



## CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO

### RESOLUÇÃO Nº 92/CSJT, DE 29 DE FEVEREIRO DE 2012 (republicada em razão de erro material)

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.

O **CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO**, em sessão ordinária realizada em 29 de fevereiro de 2012, sob a presidência do Ex.mo Ministro Conselheiro João Oreste Dalazen (Presidente), presentes os Ex.mos Ministros Conselheiros Maria Cristina Irigoyen Peduzzi, Renato de Lacerda Paiva, Emmanoel Pereira e Lelio Bentes Corrêa, e os Ex.mos Desembargadores Conselheiros Marcio Vasques Thibau de Almeida, José Maria Quadros de Alencar, Cláudia Cardoso de Souza, Maria Helena Mallmann e André Genn de Assunção Barros, presente o Excelentíssimo Procurador-Geral do Trabalho, Dr. Luiz Antônio Camargo de Melo, e o Excelentíssimo Vice-Presidente da ANAMATRA, Juiz Paulo Luiz Schmidt,

Considerando a competência do Conselho Superior da Justiça do Trabalho para expedir normas gerais de procedimento relacionadas à gestão de pessoas, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, conforme dispõe o art. 12, inciso II, do seu Regimento Interno;

Considerando que a capacidade de o Tribunal gerar resultados depende essencialmente das competências, do engajamento e da integração de seus servidores expressas pelo desempenho profissional;

Considerando que os atributos de valor expressos na estratégia nacional da Justiça do Trabalho representam as convicções mais profundas de uma organização e são demonstrados por meio de comportamentos diários de todos os envolvidos;

Considerando que desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, promover meios para motivar e comprometer os servidores com os objetivos da instituição e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida dos colaboradores são essenciais à estratégia dos Tribunais Regionais do Trabalho;

Considerando que dentre as ações definidas para o cumprimento dos objetivos estratégicos relacionados ao tema gestão de pessoas no Planejamento

Estratégico da Justiça do Trabalho para o quadriênio 2010 a 2014 está indicado o desenvolvimento e a implantação de sistema de gestão por competências; e

Considerando o estudo realizado pelo Grupo de Trabalho, instituído pelo Ato CSJT.GP.SG.ASGP Nº 141/2010 da Presidência do CSJT, de 6 de outubro de 2010, com o objetivo de elaborar projeto com vistas à implantação da gestão de pessoas por competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus,

## **RESOLVE:**

Art. 1º Estabelecer as diretrizes básicas para a implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, que observará os dispositivos constantes desta Resolução, bem como o projeto de implantação constante do Anexo único.

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Resolução, considera-se:

I – Competência: agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que se relaciona com seu desempenho profissional;

II – gestão de pessoas por competências: gestão do desempenho orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício das atividades dos servidores, visando ao alcance dos objetivos institucionais;

III – gestão de pessoas: conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, o engajamento e a integração dos servidores, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais;

IV – gestor: magistrado ou servidor que entrega resultados à instituição por meio de gestão de pessoas, de recursos e de processos de trabalho;

V – capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências;

VI – aprendizagem organizacional: processo de criação, compartilhamento, disseminação e utilização de conhecimento que visa ao desenvolvimento das competências;

VII – matriz de competências: documento que representa o desempenho e o comportamento esperados do ocupante de um cargo ou função;

VIII – clima organizacional: qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos indivíduos que nele atuam e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas;

IX – gestão do desempenho: processo que envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com vistas ao aprimoramento do desempenho das pessoas e ao alcance dos resultados institucionais;

X – avaliação por múltiplas fontes: identificação de competências mediante a avaliação por fontes variadas, podendo ser por pares, chefias, subordinados ou autoavaliação;

XI – Plano de Desenvolvimento Individual: registro e planejamento das ações de capacitação necessárias para suprir a discrepância entre as competências necessárias ao desempenho de determinado cargo ou função e aquelas detectadas quando da avaliação do ocupante;

XII – Programa de Desenvolvimento Gerencial: registro e planejamento das ações de capacitação necessárias para suprir a discrepância entre as competências necessárias ao desempenho de cargos e funções de natureza gerencial e aquelas disponíveis na instituição.

Art. 3º São premissas da gestão de pessoas por competências:

I – todas as pessoas que atuam nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus são co-responsáveis pela implementação do modelo de gestão de pessoas por competências;

II – o bem-estar físico, psíquico e social dos colaboradores e o clima organizacional satisfatório são fatores que favorecem o alcance dos resultados institucionais;

III - as práticas de gestão de pessoas primarão pela valorização, capacitação e bem-estar dos servidores, e pela transparência, eficiência e impessoalidade na condução de suas ações;

IV – o trabalho em equipe, a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimento devem ser estimulados e valorizados; e

V - as oportunidades de desenvolvimento de competências serão oferecidas a todos os servidores.

Art. 4º As práticas de gestão de pessoas nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, conduzidas pelas unidades de Gestão de Pessoas dos Tribunais, orientar-se-ão pelas seguintes diretrizes:

I - a gestão do desempenho deverá basear-se na identificação de competências, preferencialmente mediante avaliação por múltiplas fontes;

II - servidores com potencial para o desempenho de atribuições de natureza gerencial terão acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão;

III - a seleção interna de servidores com vistas à alocação ou à ocupação de cargos em comissão e funções comissionadas será feita, preferencialmente, com base na análise de perfis profissionais e com ampla divulgação do processo seletivo;

IV - todo servidor recém-ingressado ou recém-movimentado receberá o apoio necessário para que sua integração ao novo ambiente de trabalho se dê de forma harmoniosa; e

V – a seleção de novos servidores será feita com foco nas competências profissionais que atendam às necessidades institucionais, compatíveis com as atribuições dos cargos efetivos.

Art. 5º São responsabilidades do gestor:

I - orientar e estimular a geração de conhecimentos e o desenvolvimento profissional de sua equipe;

II - otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com as atividades desenvolvidas pela sua unidade de trabalho;

III - garantir a manutenção de um ambiente em que as relações de trabalho se embasam na confiança, cordialidade, cooperação e respeito mútuo;

IV - apoiar o desenvolvimento e a manutenção do bem-estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;

V - reconhecer e celebrar com regularidade as realizações da equipe, valorizando as contribuições individuais;

VI - estabelecer gestão transparente e participativa;

VII - empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao

desempenho e desenvolvimento da equipe; e

VIII - ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho do Tribunal e com o serviço público.

Art. 6º São responsabilidades do servidor no que se refere à gestão de pessoas:

I - empenhar-se para a concretização da visão de futuro da unidade e da instituição;

II - buscar o aprimoramento de suas competências, com vistas ao desempenho proficiente de suas atividades no Tribunal;

III - contribuir para a promoção de um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

IV - zelar pelo seu bem-estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões; e

V - adotar postura ética e condizente com os valores institucionais.

Art. 7º A implantação do modelo de gestão de pessoas por competências abrangerá, em um primeiro momento, o mapeamento das competências dos cargos e funções de natureza gerencial, a avaliação das competências de seus ocupantes, a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual e de Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Parágrafo único. Concretizadas as etapas de que trata o caput, o modelo se estenderá aos demais servidores.

Art. 8º Os Tribunais Regionais do Trabalho implantarão o modelo de gestão de pessoas por competências em conformidade com as etapas e cronograma constantes do Projeto de que trata o Anexo.

Parágrafo único. Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, o Tribunal poderá contratar consultoria externa, observando-se a metodologia a ser sugerida pelo Comitê Nacional a que se refere o art. 9º.

Art. 9º Fica instituído o Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências, com a finalidade de zelar pela uniformização dos procedimentos, assim como acompanhar e auxiliar os Tribunais Regionais do Trabalho na implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Parágrafo único. O Presidente do Conselho Superior da Justiça do Trabalho designará os membros do Comitê de que trata o caput, observada a representatividade das regiões geográficas do País.

Art. 10. São competências do Comitê Nacional:

I – Sugerir a metodologia de implantação e os requisitos de solução tecnológica para auxiliar a execução do modelo de gestão de pessoas por competências, no prazo de 30 dias, contados da publicação do Ato que designou seus membros;

II - orientar os Tribunais quanto à implantação do modelo;

III - sugerir, após a implantação de todas as etapas constantes do projeto de que trata o Anexo único, a extensão do modelo aos servidores não ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial e sua ampliação com vistas à

inclusão de outros subsistemas de gestão de pessoas;

IV – dirimir dúvidas dos Tribunais no que se refere à implantação do modelo;

V – decidir sobre a uniformização de procedimentos referentes à implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.

Art. 11. Os Tribunais Regionais do Trabalho poderão instituir Comitê Gestor Regional, com a finalidade de assegurar a implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, tendo as seguintes atribuições:

I - zelar pela observância das diretrizes constantes desta Resolução;

II – acompanhar e auxiliar a implantação da gestão de pessoas por competências;

III – homologar as matrizes de competências;

IV – coordenar as avaliações periódicas das práticas de gestão por competências e estabelecer diretrizes para melhoria contínua, em consonância com o plano estratégico institucional;

V – acompanhar a implantação e a gestão de sistema informatizado de avaliação por competências; e

VI – outras atribuições inerentes à sua finalidade.

Parágrafo único. O Comitê a que se refere este artigo será composto por gestores que representem as unidades administrativas e judiciárias do Tribunal, cabendo a coordenação à área de gestão de pessoas.

Art. 12. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de fevereiro de 2012.

**Ministro JOÃO ORESTE DALAZEN**  
**Presidente do Conselho Superior da Justiça do Trabalho**



PROJETO

Página 1 de 14

Área de intervenção: Justiça do Trabalho  
de primeiro e segundo graus

Vigência: maio/2014

Atividade específica: Gestão de Pessoas  
por Competências

Número: 002/2011

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

# **IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS**

## **PROJETO**



PROJETO

Página 2 de 14

Área de intervenção: Justiça do Trabalho  
de primeiro e segundo graus

Vigência: maio/2014

Atividade específica: Gestão de Pessoas  
por Competências

Número: 002/2011

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA  
JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
|  | PROJETO  | Página 3 de 14      |
|   | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|   | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

## SUMÁRIO

|     |  |           |
|-----|--|-----------|
| 1   | <b>OBJETIVO DO PROJETO</b>             | <b>5</b>  |
| 2   | <b>JUSTIFICATIVA</b>                   | <b>5</b>  |
| 3   | <b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO</b>         | <b>6</b>  |
| 3.1 | <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>            | <b>6</b>  |
| 3.2 | <b>METAS ESTRATÉGICAS</b>              | <b>7</b>  |
| 4   | <b>ESCOPO DO PROJETO</b>               | <b>7</b>  |
| 4.1 | <b>O QUE VAI SER FEITO</b>             | <b>7</b>  |
| 4.2 | <b>O QUE NÃO VAI SER FEITO</b>         | <b>7</b>  |
| 5   | <b>PARTES INTERESSADAS NO PROJETO</b>  | <b>8</b>  |
| 6   | <b>EQUIPE DO PROJETO</b>               | <b>8</b>  |
| 7   | <b>ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO</b>  | <b>9</b>  |
| 8   | <b>MODELO DE PRODUTOS E CRONOGRAMA</b> | <b>10</b> |
| 9   | <b>CUSTOS</b>                          | <b>11</b> |
| 10  | <b>INDICADORES DO PROJETO</b>          | <b>12</b> |
| 11  | <b>RISCOS DO PROJETO</b>               | <b>13</b> |
| 12  | <b>APROVAÇÃO DO PROJETO</b>            | <b>14</b> |
| 13  | <b>CONTROLE DE VERSÃO</b>              | <b>14</b> |



PROJETO

Página 4 de 14

Área de intervenção: Justiça do Trabalho  
de primeiro e segundo graus

Vigência: maio/2014

Atividade específica: Gestão de Pessoas  
por Competências

Número: 002/2011

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA  
JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS



|   |  |                     |  |
|---|--|---------------------|--|
| PROJETO   |  | Página 5 de 14      |  |
| Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus  |  | Vigência: maio/2014 |  |
| Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências  |  | Número: 002/2011    |  |
| Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS |  |                     |  |

**PROJETO**

|                     |   |                  |           |
|---------------------|---|------------------|-----------|
| Unidade Demandante: | Assessoria de Gestão de Pessoas/Conselho Superior da Justiça do Trabalho                            |                  |           |
| Nome do Projeto:    | Implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus |                  |           |
| Gerente do Projeto: | Rosa Amélia de Sousa Casado   |                  |           |
| Data de início:     | 10/08/2011  | Data de término: | 31/5/2014 |

**1 OBJETIVO DO PROJETO**

Orientar sobre o processo de implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

**2 JUSTIFICATIVA**

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, em virtude de os modelos tradicionais estarem em descompasso com as necessidades e as expectativas das instituições e das pessoas.

As práticas modernas de gestão de pessoas, tanto em entidades públicas quanto privadas, estão sendo direcionadas para o modelo de competências, com vistas a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

De uma forma conceitual simples, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de determinada atividade. As competências dividem-se em competências organizacionais e humanas; as humanas, em técnicas e comportamentais.

As competências organizacionais estão relacionadas ao alinhamento com Missão, Visão, Valores e Estratégia, mediante os quais definem-se as competências de que a empresa precisa (Leme, 2010<sup>1</sup>).

Já as competências humanas, ou individuais, são as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de

<sup>1</sup> LEME, Rogério. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*. Ed. Qualitymark. 2010.

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
|    | PROJETO  | Página 6 de 14      |
|   | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|   | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS |  |                     |

determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações, ou seja, produzem resultados. Segundo Leme<sup>2</sup>, competências técnicas são todos os conhecimentos específicos que o servidor precisa conhecer e dominar para realizar suas atribuições; as competências comportamentais são as atitudes de um profissional que impactam nos seus resultados e desempenho.

Quando as competências humanas estão aquém daquelas esperadas pela organização diz-se que há uma lacuna (ou *gap*) de competências. Dessa forma, para se alcançar as competências organizacionais, necessário se faz um plano de capacitação diferenciado para as competências que se deseja desenvolver.

A partir desses conceitos, tem-se que a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização mediante as suas competências técnicas e comportamentais. Propõe-se fundamentalmente a gerenciar as lacunas de competências existentes na organização, procurando eliminá-las ou minimizá-las, aproximando ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais. Assim envolve não só a capacitação, mas também outros subsistemas de gestão de pessoas, tais como a gestão do desempenho, a alocação de pessoas e a seleção interna para ocupação de cargos e funções gerenciais.

No âmbito da Justiça do Trabalho, as relações de trabalho apresentam-se cada vez mais complexas exigindo desta Justiça Especializada seu aparelhamento para enfrentar essa nova realidade, tanto no que se refere aos recursos tecnológicos, quanto ao seu capital intelectual, para garantir uma resposta eficaz aos anseios da sociedade. A crescente informatização dos processos, em especial, a iminente implantação do Processo Judicial Eletrônico – PJe, alterará substancialmente as rotinas de trabalho, demandando a adequada capacitação e alocação de servidores. É nesse contexto que se insere a gestão por competências.

Ressalta-se que a implantação desse modelo significará um grande passo em direção às modernas práticas de gestão de pessoas para a Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus.

### 3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO:

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, com foco na estratégia.

#### 3.2 METAS ESTRATÉGICAS:

- 90% de Comitês Gestores Regionais criados, até maio de 2012;

<sup>2</sup> LEME, Rogério. *Gestão por Competências no Setor Público*. Ed. Qualitymark. 2011.

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
|  | PROJETO  | Página 7 de 14      |
|   | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|   | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

- b) 80% das equipes envolvidas no projeto capacitada em gestão de pessoas por competências, com no mínimo 32 h/a, até dezembro de 2012;
- c) 50% dos cargos e funções de natureza gerencial mapeadas, até junho de 2013;
- d) 50% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até junho de 2013;
- e) 50% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados em relação ao total de gestores avaliados, até setembro de 2013;
- f) 70% de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs) elaborados em relação ao total de Tribunais Regionais do Trabalho com Comitês Gestores Regionais instituídos, até maio de 2014.

## 4 ESCOPO DO PROJETO

### 4.1 O QUE VAI SER FEITO:

Este projeto tem como escopo nortear a implantação das etapas iniciais do modelo de gestão de pessoas por competências nos Órgãos da Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus, com vistas ao alcance dos seguintes resultados:

- Mapeamento das competências técnicas e comportamentais gerenciais;
- Avaliação das competências técnicas e comportamentais gerenciais;
- Planos de Desenvolvimento Individual;
- Programa de Desenvolvimento Gerencial.

### 4.2 O QUE NÃO VAI SER FEITO:

O projeto não abordará a gestão das competências dos servidores que não ocupam cargos ou funções gerenciais.

## 5 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

| Instituição                              | Unidade Envolvida   | e-mail           | Telefone     |
|--|---|------------------|--------------|
| Conselho Superior da Justiça do Trabalho | ASGP  | asgp@csjt.jus.br | 61-3043-3062 |
| Tribunais Regionais do Trabalho          | Unidades de Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica dos TRTs |                  |              |

|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
|    | PROJETO  | Página 8 de 14      |
|   | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|   | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS |  |                     |

## 6 EQUIPE DO PROJETO

A equipe do projeto é formada pelos seguintes servidores, com dedicação parcial:

| Nome                                  | Cargo  | E-mail   |
|---------------------------------------|--|--|
| Rosa Amélia de Sousa Casado           | Assessora-Chefe de Gestão de Pessoas do CSJT                                     | <a href="mailto:Rosa.casado@tst.jus.br">Rosa.casado@tst.jus.br</a>                 |
| Márcia Luísa de Freitas Villas Boas   | Supervisora da Seção de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional da ASGP/CSJT | <a href="mailto:Marcia.boas@tst.jus.br">Marcia.boas@tst.jus.br</a>                 |
| Fernanda Gomes Ferreira               | Diretora da Secretaria de Recursos Humanos do TRT da 12ª Região                  | <a href="mailto:Fernanda.ferreira@trt12.jus.br">Fernanda.ferreira@trt12.jus.br</a> |
| Denize Mota                           | Diretora da Secretaria de Pessoal do TRT da 2ª Região                            | <a href="mailto:Denize.mota@trtsp.jus.br">Denize.mota@trtsp.jus.br</a>             |
| Fabiana Alves de Souza dos Santos     | Diretora de Gestão Estratégica do TRT da 10ª Região                              | <a href="mailto:Fabiana.santos@trt10.jus.br">Fabiana.santos@trt10.jus.br</a>       |
| Márcio da Silva Lima                  | Secretário de Gestão de Pessoas do TRT da 14ª Região                             | <a href="mailto:Marcio.silva@trt14.jus.br">Marcio.silva@trt14.jus.br</a>           |
| Gabriela Carvalho Gaspar Barros Bello | Diretora de Pessoal do TRT da 16ª Região   | <a href="mailto:gabrielabello@trt16.jus.br">gabrielabello@trt16.jus.br</a>         |
| Rosilane Viana Prates                 | Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRT da 5ª Região                  | <a href="mailto:srh@trt5.jus.br">srh@trt5.jus.br</a>                               |
| Ana Christina Carneiro Cavalcanti     | Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do TRT da 13ª Região                  | <a href="mailto:accavalcanti@trt13.jus.br">accavalcanti@trt13.jus.br</a>           |
| Willians Barreto Kauffmann            | Secretário de Gestão de Pessoas do TRT da 23ª Região                             | <a href="mailto:willianskauffmann@trt23.jus.br">willianskauffmann@trt23.jus.br</a> |
| Patrícia da Cunha Noa                 | Chefe da Divisão de Recrutamento e Avaliação do TRT da 1ª Região                 | <a href="mailto:Patricia_caldas@trtrio.jus.br">Patricia_caldas@trtrio.jus.br</a>   |
| Rodopiano Rocha da Silva Neto         | Assessor de Planejamento e Gestão do TRT da 8ª Região                            | <a href="mailto:Rodopiano.neto@trt8.gov.br">Rodopiano.neto@trt8.gov.br</a>         |

## 7 ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

### 1. Ações preliminares (a cargo do Conselho Superior da Justiça do Trabalho)

- 1.1. Edição da Resolução que dispõe sobre as diretrizes básicas para a implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus;
- 1.2. Designação dos membros do Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências;
- 1.3. Capacitação dos titulares das unidades de Gestão de Pessoas dos TRTs.

### 2. Ações Executivas (a cargo dos Tribunais Regionais do Trabalho)

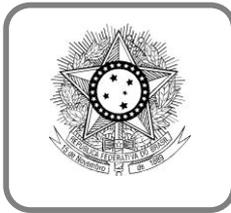
|   |  |                     |
|---|--|---------------------|
|    | PROJETO  | Página 9 de 14      |
|   | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|   | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS |  |                     |

- 2.1. Aprovação do Termo de abertura;
- 2.2. Planejamento:
  - 2.2.1. Criação do Comitê Gestor Regional;
  - 2.2.2. Sensibilização da alta direção e gestores;
  - 2.2.3. Capacitação da equipe e/ou contratação de consultoria;
- 2.3. Execução/controle:
  - 2.3.1. Mapeamento das competências gerenciais (técnicas e comportamentais).
  - 2.3.2. Validação pelas unidades do Tribunal.
  - 2.3.3. Homologação pelo Comitê Gestor Regional.
  - 2.3.4. Avaliação das competências:
    - 2.3.4.1. Definição do instrumento de avaliação;
    - 2.3.4.2. Realização da Avaliação.
  - 2.3.5. Plano de Desenvolvimento Individual
  - 2.3.6. Programa de Desenvolvimento Gerencial
- 2.4. Feedback
  - 2.4.1. Realização de Seminário de Feedback
- 3. Encerramento
  - 3.1. Termo de encerramento aprovado

## 8 MODELO DE PRODUTOS E CRONOGRAMA (ENTREGA DOS TRTs)

(A ser adaptado de acordo com a realidade de cada Tribunal)

| Produto   | Cronograma |         | Unidade envolvida |
|---|------------|---------|-------------------|
|   | Início     | Término |                   |
| 1. Início:  |            |         |                   |
| 1.1. Termo de abertura aprovado.                                      |            |         |                   |
| 1.2. Planejamento:  |            |         |                   |
| 1.2.1. Comitê Gestor Regional criado;                                 |            |         |                   |
| 1.2.2. Evento de sensibilização da alta direção e gestores realizado; |            |         |                   |



PROJETO

Página 10 de 14

Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus

Vigência: maio/2014

Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências

Número: 002/2011

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

| Produto   | Cronograma |         | Unidade envolvida |
|---|------------|---------|-------------------|
|   | Início     | Término |                   |
| 1.2.3. Equipe capacitada e/ou consultoria contratada;                               |            |         |                   |
| 2. Execução/controle:   |            |         |                   |
| 2.1. Competências gerenciais mapeadas (técnicas e comportamentais).                 |            |         |                   |
| 2.1.1. Matrizes de competências gerenciais validadas pelas unidades do Tribunal.    |            |         |                   |
| 2.1.2. Matrizes de competências gerenciais homologadas pelo Comitê Gestor Regional. |            |         |                   |
| 2.2. Avaliação das competências:  |            |         |                   |
| 2.2.1.1. Instrumento de avaliação por competências definido;                        |            |         |                   |
| 2.2.1.2. Avaliação por competências realizada.                                      |            |         |                   |
| 2.3. Planos de desenvolvimento:   |            |         |                   |
| 2.3.1.1. Planos de Desenvolvimento Individual elaborados;                           |            |         |                   |
| 2.3.1.2. Programa de Desenvolvimento Gerencial aprovado.                            |            |         |                   |
| 3. Feedback   |            |         |                   |
| 3.1.1. Seminário de feedback realizado.   |            |         |                   |
| 4. Encerramento   |            |         |                   |
| 4.1. Relatório de lições aprendidas elaborado.                                      |            |         |                   |
| 4.2. Termo de encerramento aprovado.  |            |         |                   |

**9 CUSTOS**

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
|   | PROJETO  | Página 11 de 14     |
|  | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|  | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| <p>Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS</p> |  |                     |

| Categoria |           | Detalhamento   | Método de Aquisição | Data Limite | Exercício Financeiro | Custo Estimado |
|-----------|-----------|--|---------------------|-------------|----------------------|----------------|
| Código    | Descrição |  |                     |             |                      |                |
|           |           | Capacitação dos Titulares das Unidades de Gestão de Pessoas dos Tribunais Regionais do Trabalho. | Direto              |             | A definir            | A definir      |
|           |           | Sistema informatizado de gestão por competências unificado.                                      | A definir           |             | A definir            | A definir      |

## 10 INDICADORES DO PROJETO

|                        |  |
|------------------------|--|
| INDICADOR DE CONTROLE: | Índice de criação de Comitês Gestores Regionais.   |
| LINHA DE BASE:         | Sem linha de base.   |
| META                   | Criar 90% dos Comitês Gestores Regionais, até maio/2012  |
| INDICADOR DE CONTROLE: | Índice de capacitação em gestão por competências das equipes envolvidas com pelo menos 32 h/a.                                       |
| LINHA DE BASE:         | Sem linha de base.   |
| META                   | 80% das equipes envolvidas no projeto capacitadas em gestão de pessoas por competências, com no mínimo 32 h/a, até dezembro de 2012. |
| INDICADOR DE CONTROLE: | Índice de mapeamento de cargos e funções de natureza gerencial   |
| LINHA DE BASE:         | Sem linha de base.   |
| META                   | Alcançar 50% dos cargos e funções de natureza gerencial mapeados, até junho de 2013.   |
| INDICADOR DE CONTROLE: | Índice de avaliação dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial.   |
| LINHA DE BASE:         | Sem linha de base.   |

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
|   | PROJETO  | Página 12 de 14     |
|  | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|  | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| <p>Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS</p> |  |                     |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>META</b>                   | Alcançar 50% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até junho de 2013.  |
| <b>INDICADOR DE CONTROLE:</b> | Índice de elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs)   |
| <b>LINHA DE BASE:</b>         | Sem linha de base.  |
| <b>META</b>                   | Alcançar 50% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados em relação ao total de gestores avaliados, até setembro de 2013.   |
| <b>INDICADOR DE CONTROLE:</b> | Índice de elaboração de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs)   |
| <b>LINHA DE BASE:</b>         | Sem linha de base.  |
| <b>META</b>                   | Alcançar 70% de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs) elaborados em relação ao total de Tribunais Regionais do Trabalho com Comitês Gestores Regionais instituídos, até maio de 2014. |

## 11 RISCOS DO PROJETO

| IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO DOS PRINCIPAIS RISCOS ASSOCIADOS AO PROJETO |  |           |               |         |            |  |
|--|--|-----------|---------------|---------|------------|--|
| Se (Causa)   | Então (Consequência)   | Categoria | Probabilidade | Impacto | Severidade | Resposta   |
| Não houver uniformização da metodologia                                | Ocorrência de retrabalho<br>Obtenção de produtos diferenciados<br>Inviabilização de políticas nacionais de capacitação<br>Dificuldade para monitorar o alcance das metas<br>Dificuldade para integração de sistemas informatizados | O         | 4             | 1       | 4 (M)      | Uniformizar metodologia  |
| Houver restrição orçamentária  | A execução das atividades ficará comprometida  | \$        | 2             | 4       | 8 (A)      | Garantir a alocação dos recursos orçamentários   |
| A natureza do projeto não for percebida pelas partes interessadas      | Os resultados do projeto não serão alcançados  | Q         | 2             | 4       | 8 (A)      | Realizar palestras de sensibilização para reforçar a finalidade do projeto, com ênfase para a melhoria do desenvolvimento gerencial e individual |



PROJETO

Página 13 de 14

Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus

Vigência: maio/2014

Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências

Número: 002/2011

Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS

|   |                                    |   |   |   |         |  |
|---|------------------------------------|---|---|---|---------|--|
| Não houver utilização de solução tecnológica para suportar a implementação do projeto | Dificuldade na execução do projeto | Q | 4 | 4 | 16 (AR) | Aquisição de solução tecnológica unificada, parametrizável, pelo CSJT, que permita a execução e o acompanhamento das etapas de mapeamento, avaliação e acompanhamento da execução dos planos de desenvolvimento institucional e individual |
| Houver desvio do escopo do projeto  | O cronograma atrasará              | T | 1 | 3 | 3       | Assegurar o cumprimento do calendário anual  |

|  |  |                     |
|--|--|---------------------|
|   | PROJETO  | Página 14 de 14     |
|  | Área de intervenção: Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus | Vigência: maio/2014 |
|  | Atividade específica: Gestão de Pessoas por Competências             | Número: 002/2011    |
| <p>Nome do Projeto: IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS</p> |  |                     |

| LEGENDA       |  |  |
|---------------|--|--|
| Item          | Descrição  | Atributos  |
| Categoria     | Classificar os riscos de acordo com sua categoria.   | (\$) Custo/ (T)Tempo/ (Q) Qualidade/ (O) Outros  |
| Probabilidade | Classificar os riscos de acordo com a sua probabilidade de ocorrência, ou a chance do evento vir a acontecer, na percepção do gerente do projeto.  | (1) Baixa; 2 (Média); 3 (Alta); (4) Muito Alta.  |
| Impacto       | Classificar os riscos de acordo com o impacto causado, caso ocorram. Por exemplo, se vier a faltar a maior parte dos recursos para a realização do projeto, o impacto pode ser alto ou muito alto. | (1) Baixo; (2) Médio; (3) Alto; (4) Muito Alto.  |
| Severidade    | Resultado da multiplicação entre o impacto e a probabilidade de ocorrência do risco.   | de 1 a 3 – baixo risco; de 4 a 5 – médio risco; de 6 a 9 – alto risco; e de 10 a 16 – altíssimo risco. |
| Resposta      | O gerente do projeto deve planejar uma resposta para cada risco identificado.  | Evitar, transferir, mitigar ou aceitar o risco.  |

## 12 APROVAÇÃO DO PROJETO

| Demandante   | Data | Assinatura |
|--|------|------------|
| Coordenadora do Grupo de Trabalho instituído pelo Ato nº 141/2010 e 177/2010 |      |            |
| Envolvidos   | Data | Assinatura |
| Tribunais Regionais do Trabalho  |      |            |

## 13 CONTROLE DE VERSÃO

| Atualizações |        |   |              |              |
|--------------|--------|---|--------------|--------------|
| Data         | Versão | Descrição   | Revisado por | Aprovado por |
| 15.08.2011   | 1.0    | Versão preliminar do projeto                            | Márcia       | Rosa         |
| 14.11.2011   | 1.1    | Versão preliminar do projeto, com cronograma atualizado | Márcia       | Rosa         |