

Objeto da Contratação	Empresa Especializada para Realizar Mapeamento de Competências e Trilhas de Aprendizagem
Item do P.A.	4.6
Componente	Componente 2 - Transformação digital para fortalecer a governança e a gestão
Produto	2.5 - Capital humano aprimorado
Projeto	2.5.3 - Programa de desenvolvimento de pessoas
Unidade Cogestora	Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP
Unidade Orçamentária	Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP

TR- TERMOS DE REFERÊNCIA

Empresa Especializada para Realizar Mapeamento de Competências, Trilhas de Aprendizagem e Modelo de Gestão do Desempenho

Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará - PROMOJUD

GN- 2350-15 Método Seleção Baseada na Qualificação do Consultor (SQC)

EMPRÉSTIMO N °: 5248/OC- BR

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMNETO – BID

Novembro/2022

TERMOS DE REFERÊNCIA

**CONTRATAÇÃO DE EMPRESA ESPECIALIZADA PARA REALIZAR
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS, TRILHAS DE APRENDIZAGEM E
MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO**

1. OBJETO DA CONTRATAÇÃO

Contratação de empresa especializada para proceder com a revisão do atual mapeamento de competências, desenvolver as trilhas de aprendizagem e revisar os modelos de gestão de desempenho vigentes para os servidores, a fim de identificar e desenvolver as competências necessárias para a transformação digital e o apoio às estruturas de governança, bem como aos processos de gestão por competências no âmbito do Poder Judiciário do Ceará (PJCE).

2. JUSTIFICATIVA

O Judiciário Estadual do Estado do Ceará passará, nos próximos anos, por uma profunda transformação dos processos de trabalho, visando oferecer mais celeridade e eficiência dos seus serviços ao jurisdicionado; melhorando e ampliando os serviços digitais ao cidadão, que é objeto do Programa de Modernização do Poder Judiciário cearense (PROMOJUD).

O PJCE, cuja missão institucional é “garantir direitos para realizar Justiça no Ceará”, tem priorizado a constante melhoria e modernização de suas rotinas administrativas e judiciárias, bem como a humanização de suas atividades. Dentro da perspectiva “Recursos, Aprendizado e Crescimento”, o Plano Estratégico 2030 possui como alguns de seus objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos Institucional	Alcances da Contratação
Fortalecer a gestão e a sustentabilidade orçamentária e financeira	Desenvolver o capital humano alinhado aos objetivos institucionais, assim como efetivo do ponto de vista da aprendizagem e dos recursos utilizados com base nas trilhas de aprendizagem

	definidas
Implantar e consolidar a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia	Possibilitar maior transparência e controle do desempenho institucional ao utilizar nos provimentos e movimentações de pessoal os indicadores de desempenho por competências e perfil das funções por unidades definidas
Aprimorar a gestão de pessoas	Executar, otimizar e alinhar os subprocessos de gestão de pessoas, como gestão do desempenho, ascensão funcional, reconhecimento, dentre outros, com base na matriz de competências

A experiência de iniciativas semelhantes, em organizações públicas e privadas, vem demonstrando que o sucesso desses esforços de melhoria depende principalmente da criação do ambiente e do desenvolvimento de competências necessários para que seu capital humano possa se adaptar a um novo paradigma inteiramente novo:

“A história do avanço tecnológico nas empresas é pontuada por exemplos de companhias focando na tecnologia sem investir nas capacidades organizacionais que lhe trariam o impacto esperado. Em muitas empresas, os fracassos na implementação do planejamento de recursos e dos sistemas de gestão do conhecimento são exemplos clássicos de expectativas que não se cumpriram porque as organizações não mudaram mentalidades e processos e tão pouco construíram culturas promotoras de mudança”. (KANE, G. et al., 2015)

Dessa maneira, a estrutura do PJCE precisa ser adequada a essa nova demanda, assegurando que sejam desenvolvidas competências em conformidade com os novos objetivos organizacionais. Por outro lado, o avanço requerido necessita do reforço das equipes do PJCE para cocriarem as alterações necessárias e internalizarem as competências essenciais para dar continuidade a esse processo.

Considerando a natureza deste projeto, o dimensionamento de esforço previsto por meio das estimativas estabelecidas e a pluralidade de unidades, entende-se não ser viável a sua realização por meio de equipe interna da instituição, uma vez que esta não dispõe de recursos humanos suficientes para manter as operações atuais e as rotinas em plena operação e ainda realizar as atividades e entregas previstas nesta contratação.

Além disso, um dos itens da agenda do PJCE é a melhoria dos processos de trabalho visando à sua otimização e integração de ponta a ponta, suportado por sistemas de informação eficientes e por equipes qualificadas. Assim, esta contratação contribuirá fortemente com esta agenda de transformação digital também inseridas no contexto do PROMOJUD.

A transformação digital é o processo em que empresas usam tecnologias digitais para solucionar problemas tradicionais, como: quedas no desempenho, produtividade, agilidade e eficácia. Essa transformação no PJCE ocorrerá por meio da ampliação de serviços virtuais e do fortalecimento da governança e da gestão, que objetiva a implantação de um conjunto de tecnologias inovadoras, que vão desde a aplicação de robôs e inteligência artificial para o aperfeiçoamento da tramitação processual até a entrega para o cidadão de soluções digitais, como aplicativos e novas formas de comunicação.

Assim, a contratação do serviço de consultoria busca adquirir os recursos necessários para capacitar o judiciário e oportunizar a mudança de mentalidade e dos processos que efetivamente trarão o impacto esperado na celeridade e eficiência dos seus serviços ao jurisdicionado. Ademais, visa possibilitar o desenvolvimento da transformação digital, implantar o apoio às estruturas de governança e aos processos de gestão por competências, consolidando a política de gestão por desempenho alinhada à estratégia do PJCE, assegurando que sejam desenvolvidas competências em conformidade com os novos objetivos organizacionais.

Considerando que tais transformações necessitam do desenvolvimento técnico e a qualificação de servidores e gestores nas competências exigidas na nova fase, há que se acrescentar, ainda, que esta contratação enseja a identificação de oportunidades de otimização do perfil das equipes do judiciário estadual, da gestão do capital humano, bem como dos demais processos impactados pelos recursos implantados.

A fim de suprir essa demanda de aperfeiçoamento, um dos produtos a ser entregue pela consultoria contratada é a elaboração das Trilhas de Aprendizagem, que pode ser entendido como os caminhos (trilhas) para promover o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, concebido a partir de suas necessidades pessoais, suas conveniências, ponto de partida e objetivos, integrando seu planejamento de desenvolvimento às expectativas individuais e da organização (Freitas, 2002).

Dessa forma, busca-se planejar o desenvolvimento do indivíduo, considerando as competências que precisa aprimorar, suas possibilidades e objetivos individuais, assim como às necessidades da organização, mantendo o fluxo lógico de aprendizagem.

Além disso, para que as estruturas do PJCE responsáveis pelo apoio ao desenvolvimento possam administrar essas variáveis, deve-se acrescentar às trilhas de aprendizagem algumas recomendações de procedimentos e conteúdo.

Ante o exposto, como objetivos a serem alcançados pelas estruturas internas do PJCE após entrega dos produtos contratados, espera-se:

- Executar, otimizar e alinhar os subprocessos de gestão de pessoas, como gestão do desempenho, ascensão funcional, reconhecimento, dentre outros, com base na matriz de competências;
- Desenvolver o capital humano alinhado aos objetivos institucionais, assim como efetivo do ponto de vista da aprendizagem e dos recursos utilizados com base nas trilhas de aprendizagem definidas;
- Possibilitar maior transparência e controle do desempenho institucional ao utilizar nos provimentos e movimentações de pessoal os indicadores de desempenho por competências e perfil das funções por unidade definidos.

3. METAS DA CONTRATAÇÃO

- Definir o Perfil de 100% (cem por cento) das funções por unidade (postos de trabalho/funções) desempenhadas por servidores do PJCE dentro do prazo estabelecido nos Termos de Referência (TR);
- Definir a Matriz de Competências de 100% (cem por cento) dos postos de trabalho/funções dos servidores do PJCE dentro do prazo estabelecido no TR;

- Definir as Trilhas de Aprendizagem de 100% (cem por cento) dos postos de trabalho/funções dos servidores do PJCE dentro do prazo estabelecido no TR;
- Revisar os modelos de Gestão de Desempenho vigentes no PJCE dos servidores dentro do prazo estabelecido no TR;
- Realizar os repasses de conhecimentos, ferramentas e metodologias utilizadas para definir 100% das entregas objeto da contratação (perfil das funções por unidade, mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem, revisão do modelo de gestão de desempenho e modelo de gestão para atualização dos produtos) dentro do prazo estabelecido no TR;
- Construir o modelo de gestão para a atualização de 100% dos produtos entregues (perfil das funções por unidade, mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem e revisão dos modelos de gestão de desempenho) dentro do prazo estabelecido no TR.

4. REQUISITOS GERAIS DOS SERVIÇOS

Esta contratação prevê que os especialistas possam contribuir com conhecimento e experiência para definir o perfil das funções por unidade e construir o mapeamento de competências e as trilhas de aprendizagem necessários para o desenvolvimento das atividades nas diversas áreas deste Poder, considerando o capital humano envolvido nos processos de trabalho, a transformação digital em progresso, as diretrizes e projetos estratégicos do PJCE. Assim como, para revisar os modelos de Gestão de Desempenho vigentes para alinhá-los às atuais necessidades e diretrizes estratégicas.

As atividades deverão ser realizadas por meio de oficinas e/ou reuniões temáticas junto às amostras de colaboradores-chave do PJCE, específicos para cada etapa, e aos especialistas da CONTRATADA.

Os trabalhos deverão envolver todas as atribuições dos postos de trabalho desenvolvidas nas diversas áreas que compõem o judiciário estadual cearense, considerando o capital humano envolvido nos processos de trabalho (funções), assegurando uma análise integrada dessas variáveis, bem como perpassando a transformação digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos. Além disso, deverão ser realizados de modo a permitir o completo entendimento da

organização, identificando claramente recursos, informação, pessoas e estruturas envolvidos, assim como as atividades existentes e produtos gerados.

Deve-se, ainda, prever as competências do futuro e em processo de obsolescência, as competências para gerenciar e utilizar o teletrabalho e o trabalho flexível, assim como as possíveis alterações das trilhas de aprendizagem ao longo do tempo, refletindo a evolução do nível e tipo da transformação digital necessária para oferecer mais celeridade e eficiência dos seus serviços ao jurisdicionado e perpassando pela conclusão do PROMOJUD.

Há também que se contemplar a realização de oficinas de alinhamento e sensibilização dos colaboradores-chave envolvidos no levantamento, aprovação e validação de cada etapa, bem como a transferência dos conhecimentos e da metodologia utilizada para execução de todas as etapas e da atualização das entregas, por meio de oficinas teóricas e práticas, além de manuais e/ou cartilhas, para que as estruturas locais do PJCE e colaboradores-chave possam atuar com a consultoria e dar continuidade ao projeto implantado.

Todo o material didático necessário à realização das oficinas e das reuniões é de responsabilidade da consultoria que também se encarregará de elaborar e apresentar os relatórios de cada etapa correspondente às entregas das atividades.

Importante registrar que os relatórios deverão ser aprovados e validados pela CONTRATANTE. Em caso de não aprovação, a consultoria procederá com a realização dos ajustes necessários para adequar o relatório à demanda do PJCE e aos requisitos identificados neste documento, respeitando o prazo estabelecido para entrega do produto.

Ressalta-se que o capital humano envolvido nos processos de trabalho contempla:

- 2.570 (dois mil, quinhentos e setenta) servidores, subdivididos em analista (cargos de nível superior) e técnico (cargos de nível médio);
- 1.419 (um mil, quatrocentos e dezenove) servidores comissionados, subdivididos em gestor (comissionado que desempenha atribuição de gestão de unidade e liderança de equipe como Supervisor, Coordenador, dentre outros) e assessor (comissionado que exerce função de assessoramento ou de atribuição técnica como Assessor, Assistente, Conciliador, Auditor, dentre outros);

- membros de comissões de caráter permanente, subdivididos em Presidente/Coordenador e membros; e agentes de projetos estratégicos, subdivididos em Líder Técnico e membros.

Fazem parte das áreas do PJCE, objeto destes termos de referência, cerca de 211 (duzentas e onze) unidades agrupadas por área de atuação (postos de trabalho), além das comissões e projetos estratégicos.

Alguns exemplos de agrupamento para ilustrar: os 12 (doze) Gabinetes de Desembargador que atuam na área de direito público correspondem a 1 (uma) unidade agrupada (posto de trabalho), assim como todas as varas com atuação exclusiva na área criminal também refletem apenas 1 (um) posto de trabalho.

Referente ao termo “postos de trabalho/funções”, importante elucidar que corresponde às atividades desenvolvidas nas unidades agrupadas por área de atuação, considerando o capital humano envolvido nos processos de trabalho agrupados por função. Apresenta-se a seguir alguns exemplos para clarear como se pretende agrupar os postos de trabalho/função:

- nas Varas Únicas (posto de trabalho), atuam as funções de Analista, Técnico, Supervisor e Assistente;
- nas Centrais de Execução de Mandados, atuam os Analistas (Oficiais de Justiça);
- na Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas, exercem suas funções os Analistas, os Técnicos e o Coordenador;
- no Gabinete dos Juízes Corregedores, atuam os Auxiliares Operacional;
- na Comissão Especial de Avaliação de Desempenho, exercem suas funções os Membros e o Presidente da comissão;
- no Projeto Estratégico como gerente de projetos, líder técnico etc.

Isto posto, cabe citar que o quantitativo de funções e postos de trabalho estarão sujeitos a variações em razão de fatores supervenientes e revisão na classificação por ocasião da etapa de Diagnóstico. No entanto, o regime de execução não deverá sofrer alteração, pois está vinculado ao objeto e não ao quantitativo de postos de trabalho ou colaboradores.

5. ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA DA CONTRATAÇÃO

Os serviços relacionados ao objeto desta contratação contemplam:

- análise e diagnóstico da situação atual dos padrões de transformação digital, do material existente sobre competências, capacitações e gestão de desempenho, dos processos de trabalho impactados por esses recursos de gestão, assim como das estruturas em funcionamento para operá-los;
- plano de trabalho com a proposição de metodologia, etapas e cronograma de trabalho (em dias), alinhado aos documentos e recursos disponíveis, legislações aplicadas e entrevistas realizadas, incluindo a absorção do PROMOJUD;
- levantamento do perfil das funções por unidade do PJCE (postos de trabalho/funções) para servir de base no mapeamento de competências e nas trilhas de aprendizagem, considerando a transformação digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos;
- revisão do atual mapeamento das competências necessárias para o desenvolvimento das atividades dos servidores nas diversas áreas do PJCE, considerando a diversidade das funções envolvido nos processos de trabalho (postos de trabalho/funções), a transformação digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos;
- construção das trilhas de aprendizagem para servidores, necessários para o desenvolvimento das atividades nas diversas áreas do PJCE, considerando o mapeamento de competências e as variáveis utilizadas na sua construção;
- revisão do atual modelo de Gestão de Desempenho dos servidores efetivos, comissionados e em estágio probatório, incluindo as funções citadas neste documento e não contempladas nos atuais modelos e sugerindo as alterações necessárias para alinhá-los à transformação digital em desenvolvimento, às necessidades e diretrizes estratégicas, assim como para torná-los efetivo do ponto de vista da aplicação nos subprocessos de gestão de pessoas;
- transferência dos conhecimentos e da metodologia utilizada para que as estruturas locais do PJCE possam atuar com a consultoria, executar e dar continuidade ao projeto implantado;
- construção de modelo de gestão para a atualização dos produtos entregues (perfil das funções por unidade, mapeamento de competências, trilhas de aprendizagem e do

modelo de gestão de desempenho) para que as estruturas locais do PJCE possam mantê-los atualizados e aderentes às necessidades e diretrizes estratégicas.

Para fins desta contratação, o planejamento das atividades, que correspondem aos produtos entregues pela consultoria, deverá se basear nas seguintes etapas e no cronograma definido a seguir:

ETAPAS	PRODUTOS	CRONOGRAMA (Mês)									
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
PLANEJAMENTO	Diagnóstico	x									
	Plano de Trabalho	x	x								
LEVANTAMENTO DE PERFIL	Perfil das funções/postos de trabalho		x	x	x						
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	Mapeamento de Competências				x	x	x				
TRILHAS DE APRENDIZAGEM	Trilhas de Aprendizagem							x	x		
GESTÃO DO DESEMPENHO	Modelos de Gestão de Desempenho									x	
GESTÃO PARA ATUALIZAÇÃO	Modelo de Gestão para a Atualização dos produtos										x

6. DESCRIÇÃO DAS ETAPAS

O trabalho completo contemplará 6 (seis) etapas cada uma subdividida em atividades, que correspondem aos produtos entregues pela consultoria. Em cada atividade a empresa deverá realizar oficinas e reuniões para alinhamento e sensibilização dos colaboradores-chave que comporão as equipes de trabalho, assim como para o repasse de conhecimento e da metodologia utilizada para que as estruturas locais do PJCE possam atuar com a consultoria e dar continuidade ao projeto

implantado.

Ao final das atividades, a consultoria responsabilizar-se-á pela apresentação e entrega do produto com seu respectivo relatório da atividade, contemplando todos os requisitos identificados. Bem como, entrega de relatório de realização das oficinas e reuniões para alinhamento dos colaboradores-chave e dos materiais utilizados para a transferência de conhecimento (oficinas, manuais, dentre outros). Além disso, a consultoria deve apresentar mensalmente o relatório de andamento das atividades.

Na etapa **Planejamento** existem 2 (duas) atividades básicas:

- **Diagnóstico:**

Essa atividade deverá compreender a análise da situação atual dos padrões de transformação digital, do material, processos e atividades existentes sobre competências, capacitações e avaliação de desempenho dos servidores, dos processos de trabalho impactados por esses recursos de gestão, assim como das estruturas em funcionamento para operá-los.

Também deverá identificar as premissas, restrições, peculiaridades, ameaças, riscos e oportunidades, bem como tomar conhecimento da legislação, procedimentos e normas adotados pelo PJCE, envolvendo o tema desta contratação e relacionado aos servidores.

- **Plano de Trabalho:**

Deverá compreender a proposição de metodologia e ações necessárias para realizar cada etapa e atividades objeto desta contratação, seja a partir do modelo atual ou da criação de novos modelos e apresentar o cronograma de cada etapa e atividades (em dias), observando os prazos máximos estabelecidos neste documento. Ademais, deverá estar alinhado e fazer referência aos documentos e recursos disponíveis, legislações aplicadas e entrevistas realizadas, incluindo a absorção do PROMOJUD e o Planejamento Estratégico 2030.

A consultoria deverá ainda identificar os requisitos necessários à operacionalização das atividades, bem como observar a qualidade técnica e eficiência dos serviços objeto desta contratação, definir junto ao PJCE o perfil dos colaboradores-

chave que comporão as equipes de trabalho, elaborar plano de comunicação de cada etapa das entregas desta contratação, considerando a diversidade dos colaboradores e dos objetivos a serem alcançados.

É imprescindível que o plano de trabalho contenha o detalhamento do agrupamento das unidades de acordo com as atribuições das unidades e o capital humano envolvido nos processos de trabalho (postos de trabalho/funções), conforme critérios definidos neste TR.

A etapa **Levantamento de Perfil** das funções por unidade contém apenas 1 (uma) atividade, a saber:

- Levantamento de perfil das funções por unidade:

Nessa atividade a consultoria deverá identificar e descrever os perfis necessários para o desenvolvimento das atribuições das unidades nas diversas áreas, considerando o capital humano envolvido nos processos de trabalho (postos de trabalho/funções), a utilização do teletrabalho e do trabalho flexível, a transformação digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos; destacar as alterações nos perfis em função da evolução das variáveis utilizadas na sua construção (capital humano, processos de trabalho das unidades, utilização do teletrabalho e do trabalho flexível e a transformação digital), considerando a conclusão do PROMOJUD.

Além disso, deverá conter os requisitos de formação, as experiências profissionais, as responsabilidades e atribuições da função. Atente-se ao fato de que o mapeamento de competências e as trilhas de aprendizagem deverão ser incorporadas na descrição dos respectivos perfis quando finalizados.

Sobre a etapa **Mapeamento de Competências**, identifica-se 1 (uma) atividade:

- Mapeamento de competências:

Deverá identificar as competências dos servidores efetivos e comissionados necessárias para o desenvolvimento das atribuições das unidades nas diversas áreas, considerando as funções envolvido nos processos de trabalho (postos de trabalho/funções), a utilização do teletrabalho e do trabalho flexível, a transformação

digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos; prever as competências do futuro e em processo de obsolescência, considerando a evolução do nível e tipo da transformação digital.

Soma-se a isso, os trabalhos deverão levantar os conceitos e definições, as evidências de desempenho das competências mapeadas, apresentando exemplos e aplicações na prática com vista a conduzir o emprego objetivo do conceito nos subprocessos de gestão de pessoas, assim como identificar o grau de prioridade da competência para a unidade e as competências digitais.

A etapa **Trilhas de Aprendizagem** abrange 1 (uma) atividade:

- Trilhas de aprendizagem:

Ressalta-se preliminarmente que o trabalho deverá englobar conhecimentos voltados para a transformação digital e a orientação para atender as diretrizes e projetos estratégicos.

Deverá identificar e descrever as trilhas de aprendizagem necessárias para o desenvolvimento das atribuições das unidades nas diversas áreas, considerando o capital humano envolvido nos processos de trabalho (postos de trabalho/funções), a utilização do teletrabalho e do trabalho flexível, a transformação digital em desenvolvimento, as diretrizes e projetos estratégicos. O trabalho deverá destacar as alterações nas trilhas em função da evolução das variáveis utilizadas na sua construção (capital humano, processos de trabalho das unidades e a transformação digital), considerando a conclusão do PROMOJUD.

Destaca-se também que as trilhas deverão conter as possibilidades de estratégias didáticas (atividades à distância assíncronas como vídeos, simulações, gamificação, apresentações, tutoriais; atividades à distância síncronas como fóruns, *lives*; aprendizado com colegas e grupos, cursos e workshops etc); as opções de testes e simulações para aferir o aprendizado; as indicações da periodicidade e das estratégias para o reforço da aprendizagem (*e-books*, artigos, *checklists* etc); a indicação de duração mínima e máxima; as estratégias de sensibilização para o aprendizado; o conhecimento prévio necessário e a priorização de cada tema; o conteúdo programático sugerido; as competências adquiridas; os graus de dificuldade do conhecimento para cada perfil do público-alvo (formação, domínio das bases do conteúdo, experiências, habilidades de

recursos digitais etc), assim como o público-alvo

Na etapa **Gestão do Desempenho**, identifica-se 1 (uma) atividade:

- Revisão do Modelo atual de Gestão de Desempenho:

A consultoria deverá realizar análise e diagnóstico das forças e fraquezas do modelo e dos materiais (normativos e sistemas) existentes sobre avaliação de desempenho dos servidores efetivos, comissionados e em estágio probatório, assim como os processos de trabalho e estruturas em funcionamento necessários para executá-la. Ademais, incluir as funções citadas neste documento e não contempladas no atual modelo e sugerir as alterações necessárias para alinhá-lo à transformação digital em desenvolvimento, à legislação aplicada, às necessidades e diretrizes estratégicas, assim como para torná-lo efetivo do ponto de vista da aplicação nos subprocessos de gestão de pessoas.

A proposta de alteração deverá apresentar, no mínimo, as ações e o cronograma necessários para realizar cada etapa e atividades, seja a partir do modelo atual ou da criação de novo modelo; os requisitos necessários à operacionalização das atividades.

Por fim, a etapa **Gestão para Atualização** dos produtos entregues contém apenas 1 (uma) atividade, a saber:

- Modelo de Gestão para a atualização dos produtos entregues:

Deverá construir um modelo personalizado com a apresentação de uma metodologia de atualização do perfil das funções por unidade, do mapeamento de competências, das trilhas de aprendizagem e do modelo de gestão de desempenho para que as estruturas locais do PJCE possam mantê-los atualizados e aderentes às necessidades e diretrizes estratégicas, assim como efetivos do ponto de vista da aplicação nos subprocessos de gestão de pessoas.

A metodologia apresentada deverá conter as etapas e atividades necessárias para integral aplicação da atualização demandada (planejamento, levantamento, análise e apresentação dos resultados, por exemplo); os métodos e modelos de formulários utilizados, o checklist e passo a passo das ações necessárias em cada etapa, dentre outras

ações relevantes. Além disso, o modelo de atualização apresentado deverá ser repassado para as estruturas locais do PJCE por meio de workshop, no qual deverá ocorrer a aplicação teste amostral do modelo de atualização de cada entrega.

7. QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

A CONTRATADA deverá, obrigatoriamente, durante todo o contrato, executar os serviços por meio de profissionais com qualificação compatível às temáticas estabelecidas e aos serviços especificados, além de assegurar a alocação de equipe com profissionais qualificados e suficientes para execução da totalidade das atividades previstas para tarefas sob demanda.

A alocação de profissionais é de responsabilidade da CONTRATADA, devendo ser adequada para atendimento aos requisitos de entrega, prazo e qualidade do serviço descrito em cada item deste Termo.

A qualquer tempo, a equipe de fiscalização e gestão do contrato poderá solicitar a substituição de qualquer membro da equipe técnica da CONTRATADA, desde que entenda que seja benéfico ao desenvolvimento dos trabalhos.

A substituição destes profissionais pela CONTRATADA somente se dará nos casos supervenientes, fortuitos ou de força maior, sempre por outro de perfil equivalente ou superior ao proposto, mediante prévia autorização do CONTRATANTE.

A equipe técnica alocada para execução dos serviços objetos desta contratação, designada de “Equipe Principal” do projeto, deverá ter, no mínimo, 2 (dois) membros e as seguintes qualificações e/ou capacitação técnico-profissional:

- Qualificação acadêmica: os membros deverão ter pós-graduação em uma dessas áreas: Gestão de Pessoas, Administração, Psicologia, Direito, Gestão por Competências ou áreas compatíveis em instituição reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).
- Experiência profissional:
 - Os membros da equipe principal deverão ter experiência na execução de 6 (seis) projetos atuando na implantação de processos de levantamento de perfil e/ou mapeamento de competências e/ou trilhas de aprendizagem e/ou avaliação de desempenho (abranger, no

mínimo, um de cada processo citado) em empresa com, no mínimo, 300 (trezentos) funcionários, sendo, no mínimo, 3 (três) atuando em instituição pública;

Os demais profissionais alocados para execução dos serviços objetos desta contratação, designados de “Equipe de Apoio”, deverão ter as seguintes qualificações e/ou capacitação técnico-profissional:

- Qualificação acadêmica: graduação em uma dessas áreas: Gestão de Pessoas, Administração, Psicologia, Direito, Estatística, Tecnologia da Informação, Gestão por Competências ou áreas compatíveis em instituição reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC).
- Experiência profissional: execução de 1 (um) projeto atuando direta ou fornecendo apoio em projetos de levantamento de perfil e/ou mapeamento de competências e/ou trilhas de aprendizagem e/ou avaliação de desempenho.

A experiência mínima da Equipe Principal e de Apoio deverá ser executada nos últimos 10 (dez) anos e ser comprovada por meio de currículos, mediante a apresentação de certidão, declaração, contrato ou atestado de capacidade técnica emitido por órgãos ou entidade da Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal ou empresa privada.

Todos os profissionais deverão possuir registro ativo no Conselho de Classe referente à sua formação e, no caso dos psicólogos, deverá apresentar Certidão Negativa de infrações Éticas emitidas pelo Conselho Regional de Psicologia.

8. ACOMPANHAMENTO DOS SERVIÇOS

O acompanhamento dos serviços ocorrerá por meio de reuniões periódicas em que a CONTRATADA apresentará os relatórios e documentos abaixo listados para comprovar a execução e qualidade dos serviços:

- 10 (dez) relatórios de andamento: nos quais serão apresentados os acompanhamentos

mensais do projeto com a atualização do cronograma, os agendamentos, as dificuldades e restrições enfrentadas, os avanços na realização dos trabalhos e demais informações relevantes sobre a execução das atividades. A quantidade de relatórios pode ser modificada se houver alteração no tempo utilizado para conclusão do serviço contratado, dentro das possibilidades estabelecidas no contrato;

- 7 (sete) relatórios de atividade: nos quais serão apresentados os produtos entregues, acompanhados de informações e detalhes sobre a execução das atividades, contemplando todos os requisitos identificados neste TR;
- 7 (sete) relatórios de materiais da transferência de conhecimento e sensibilização: nos quais serão apresentadas as compilações das cartilhas, manuais, audiovisual etc, utilizados para a transferência de conhecimento e sensibilização em cada atividade;
- 7 (sete) relatórios das oficinas/reuniões: nos quais serão apresentadas as compilações das relações de participantes e demais comprovantes de realização das oficinas/reuniões de alinhamento, sensibilização e transferência de conhecimento em cada atividade, assim como suas avaliações de reação;
- 1 (um) relatório conclusivo: no qual será apresentada a compilação e alinhamento de todas os produtos e relatórios entregues, acompanhado de especificações relevantes sobre o andamento das atividades, contemplando todos os requisitos identificados neste TR;
- Bancos de dados e/ou planilhas: nos quais serão apresentadas as informações coletadas nas unidades para realizar os levantamentos, validações e consolidações necessárias para a entrega dos produtos contratados.

A contratada deve entregar os produtos nos seguintes formatos:

- Relatórios de andamento, de atividades, das oficinas/reuniões, dos materiais da transferência de conhecimento e dos bancos de dados: em formato eletrônico com via em arquivo PDF e editável;
- Relatório conclusivo: em 2 (duas) vias encadernadas em espiral e em formato eletrônico com via em arquivo PDF e editável.

9. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

A avaliação da qualidade dos serviços será realizada por meio da análise da minuta dos relatórios, dos prazos acertados e conforme lista de verificação abaixo:

Prazos de Conclusão	
Meta a cumprir	Cumprir o prazo acordado para a entrega dos produtos.
Forma de acompanhamento	Contagem dos dias decorridos entre o início de cada atividade até a sua entrega (relatório aprovado pela CONTRATANTE), excluindo finais de semana e feriados, comparando-os com os prazos acordados para a entrega.
Observações	Os prazos estabelecidos para entrega do produto incluem o tempo necessário para correções e ajustes solicitados para aprovação do relatório.

Formatação e padronização dos documentos	
Meta a cumprir	Atender a pontuação de 100 (cem) em relação à formatação e padronização de documentos conforme critérios descritos na faixa de pontuação.
Forma de acompanhamento	Análise dos relatórios com base nos critérios de formatação e padronização informados na faixa de pontuação, somados conforme a seguinte fórmula: Pontuação qualidade do serviço = pontos “conteúdo” + pontos “texto” + pontos “formatação”.
Faixa de pontuação	Conteúdo: - Conteúdo de qualidade excelente: correção no uso de jargões técnicos, consistência lógica entre premissas e conclusões, boa articulação na argumentação (50 pontos); - Conteúdo de qualidade razoável: desvios ou imprecisões no uso de jargões técnicos, na consistência lógica entre premissas e conclusões ou na articulação da argumentação que não comprometem a apreensão do conteúdo (30 pontos); - Conteúdo de qualidade ruim: falhas técnicas, de lógica ou de argumentação que fragilizam ou comprometem a correta apreensão

	<p>do conteúdo (0 pontos).</p> <p>Texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Texto de qualidade excelente: texto coeso, claro, com correção ortográfica e gramatical (25 pontos); - Texto de qualidade razoável: ocorrência eventual de erros que não comprometam a apreensão de conteúdo (15 pontos); - Texto de qualidade ruim: texto com erros que comprometam a apreensão de conteúdo ou ocorrência frequente de erros de qualquer espécie no texto (0 pontos). <p>Formatação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formatação adequada de artefatos (25 pontos); - Textos, fluxogramas, gráficos e tabelas com pequenos desvios de formatação ou padronização, que não impeçam a apreensão do conteúdo: (15 pontos); - Textos, gráficos ou tabelas com defeitos de formatação que comprometam a apreensão do conteúdo (0 pontos).
--	---

Validação dos Produtos	
Meta a cumprir	Entregar os produtos que atendam às exigências descritos no TR, Plano de Trabalho e aplicabilidade prática.
Forma de acompanhamento	Análise dos relatórios comparando-os com as exigências dos requisitos e especificações definidos no TR, a metodologia e notações definidas no Plano de Trabalho e a avaliação dos colaboradores-chaves quanto a aplicabilidade prática.

Avaliação de Reação das Oficinas/Reuniões	
Meta a cumprir	Obter média mínima de 8 (oito) no resultado da avaliação de reação das oficinas/reuniões e materiais utilizados para sensibilização e repasse de conhecimento.

Forma de acompanhamento	<p>Avaliação de reação aplicada com os colaboradores-chaves que participaram das oficinas/reuniões de sensibilização e repasse de conhecimento.</p> <p>Consolidação dos resultados da avaliação de reação preenchidas pelos participantes em relação aos itens Conteúdo e Facilitador conforme a seguir:</p> <p>Conteúdo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Conformidade com o objetivo proposto; Coerência e clareza no encadeamento do tema; Relevância em relação ao trabalho; Inovação e atualização dos temas abordados; Material didático adequado aos objetivos (até 5 pontos). <p>Facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none">- Entrosamento e comunicação com o grupo; Domínio do tema: demonstrou conhecimento e esclareceu dúvidas; Organização: utilização dos recursos, sequência lógica na exposição do tema; Motivação: estimulou a participação do grupo; Relação dos conceitos teóricos com a prática; Pontualidade: horário de início, intervalo e do fim (até 5 pontos).
-------------------------	--

10. LOCAL E HORÁRIO DA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS

Os serviços serão executados no horário de expediente convencional das 9h às 18h, de segunda a sexta-feira dos dias úteis, sendo, preferencialmente, presencial nas dependências do PJCE localizadas na cidade de Fortaleza (CE), podendo, no entanto, ocorrer reuniões e capacitações de forma online (remota), conforme acordado no Plano de Trabalho.

11. INSUMOS FORNECIDOS PELO CONTRATANTE

Serão fornecidos pelo CONTRATANTE:

- Estação de trabalho com mesas e cadeiras;
- Sala para realização das palestras, treinamentos e eventos similares de apresentação e divulgação.

12. INFORMAÇÕES DISPONÍVEIS E ESTUDOS EXISTENTES

A CONTRATANTE fornecerá, mediante solicitação, para consulta por parte das empresas que irão apresentar proposta os seguintes trabalhos e estudos pré-existent:

- Mapeamento de Competências dos servidores efetivos e comissionados 2015;
- Manuais da Avaliação de Desempenho dos servidores efetivos e comissionados;
- Wikipedia com as regras do Sistema de Avaliação de Desempenho dos servidores efetivos e comissionados;
- Plano Estratégico do PJCE 2030;
- Projetos Estratégicos do PJCE;
- Processos de Trabalho da área Judiciária e Administrativa disponíveis;
- Organogramas do Poder Judiciário do Estado do Ceará disponíveis;
- Planos Estratégicos Setoriais disponíveis;
- Plano de Educação Corporativa vigente relacionado aos servidores.

13. ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS / LEGISLAÇÃO

A CONTRATANTE fornecerá, mediante solicitação, para consulta por parte das empresas que irão apresentar proposta os seguintes normativos e projetos específicos:

- Resolução CNJ nº 192 de 8 de maio de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário, alterada pela Resolução CNJ nº 246 de 8 de maio de 2018;

- Resolução CNJ nº 240 de 9 de setembro de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário;
- Portaria TJCE nº 1545 de 13 de setembro de 2017, que dispõe sobre o Modelo de Avaliação e Gestão do Desempenho por Competências - MAGDC.

14. APROVAÇÕES

Aprovo. Encaminhe-se o termo de referência e minuta do contrato à Consultora selecionada.

Francisco das Chagas Bezerra Sobrinho

Líder Técnico do Projeto

Gerente

Gerência de Desenvolvimento e Atenção à Saúde

Felipe de Albuquerque Mourão

Cogestor do Projeto

Secretário

Secretaria de Gestão de Pessoas