com mais certeza, o perfil dos riscos sobre os programas, projetos e ações no ambiente de gestão de pessoas. Tal abordagem toca, em especial, no acompanhamento do PROGECOM e, claro, do sistema do Banco de Talentos.

4.6 CONFRONTO COM OS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS VIA *GOOGLE FORMS*

A pesquisa precisava de um ponto de confirmação sobre as impressões colhidas das entrevistas. Assim, para além das inferências sobre o conteúdo, identificou-se a necessidade de realizar uma checagem simplificada, mediante um questionário que foi distribuído a uma lista de 1335 (mil trezentos e trinta e cinco) *e-mails* de uma lista de servidores ativos.

Esta checagem, em linhas gerais, visou identificar se os servidores conheciam o Banco de Talentos e sobre o interesse em usar, efetivamente. Assim, foi construído um questionário por *Google Forms*, que levantou dados quantitativos para confronto às impressões colhidas das entrevistas.

Com esse propósito, com a anuência da Administração do TRT da 6ª Região, foram encaminhados 1335 (mil trezentos e trinta e cinco) e-mails e feitas solicitações diretas, via Whatsapp, lembrando aos servidores do TRT da 6ª Região a importância da resposta ao questionário simplificado de 4 (quatro) perguntas.

As perguntas buscaram respostas objetivas, conforme o quadro a seguir:

Quadro 10 - Questionário simplificado

<p>CONHECE O NOVO SISTEMA DO BANCO DE TALENTOS DO TRT DA 6ª REGIÃO?</p> <ul style="list-style-type: none"> • conheço na prática • conheço na prática - já acessei o sistema • conheço parcialmente - apenas conheço, não acessei • não conheço - tomei conhecimento agora • não tenho interesse em acessar
<p>FALE SOBRE O ACESSO E A ATUALIZAÇÃO DE SUAS INFORMAÇÕES NO BANCO DE TALENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • não sei para que serve o banco de talentos • não sei como e onde acessar o banco de talentos • os gestores não costumam escolher servidores pelo banco de talentos • já acessei e atualizei meus dados no banco de talentos • não tenho interesse porque estou perto de me aposentar
<p>HÁ QUANTOS ANOS SOU SERVIDOR/A</p> <ul style="list-style-type: none"> • menos de 5 anos • entre 5 e 10 anos • entre 11 e 20 anos • mais de 20 anos
<p>EXERÇO CARGO DE GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • SIM • NÃO

Fonte: Elaboração própria.

Do volume de solicitações feitas por *e-mail*, apenas 212 retornaram com resposta. Portanto, considerando o tamanho da amostra frente ao volume total, a margem de erro atingiu 5% (cinco por cento) para o tamanho da população de solicitações, o que confere um grau de confiança de 85%.

A margem de erro, portanto, indica o nível de correspondência e pode projetar o resultado da pesquisa para as possíveis opiniões de toda a população. Ou seja, para a que deixou de responder.

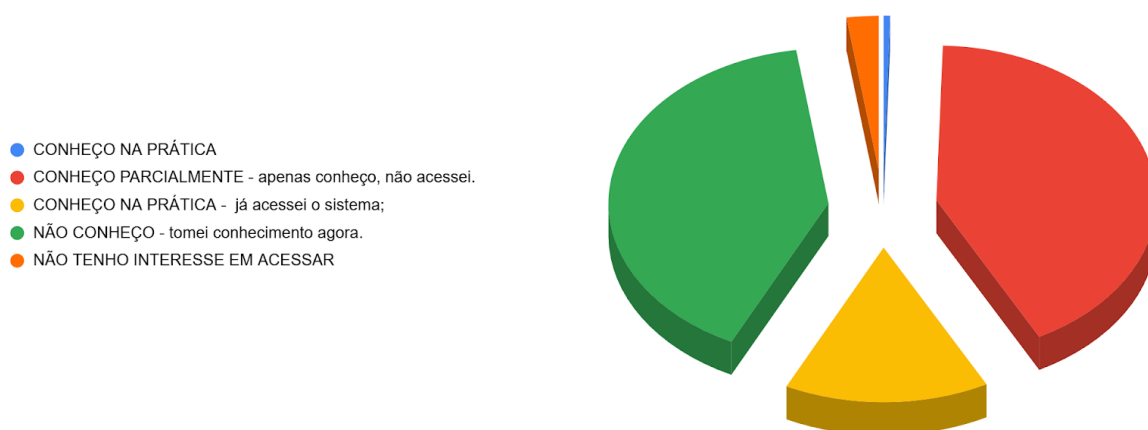
Assim, a expectativa é que o grau de confiança de 85% de representatividade das respostas tenha sido suficiente para replicar as conclusões sobre a amostra.

Para justificar o questionário, como dito anteriormente, objetivou-se um confirmar as conclusões obtidas das entrevistas em profundidade. Com tal propósito, para melhor compreensão, segue uma representação gráfica das respostas obtidas para cada pergunta (gráfico 11).

Para a primeira pergunta:

Gráfico 11 - Representação gráfica das respostas obtidas para a primeira pergunta

CONHECE O NOVO SISTEMA DO BANCO DE TALENTOS DO TRT DA 6A REGIÃO?



Fonte: Elaboração própria.

A apuração das respostas mostra que 0,5% dos servidores conhecem na prática o sistema. Portanto, este é o percentual que tem expertise e sabe onde localizar o sistema e o utiliza efetivamente.

Enquanto isso, 2,3% dos entrevistados não têm interesse em acessar; outros 40,4% não conhecem o sistema e, apenas, tomaram ciência no momento do

questionário. De outro lado, 15% conhecem o sistema e já o acessaram, e outros 41,8% conhecem parcialmente e não acessaram.

Tal cenário pode corroborar a percepção dos entrevistados do grupo de negócios no que diz respeito à inércia quanto ao uso do banco de talentos, mesmo conhecendo-o. Essa questão alinha-se com as questões de ordem cultural e política em deixar facultativo o recrutamento com respaldo no sistema do Banco de Talentos. Assim, resta claro que a implantação do sistema não segue um modelo regulatório, e sim facultativo, informativo, o que lhe dificulta a capilaridade.

De outro lado, denota-se um grande percentual de pessoas que desconheciam o sistema, e somente tomaram conhecimento com a pesquisa científica (40,4%), o que confirma a percepção dos entrevistados de desuso, carência da comunicação e divulgação do objeto.

Além desses aspectos, quando se vê que apenas 0,5% conhece o sistema na prática, ou seja, somente esse percentual tem conhecimento em profundidade, isso pode revelar, inclusive, a percepção de falha de treinamento para o uso do programa e sistemas conexos.

Curioso, também, observar um outro percentual significativo de 41,8% de respondentes que conhecem o sistema, mas não o acessam. Quanto a esse ponto, encontra-se a convergência com a percepção do GNN de falta engajamento e adesão, além de outros elementos de fraquezas e ameaças revelados na matriz SWOT consolidada.

Outras percepções das entrevistas não estruturadas podem ser interconectadas a este primeiro quadro transversal de respostas dos servidores. Portanto, não há a pretensão de exaurir as percepções, mas apenas realizar um teste.

Para a segunda pergunta (gráfico 12):

Gráfico 12 - Representação gráfica das respostas obtidas para a segunda pergunta

FALE SOBRE O ACESSO E A ATUALIZAÇÃO DE SUAS INFORMAÇÕES NO BANCO DE TALENTOS



Fonte: Elaboração própria.

Esta representação diz muito sobre a questão do acesso ao sistema. Observa-se que 43,2% não sabem onde acessar o sistema. Tal situação pode sugerir a carência de campanhas de divulgação, que toca na falta de clareza e comunicação do objeto, resultando no desuso do sistema e robustecendo as fraquezas e ameaças detectadas pelos entrevistados e consolidadas na Matriz SWOT apresentada neste trabalho.

A percepção de 26,3% dos respondentes revela que “os gestores não costumam escolher servidores pelo banco de talentos” diz respeito à questão cultural, a resistência à mudança, o comportamento organizacional, que pode indicar descrédito ao sistema, desuso e imprime a falta de continuidade e engajamento.

Cerca de 12,2% dos respondentes afirmaram que não sabem o que é o sistema do banco de talentos e para que serve. Isso diz muito a respeito das campanhas de divulgação, da clareza e necessidade de um plano de comunicação, toca ainda em desafios técnicos e complexidades ainda existentes, mesmo considerando todo o trabalho na reformulação do Banco de Talentos.

Observou-se que 11,7% dos questionários respondidos retornaram afirmando que os servidores já acessaram e atualizaram o sistema do banco de dados. Esse percentual positivo, que corrobora o sucesso do banco de talentos, pode estar relacionado ao trabalho da gestão de pessoas do TRT6 de integração de novos servidores e o empenho de integração de sistemas e ferramentas de gestão que ainda estão em desenvolvimento.

Para justificar esse percentual e esclarecê-lo, existe uma ação implementada pela Divisão de Gestão de Pessoas no TRT da 6ª Região que, no momento de ingresso do novo servidor concursado ou requisitado, seja feita a inserção e atualização de seus dados no BT - Banco de Talentos. Além disso, no final de 2023, foi adotado um novo procedimento para o preenchimento de claros de vagas, no qual é solicitado aos interessados que façam a atualização dos dados no sistema do Banco de Talentos. Uma ação que pode justificar a resposta do questionário.

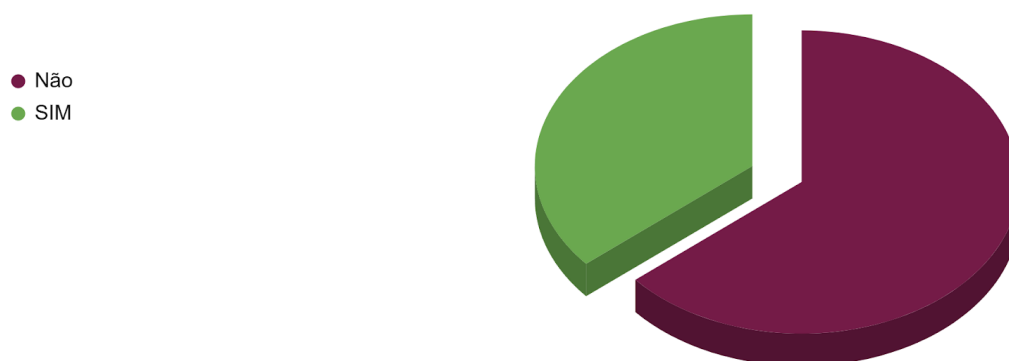
Os que declararam não ter interesse porque estão perto de se aposentar representam o percentual de 6,6%. Contudo, ainda que justificável a ausência de interesse, pode-se perceber um grau de desconexão do servidor com a instituição. Quanto às motivações que levam a esse estado de inércia, pode ser por desânimo e afastamento emocional desde já. Algo a se investigar.

Portanto, as respostas obtidas corroboram a análise do conteúdo das entrevistas com o GNN - Grupo de Negócios Nacional, uma vez que ainda não fora vencida a barreira de interesse sobre a atualização dos dados no sistema, seja pelo não engajamento emocional, seja por dificuldade de acessibilidade, seja resistência cultural, entre outros aspectos trazidos na consolidação das entrevistas das Matrizes SWOT do capítulo anterior.

Para a terceira pergunta (gráfico 13):

Gráfico 13 - Representação gráfica das respostas obtidas para a terceira pergunta

EXERÇO CARGO DE GESTÃO.



Percebe-se que a maioria dos respondentes não ocupam cargo de gestor, representados no percentual de 63,8%. Isso pode sugerir que os servidores em geral não conhecem o Banco de Talentos, não sabem onde acessar e/ou não tem interesse.

Este cenário corrobora a consolidação da análise de conteúdo das entrevistas do capítulo anterior, em que se constatou a pouca capilaridade do Banco de Talentos junto aos servidores, a falta de conhecimento, de campanha de comunicação e divulgação, de treinamento dos gestores, entre outras percepções coadjuvantes de fraquezas e ameaças da Matriz SWOT.

De outro ângulo, é possível inferir que os servidores em geral (sem função de gestão) não conhecem o sistema do Banco de Talentos e tal resposta intersecciona com a questão de interesse em acesso e atualização das informações no Banco de talentos.

Portanto, é possível deduzir a conexão de tal percentual significativo (não gestores) com as seguintes respostas: “não sei como e onde acessar o banco de talentos”; “os gestores não costumam escolher servidores pelo banco de talentos”; “não sei para que serve o banco de talentos” e “não tenho interesse em acessar porque estou perto de me aposentar”.

Assim, ao se confrontar este resultado com o gráfico de respostas do questionário anterior, fica bem evidente que a maioria dos “não gestores” não conhecem e não utilizam o Banco de Talentos. Essa percepção sintoniza-se com o apurado na matriz SWOT consolidada que destacou impressões sobre o desuso, o comportamento organizacional tradicional, a resistência cultural, dentre outros elementos.

Para a quarta pergunta:

Gráfico 14 - Representação gráfica das respostas obtidas para a quarta pergunta

HÁ QUANTOS ANOS SOU SERVIDOR/A?



Fonte: Elaboração própria.

Uma outra interseccionalidade é possível observar a partir do questionário 1, que revela os que conhecem e os que não conhecem o Banco de Talentos com o questionário 4, que aponta para o tempo de trabalho na instituição.

De início, convém situar que o maior grupo de respondentes com maior tempo de trabalho na instituição representa servidores com mais de 20 (vinte) anos, com o percentual de 51,1%, seguido dos que estão com o tempo de serviço entre 11 e 20 anos (32,40%). Os demais respondentes representam até 10 anos de serviço, somando 16%.

Essa análise pode ter conexão com a percepção de conhecimento sobre o Banco de Talentos e a questão cultural, que também envolve o tempo de serviço na instituição.

Se fizer um recorte, apenas, dos servidores com mais de 20 (vinte) anos de serviço na instituição, com a apuração da quantidade de servidores que não conhecem o sistema do Banco de Talentos, é possível detectar que a maior parte dos respondentes se encontra neste grupo, com maior tempo de casa.

Assim, esse gráfico de respostas ao questionário do Google Forms, corrobora com a percepção dos entrevistados do GNN - Grupo de Negócios Nacional e a

consolidação na Matriz SWOT, em que a maioria confirma que são servidores mais antigos e, por sua vez, refletem as respostas sobre o não conhecimento sobre o sistema, o desuso, a resistência cultural, a deficiência do plano de comunicação sobre os objetivos do sistema e outros elementos de falhas e ameaças percebidas pelos entrevistados.

Diante dessas breves e não exaurientes percepções, a pesquisa engajou a compreensão sobre o processo da reformulação do Banco de talentos à luz do modelo de gestão por competências, como diretriz do CSJT. E, nessa jornada, perceberam-se forças e vulnerabilidades persistentes e a atuação dos gestores do Grupo de Negócios dentro do ciclo das políticas públicas para mitigar os riscos de abandono do PROGECOM, condição que toca no Banco de Talentos.

Simultaneamente, observou-se o interesse da Administração do Tribunal do Trabalho Pernambucano, ora norteadada por ações, ora por omissões em direção ao cumprimento da diretriz do planejamento estratégico do judiciário trabalhista nacional envolvendo o incremento da gestão de pessoas.

Em uma analogia, o Banco de Talentos, um sistema estagnado, como semente, rompeu-se pela reformulação, com apoio de uma decisão política incremental, recebeu podas de segurança e beleza, novo *layout*, atualização de linguagem de programação, contudo precisa de cuidados contínuos, monitoramento, avaliação, conexão efetiva com seu ecossistema funcional para frutificar as competências de cada um dos servidores.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação foi motivada por premissas iniciais que apontavam o Banco de Talentos como uma ferramenta potencial de compartilhamento de poder na gestão de pessoas, com capacidade de dar visibilidade aos servidores até então “invisíveis”. A subutilização do sistema em sua versão original emergia como uma das razões centrais para sua reformulação. Esses indícios revelavam, ao mesmo tempo, forças e fragilidades, sugerindo uma trajetória marcada por avanços tímidos e limitados por resistências de cunho cultural e político.

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa concentrou-se em compreender e descrever o processo de reformulação do Banco de Talentos, analisando seus progressos e obstáculos frente à adoção do modelo estratégico de gestão de pessoas por competências no Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região. Especificamente, buscou-se investigar a superação das vulnerabilidades do sistema anterior, captar a percepção e as expectativas dos gestores do Grupo de Negócios (GNN) quanto à necessidade de criação e reformulação do sistema do Banco de Talentos, também observando como elemento representativo de evolução das fases do ciclo das políticas públicas.

A análise descritiva sobre os aprimoramentos realizados no sistema – um dos braços operacionais do PROGECOM evidenciou a existência de eixos estruturantes decisivos. O processo de reformulação foi inicialmente impulsionado pela demanda de *accountability* dos órgãos de controle externo (TCU, CNJ, CSJT), gerando um reflexo direto no planejamento estratégico regional e na adoção de um posicionamento político por parte da Administração do TRT6.

Ficou clara a influência de atores externos, cuja atuação – por meio de diretrizes e recomendações – fomentou a necessidade de migração do modelo tradicional de gestão de pessoas para o modelo por competências. Esse movimento orientou a criação do PROGECOM e de seus subsistemas, incluindo o Banco de Talentos. As decisões, portanto, foram pautadas por uma lógica *top-down*, visando ampliar a transparência, a eficiência, a credibilidade institucional, sem perder de vista a *accountability* dos atos administrativos.

Foi nesse cenário que o GNN encontrou respaldo para atualizar o PROGECOM e reformular o Banco de Talentos, demonstrando, assim, resiliência e comprometimento por parte dos empreendedores da política pública em assegurar a

continuidade do projeto. Destaca-se, assim, a atuação dos *policy entrepreneurs* – membros da alta burocracia e lideranças estratégicas – que, mesmo diante de desafios como alternância de gestões, baixa capilaridade do sistema e escassez de recursos, mantiveram a defesa da proposta e a sustentação da política em meio a um cenário institucional complexo.

As decisões políticas da Administração do TRT6 demonstraram apoio ao fortalecimento do PROGECOM e seus sistemas, não apenas para cumprir diretrizes nacionais, mas também para preservar o prestígio institucional de liderar um projeto piloto inovador. A relevância atribuída ao Banco de Talentos está diretamente conectada à capacidade de aprimorar a alocação dos servidores com base em competências específicas, favorecendo o alinhamento entre perfil profissional e atribuições do cargo.

Ao comparar as versões antiga e reformulada do sistema, observam-se avanços significativos – não apenas estéticos ou operacionais, mas também na proposta de democratização do acesso às informações funcionais, o que possibilita um maior compartilhamento de poder entre a Administração e os gestores diretos. Essa mudança de lente amplia a visibilidade dos servidores e favorece uma gestão mais justa e eficaz.

Todavia, embora o sistema represente uma oportunidade para fortalecer os princípios da impessoalidade e da meritocracia, a seleção de servidores ainda sofre interferência de critérios subjetivos, como laços interpessoais e indicações informais. Ainda assim, os dados empíricos indicam que o Banco de Talentos oferece respaldo aos gestores interessados em realizar processos seletivos mais transparentes e qualificados. Os elementos de força e oportunidade são evidentes, sobretudo ao possibilitar o recrutamento de servidores com competências alinhadas às necessidades institucionais, promovendo uma melhor prestação jurisdicional e bem-estar no trabalho.

No entanto, é preciso reconhecer que o sistema, embora formalmente implantado, não avançou para a fase de implementação e execução. Os achados da pesquisa confirmam a subutilização do Banco de Talentos, o que reforçou a importância de identificar os fatores que comprometem sua efetivação. Dentre esses fatores, destaca-se a resistência cultural de gestores e lideranças (os chamados “burocratas a nível de rua”), somada à ausência de engajamento, falhas na

comunicação institucional, falta de treinamento e inexistência de um plano estruturado de avaliação e monitoramento da política pública.

Também restou evidente a ausência de indicadores, o que compromete o acompanhamento e a retroalimentação do sistema, levando à sua obsolescência funcional ao longo do tempo.

Em síntese, percebe-se que, apesar da convergência formal com as diretrizes do CSJT, a execução do modelo de gestão por competências ainda enfrenta obstáculos concretos na prática.

A análise realizada permite concluir que, embora as mudanças estruturais tenham representado um passo importante na reformulação do Banco de Talentos, elas ainda não foram suficientes para garantir sua plena eficácia. O sistema, por si só, não é autossuficiente: depende da ação dos usuários, especialmente dos gestores e servidores, para que sua lógica se realize.

Nesse sentido, é imprescindível desenvolver estratégias capazes de enfrentar os riscos identificados ao longo da pesquisa.

Uma importante ação diz respeito à criação de indicadores de monitoramento – por exemplo, a análise de *logs*² de acesso e de uso do sistema, que pode fornecer subsídios para ajustes e melhorias, além de permitir a detecção de gargalos, a integração com outros sistemas e a identificação de áreas mais demandadas.

Outra medida importante seria o estabelecimento de um normativo que oriente, de maneira vinculante, os gestores a utilizarem o Banco de Talentos nos processos de recrutamento. Paralelamente, faz-se necessária a adoção de campanhas contínuas de divulgação e a oferta de treinamentos estratégicos – por meio, por exemplo, da inserção do tema nos encontros de Diretores e líderes, promovidos pela Escola Judicial do TRT6 (EJUD6).

Em complemento, poderia ser feita uma avaliação vocacional, orientada pelo serviço de psicologia do Tribunal, para fomentar informações mais assertivas no Banco de Talentos.

Como metáfora ilustrativa, pode-se entender que o Banco de Talentos foi podado e redesenhado para maior beleza e segurança, mas permanece dependente

² A análise de logs envolve pesquisar, analisar e visualizar dados de máquina gerados por sistemas de TI e infraestrutura de tecnologia para obter insights operacionais. As ferramentas tradicionais de análise de dados simplesmente não foram desenvolvidas para lidar com a variedade e o volume de dados de máquina em rápido crescimento. Disponível em: <https://aws.amazon.com/pt/what-is/log-analytics/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

da fertilização do solo no qual está implantado. É preciso alimentá-lo com insumos adequados, antever as adversidades com indicadores próprios, sob risco impor desperdício de recursos públicos, descrédito nos programas e processos de gestão de pessoas, desmotivação dos servidores e frustração dos empreendedores da política pública.

Sobre isso, evidenciou-se que, apesar dos investimentos institucionais e do alinhamento formal com o planejamento estratégico nacional, o Banco de Talentos permaneceu estagnado na fase de implantação. Ou seja, ainda persistem práticas tradicionais de recrutamento que comprometem a estabilização, a efetividade e a eficácia do sistema. Contudo, as ações propostas neste estudo podem favorecer o enraizamento e a produção de frutos do Banco de Talentos dentro do ecossistema funcional do Órgão Público.

Os dados coletados apontam para o cenário de potencial latente, que revela uma realidade em propulsão ao ideário do modelo de gestão de pessoas por competências. Portanto, confirmou-se como uma decisão política incremental importante, com um Banco de Talentos que precisa ser fortalecido e apropriado pelas partes interessadas (instituição e servidores), para que contribua de forma significativa para o alinhamento às exigências contemporâneas da administração pública e às diretrizes do CSJT.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO E SILVA, F. de.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614010.pdf>. Acesso em:

BATISTA, M.; DOMINGOS, A.; VIEIRA, B. Políticas públicas: modelos clássicos e 40 anos de produção no Brasil. **BIB-Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n. 94, 2021. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/179/177>. Acesso em: 7 fev. 2025.

BORBA, D. B. **A gestão de pessoas no setor público**: um estudo sobre os modelos de gestão e a influência da cultura organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/5227/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_ANA%20MARIA%20BORBA%20SAMICO_Mestrado%20Profissional%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 fev. 2025.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 12 fev. 2025.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 2004.

CAPANO, G.; STEFFEN, I. A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas. *In*: **Boletim Técnico do Senac**: a revista da educação profissional. V. 38, n. 2, maio/agosto 2012. p. 41-54.

CHERMACK, T. J. The use of and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals. **Human Resource Development International**, v. 10, n. 4, p. 383-399, 2007. Disponível em: <https://chermackscenarios.com/wp-content/uploads/2020/10/The-Use-and-Misuse-of-SWOT-Analysis-and-Implications-for-HRD-Professionals.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2025.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Resolução n. 92/CSJT, de 29 de fevereiro de 2012. Dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno jurídico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 933, p. 13, 7 mar. 2012. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/20716>. Acesso em: 12 fev. 2025.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Ato nº 88/CSJT.GP.SG.AGGEST, de 8 de novembro de 2021. Aprova a composição inicial do Portfólio de Iniciativas Nacionais do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho de Primeiro e Segundo Grau (PE-JT), ciclo 2021-2026. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho**: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, nº 3346, p. 12, 10 nov. 2021. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/195132>. Acesso em: 12 fev. 2025.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Oboré, 1992.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n.127, p. 84102, jan./fév. 2000. Disponível em: https://shs.cairn.info/article/RFG_160_0261/pdf?lang=fr. Acesso em: 7 fev. 2025.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CDROM. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/89/90>. Acesso em: 7 mar. 2025.

DYE, T. R. **Understanding public policy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

EISENBERGER, R. *et al.* Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

FREITAS, I. A. de; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: Instituto de Psicologia da UnB, 2005 (prelo)

HOMANS, G. C. "Social Behaviour as Exchange". **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

KINGDON, J. W. How does an idea's time come? **Agendas, alternatives and public policies**. Classics of Public Administration (6. ed.), Thomson Wadsworth Publication, Belmont, CA, p. 445-450, 1984.

LINDBLOM, C. E. [1959]. The Science of Muddling Through. Public Administration Review, n. 19, v. 2, Spring, pp 79-88. *In*: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. Políticas Públicas e Desenvolvimento. **Muddling Through 1**: a ciência da decisão incremental. Brasília: Editora UnB. Pp 161-180

LOCH, C. L.; CORREIA, G.S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 125, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/869/677>. Acesso em: 12 fev. 2025.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training & Development**, p. 40-47, May 1997.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

PAULA, E. L. N. de. O processo de construção das políticas públicas. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás**, v. 1, n. 2, p. 133-141, 2020. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/74/39>. Acesso em: 7 fev. 2025.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005.

RAEDER, S. Ciclo de políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 7, n. 13, p. 121-146, 2014. Disponível em: <https://revista.uemg.br/revistappp/article/view/856/550>. Acesso em: 7 fev. 2025. Disponível em: Acesso em:

ROPÉ, F.; TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

SANCHEZ, R. Managing articulated knowledge in competence-based competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. (org.). **Strategic learning and knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p25a32.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025.

SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. **Políticas públicas**: coletânea. Brasília: Enap, v. 2, 2006.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013

SCHMITT, C. da S.; PETROLL, M. de L. M. Um ensaio teórico sobre a influência da Teoria da Troca Social e da Co-criação de Valor no Crowdfunding. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 44, p. 247-269, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/intercom/a/FFQnR9sPnwZfjRVm5LvFM7t/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 fev. 2025.

SILVA, R. dos S.; ALEXANDRE, C.; LUCIANO, V. C. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **RAIMED** -

Revista de Administração IMED, v. 4, n. 3, p. 314-329, ago./dez. 2014. Disponível em: 14 fev. 2025.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO (TRT6). **Portal da Transparência**, 15 mar. 2024. Recife, PE: TRT6, 2024. Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/transparencia/gestao>. Acesso em: 18 mar. 2025.

WOLYNEC, E. **O novo conceito de gestão pública**. Disponível em http://www.techne.com.br/artigos/ArtGov_GestPublica.pdf. Acesso em: 14 fev. 2025.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro, Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências, Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. mimeo.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

1 – A impressão dos servidores ao se depararem com o Banco de Talentos antigo e o novo sistema.

2 - Se há empenho institucional para implementar (colocar em efetivo funcionamento) o novo Banco de Talentos.

3 - Quais medidas estão sendo tomadas para o funcionamento do banco de talentos.

4 - Se houve superação de barreiras ou persistem algumas barreiras de formulação a impedir o funcionamento do Banco de Talentos. Quais indica?

5 - Quanto às expectativas de resultados na forma de realizar a busca e seleção de servidores, isso impacta na mudança da cultura institucional e no avanço para a mudança do modelo de gestão de pessoas por competências?

6 - O grupo de negócios observa alguma oposição institucional ou por parte de algum agente burocrático ou político que denote resistência na adoção do banco de talentos? Persistência de barreiras pode mitigar o progresso da implantação do modelo de gestão por competências?

7 - A mentalidade no modelo anterior de busca e seleção de pessoas, sem observar as competências e por vias tradicionais ainda persiste, mesmo com a implantação novo banco de talentos?

8- Existe resistência para utilização do novo Banco de Talentos? Exemplifique?

9 - A Administração do seu Tribunal tem apoiado a reformulação dos subsistemas do PROGECOM?

10 - Houve divulgação institucional do novo banco de talentos? Pode-se dizer que ocorreu alguma campanha de lançamento para todos os servidores ou, apenas, para a categoria de gestores ?

11 - Percebeu-se junto à informática, na base de dados, algum incremento espontâneo na atualização das informações profissionais e acadêmicas dos servidores? Pode repassar a quantificação da incrementação espontânea de dados dos servidores?

12 - Os gestores diretos estão se mostrando interessados em utilizar a nova ferramenta do Banco de Talentos para sincronizar as vagas disponíveis com as competências dos servidores?

13 - Tem a percepção de que a reformulação do Banco de talentos dá ensejo ao cumprimento da diretriz nacional em modificar o modelo de gestão de pessoas para observar as competências?

14 - O modelo de gestão de pessoas por competências abre uma janela de valorização do ativo funcional e observância aos princípios da administração de impessoalidade e eficiência? O banco de talentos impulsiona essa direção?

15 - Pode-se dizer que o Banco de Talentos abre para o compartilhamento de poder na busca e seleção de pessoas entre a Governança de gestão de pessoas e os gestores diretos?

16 - Em razão da facilidade do acesso às informações profissionais, acadêmicas e de habilidades dos servidores no banco de talentos por parte dos gestores diretos, tal questão reduz a amplitude do poder político da governança em gestão de pessoas, por que não é mais detentora exclusiva das informações funcionais?

Caso positivo, isso pode construir alguma oposição no funcionamento do sistema Banco de talentos e Programa de Gestão por Competências - PROGECOM?

17 - O Banco de talentos modelou uma nova forma de fazer a escolha de servidores para as funções/setores?

18 - Tais perguntas giram em torno da eficiência e efetividade do novo sistema do Banco de Talentos. Se está apenas implantado e se partiu para a fase de implementação (execução). Quais possíveis indicadores impedem a efetividade do sistema?

Maturidade

Quais os medos e receios em aderir ao programa de gestão por competências? Engessamento do processo de busca e seleção?

Os submódulos seguem ordem ou são alternativos para o processo de seleção por competências?

Desdobramentos ao longo das entrevistas

conhecer sobre a origem do PROGECOM – 2012 – a nacionalização em 2015.

A motivação para empreender um programa em gestão de pessoas parecia utópico?

A orientação de órgãos superiores, *top down*, foi o apoio que os empreendedores da política precisavam?

Quem idealizou o PROGECOM e seus subsistemas?

Quem participou das fases iniciais?

A secretaria de informática era disponível para construir o projeto?

A ideia de formulação de um programa de gestão por competências foi bem aceita no TRT6?

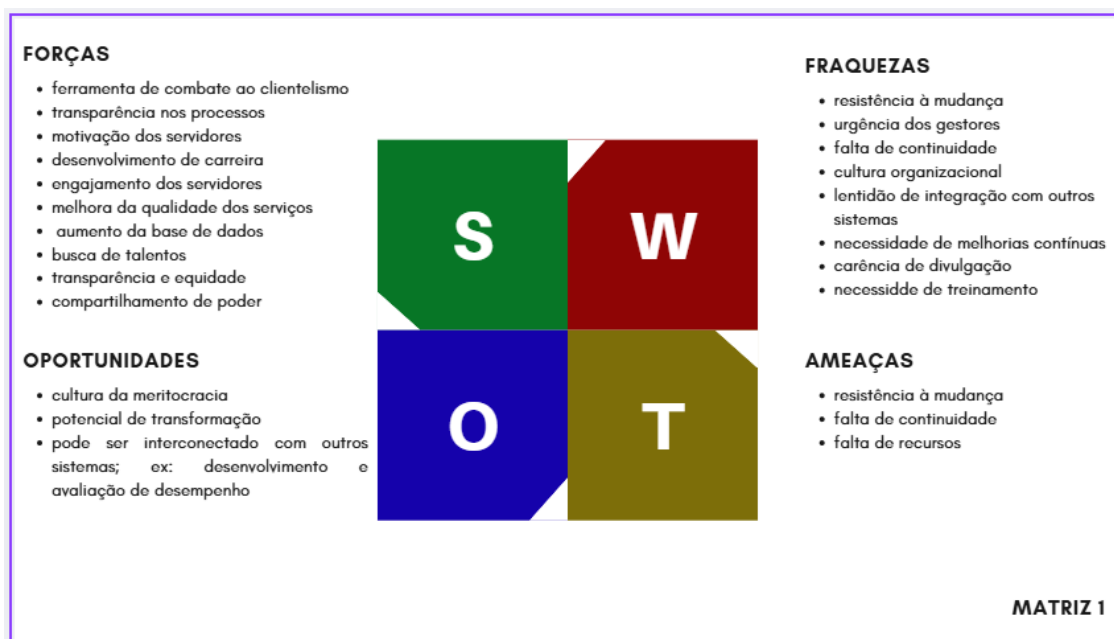
Houve apoio, incentivo imediato, para a formulação de sistemas em gestão por competências?

Falando em incentivo, o que tem a dizer sobre possíveis barreiras culturais para o implemento do programa?

O Banco de Talentos foi gestado em 2018 pelo mesmo grupo? Houve mais incentivo, aporte técnico, financeiro, de interesse, de pessoal Falar sobre barreiras para o funcionamento (implementação e execução)

ANEXO A - IDEIAS CENTRAIS DE CADA ENTREVISTA COM MATRIZ SWOT

Representação da Matriz SWOT - 1



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 1: MATRIZ SWOT - 1

Forças:

- Ferramenta de combate ao clientelismo: O Banco de Talentos promove a meritocracia e a transparência, combatendo o clientelismo e a indicação para vagas.
- Transparência nos processos: A divulgação das vagas e a seleção por meio do banco aumentam a transparência nos processos seletivos.
- Motivação dos servidores: A percepção de que as oportunidades são distribuídas de forma justa aumenta a motivação e a satisfação dos funcionários.
- Desenvolvimento de carreira: O banco pode ser utilizado para auxiliar no desenvolvimento de carreira dos servidores, oferecendo oportunidades de crescimento e mobilidade.
- Engajamento dos servidores: Ao proporcionar um ambiente mais justo e transparente, o banco pode aumentar o engajamento dos funcionários.
- Melhora da qualidade dos serviços: Ao garantir que as pessoas certas ocupem os cargos certos, o banco pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização.
- Aumento da base de dados: O número de servidores cadastrados no banco aumentou significativamente.
- Melhora na busca por talentos: A ferramenta permite uma busca mais precisa e eficiente por candidatos.
- Isonomia: O banco promove equidade nas oportunidades.
- Compartilhamento de poder: O banco de talentos permite que os gestores tenham mais autonomia na busca por talentos, democratizando o processo.

- Fraquezas:
- Resistência à mudança: A mudança para um sistema de gestão de pessoas por competências enfrenta resistência, especialmente em organizações com culturas mais tradicionais.
- Urgência dos gestores: A necessidade dos gestores em preencher vagas rapidamente pode entrar em conflito com a busca por candidatos com o perfil ideal.
- Falta de continuidade: A falta de continuidade em projetos pode comprometer a implementação e a efetividade do banco de talentos.
- Compromisso facultativo dos gestores: A implementação do Banco de Talentos exige uma mudança cultural, com compromisso organizacional de incentivar os servidores em geral a utilizarem a ferramenta e modificar a forma de gestão.
- Lentidão na integração com outros sistemas: A integração com outros sistemas, como o SIGEP, é fundamental para otimizar a gestão de talentos.
- Recursos para melhorias contínuas: O banco precisa de constante desenvolvimento, com novas funcionalidades sendo adicionadas, atualizadas, para atender às necessidades dos usuários.
- Plano de Divulgação e comunicação: A divulgação do banco e a conscientização dos servidores sobre sua importância ainda são desafios. A falta de recursos e a dependência de outros setores dificultam a criação de campanhas de divulgação mais amplas e eficazes.
- Falta de treinamento: Os gestores precisam ser treinados para utilizar o banco de talentos e entender seus benefícios.
- Oportunidades:
- Desenvolver a cultura da meritocracia: O banco de talentos pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais meritocrática e transparente.
- Potencial do sistema: O banco de talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas na organização, promovendo a meritocracia, o desenvolvimento profissional e a satisfação dos funcionários.
- Possibilidade de integração com outros sistemas e ferramentas de gestão: O banco deve ser integrado a outras iniciativas de gestão de pessoas, como programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho.
- Ameaças:
- Resistência à mudança: A resistência à mudança, especialmente em organizações com culturas mais tradicionais, pode dificultar a implementação e a efetividade do banco de talentos.
- Falta de continuidade: A falta de continuidade em projetos, especialmente com a mudança de gestores, pode comprometer o projeto do banco de talentos.
- Falta de recursos: A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do banco de talentos.

Conclusão resumo analítico nº 1:

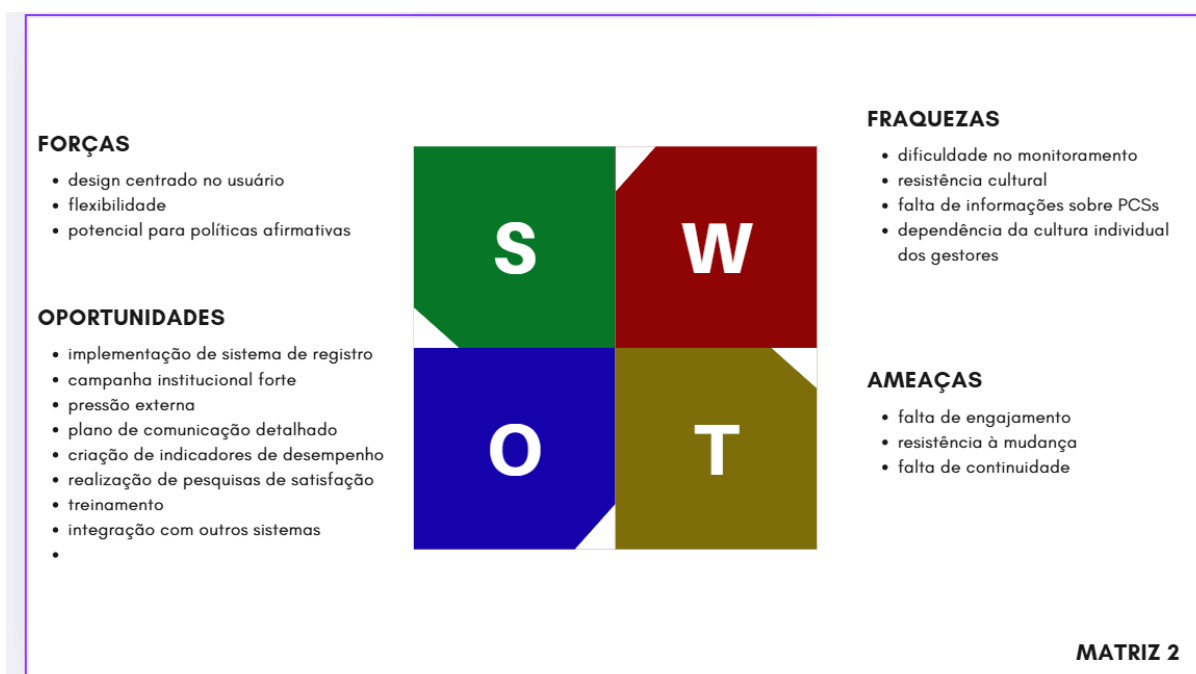
O Banco de Talentos é uma ferramenta promissora para a gestão de pessoas, com potencial para transformar a forma como as organizações selecionam e desenvolvem seus talentos. No entanto, sua implementação exige um esforço conjunto de todos os envolvidos, incluindo gestores, colaboradores e a alta administração. É fundamental que a organização esteja atenta aos desafios e

oportunidades que se apresentam, e que invista em ações para fortalecer o sistema e garantir sua efetividade.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 1:

No diagrama de setas da figura MATRIZ 1 (a seguir), as oportunidades conectam-se às forças. Em simultâneo é possível identificar os elementos de força retroalimentando-se em favor do sistema. Em um empuxo negativo, as fraquezas identificadas potencializam as ameaças em desfavor do programa de gestão de pessoas por competências, em especial, do Banco de Talentos.

Representação da Matriz SWOT - 2



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 2:

MATRIZ SWOT - 2

Forças:

- **Design Centrado no Usuário:** A nova versão do BT foi desenvolvida com foco na experiência do usuário, priorizando funcionalidades essenciais e expansão gradual baseada em feedback.
- **Flexibilidade:** A nova arquitetura permite que os tribunais utilizem os módulos do PROGECOM de forma independente, adaptando-se às suas necessidades.
- **Potencial para Políticas Afirmativas:** O BT pode ser utilizado para coletar dados sobre raça, sexo e gênero, viabilizando políticas afirmativas e promovendo a diversidade (com as devidas correções sobre a ausência de informações sobre PCDs).

Fraquezas:

- **Dificuldade no Monitoramento:** A falta de integração com as etapas finais da seleção dificulta o monitoramento do impacto do BT nos processos de alocação.
- **Resistência Cultural:** A cultura organizacional, com falta de confiança no sistema e preferência por métodos informais, é a principal barreira para o

pleno funcionamento do BT.

- **Falta de Informações sobre PCDs:** A ausência de informações sobre PCDs é uma lacuna importante a ser corrigida no sistema.
- **Vies cultural dos Gestores:** A utilização das informações para políticas afirmativas depende da cultura individual de cada gestor, com necessidade de fiscalização para evitar discriminação.

Oportunidades:

- **Implementação de Sistema de Registro:** A criação de um sistema de registro de buscas e preenchimentos permitiria analisar tendências e o interesse dos gestores em determinadas habilidades, gerando relatórios valiosos para a gestão do TRT6.
- **Campanha Institucional Forte:** Uma campanha institucional que incentive o uso do BT e demonstre seu impacto real nos processos de seleção pode ser crucial para superar a resistência cultural.
- **Pressão externa - Órgãos de Controle - planejamento estratégico nacional:** A pressão de órgãos de controle externos, como o CNJ e o CSJT, pode impulsionar a mudança cultural necessária para o sucesso do BT.
- **Criação de um Plano de Comunicação:** A elaboração de um plano de comunicação detalhado pode informar os servidores sobre os benefícios do BT e incentivar a sua utilização.
- **Criação de Indicadores de Desempenho:** O desenvolvimento de indicadores de desempenho pode avaliar a efetividade do BT, como o número de servidores que utilizam o sistema, o número de vagas preenchidas através do sistema e o nível de satisfação dos usuários.
- **Realização de Pesquisas de Satisfação:** A realização de pesquisas de satisfação com os usuários do sistema pode identificar suas necessidades e expectativas.
- **Treinamento:** O oferecimento de treinamentos aos gestores e servidores pode garantir que utilizem o sistema de forma eficaz.
- **Integração com Outros Sistemas e ferramentas de gestão:** A integração do Banco de Talentos com outros sistemas da organização, como o sistema de gestão de desempenho, pode otimizar os processos e gerar informações mais precisas sobre os servidores.

Ameaças:

- **Falta de Engajamento:** A mera existência do sistema não garante sua utilização, sendo fundamental o engajamento de todos os atores da organização.
- **Resistência à Mudança:** A resistência à mudança e a valorização de relações pessoais podem dificultar a adoção de um sistema baseado em meritocracia.
- **Falta de Continuidade:** A falta de continuidade nos projetos, especialmente com a mudança de gestores, pode comprometer o projeto do Banco de Talentos.

Conclusões do resumo analítico nº 2:

O Banco de Talentos do TRT6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes. A resistência cultural, a falta de monitoramento e a necessidade de aprimoramento do sistema são pontos que exigem atenção.

A implementação de um sistema de registro de buscas e preenchimentos, aliado a uma campanha institucional de conscientização, pode impulsionar o uso do

BT e gerar dados valiosos para a gestão de pessoas. A mudança cultural é apontada como um processo fundamental para o sucesso do BT, e a pressão de órgãos externos pode acelerar essa transformação.

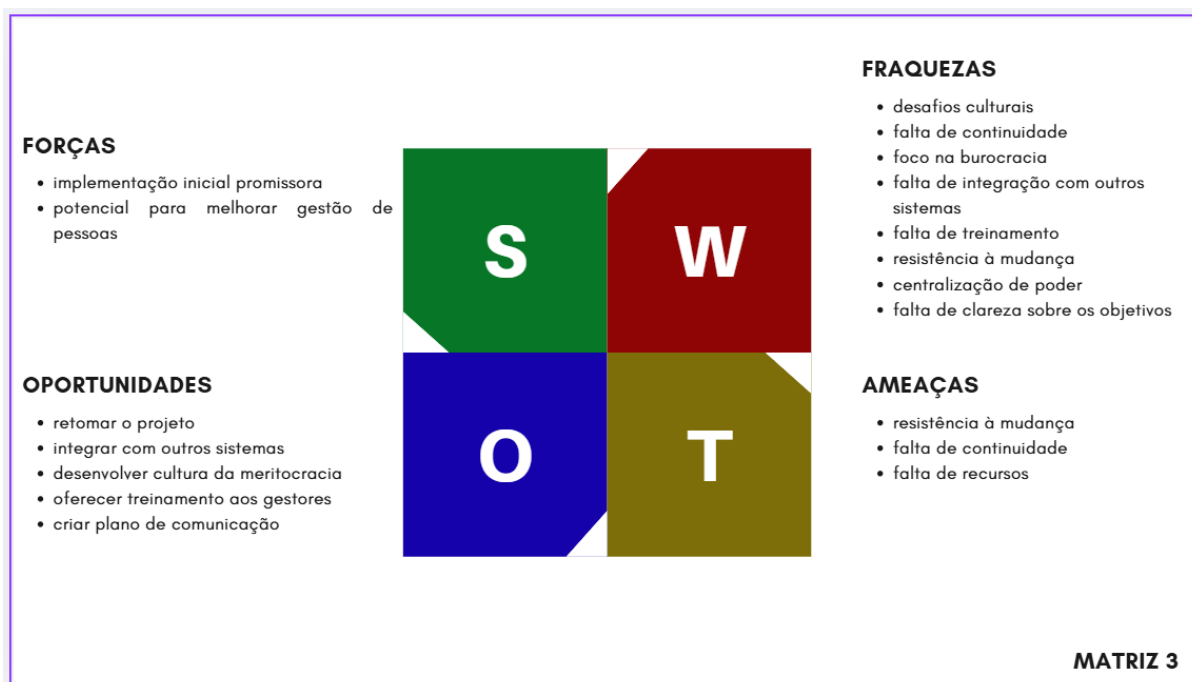
É fundamental que o TRT6 invista em ações para fortalecer o Banco de Talentos, como a elaboração de um plano de comunicação detalhado, a criação de indicadores de desempenho, a realização de pesquisas de satisfação, o oferecimento de treinamentos e a integração com outros sistemas. Somente assim será possível garantir que o BT cumpra seu papel de ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, promovendo a meritocracia, a transparência e o desenvolvimento profissional dos servidores para entrega com eficiência.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 2:

A MATRIZ 2, apresenta as forças referentes ao design centrado no usuário e potencial para políticas afirmativas em interconexão com os elementos de oportunidades apontados. Já a flexibilidade (força) do sistema permite integração com outros sistemas/processos (oportunidades). De outro prisma, algumas oportunidades recebem impacto interno e, ainda, podem mitigar ameaças. A exemplo desta última condição, uma campanha institucional forte pode mitigar a resistência à mudança e a pressão externa (de órgãos de controle CSJT, por exemplo) pode afastar o risco da falta de continuidade do projeto.

Neste cenário, também foram identificados elementos de fraquezas que podem mitigar oportunidades, além de ter conexão interna e até potencializar ameaças, como a questão cultural individual robustecer a falta de engajamento dos servidores.

Representação da Matriz SWOT - 3



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 3: MATRIZ SWOT - 3 Forças:

- **Implantação inicial promissora:** O banco de talentos foi implantado com o objetivo de otimizar os processos de seleção interna, utilizando critérios objetivos e transparentes.

- **Melhorar a gestão de pessoas:** O banco de talentos possui um grande potencial para melhorar a gestão de pessoas, mas está sendo subutilizado.

Fraquezas:

- **Cultura organizacional tradicional:** Desafios culturais marcados por relações pessoais e hierarquias, dificulta a adoção de um sistema mais meritocrático.

- **Falta de continuidade:** A falta de apoio da administração e a mudança de gestões interromperam o desenvolvimento e a utilização plena do banco de talentos.

- **Sistema para mostrar - Foco na burocracia:** No início, o sistema era visto como mais uma exigência burocrática do planejamento estratégico nacional do que como uma ferramenta para o desenvolvimento profissional dos servidores.

- **Lentidão da integração com outros sistemas:** O banco de talentos não está devidamente integrado com outros sistemas da organização, como o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de gestão de processos.

- **Falta de treinamento:** Os gestores e servidores não possuem o treinamento adequado para utilizar o banco de talentos de forma eficaz.

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança cultural é um grande desafio para a implementação do banco de talentos.

- **Cultura de centralização do processo seletivo:** A centralização do poder do processo de busca de servidores na gestão de pessoas impede a autonomia dos gestores na utilização do banco de talentos e concorre para o desuso.

- **Falta de clareza sobre os objetivos:** Os objetivos do banco de talentos não estão claros para todos os envolvidos, o que dificulta sua utilização.

Oportunidades:

- **Melhorias do sistema:** É possível retomar o projeto do banco de talentos com um novo olhar e um maior investimento em recursos e treinamento.

- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão:** A integração com outros sistemas pode otimizar os processos e gerar informações mais precisas sobre os servidores.

- **Desenvolver uma cultura de meritocracia:** O banco de talentos pode ser uma ferramenta importante para promover uma cultura de meritocracia e desenvolvimento profissional.

- **Treinamento aos gestores:** A oferta de treinamentos específicos para os gestores pode aumentar a utilização e a efetividade do banco de talentos.

- **Criar um plano de comunicação:** Uma campanha de comunicação eficaz pode ajudar a disseminar as informações sobre o banco de talentos e seus benefícios.

Ameaças:

- **A resistência à mudança:** A resistência à mudança cultural é um grande desafio para a implementação do banco de talentos.

- **A falta de continuidade:** A falta de apoio da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do banco de talentos.

- **A falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do banco de talentos.

Conclusão resumo analítico nº 3:

O Banco de Talentos possui um grande potencial para transformar a gestão de pessoas na organização, promovendo a meritocracia, o desenvolvimento profissional e a transparência nos processos seletivos. No entanto, sua implementação e utilização efetiva dependem da superação de desafios importantes, como a resistência à mudança cultural, a falta de continuidade, a falta de integração com outros sistemas e a necessidade de treinamento adequado.

Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como a redefinição dos objetivos do sistema, o envolvimento dos gestores, a oferta de treinamento adequado, a integração com outros sistemas, o desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz e o monitoramento e avaliação dos resultados.

Somente assim será possível garantir que o Banco de Talentos seja uma ferramenta útil e eficaz para a gestão de pessoas, contribuindo para a valorização dos servidores, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 3:

Uma possível interpretação desta visão, apresentada na Matriz Swot, revela que todos os elementos de forças impactam na melhoria do sistema.

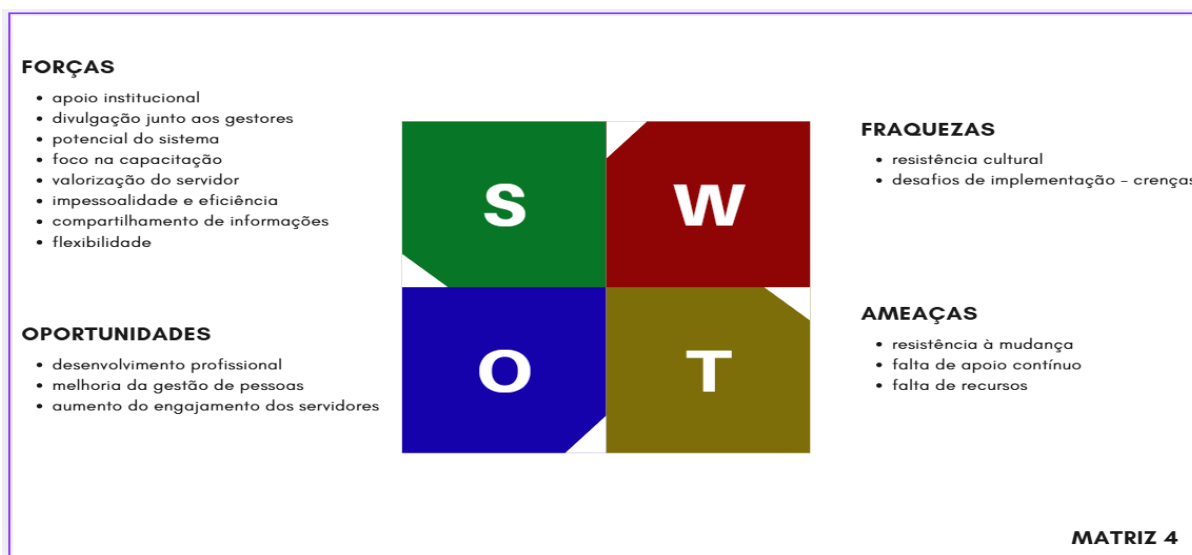
Alguns elementos de oportunidades podem ser mitigados por alguns elementos de fraquezas, conforme MATRIZ 3.

Além disso, observa-se que alguns elementos de fraqueza, como a lentidão da integração com outros sistemas, resistência à mudança e falta de treinamento, podem realizar uma retração sobre a força “melhora da gestão de pessoas”.

Ocorre, também, a percepção de que alguns elementos de fraquezas alimentam outros, internamente, como o foco na burocracia ser fomento para a falta de clareza dos objetivos do sistema e este fator impactar na resistência à mudança.

As ameaças, em sua maioria, são agravadas por fraquezas do sistema. E, em particular, a ameaça de falta de continuidade do sistema pode estagnar as possíveis melhorias do sistema (oportunidade), o que é negativamente reativo ao projeto.

Representação da Matriz SWOT - 4



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 4: MATRIZ SWOT - 4

Forças:

- **Apoio institucional:** O tribunal tem demonstrado forte apoio ao desenvolvimento do Banco de Talentos, investindo recursos e incentivando sua utilização.
- **Divulgação junto aos gestores:** Foi noticiado internamente sobre o novo sistema para os servidores e gestores e de lançamento à alta administração.
- **Potencial do sistema:** O Banco de Talentos tem o potencial de otimizar a gestão de pessoas, promovendo a transparência e a meritocracia nos processos seletivos.
- **Foco na capacitação:** O sistema pode ser utilizado para identificar as necessidades de capacitação dos servidores e direcionar os investimentos em treinamento.
- **Valorização do servidor:** O Banco de Talentos pode contribuir para a valorização dos servidores, permitindo que eles sejam reconhecidos por suas competências e habilidades, com incentivo ao desenvolvimento profissional e a gestão de carreira.
- **Impessoalidade e eficiência:** A ferramenta contribui para a promoção da impessoalidade nos processos seletivos, reduzindo a influência de fatores subjetivos e aumentando a eficiência.
- **Compartilhamento de poder:** O Banco de Talentos promove a transparência e o compartilhamento de informações sobre os servidores, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas.
- **Flexibilidade:** O uso do Banco de Talentos é opcional para os gestores, permitindo que eles combinem a ferramenta com outros métodos de seleção.

Fraquezas:

- **Resistência à mudança :** A implementação do Banco de Talentos exige uma mudança cultural significativa, com a necessidade de superar a resistência à mudança e valorizar a meritocracia.
- **Falta de crença no sistema:** revela um desafio de implementação pela apatia e resistência à mudança, sendo obstáculo a ser superado.

Oportunidades:

- **Desenvolvimento profissional:** O Banco de Talentos pode ser utilizado para auxiliar no desenvolvimento profissional dos servidores, oferecendo oportunidades de crescimento e mobilidade.
- **Melhoria da gestão de pessoas:** O sistema pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.
- **Aumento do engajamento dos servidores:** Ao promover a transparência e a meritocracia, o Banco de Talentos pode aumentar o engajamento dos servidores com a organização.

Ameaças:

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.

Conclusão do resumo analítico nº 4:

O Banco de Talentos do TRT-6 representa um avanço significativo na gestão de pessoas, com potencial para transformar a forma como o tribunal seleciona, desenvolve e valoriza seus servidores. A ferramenta oferece diversos benefícios, como a promoção da meritocracia, a transparência nos processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.

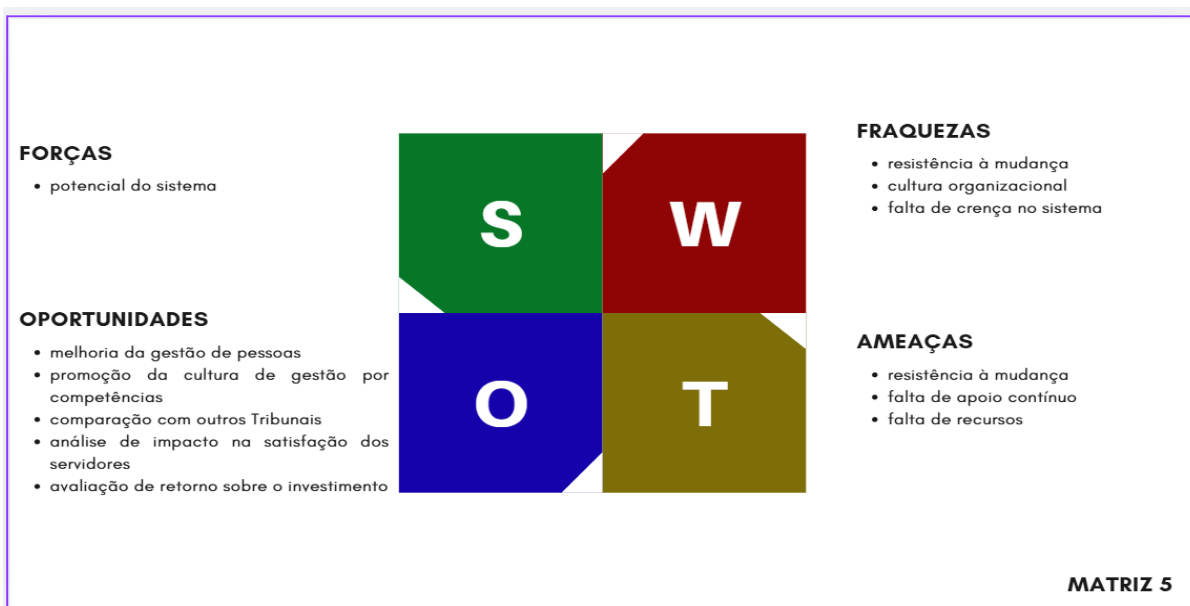
No entanto, a implementação do Banco de Talentos enfrenta desafios importantes, como a resistência à mudança cultural e a necessidade de garantir a crença no sistema por parte dos servidores e gestores. Para superar esses desafios, é fundamental que o tribunal continue investindo em comunicação, treinamento e liderança, demonstrando o compromisso com o projeto e incentivando a participação de todos os envolvidos.

É importante que o tribunal continue monitorando o sistema, buscando feedback dos usuários e promovendo melhorias contínuas para que o Banco de Talentos atenda cada vez melhor às necessidades da organização e de seus colaboradores. Com o apoio institucional, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no TRT-6, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 4:

Neste diagrama de setas, a percepção do entrevistado é no sentido de que os elementos de força elencados contribuem diretamente para as oportunidades sobre o sucesso do banco de talentos. A percepção quanto às fraquezas (resistência cultural e falta de crença no sistema) robustece as ameaças (resistência à mudança e falta de continuidade). Observou-se que a ameaça de “falta de recursos” mostra-se como risco importante que potencializa todas as fraquezas.

Representação da Matriz SWOT - 5



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 5: MATRIZ SWOT - 5

Forças:

Potencial do sistema: O Banco de Talentos é visto como uma ferramenta poderosa para otimizar a gestão de pessoas, promovendo a transparência e a meritocracia nos processos seletivos

Fraquezas:

- **Resistência à mudança:** desafio cultural.
- **cultura organizacional tradicional:** a cultura organizacional, baseada em relações pessoais e indicações, podem dificultar a adoção de um sistema mais objetivo e meritocrático.
- **Falta de crença no sistema:** A falta de crença no sistema por parte de alguns servidores e gestores pode comprometer a sua utilização e efetividade.

Oportunidades:

- **Melhoria da gestão de pessoas:** O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.
- **Promoção da cultura de gestão por competências:** O sistema pode ser utilizado para promover a cultura de gestão por competências, valorizando o desenvolvimento profissional e as habilidades dos servidores.
- **Compartilhar experiências:** O compartilhamento de experiência com outros tribunais pode trazer insights valiosos e identificar as melhores práticas para a utilização do Banco de Talentos.
- **Pesquisa de satisfação dos servidores:** A análise do impacto do Banco de Talentos na satisfação dos servidores pode fornecer informações importantes sobre a sua efetividade e áreas de melhoria.
- **Avaliação de impacto do sistema - eficiência:** A avaliação do retorno sobre o investimento pode demonstrar os benefícios tangíveis e intangíveis do Banco de Talentos para a organização.

Ameaças:

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.

Conclusão do resumo analítico nº 5:

A implementação do Banco de Talentos é um processo complexo que exige um esforço conjunto de todos os envolvidos. com investimento em comunicação, treinamento e monitoramento, é possível garantir que o Banco de Talentos seja uma ferramenta eficaz para a gestão de pessoas na organização.

É fundamental que o tribunal esteja atento aos desafios culturais e à necessidade de promover a crença no sistema por parte dos servidores e gestores. A comparação com outros tribunais, a análise do impacto na satisfação dos servidores e a avaliação do retorno sobre o investimento podem fornecer informações valiosas para aprimorar o sistema e garantir a sua efetividade.

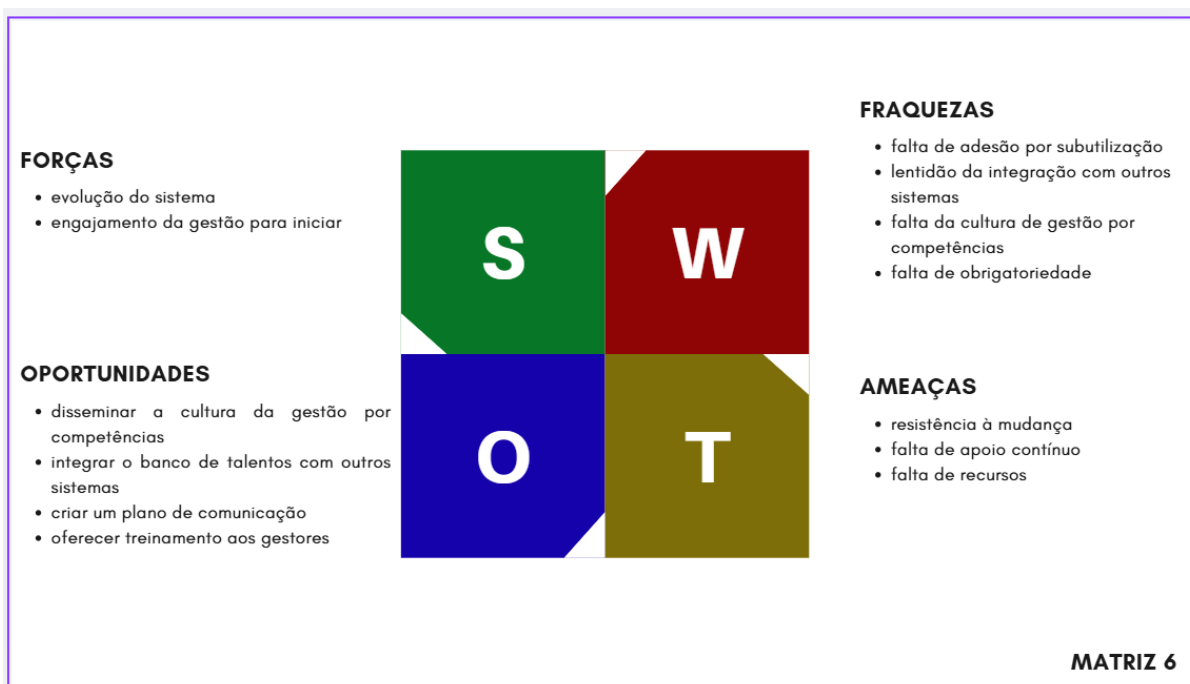
Com o apoio institucional, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no Tribunal do Trabalho, promovendo um ambiente

de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 5:

Este prisma revela que a força “ potencial do sistema” se agrega positivamente à melhoria da gestão de pessoas e promoção da cultura de gestão por competências. E, quanto às demais oportunidades elencadas, observa-se uma intersecção com a melhoria da gestão de pessoas e a cultura da gestão por competências. Por outro lado, todas as fraquezas identificadas apoiam-se nas ameaças de resistência à mudança e falta de continuidade. E, em caminho inverso, a ameaça “falta de recurso” agrega valor às fraquezas apontadas.

Representação da Matriz SWOT - 6



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 6:

MATRIZ SWOT - 6

Forças:

- **Evolução do sistema:** O banco de talentos passou por um processo de modernização e atualização, com uma interface mais intuitiva e funcionalidades mais eficazes.
- **Apoio institucional no desenvolvimento do sistema:** A administração do TRT-6 demonstra interesse e apoio ao projeto, investindo em recursos e incentivando a sua utilização.

Fraquezas:

- **Falta de adesão por subutilização:** Embora o sistema tenha sido modernizado, a adesão dos servidores ainda é baixa.
- **lentidão da integração com outros sistemas:** O banco de talentos não está totalmente integrado com outros sistemas da organização, como o sistema de avaliação de desempenho.

- **Cultura organizacional tradicional:** A cultura organizacional ainda não está totalmente alinhada com a gestão por competências.
- **Não obrigatoriedade:** A ausência de uma norma que obrigue a utilização do banco de talentos nos processos seletivos limita seu impacto.

Oportunidades:

- **Promoção da cultura de gestão por competências:** É preciso investir em ações de comunicação e treinamento para disseminar a cultura de gestão por competências na organização.
- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão:** A integração com outros sistemas pode otimizar os processos e gerar informações mais precisas sobre os servidores.
- **Criar um plano de comunicação:** Uma campanha de comunicação eficaz pode ajudar a disseminar as informações sobre o banco de talentos e seus benefícios.
- **Treinamento aos gestores:** A oferta de treinamentos específicos para os gestores pode aumentar a utilização e a efetividade do banco de talentos.

Ameaças:

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.

Conclusão:

O Banco de Talentos do TRT-6 representa um avanço significativo na gestão de pessoas, com potencial para transformar a forma como o tribunal seleciona, desenvolve e valoriza seus servidores. A ferramenta oferece diversos benefícios, como a promoção da meritocracia, a transparência nos processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.

No entanto, a implementação do Banco de Talentos enfrenta desafios importantes, como a baixa adesão dos servidores, a falta de integração com outros sistemas, a necessidade de alinhar a cultura organizacional à gestão por competências e a ausência de obrigatoriedade de uso nos processos seletivos.

Para superar esses desafios, é fundamental que o tribunal invista em ações estratégicas, como a criação de uma norma que obrigue a utilização do banco de talentos nos processos seletivos, a integração com outros sistemas, a oferta de treinamento aos gestores, a promoção de uma cultura de meritocracia e o monitoramento e avaliação dos resultados.

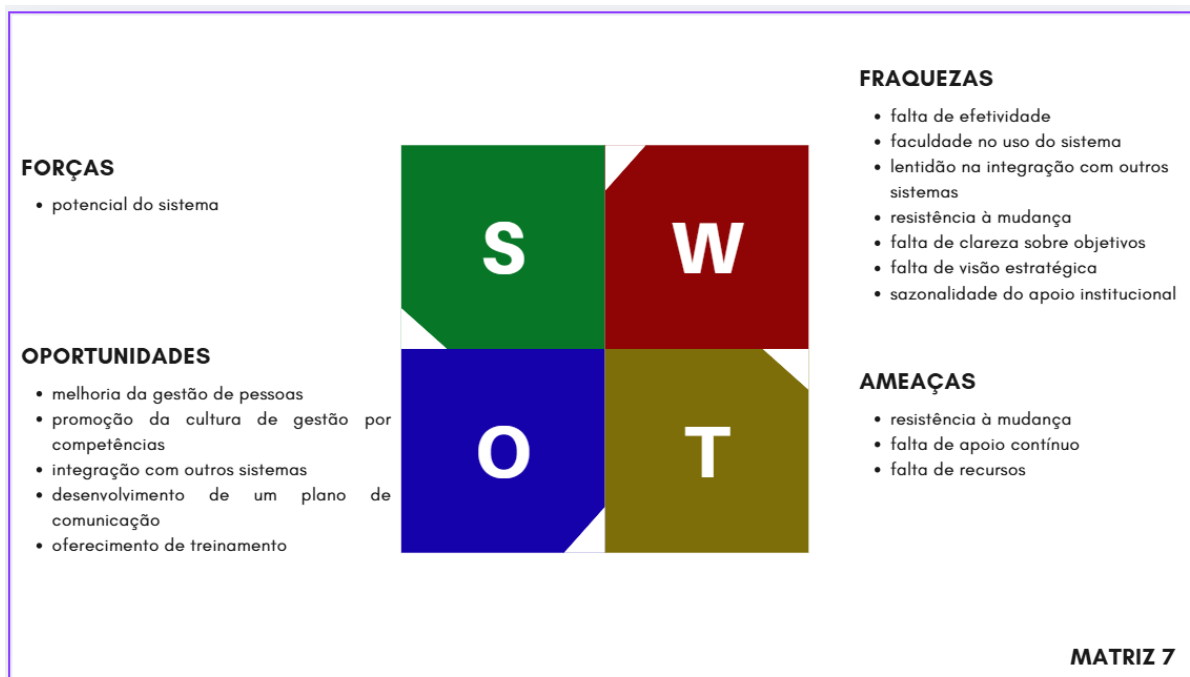
Com o apoio institucional, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas do Tribunal, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 6:

Nessa visão, todas as forças elencadas no resumo da matriz Swot agregam-se à oportunidade da melhoria da gestão de pessoas. E, as demais oportunidades, somam-se entre si pelo reforço da melhoria da gestão de pessoas. No que diz respeito às fraquezas, percebe-se o engajamento às ameaças de resistência à

mudança e falta de continuidade. De forma reflexa, a ameaça “falta de recursos” revela-se como risco corroborando todas as fraquezas.

Representação da Matriz SWOT - 7



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 7 : MATRIZ SWOT - 7

Forças:

- **Potencial do sistema:** O Banco de Talentos é visto como uma ferramenta poderosa para otimizar a gestão de pessoas, promovendo a transparência e a meritocracia nos processos seletivos.

Fraquezas:

- **Falta de efetividade:** O banco de talentos não está sendo utilizado de forma eficaz para alcançar seus objetivos iniciais, como a seleção interna baseada em competências.
- **Não obrigatoriedade:** A decisão de utilizar ou não o banco de talentos permanece nas mãos dos gestores, o que pode levar a uma utilização inconsistente e subjetiva.
- **Lentidão na integração com outros processos:** O banco de talentos não está integrado com outros processos da organização, como a avaliação de desempenho e o desenvolvimento profissional.
- **Resistência à mudança:** A cultura organizacional e a resistência à mudança são barreiras significativas para a implementação bem-sucedida do banco de talentos.
- **Falta de clareza sobre os objetivos:** Os objetivos do banco de talentos não estão claros para todos os envolvidos, o que dificulta sua utilização.
- **Falta de visão estratégica:** A falta de uma visão estratégica para o banco de talentos compromete o seu desenvolvimento e utilização.
- **Falta de continuidade:** O tradicionalismo forte na instituição pode dificultar a implementação de novas ferramentas e a mudança cultural necessária,

refletindo a sazonalidade do apoio institucional.

Oportunidades:

- **Melhoria da gestão de pessoas:** O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.
- **Promoção da cultura de gestão por competências:** O sistema pode ser utilizado para promover a cultura de gestão por competências, valorizando o desenvolvimento profissional e as habilidades dos servidores.
- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão :** A integração com outros sistemas da organização pode otimizar os processos e gerar informações mais precisas sobre os servidores.
- **Criar um plano de comunicação:** Um plano de comunicação eficaz pode ajudar a disseminar as informações sobre o banco de talentos e seus benefícios, incentivando a sua utilização.
- **Treinamento aos gestores:** A oferta de treinamentos aos gestores e servidores pode garantir que o sistema seja utilizado de forma eficaz.

Ameaças:

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.

Conclusão do resumo analítico nº 7:

O Banco de Talentos do TRT-6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes. A falta de efetividade, a centralização do poder, a falta de integração com outros processos, a resistência à mudança, a falta de clareza sobre os objetivos, a falta de visão estratégica e a falta de apoio institucional são pontos que exigem atenção.

Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como a redefinição dos objetivos do sistema, o envolvimento dos gestores, a oferta de treinamento adequado, a integração com outros sistemas, o desenvolvimento de um plano de comunicação eficaz e o monitoramento e avaliação dos resultados.

Além disso, é crucial que a organização promova uma mudança cultural que valorize a meritocracia, a gestão por competências e a utilização do Banco de Talentos como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas.

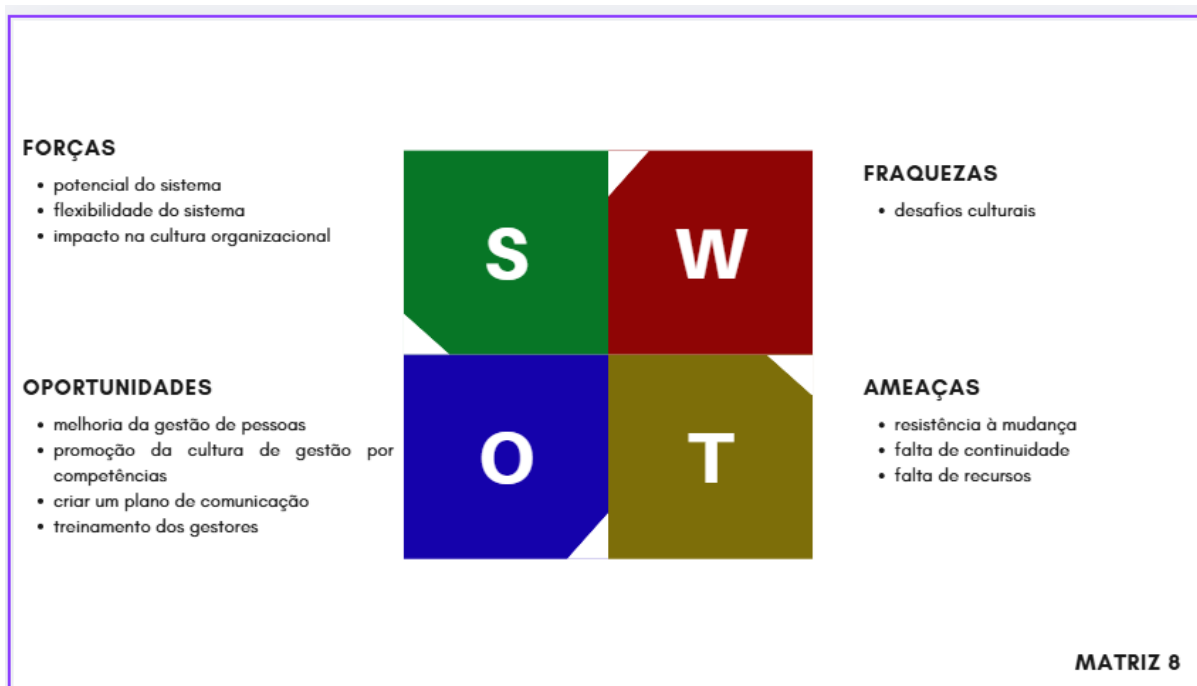
Com o apoio institucional, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no TRT-6, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 7:

Este prisma revela que a força “ potencial do sistema” se agrega positivamente à melhoria da gestão de pessoas e promoção da cultura de gestão por competências. E, quanto às demais oportunidades elencadas, observa-se uma intersecção com a melhoria da gestão de pessoas e a cultura da gestão por competências. Por outro lado, todas as fraquezas identificadas apoiam-se nas

ameaças de resistência à mudança e falta de continuidade. E, em caminho inverso, a ameaça “falta de recurso” agrega valor às fraquezas apontadas.

Representação da Matriz SWOT - 8



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 8: MATRIZ SWOT - 8

Forças:

- **Potencial do sistema:** O Banco de Talentos é visto como uma ferramenta poderosa para otimizar a gestão de pessoas, promovendo a transparência e a meritocracia nos processos seletivos.
- **Flexibilidade:** O sistema deve ser flexível e adaptável às necessidades dos diferentes usuários, permitindo que os gestores encontrem o equilíbrio entre a objetividade dos dados e a subjetividade da avaliação.
- **Impacto na cultura organizacional:** A implementação do Banco de Talentos pode promover uma mudança cultural significativa, valorizando a meritocracia, a transparência e a eficiência nos processos seletivos.

Fraquezas:

- **Desafios culturais:** A mudança para um sistema de gestão por competências envolve superar resistências culturais e a preferência por métodos tradicionais de seleção.

Oportunidades:

- **Melhoria da gestão de pessoas:** O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.
- **Promoção da cultura de gestão por competências:** O sistema pode ser utilizado para promover a cultura de gestão por competências, valorizando o desenvolvimento profissional e as habilidades dos servidores.
- **Criação de um plano de comunicação:** A realização de campanhas de

comunicação eficazes promovem o conhecimento sobre os objetivos do banco de talentos, seus benefícios, incentivando a sua utilização.

- **Treinamento aos gestores:** A oferta de treinamentos aos gestores e servidores pode garantir que o sistema seja utilizado de forma eficaz, com adesão e o uso adequado do Banco de Talentos.

Ameaças:

- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.

Conclusão do resumo analítico nº 8:

O Banco de Talentos do TRT-6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes, como a resistência cultural e a necessidade de garantir a adesão e o uso adequado do sistema por parte dos servidores e gestores.

Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como a realização de campanhas de comunicação eficazes, o oferecimento de treinamento adequado para todos os envolvidos, a promoção de uma cultura de gestão por competências e o monitoramento e avaliação dos resultados.

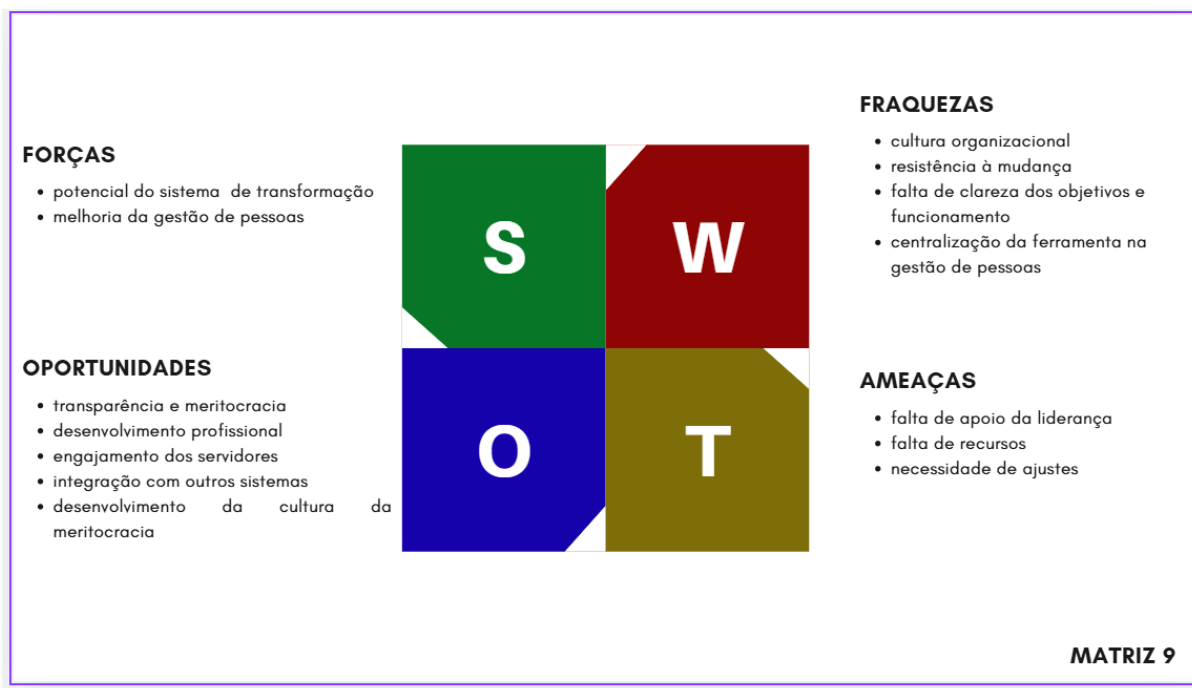
Além disso, é crucial que a liderança do Tribunal desempenhe um papel ativo na implementação do Banco de Talentos, demonstrando o compromisso com o projeto e incentivando a sua utilização por todos os servidores e gestores.

Com o apoio institucional, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no Judiciário Trabalhista, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 8:

Este resumo analítico de entrevista demonstrou que as forças impactam algumas oportunidades, como o potencial do sistema e a flexibilidade, indo em favor da melhoria da gestão de pessoas. Em relação ao impacto sobre a cultura organizacional do sistema, vê-se direcionado à promoção da cultura de gestão por competências. Quanto à fraqueza, sintetizada nos desafios culturais percebe-se agregando-se às ameaças “resistência à mudança” e “falta de continuidade”. A ameaça sintetizada na falta de recursos alimenta a fraqueza, “desafios culturais”.

Representação da Matriz SWOT - 9



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 9: MATRIZ SWOT - 9

Forças:

- **Potencial do sistema:** O Banco de Talentos é visto como uma ferramenta com potencial para transformar a gestão de pessoas, promovendo a transparência, a meritocracia e o desenvolvimento profissional.
- **Melhoria da gestão de pessoas:** O sistema pode auxiliar na tomada de decisões mais estratégicas e na otimização dos recursos humanos.

Fraquezas:

- **Cultura organizacional tradicional:** A cultura organizacional existente, com foco em relações pessoais e hierarquia, dificulta a adoção de um sistema mais meritocrático e transparente.
- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança é natural e pode dificultar a adesão dos servidores ao novo sistema.
- **Falta de clareza sobre os objetivos:** Muitos servidores ainda não entendem completamente como o banco de talentos funciona e quais são seus benefícios.
- **Cultura de centralização do processo seletivo:** A opção por centralização do poder seletivo na gestão de pessoas pode limitar a autonomia dos gestores e dificultar a disseminação da ferramenta.

Oportunidades:

- **Transparência e meritocracia:** O banco de talentos tem o potencial de promover a transparência nos processos seletivos e a valorização das competências.
- **Desenvolvimento profissional:** A ferramenta pode ser utilizada para identificar as necessidades de desenvolvimento dos servidores e oferecer oportunidades de crescimento.
- **Engajamento dos servidores:** Ao permitir que os servidores tenham mais

controle sobre sua carreira, o banco de talentos pode aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho.

- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão:** O banco de talentos deve ser integrado a outros processos da organização, como a avaliação de desempenho e o planejamento estratégico.
- **Desenvolver a cultura de meritocracia:** É preciso criar uma cultura organizacional que valorize a meritocracia e o desenvolvimento profissional.

Ameaças:

- **Falta de apoio da liderança:** A falta de engajamento e apoio da liderança pode comprometer o sucesso da implementação do banco de talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de investimento em recursos, como campanhas de divulgação e treinamento, pode dificultar a adesão dos servidores ao sistema.
- **Estagnação nas melhorias do sistema:** O banco de talentos é uma ferramenta dinâmica e precisa ser constantemente ajustada para atender às necessidades da organização.

Conclusões do resumo analítico nº 9:

O Banco de Talentos do TRT-6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes, como a resistência cultural, a falta de clareza sobre o funcionamento do sistema e a necessidade de garantir o apoio da liderança e o investimento em recursos.

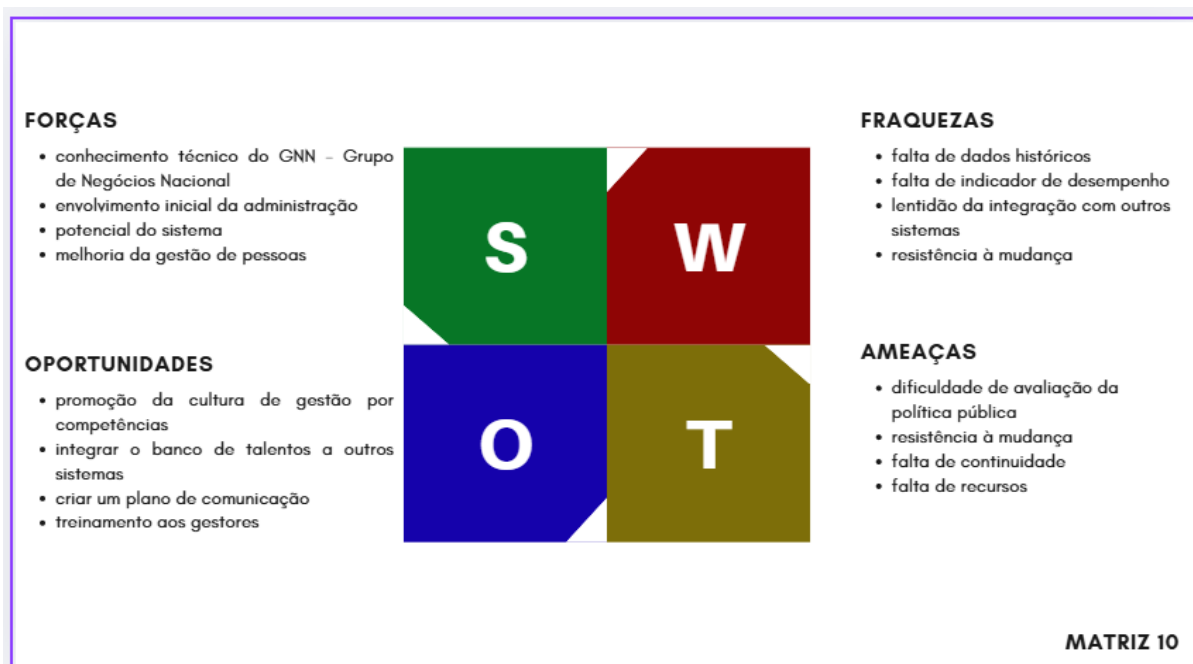
Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como a realização de campanhas de divulgação e treinamento, a integração com outros processos da organização e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a meritocracia e o desenvolvimento profissional.

Com o apoio da liderança, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no TRT-6, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 9:

A interpretação simplificada do diagrama de setas desta matriz Swot revela que a força “Potencial do sistema” projeta as oportunidades de “transparência e meritocracia” e “desenvolvimento profissional”. Também se percebeu que outro elemento de força “melhoria da gestão de pessoas” atrai a oportunidade de integração com outros sistemas. Ocorre, ainda, a expectativa das oportunidades de engajamento de servidores retroalimentando o desenvolvimento profissional. Percebeu-se dessa análise que o desenvolvimento da cultura da meritocracia, como oportunidade gerada pelo sistema, minimizando a fraqueza de uma cultura organizacional tradicional. Ao analisar o elemento “fraquezas” na moldura da entrevista, percebeu-se a interconexão e incremento às ameaças de “falta de apoio da liderança” e “falta de recursos”. Outro ponto de destaque ao extrair a ameaça “necessidade de melhorias” que pode gerar riscos, ou seja, mitigar a oportunidade de realizar integração com outros sistemas.

Representação da Matriz SWOT - 10



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 10: MATRIZ SWOT - 10

Forças:

- **Conhecimento técnico do GNN:** O profundo conhecimento técnico do sistema e dos processos envolvidos na sua implantação.
- **Apoio institucional no desenvolvimento do sistema :** O forte apoio da alta administração do TRT-6 ao projeto facilita a sua implantação.
- **Potencial do sistema:** O banco de talentos é visto como uma ferramenta poderosa para otimizar a gestão de pessoas e promover a transparência nos processos seletivos.
- **Melhoria da gestão de pessoas:** O sistema pode auxiliar na tomada de decisões mais estratégicas e na otimização dos recursos humanos.

Fraquezas:

- **Falta de dados históricos:** A falta de dados históricos sobre a utilização do sistema dificulta a avaliação do seu impacto.
- **Falta de Indicadores de Desempenho:** O desenvolvimento de indicadores de desempenho pode avaliar a efetividade do BT .
- **Lentidão da integração com outros sistemas:** O banco de talentos ainda não está totalmente integrado com outros sistemas da organização, como o sistema de avaliação de desempenho.
- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança cultural é um desafio a ser superado.

Oportunidades:

- **Promoção da cultura de gestão por competências:** É preciso investir em ações de comunicação e treinamento para disseminar a cultura de gestão por competências na organização.
- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão :** A integração com outros sistemas pode otimizar os processos e gerar informações mais

precisas sobre os servidores.

- **Criar um plano de comunicação:** Uma campanha de comunicação eficaz pode ajudar a disseminar as informações sobre o banco de talentos e seus benefícios.
- **Oferecer treinamento aos gestores:** A oferta de treinamentos específicos para os gestores pode aumentar a utilização e a efetividade do banco de talentos.

Ameaças:

- **Falta de continuidade:** A falta de apoio contínuo da administração e a mudança de gestões podem comprometer o projeto do Banco de Talentos.
- **Falta de recursos:** A falta de recursos, tanto financeiros quanto humanos, pode dificultar a implementação e a divulgação do Banco de Talentos.
- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de alguns servidores e gestores pode dificultar a implementação e a utilização plena do Banco de Talentos.
- **Dificuldade de avaliação da política pública:** A ausência de indicadores adequados pode dificultar a mensuração do sucesso do Banco de Talentos e a identificação de áreas de aprimoramento.

Conclusões do resumo analítico nº 10:

O Banco de Talentos do TRT-6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes, como a falta de dados históricos, a falta de integração com outros sistemas e a resistência à mudança.

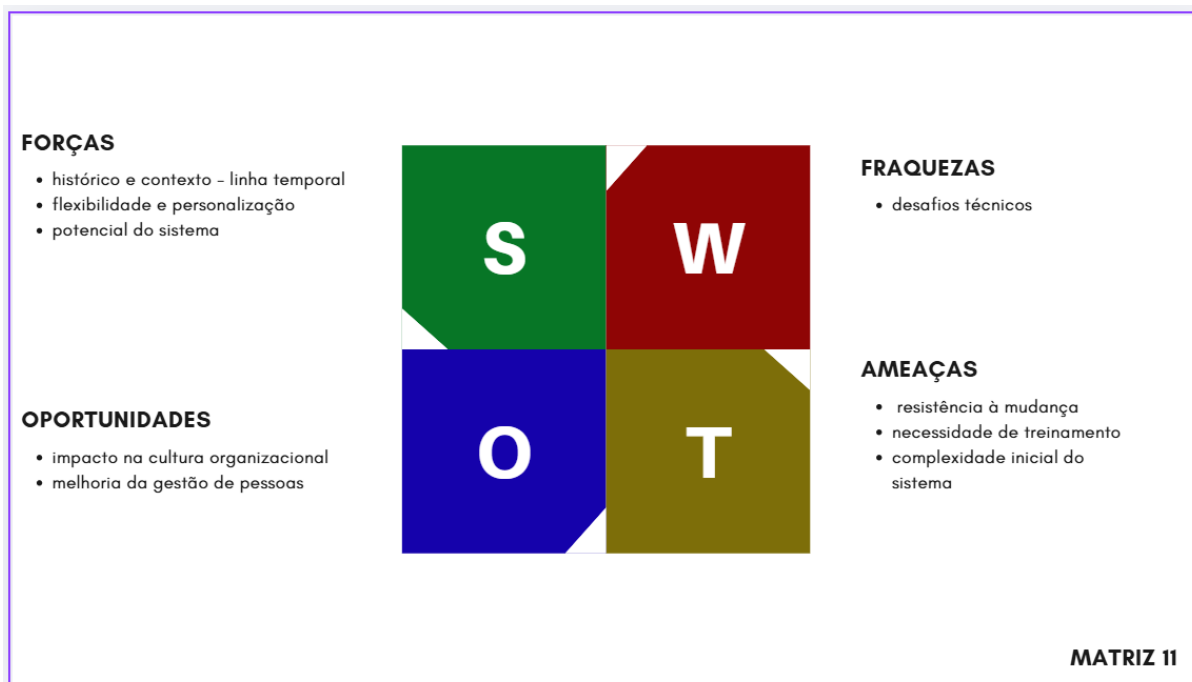
Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como o monitoramento da utilização do sistema, a integração com outros sistemas, a oferta de treinamento aos gestores e a criação de uma cultura de meritocracia.

Com o apoio da gestão, o conhecimento técnico de Gustavo, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no TRT-6, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 10:

Nesta visão, as forças elencadas para o sistema recebem impacto das oportunidades e ainda, são potencializadas internamente. Já as fraquezas em destaque agregam valor às ameaças sobre o sistema do Banco de Talentos, como a resistência à mudança que se conecta à falta de continuidade, a lentidão de integração com outros sistemas que engaja a resistência à mudança, e não menos importante, a falta de indicador de desempenho e de dados históricos que dificultam a avaliação da política pública. Quanto a ameaça “falta de recursos” é uma agravante forte porque potencializa todas as fraquezas.

Representação da Matriz SWOT - 11



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 11: MATRIZ SWOT - 11

Forças:

- **Histórico e contexto:** A implementação do Banco de Talentos dentro do PROGECOM, um sistema mais amplo de gestão por competências, demonstra um esforço para unificar as diversas metodologias existentes e criar um sistema nacional.
- **Flexibilidade:** O sistema oferece flexibilidade para adaptar as matrizes de competência às necessidades específicas de cada tribunal, ao mesmo tempo em que possui uma estrutura robusta e segura.
- **Potencial do sistema:** O Banco de Talentos tem o potencial de otimizar processos seletivos, identificar talentos e promover o desenvolvimento profissional dos servidores.

Fraquezas:

- **Desafios técnicos:** O PROGECOM, composto de sistemas conexos, é um programa descrito como complexo que requer uma curva de aprendizado significativa. A necessidade de capacitação dos usuários é enfatizada.

Oportunidades:

- **Impacto na cultura organizacional:** A expectativa é que o Banco de Talentos promova uma mudança cultural, incentivando a meritocracia, a transparência e a valorização das competências dos servidores.
- **Melhoria da gestão de pessoas:** O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.

Ameaças:

- **A resistência à mudança:** desafio para adoção ao sistema do banco de talentos, acomodação e poder;
- **falta de treinamento:** apontado como desafio de implementação do sistema.

- **Complexidade inicial do sistema:** A complexidade do sistema pode dificultar a adesão dos usuários e comprometer a sua utilização eficaz.

Conclusão do resumo analítico nº 11:

O Banco de Talentos do TRT-6 possui um grande potencial para aprimorar a gestão de pessoas, mas o sucesso da iniciativa depende da superação de desafios importantes, como a resistência à mudança e a necessidade de capacitação dos usuários.

Para que o Banco de Talentos atinja seus objetivos, é fundamental que a organização invista em ações estratégicas, como a realização de campanhas de comunicação eficazes, o oferecimento de treinamento contínuo e adaptado às necessidades dos usuários, o monitoramento da utilização do sistema e a avaliação do seu impacto na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

Com o apoio da alta administração, a superação da resistência à mudança e o investimento em ações estratégicas, o Banco de Talentos tem o potencial de transformar a gestão de pessoas no TRT-6, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, transparente, eficiente e focado no desenvolvimento profissional dos servidores.

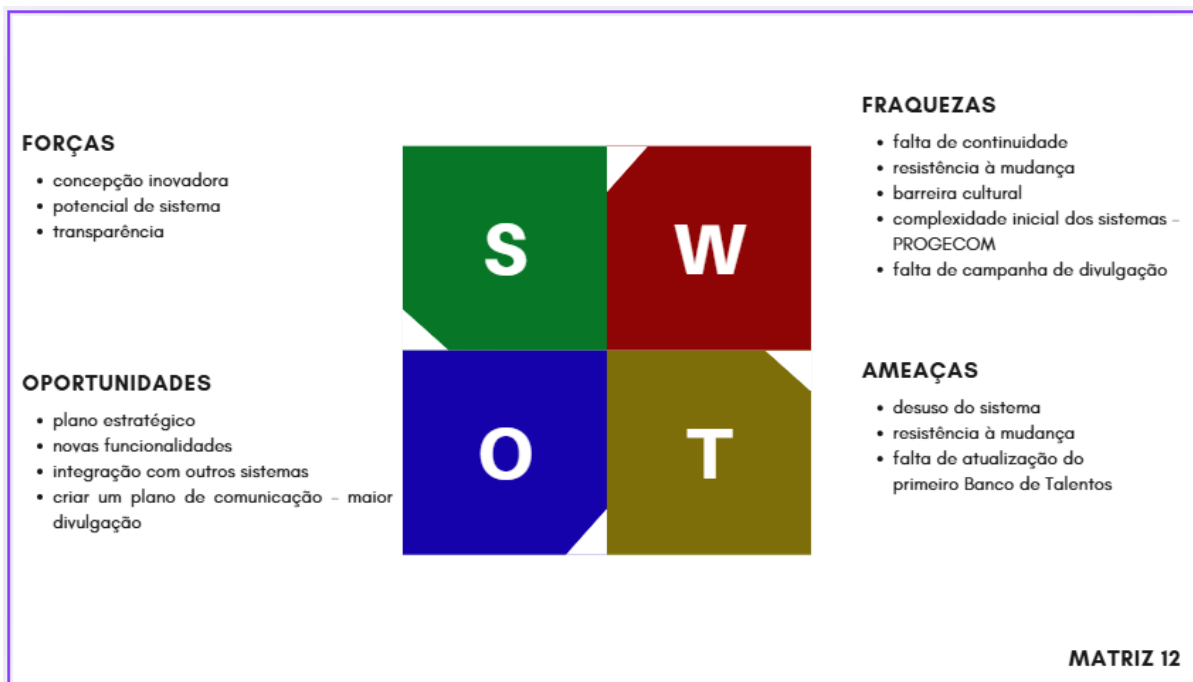
Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 11:

Neste cenário, o quadro do diagrama de setas demonstra a relação direta das forças sobre oportunidades e uma intersecção entre oportunidades. Como exemplo, o histórico e contexto que ocorreu a criação e reformulação do banco de talentos representando uma força de impacto na cultura organizacional. E, quanto à flexibilidade e personalização do sistema além do seu potencial em retroalimentação com a oportunidade de melhoria de gestão de pessoas.

No que toca às fraquezas, sintetizada em desafios técnicos, agrava as ameaças de complexidade inicial do sistema e resistência à mudança. Nesse ponto, a percepção deu-se numa linha histórica, desde a origem do Banco de Talentos, em que foi necessário um contexto mais robusto, para chegar à reformulação, para uma base mais simplificada. Nesse caminho, a lentidão mostrou-se sob o empuxo passivo da liderança, uma resistência à mudança.

Também se percebe que, dentro das ameaças apontadas, existe uma retroalimentação, imprimindo risco à implantação do sistema e do seu estágio posterior de implementação e execução.

Representação da Matriz SWOT - 12



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 12: MATRIZ SWOT - 12

Forças

- **Concepção inovadora:** Destaca que o Banco de Talentos surgiu como uma iniciativa pioneira, refletindo a visão da servidora do setor de Gestão de Pessoas que, em observância ao planejamento estratégico do CSJT, criou o legado ou Matriz do Progecom - Programa de Gestão por Competências, o qual foi construído por uma equipe conjunta à TI, setor de tecnologia, para implementar a gestão por competências no TRT-6.
- **Potencial do sistema:** O sistema oferece funcionalidades como matriz de competências, avaliação, PDI - Programa de desenvolvimento individual e PDG - Programa de desenvolvimento gerencial, com o objetivo de otimizar a gestão de pessoas no tribunal.
- **Transparência nos processos:** O acesso direto de gestores ao Banco de Talentos promove a transparência nos processos de seleção, permitindo que os gestores identifiquem talentos de forma mais direta e informada, além do respaldo de seguir um processo.

Fraquezas:

- **Falta de continuidade:** Aponta a falta de "patrocínio" contínuo da alta gestão como um fator que dificultou o desenvolvimento do Progecom e a adesão ao Banco de Talentos.
- **Barreira cultural:** A cultura do tribunal de escolher pessoas por indicações, em vez de usar critérios técnicos, é apontada como um obstáculo à utilização do sistema.
- **Plano de divulgação e comunicação:** critica a falta de divulgação do Banco de Talentos, o que contribui para o desconhecimento do sistema por parte dos servidores. Veículo de divulgação ineficiente.
- **Complexidade inicial do PROGECOM e sistemas:** A complexidade do

sistema e a falta de funcionalidades em alguns módulos podem ter contribuído para a baixa adesão.

- **Resistência à mudança:** A resistência de alguns gestores em abrir mão do poder de escolha individual e a falta de interesse dos servidores em atualizar seus perfis também são apontadas como fraquezas.

Oportunidades:

- **Planejamento estratégico nacional:** O plano estratégico do CSJT para o incremento da gestão de pessoas oferece uma oportunidade para fortalecer o Banco de Talentos e sua utilização.
- **Novas funcionalidades:** A implementação de novas funcionalidades, como a avaliação por ranking e a busca por habilidades específicas, pode atrair mais usuários.
- **Integração com outros sistemas e ferramentas de gestão:** A integração com outros sistemas do tribunal, como o sistema de avaliação de desempenho, pode ampliar o uso do Banco de Talentos.
- **Criar um plano de comunicação:** Uma campanha de divulgação mais efetiva, com o apoio da alta gestão, pode aumentar o conhecimento sobre o sistema e seus benefícios.
- **Melhoria da gestão de pessoas:** O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.

Ameaças:

- **Desuso do sistema:** Caso não haja investimento e apoio, o Banco de Talentos pode cair em desuso, perdendo seu potencial de ferramenta para a gestão de pessoas.
- **Resistência à mudança:** A resistência à mudança por parte de gestores e servidores pode dificultar a implementação de novas funcionalidades e a adesão ao sistema.
- **Falta de atualização dos perfis:** A falta de atualização dos perfis pelos servidores pode comprometer a qualidade das informações e a utilidade do Banco de Talentos.

Conclusões do resumo analítico nº 12

A análise retrata que o Banco de Talentos, apesar de seu potencial, enfrentou desafios importantes para sua implementação e uso. A falta de apoio da alta gestão, a barreira cultural, a falta de divulgação e a complexidade do sistema são algumas das fraquezas. Observa a necessidade de aproveitar as oportunidades, como o plano estratégico e as novas funcionalidades, para fortalecer o sistema e aumentar sua utilização. Para garantir o sucesso do Banco de Talentos, é fundamental que a alta gestão assuma o "patrocínio" do sistema, que haja uma campanha de divulgação eficiente e que a cultura do tribunal seja mais aberta à utilização de critérios técnicos nos processos de seleção.

Recomendações:

- **Obter o apoio da alta gestão:** É fundamental que a alta gestão do tribunal reconheça a importância do Banco de Talentos e invista em sua divulgação e implementação.
- **Realizar uma campanha de divulgação:** É preciso comunicar aos servidores sobre a existência do Banco de Talentos, suas funcionalidades e seus benefícios.
- **Promover a cultura de uso do sistema:** É importante incentivar os gestores a utilizarem o Banco de Talentos nos processos de seleção, valorizando os

critérios técnicos e a transparência.

- **Implementar novas funcionalidades:** A avaliação por ranking e a busca por habilidades específicas podem atrair mais usuários e otimizar a gestão de pessoas.
- **Integrar o Banco de Talentos com outros sistemas:** A integração com outros sistemas do tribunal pode ampliar o uso do sistema e facilitar a gestão de pessoas.

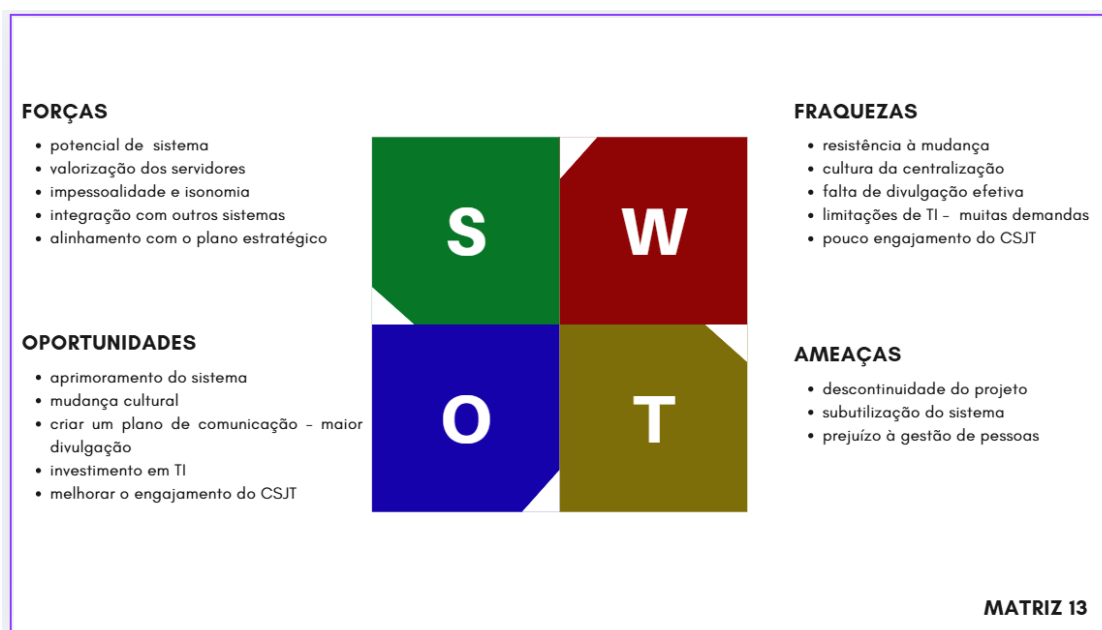
Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 12

Nesta interpretação do diagrama de setas, a maioria dos elementos de forças potencializam a maior parte dos elementos de oportunidades. Ocorre apenas um elemento de força que enriquece o próprio conjunto. O mesmo ocorrendo em relação a um elemento de oportunidade que também agrega valor internamente. Tudo pode ser visto na representação da MATRIZ 12.

A representação dos elementos de fraquezas robustece os elementos de ameaças, respectivamente.

Portanto, vê-se neste cenário uma correlação direta entre os elementos positivos de força e oportunidade e entre os elementos negativos de fraqueza e ameaça..

Representação da Matriz SWOT - 13



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 13

MATRIZ SWOT - 13

Forças

- **Potencial de sistema:** O Banco de Talentos é visto como uma ferramenta com potencial para otimizar a gestão de pessoas, especialmente no que se refere à movimentação de servidores e à identificação de talentos.
- **Valorização do servidor:** acredita que o Banco de Talentos pode contribuir para que os servidores se sintam vistos e valorizados, tendo suas competências reconhecidas e aproveitadas pelo tribunal.

- **Melhora na impessoalidade e isonomia:** A utilização do Banco de Talentos é vista como uma forma de promover a impessoalidade e a isonomia nos processos de seleção, valorizando as competências dos servidores em detrimento de relações pessoais.
- **Integração com outros sistemas:** Aponta a possibilidade de integrar o Banco de Talentos com outras ferramentas, como o sistema de avaliação de desempenho, para otimizar ainda mais a gestão de pessoas.
- **Alinhamento com o plano estratégico:** A iniciativa de utilizar o Banco de Talentos está alinhada com o plano estratégico do CSJT e com a diretriz de uso de sistemas nacionais, o que garante o respaldo institucional para a iniciativa.

Fraquezas

Resistência à mudança: relata que existe uma certa resistência à mudança por parte dos gestores, que ainda preferem utilizar métodos tradicionais, como indicações e grupos de Whatsapp, para a movimentação de servidores.

Cultura de centralização do processo seletivo: A tendência à centralização das informações do Banco de Talentos na gestão de pessoas de alguns Tribunais Regionais concorre para o desuso e morosidade dos processos de seleção.

Plano de divulgação e comunicação: menciona que não há uma divulgação efetiva do Banco de Talentos para os servidores, o que dificulta a adesão ao sistema e o aproveitamento de suas funcionalidades.

Limitações da TI: A área de TI tem muitas demandas e possui limitações para atender às necessidades de desenvolvimento e atualização de sistemas, o que pode atrasar a implantação de novas funcionalidades e a integração com outros sistemas.

Engajamento do CSJT: receia que o CSJT não demonstra um engajamento efetivo com a causa da gestão por competências, o que pode fragilizar o projeto e gerar descontinuidade nas gestões. Percebe pouco apoio técnico e político para a avançar na implementação do programa.

Oportunidades

Evolução do sistema: aponta para necessidade de aprimorar o Banco de Talentos, com a inclusão de informações consideradas imprescindíveis para a movimentação de servidores, como localidades e postos de trabalho desejados.

Mudança cultural: A cultura de resistência à mudança e de centralização de informações pode ser mitigada no incentivo aos gestores a utilizarem o Banco de Talentos para promover a transparência nos processos de seleção.

Criar um plano de comunicação: É fundamental que o Banco de Talentos seja mais divulgado para os servidores, para que eles conheçam suas funcionalidades e sintam-se motivados a atualizar seus perfis.

Investimento em TI: É necessário que o TRT3 invista em sua área de TI para que ela possa atender às demandas de desenvolvimento do Banco de Talentos e garantir a implementação de novas funcionalidades e a integração com outros sistemas.

Melhorar o engajamento do CSJT: É importante que o CSJT demonstre um maior engajamento com a causa da gestão por competências, oferecendo apoio técnico e político para os tribunais que desejam avançar na implementação do Banco de Talentos e novo modelo de gestão de pessoas.

Melhoria da gestão de pessoas: O Banco de Talentos pode contribuir para a melhoria da gestão de pessoas como um todo, otimizando os processos seletivos, a identificação de talentos e o planejamento de capacitações.

Ameaças

Descontinuidade do projeto - estagnação: Caso não haja um engajamento efetivo da gestão dos Tribunais Regionais e do CSJT, o projeto do Banco de Talentos pode ser descontinuado, o que representaria uma perda de oportunidade para aprimorar a gestão de pessoas no tribunal.

Subutilização do sistema: Mesmo que o Banco de Talentos seja implementado, ele pode ser subutilizado e chegar a ser descontinuado, caso não haja uma determinação superior, regulatória sobre a utilização do sistema e para os servidores manterem seus perfis atualizados. Esse risco representa perda de oportunidade para aprimorar a gestão de pessoas no judiciário nacional.

Prejuízos à gestão de pessoas: Caso o Banco de Talentos não seja utilizado, a gestão de pessoas dos Tribunais fica ineficiente, com processos de seleção demorados e pouco transparentes.

Conclusões do resumo analítico nº 13

Revela que o Banco de Talentos, apesar de seu potencial, ainda enfrenta desafios importantes para sua implementação no seu tribunal. A resistência à mudança, a cultura de centralização, a falta de divulgação, as limitações da TI e a falta de apoio do CSJT são algumas das fraquezas que precisam ser superadas.

Para garantir o sucesso do Banco de Talentos, é fundamental que haja um engajamento efetivo da alta gestão administrativa, ter cultura mais aberta à utilização de critérios técnicos nos processos de seleção, que o sistema seja aprimorado e que haja um maior investimento em TI.

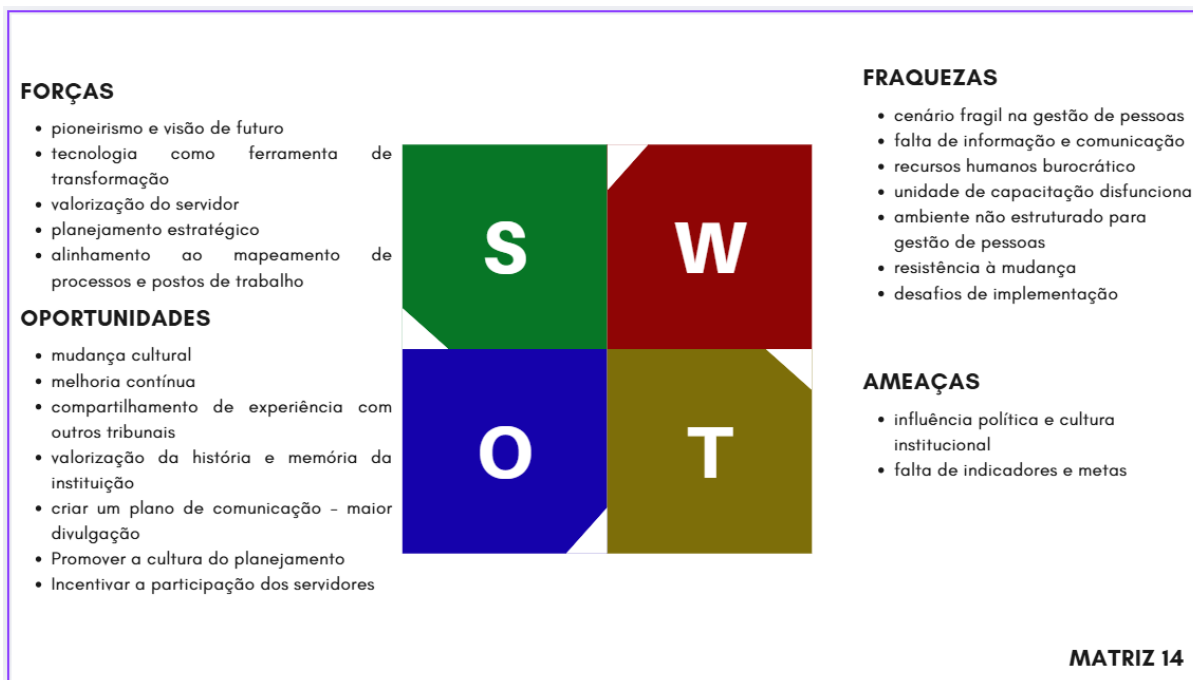
Destaca a importância da discussão sobre o Banco de Talentos no judiciário Nacional. É fundamental que sejam realizadas provocações com os atores envolvidos, como gestores, servidores e a equipe de gestão de pessoas, para que se possa traçar um panorama mais completo sobre o tema e definir estratégias mais eficazes para fortalecer o sistema e garantir que ele cumpra seu papel de ferramenta para a gestão de pessoas nos tribunais.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 13:

Nesta percepção todos os elementos de força potencializam a oportunidade de melhoria da gestão de pessoas. Já demais elementos de oportunidades também contribuem para a melhoria da gestão de pessoas.

No que diz respeito aos elementos de fraquezas, a percepção do entrevistado é que intensificam as ameaças ao sistema. Em, em particular a resistência à mudança, que além de incrementar uma possível descontinuidade do projeto pode provocar subutilização do sistema.

Representação da Matriz SWOT - 14



Fonte: Elaboração própria.

RESUMO Nº 14: MATRIZ SWOT - 14

Forças :

Pioneirismo e visão de futuro: No início ocorreu uma visão clara da necessidade de modernização da gestão de pessoas no TRT6, mediante a necessidade de implementação do modelo de gestão por competências, que resultou na criação do PROGECOM - Programa de Gestão por Competências em 2011/2012.

- **Tecnologia como ferramenta de transformação:** A utilização da tecnologia, através do PROGECOM e seus sistemas, é fundamental para a implementação da gestão por competências, permitindo a coleta, organização e análise de dados.
- **Valorização do servidor:** O Banco de Talentos e os demais sistemas do PROGECOM contribuem para a valorização dos servidores, permitindo que sejam reconhecidos por suas competências e habilidades, e que tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional.
- **Planejamento estratégico:** A partir de 2009, os tribunais passaram a implementar planejamento estratégico, o que impulsionou a busca por soluções inovadoras na gestão de pessoas, como o modelo de gestão por competências, formulado em 2012.
- **Alinhamento ao mapeamento de processos e postos de trabalho:** O projeto de gestão por competências demandou um mapeamento detalhado dos processos e postos de trabalho no TRT6, o que revelou a complexidade da instituição e a necessidade de um sistema para gerenciar as informações.

Fraquezas:

- **Cenário frágil na gestão de pessoas:** Descreve um cenário inicial de improvisação e falta de estrutura na gestão de pessoas, com a lotação

disfuncional de servidores sendo definida sem critérios claros e treinamento inadequado.

- **Falta de informação e comunicação:** A ausência de canais de comunicação eficientes gerava insegurança e incerteza entre os servidores.
- **Recursos Humanos burocrático:** A Secretaria de Recursos Humanos da época não possuía estrutura para lidar com os problemas dos servidores, só burocracia.
- **Unidade de lotação disfuncional:** O antigo CCI - Centro de Capacitação e Informática do TRT6 foi o primeiro setor criado para treinar servidores. Personificação com dificuldades de construção de perfil por ter composição disfuncional, sem alinhamento de competências específicas. Diante da necessidade de especificidade, ao longo do tempo, foi aprimorando sua funcionalidade.
- **Empirismo na gestão de pessoas:** A falta de estrutura e organização no CCI, evidenciava a necessidade de uma gestão mais eficiente e transparente.
- **Resistência à mudança:** A dificuldade em implementar novas práticas, como a avaliação de desempenho. Setor público necessita de uma cultura organizacional mais aberta à inovação.
- **Desafios da implantação:** Reconhece os desafios da implantação do sistema do Banco de Talentos, como a resistência à mudança. Defende a necessidade de garantir a adesão dos gestores e servidores.

Oportunidades:

- **Mudança cultural:** A mudança cultural é um processo gradual e desafiador, mas é preciso investir em comunicação, treinamento e conscientização para que os servidores e gestores compreendam os benefícios do novo sistema e se engajem na sua utilização.
- **Melhoria do sistema:** O PROGECOM e seus sistemas devem ser constantemente aprimorados para atender às necessidades da organização e dos servidores.
- **Compartilhar a experiência:** A experiência do TRT6 na implantação do Banco de Talentos pode servir de inspiração para outras organizações que desejam modernizar sua gestão de pessoas.
- **Valorizar a história e a memória da instituição:** Resgatar o histórico da gestão de pessoas no TRT6, demonstra evolução e pode ser um aprendizado valioso para as novas gerações de servidores e gestores.
- **Criar um plano de comunicação - maior divulgação:** É fundamental fortalecer os canais de comunicação interna para garantir que os servidores estejam informados sobre as iniciativas da gestão de pessoas e se sintam parte do processo de mudança.
- **Promover a cultura de planejamento:** É importante que o planejamento estratégico seja uma prática contínua na instituição, com metas claras, indicadores de desempenho e acompanhamento regular dos resultados.
- **Incentivar a participação dos servidores:** Os servidores devem ser envolvidos no processo de gestão por competências, desde o mapeamento de processos até a atualização de seus perfis no Banco de Talentos.

Ameaças:

- **Influência política e cultura institucional:** A influência política e a cultura institucional podem ser barreiras que precisam ser superadas para que o Banco de Talentos seja utilizado em todo o seu potencial.
- **Falta de indicadores de desempenho:** A falta de indicadores e metas claras para acompanhar o sucesso da implantação do Banco de Talentos pode dificultar a avaliação da efetividade do sistema.

Conclusões do resumo analítico nº 14:

O conteúdo revela que a implementação do Banco de Talentos e da gestão por competências no TRT6 é um processo complexo, com desafios e oportunidades. A Matriz SWOT apresentada oferece uma visão estratégica para aprimorar a gestão e utilização do sistema, destacando a importância de investir na mudança cultural, na comunicação interna, no planejamento estratégico e na participação dos servidores.

A reflexão envolve a importância da gestão estratégica de pessoas e o papel do Banco de Talentos na construção de um ambiente de trabalho mais justo, eficiente e motivador. Ao valorizar a história da instituição e investir no desenvolvimento de seus servidores, o TRT6 estará mais preparado para enfrentar os desafios do futuro e cumprir sua missão com excelência.

Síntese da interpretação do diagrama de setas nº 14:

Nesta visão aprofundada os elementos de força aprimoram as oportunidades elencadas.

Quanto às fraquezas observa-se que podem atravessar para impactar negativamente algumas oportunidades, consoante representação da figura MATRIZ 14. Ocorre, também, que alguns elementos de fraquezas incrementam internamente a resistência à mudança.

Olhando para os elementos de ameaças, são riscos em potencial para a oportunidade de melhoria contínua do sistema.

ANEXO B - CONSULTA A NOTÍCIAS E INFORMATIVOS

27/04/2011 | Fonte TRT/PE

TRT/PE Dá Continuidade a Ações do Planejamento Estratégico

Na segunda-feira (25), a Assessoria de Gestão Estratégica do TRT6 (AGE) realizou a 5ª Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), com a presença do presidente do Sexto Regional, desembargador André Genn, da corregedora, desembargadora Gisane Araújo, do juiz ouvidor, Guilherme Mendonça, da presidente da Amatra6, juíza Luciana Conforti. Também participaram do encontro o secretário-geral da Presidência, Ayrton Porto, o diretor da Secretaria de Informática, Adriano Pinheiro, e o diretor de pessoal, Sérgio Mário, e servidores de diversas áreas do Tribunal.

A equipe da AGE apresentou, na ocasião, o andamento da execução dos projetos estratégicos prioritários, mostrando os resultados obtidos até dezembro de 2010. Foram discutidos especialmente os projetos número 01 (Processo Trabalhista Eletrônico); 05 (Programa de Racionalização dos Processos Internos); 06 (Implantação do Programa de Desenvolvimento por Competências); 08 (Promover Ações de Melhorias e Adequações na Infraestrutura Física nas Varas de Trabalhos e Termos Judiciários do Interior do Estado); Projeto 09 (Promover Ações de Melhorias e Adequações na Infraestrutura Física do Edifício Sede e seus Anexos e nas Varas de Trabalhos da Região Metropolitana do Recife). De acordo com o servidor da AGE Mancinelli Vila Nova, "Esses são a base dos outros projetos, por isso produzem maior impacto e resultados".

O presidente do TRT6, desembargador André Genn, destacou a importância do Planejamento Estratégico para o desenvolvimento de uma boa gestão pública. "O planejamento garante a continuidade administrativa, permite que uma nova gestão saiba exatamente os projetos que vêm sendo realizados pela gestão anterior". André Genn agradeceu o empenho de sua equipe administrativa e afirmou que o seu gabinete está sempre aberto para receber propostas e sugestões dos servidores para a adoção de procedimentos que possam contribuir com o aperfeiçoamento da gestão e, em consequência, com a melhoria da prestação jurisdicional.

Segundo a assessora de gestão estratégica do TRT6, Andrea Coutinho, as transformações que vêm ocorrendo na sociedade recentemente, as quais resultam numa nova concepção de administração pública, exigem um gestão profissional, apoiada em conhecimentos científicos. "É urgente que o TRT6 implemente, dentre outras estratégias, um portfólio de projetos que viabilizem e estabeleçam o novo perfil institucional exigido pelos cidadãos", disse.

Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/search/site/prioridades%20estrat%C3%A9gicas>. Acesso em: 21 mar. 2025

TRT-PE realiza oficinas de gestão e avaliação por competências

Publicada em 13/04/2016 às 12h34 (atualizada há 9 anos) - 416 acessos



Instrutoria é de Eliane Remígio (Seção de Racionalização de Processos de Trabalho)
Devido à implantação do Programa de Gestão por Competências no Tribunal

Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-PE), a Seção de Aperfeiçoamento Funcional (SAF), ligada ao Núcleo de Desenvolvimento de Pessoal (NDP), está realizando, para servidores da área administrativa, oficinas de gestão e avaliação por competências.

A turma inicial, com 33 participantes, está recebendo o treinamento nesta terça (12) e quarta-feira (13), das 7h30 às 15h30, na sala de aula da Escola Judicial, no bairro da Encruzilhada. Nessa capacitação, os participantes estão conhecendo as funcionalidades do sistema Programa de Gestão de Pessoas por Competências (PROGECOM).



Durante as oficinas, os participantes também estão apresentando um prévio levantamento das atividades desenvolvidas em decorrência dos respectivos cargos, assim como o que precisam em termos de técnicas e conhecimento para bem exercer suas funções. O intuito é realizar um mapeamento dos postos de trabalho da área administrativa do Tribunal. Esses relatos e documentos vão ser agrupados e analisados para gerar as matrizes de competências preliminares que, depois, serão validadas pelos próprios titulares dos cargos.

Com essas matrizes validadas, o TRT-PE vai poder subsidiar o sistema de capacitação continuada para a área administrativa, utilizando a avaliação de competências como ferramenta de gestão que auxiliará a SAF a elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o Plano de Desenvolvimento Gerencial (PDG) dos titulares dos postos de trabalho. A partir disso, a Seção de Avaliação e Gerenciamento Funcional (SAGEF) vai cruzar o que o posto de trabalho da área administrativa exige com o perfil do servidor lotado no posto, e em caso de alguma lacuna, será indicada a capacitação apropriada para suprir esse hiato.

Ainda serão capacitadas mais três turmas, entre abril e maio. A SAF salienta que as oficinas têm caráter obrigatório, uma vez que, além de constituírem etapa do processo de implantação do Programa, estão em consonância com as metas estabelecidas pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) para o ano de 2016, referente ao mapeamento de 100% dos postos de trabalho do Tribunal.

**Próximas Oficinas**

19 e 20/04/2016

16 e 17/05/2016

19 e 20/05/2016

PROGECOM

Em parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), a Seção de Avaliação e Acompanhamento Funcional (SAAF), desenvolveu esta solução tecnológica com o objetivo de identificar o perfil de cada servidor, baseado em competências técnicas e pessoais, para o melhor gerenciamento das atividades do Tribunal.

O PROGECOM visa atender as ações do Programa de Gestão de Pessoas por Competências instituídas pelo Ato 92 de 29 de fevereiro de 2012, do CSJT e pelas diretrizes do Acórdão 3.023/13, do Tribunal de Contas da União (TCU). A iniciativa é considerada modelo pelo CSJT e já foi adotada por Cortes trabalhistas como a 14ª (RO) e a 23ª (AC/MT) regiões. A partir deste ano, a solução tecnológica do TRT-PE deve ser adotada como padrão para os 24 Regionais Trabalhistas.

Mais informações:

Seção de Aperfeiçoamento Funcional

(81) 3225-3487

saf@trt6.jus.br

Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/noticias/2016/04/13/trt-pe-realiza-oficinas-de-gestao-e-avaliacao-por-competencia>. Acesso em: 19 mar. 2025.

ANEXO C – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRT6

Figura 21- Programas estratégicos 2015/2020

Programas Estratégicos 2015/2020

Sigla	Programa	Gestor	Unidade	Situação
PE01	Programa de Excelência das Atividades	Verônica Tavares	Escola Judicial	Concluído
PE02	Programa de Governança Institucional	Wladimir de Souza Rolim	Diretoria Geral	Concluído
PE03	Programa de Otimização do Processo de Execução	Eduardo Henrique Brennand Dornelas Câmara	VT 8º do Recife	Concluído
PE04	Programa de Governança em Gestão de Pessoas	Ezilda Luci Matias Silva	Núcleo de Governança de Pessoas	Concluído
PE05	Programa de Fomento à Conciliação	Eduardo Henrique Brennand Dornelas Câmara	VT 8º do Recife	Concluído
PE06	Programa de Comunicação Institucional	Mariana Dornelas	Divisão de Comunicação Social	Concluído
PE07	Programa de Gestão Sustentável	Renatto Marcello de Araújo Pinto	Seção de Serviço Social	Concluído
PE08	Programa de Redução do acervo dos grandes litigantes e dos recursos repetitivos	Eduardo Henrique Brennand Dornelas Câmara	VT 8º do Recife	Cancelado
PE09	Programa de Qualidade de Vida	Rejane Maria Santana	Seção de Saúde Ocupacional	Concluído
PE10	Programa de Otimização de Processos Críticos	Eliane Farias Remígio Marques	Seção de Processos Organizacionais	Concluído
PE11	Programa de Consolidação da Cultura Organizacional em Segurança da Informação	Carlos Antônio Menezes de Albuquerque	Seção de Gestão da Segurança da Informação	Concluído
PE12	Programa de Gestão de Riscos	Sérgio Ricardo Batista Mello	Secretaria Geral da Presidência	Concluído
PE13	Promover Política de Gestão de Pessoas	Katia do Rego Barros	Secretaria de Gestão de Pessoas	Cancelado
PE14	Programa de Adequação e Manutenção da Infraestrutura de TI	Sérgio Limeira da Silva	Divisão de Infraestrutura de Tecnologia da Informação	Concluído
PE15	Programa de Governança de TI	Alessandro Souza	Seção de Planejamento e Projetos de TI	Concluído
PE16	Programa de Melhorias de	Claudio Barreto	Coordenadoria de	Concluído
	Infraestrutura	Coutinho Bezerra de Menezes	Planejamento Físico	
PE17	Programa de Gestão Documental e Memória	Marcília Gama da Silva	Núcleo de Gestão Documental e Memória	Concluído

Fonte: Portal do TRT6 (2025)

Portfólio Estratégico 2015/2020 do TRT6. Disponível em: chromeextension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/portfolio_estrategico_20152020_encerrado.pdf. Acesso em: 14 mar. 2025.

Figura 22 - Evolução da Gestão de Pessoas no Judiciário Trabalhista

CSJ-1 - RESOLUÇÃO
1/2010 - Terça-feira, 29 de Junho de 2010

Conselho Superior da Justiça do Trabalho

anexo da resolução
29

Tema	Gestão de Pessoas
Objetivo	Desenvolver competências técnicas e gerenciais com foco na estratégia.
Descrição	Desenvolver modelos, estruturas e mecanismos de gestão de competência para a área de tecnologia de informação e comunicação, com foco no desenvolvimento das competências fundamentais para viabilização das estratégias da Justiça do Trabalho.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Nível de capacitação gerencial Índice de aderência ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> Implementar Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC

Indicador 29	Meta
Nível de capacitação gerencial	80% dos gestores de TIC treinados em governança de TIC, até 2014
Linha de Base	2010 2011 2012 2013 2014
-	30% 50% 60% 70% 80%

Indicador 30	Meta
Índice de aderência dos Tribunais ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC.	100% de aderência dos Tribunais ao Plano Nacional de Capacitação Técnica e Gerencial da área de TIC, até 2014
Linha de Base	2010 2011 2012 2013 2014
-	- 15% 30% 50% 100%

Fonte: Conselho Nacional Superior de Justiça (2010)

Disponível em: . <https://hdl.handle.net/20.500.12178/7397>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Figura 23 - Compromisso com a Gestão de Pessoas no TRT-6

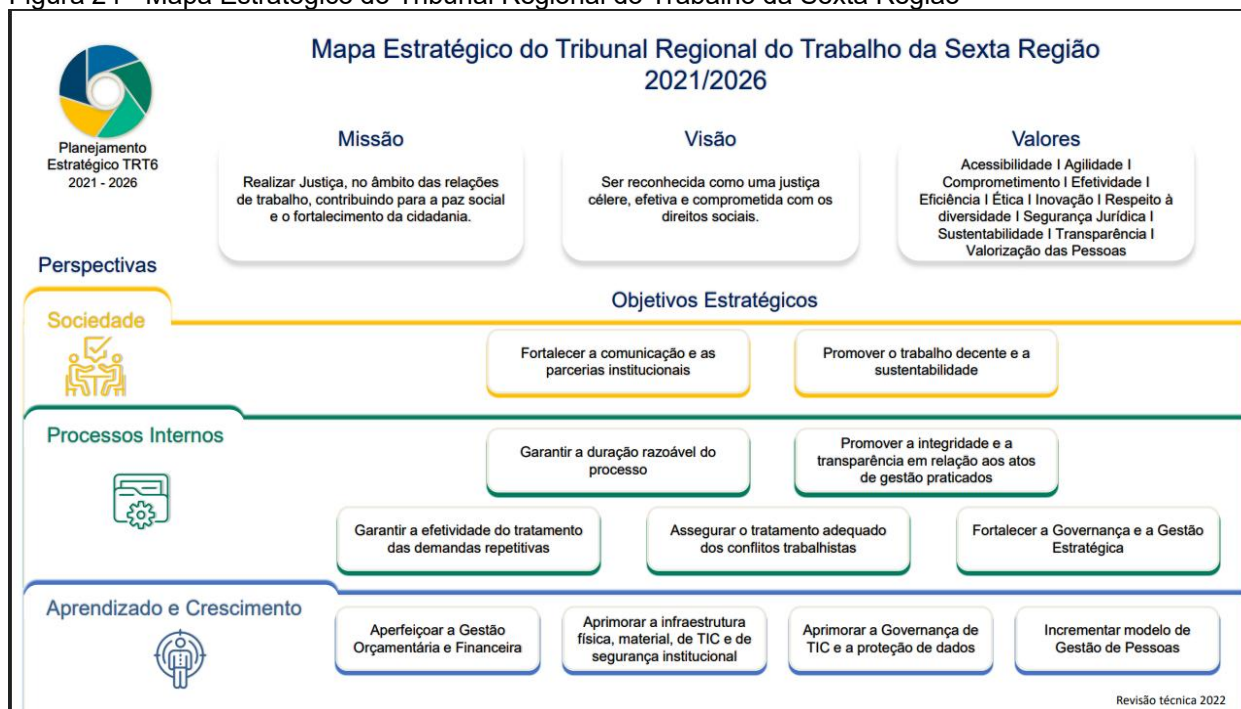
Recursos Humanos

- Constituição de comissão do concurso público para juiz do trabalho substituto (RA-TRT 29/2009)
- Programa de Formação Continuada iniciado nas VTs do interior, contemplando 22,95% das unidades e capacitando 38 servidores (capacitação para melhor desempenho das tarefas básicas que lhes são atinentes em sua unidade de trabalho)
- Realização de treinamento para gestores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico sobre o modelo de gestão por competência
- Regulamentação do programa de estágio, com ampliação das áreas de especialização de nível superior e possibilidade de inclusão de alunos de nível médio

Fonte: Informativo nº 162 do TRT-6.

Disponível em: . <https://hdl.handle.net/20.500.12178/7397>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Figura 24 - Mapa Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da Sexta Região



Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6)

Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/mapa_revisao_tecnica_2022.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

Figura 25 - Missão, Visão e Valores do TRT da 6ª Região (2023-2026)

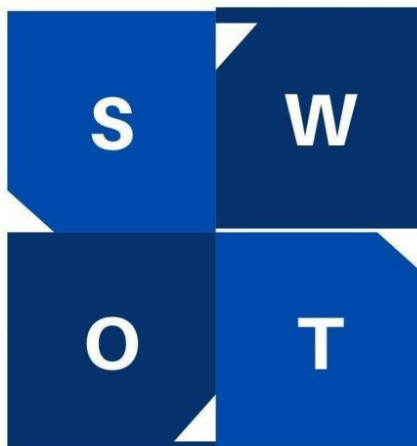


Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6). Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/plano_intraorganizacional_-_gestao_de_pessoas.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025

Figura 26 - Análise da Matriz SWOT do Plano Intraorganizacional de Gestão de Pessoas do TRT da 6ª Região

STRENGTHS (FORÇAS)

- Teletrabalho, quando impacta positivamente a vida do(a) servidor(a)
- Comprometimento e qualificação dos(as) servidores(as)
- Clima organizacional
- Compartilhamento de boas práticas
- Confiabilidade e celeridade dos processos de gestão de pessoas
- Foco no desenvolvimento dos (as) servidores(as)
- Capacidade de inovação e adaptação às adversidades



OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)

- Intercâmbio e cooperação com outros órgãos da administração pública
- Inovação tecnológica
- Liberação de orçamento

WEAKNESSES (FRAQUEZAS)

- Falta de comunicação entre as unidades
- Resistência a mudanças
- Imaturidade da gestão do conhecimento, evidenciada em fluxos de trabalhos desatualizados e base de dados pulverizada.
- Ausência de uma política de sucessão
- Falta de motivação pela escassez de programas de valorização dos servidores(as)

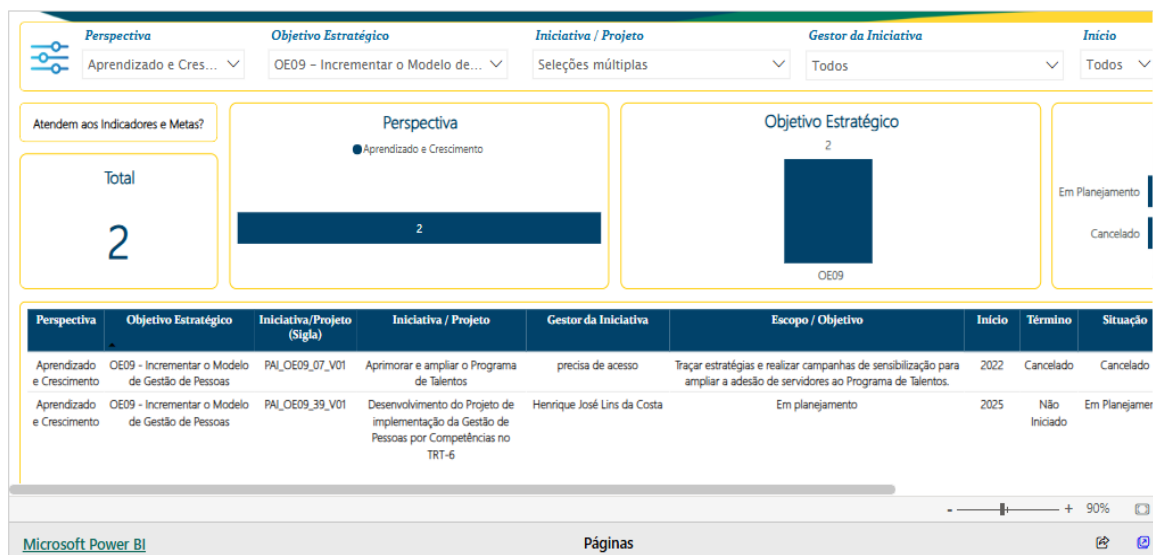
THREATS (AMEAÇAS)

- Restrição orçamentária
- Perda de talentos (alocação, ausência de plano de carreira satisfatório e restrição orçamentária)
- Limitação para a reposição de servidores(as)

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6). Disponível em: https://www.trt6.jus.br/portal/sites/default/files/documents/plano_intraorganizacional_-gestao_de_pessoas.pdf. Acesso em: 13 mar. 2025.

Figura 27 - Painel de Dados do TRT da 6ª Região

[Abrir em nova janela \(link externo\)](#)



Portfólio Estratégico

- Portfólio 2015-2020 (Encerrado)

Normas

- Ato TRT GP nº 673/2023 - Cria a Divisão de Governança e Projetos Estratégicos
- Ato TRT Nº 579/2016 - Altera denominação para Seção de Projetos Estratégicos ([link externo](#))
- Ato TRT GP nº 522/2011 - Alterar Denominação para Escritório de Projetos
- Ato TRT GP nº 180/2010 - Criar o Setor de Planejamento e Gerenciamento de Projetos

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6). Disponível em: <https://www.trt6.jus.br/portal/divisao-de-governanca-e-projetos-estrategicos>. Acesso em: 18 mar. 2025.

Figura 28 - Divisão de Governança e Projetos Estratégicos do TRT da 6ª Região

Aprendizado e Crescimento



Macrodesafio	Objetivo Estratégico	Iniciativa / Projeto	Percentual de Atividades Concluídas	Indicadores Atendidos	Metas Atendidas	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Atendidos
Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas	Aprimorar a Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e a Proteção de Dados	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PD TIC) 2023-2024	0,00%	a definir	a definir	sem impacto
Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira	Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira	Ampliar a utilização do Módulo de Diárias e Viagens do SICEO-JT de forma a contemplar todo o processo de trabalho relativo à concessão, pagamento e comprovação de diárias.	20,00%	a definir	a definir	ODS 08; ODS 17
		Monitorar a execução orçamentária das despesas discricionárias por intermédio do IEDD.	83,33%	a definir	a definir	ODS 08
	Incrementar o modelo de gestão de pessoas	Aprimorar e ampliar o Programa de Talentos	0,00%	a definir	a definir	sem impacto
		Criar o "Canal de Escuta Ativa SCEP".	33,33%	a definir	a definir	ODS 08; ODS 09; ODS 17
		Declaração de Pedido de Desligamento de Todos os Sistemas Informatizados da Unidade, em Caso de Saída do(a) servidor(a) da Lotação.	50,00%	a definir	a definir	ODS 08
		Implementar formulário eletrônico de consulta e acompanhamento das atividades de docência dos Magistrados.	60,00%	a definir	a definir	ODS 08; ODS 09
		Monitoramento e controle de saúde dos Magistrados e Servidores portadores de hipertensão, diabetes e dislipidemias.	0,00%	a definir	a definir	ODS 03

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região (TRT-6). Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojOGFkYmwNDctZTJiYi00YzE3LWE3ZTMtZDJKMjkyNTIhNzQ4IiwidCI6IjI1NzAzNDA3LWQxMjQtNDM4Ni1iMTVjLTkxOGVjNWZkYTfkNyJ9>. Acesso em: 13 mar. 2025.