



CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO COORDENADORIA PROCESSUAL

RESOLUÇÃO CSJT Nº 92/2012*

*(Republicada em cumprimento ao disposto no art. 6º da Resolução CSJT n.º 156/2015)

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, Claudia 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



Biblioteca Digital
Tribunal Superior do Trabalho

Fonte: Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 1868, 3 dez. 2015. Caderno Administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 3-5. Republicação.

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 os projetos de implantação constantes dos anexos. (Redação dada pela Resolução CSJT n.º 156/2015)

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.

XIII - cargos e funções de natureza gerencial: cargos em comissão e funções comissionadas que, para o exercício de suas atribuições, haja vínculo de subordinação e poder de decisão, competindo aos titulares, dentre outros, planejar, dirigir, acompanhar e orientar as atividades em busca de um resultado. (Incluído pela Resolução CSJT n.º 156/2015)

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 grau são corresponsáveis 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 grau, 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, em conformidade com os projetos constantes dos anexos I e II.

Parágrafo único. Para a implementação do modelo de gestão de pessoas por competências, o Tribunal poderá contratar consultoria externa. (NR dada pela Resolução CSJT nº 156/2015)

Art. 8º Concretizada a etapa de que trata o artigo 7º, a abrangência do modelo será estendida em consonância com estudos do Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências a que se refere o artigo 9º.

Parágrafo único. A continuidade da implantação do modelo será definida mediante projetos instituídos por ato do Presidente do CSJT, que também poderá autorizar alterações dos projetos constantes dos anexos. (NR dada pela Resolução CSJT nº 156/2015)

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, 27 de novembro de 2015.

Ministro ANTONIO JOSÉ DE BARROS LEVENHAGEN
Presidente do Conselho Superior da Justiça do Trabalho

RESOLUÇÃO CSJT N.º 92/2012

ANEXO I

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



PROJETO

Página 4 de 14

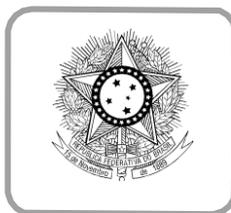
Área de intervenção: Justiça do Trabalho
de primeiro e segundo graus

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:	Coordenadoria 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:	Supervisora da Seção de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional da CGPES/CSJT		
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, 2010¹).

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

¹ 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 Leme², 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;

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

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 grau;
- 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/controlar:
 - 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

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

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

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

META	Alcançar 50% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até junho de 2013.
-------------	--

INDICADOR DE CONTROLE:	Índice de elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs)
LINHA DE BASE:	Sem linha de base.
META	Alcançar 50% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados em relação ao total de gestores avaliados, até setembro de 2013.

INDICADOR DE CONTROLE:	Índice de elaboração de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs)
LINHA DE BASE:	Sem linha de base.
META	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 Obtenção de produtos diferenciados Inviabilização de políticas nacionais de capacitação Dificuldade para monitorar o alcance das metas Dificuldade para integração de sistemas informatizados A execução das atividades ficará comprometida	O	4	1	4 (M)	Uniformizar metodologia
Houver restrição orçamentária		\$	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

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

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

RESOLUÇÃO CSJT N.º 92/2012

ANEXO II

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

NOME DO PROJETO:

IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA JUSTIÇA DO TRABALHO DE PRIMEIRO E SEGUNDO GRAUS – SEGUNDA FASE

UNIDADE DEMANDANTE:

COMITÊ NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

DOCUMENTOS MOTIVADORES:

RESOLUÇÃO CSJT Nº 92/2012
RECOMENDAÇÃO CSJT Nº 14/2012

CONTEÚDO

1. OBJETIVO DO PROJETO	3
2. JUSTIFICATIVA	3
3. ESCOPO DO PROJETO	5
3.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO	5
3.2. NÃO ESCOPO	5
3.3. PREMISSAS	5
4. METAS ESTRATÉGICAS	5
5. ALINHAMENTO COM O MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO 2015-2020	6
6. RISCOS PRELIMINARES DO PROJETO	6
7. RESULTADOS ESPERADOS	6
8. EQUIPE DO PROJETO	6
9. APROVAÇÕES	7
10. CONTROLE DE VERSÃO	7

1. OBJETIVO DO PROJETO

Definir a continuidade da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências na Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

2. JUSTIFICATIVA

Mediante a Resolução nº 92, de 29 de fevereiro de 2012, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho estabeleceu as diretrizes básicas para implantação do modelo de gestão de pessoas por competências no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus.

Estabeleceu-se que a implantação do modelo abrangeria, inicialmente, 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, e que, concretizadas essas etapas, o modelo se estenderá aos demais servidores.

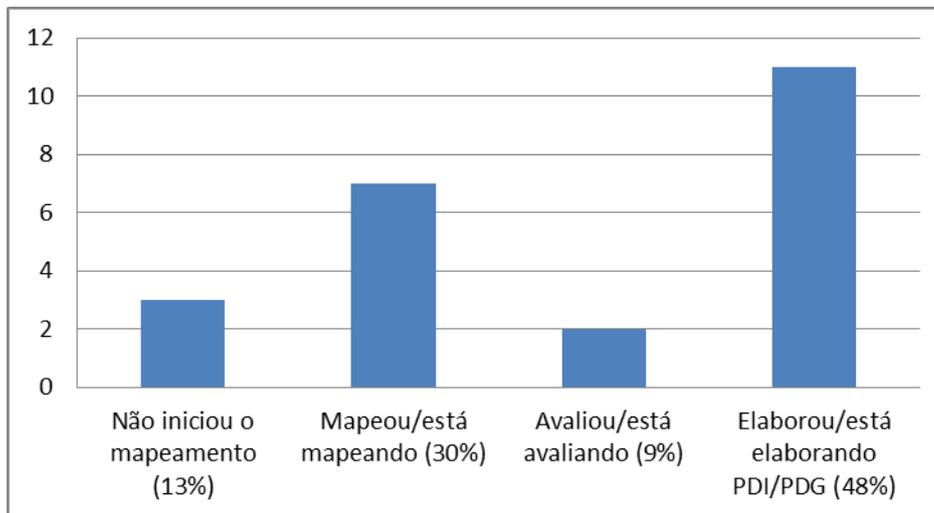
O projeto anexo à mencionada Resolução definiu as seguintes metas estratégicas:

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

O CSJT editou também a Recomendação nº 14, de 19 de setembro de 2012,

sobre a adoção de requisitos para a implantação do modelo, com vistas a uniformizar os procedimentos em razão da inviabilidade de adoção de metodologia padronizada para os Tribunais Regionais do Trabalho.

De acordo com levantamento realizado em setembro de 2015 pelo Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências, verificou-se a seguinte situação dos TRTs quanto à implantação do modelo:



Em alinhamento com o mencionado projeto, o Conselho Nacional de Justiça estabeleceu, para a Justiça do Trabalho, a seguinte meta para dezembro de 2014: implantar Programa de Desenvolvimento Gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências. Também essa meta não foi alcançada pela maioria dos TRTs.

Esgotado o prazo para a implantação inicial do modelo, o Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências, instituído pelo artigo 9º da Resolução CSJT nº 92/2012, propôs a sua continuidade, em atendimento ao que dispõe o artigo 10, inciso III, abaixo transcrito:

“Art. 10. São competências do Comitê Nacional:

(...)

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;”

Este projeto visa à extensão do mapeamento e da avaliação das

competências das funções e cargos de natureza gerencial, tendo como resultado a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual dos ocupantes desses cargos e funções e de Programas de Desenvolvimento Gerencial nos Tribunais Regionais do Trabalho.

3. ESCOPO DO PROJETO

3.1. DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Este projeto tem como escopo a continuidade da implantação 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:

- Integralização do mapeamento das competências gerenciais;
- integralização da avaliação das competências gerenciais;
- Planos de Desenvolvimento Individual;
- Programa de Desenvolvimento Gerencial.

3.2. NÃO ESCOPO

Não é escopo deste projeto o mapeamento de cargos e funções não gerenciais.

3.3. PREMISSAS

- Ajuda mútua entre os Tribunais, com apoio da Coordenadoria de Gestão de Pessoas do CSJT, aos TRTs que não iniciaram a implantação do modelo.
- Existência de ferramenta tecnológica para a racionalização dos procedimentos relacionados à gestão de pessoas por competências.
- A disponibilização de informações à Coordenadoria de Gestão de Pessoas do CSJT sobre a implantação do modelo, sempre que solicitado.

4. METAS ESTRATÉGICAS

- a) 100% das funções e cargos de natureza gerencial mapeados, até maio de 2016;
- b) mínimo de 80% dos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até agosto de 2016;
- c) 100% de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) elaborados, em relação aos ocupantes de cargos e funções de natureza gerencial avaliados, até dezembro de 2016;
- d) 100% dos TRTs com Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDGs) elaborados, até dezembro de 2016.

5. ALINHAMENTO COM O MAPA ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA DO TRABALHO 2015-2020

ALINHAMENTO	JUSTIÇA DO TRABALHO
PERSPECTIVA	Recursos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover a melhoria da gestão de pessoas e da qualidade de vida

6. RISCOS PRELIMINARES DO PROJETO

- Falta de apoio da Administração.
- Resistência das pessoas no mapeamento e avaliação das competências.
- Restrição orçamentária para a contratação de consultoria.
- Ausência de solução tecnológica para suportar a implementação do projeto.
- Descontinuidade do projeto por mudança de gestão no TRT.

7. RESULTADOS ESPERADOS (Benefícios)

Espera-se, com a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais e dos Programas de Desenvolvimento Gerencial baseados nas competências mapeadas/avaliadas, o planejamento de ações de capacitação visando ao desenvolvimento das competências gerenciais.

8. EQUIPE DO PROJETO

Nome	Cargo	E-mail
Rosa Amélia de Sousa Casado	Coordenadora de Gestão de Pessoas do CSJT (CGPES)	Rosa.casado@tst.jus.br
Márcia Luísa de Freitas Villas Boas	Supervisora da Seção de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional da CGPES/CSJT	Marcia.boas@tst.jus.br
Sônia Regina de Freitas Andrade	Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRT da 1ª Região	Sonia.freitas@trt1.gov.br
Silvia Cassia Saraiva Carneiro	Servidora da Divisão de Recursos Humanos do TRT da 7ª Região	silviaccr@trt7.jus.br
Simone Pipolos Costa	Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas do TRT da 8ª Região	Simone.pipolos@trt8.jus.br
Maria Rosicler Cretela	Diretora da Secretaria de Gestão de	mariacretella@trt9.jus.br

	Pessoas do TRT da 9ª Região	
Mary Lidian Ferraz Gomes	Secretária de Recursos Humanos do TRT da 19ª Região	Mary.gomes@trt19.jus.br
Graziela Cunha Brescovici	Coordenadora de Gestão de Pessoas do TRT da 23ª Região	grazielabrescovici@trt23.jus.br

9. APROVAÇÕES

ELABORADO / REVISADO por	DATA	ASSINATURA
Comitê Nacional de Gestão de Pessoas por Competências		

10. CONTROLE DE VERSÃO

ATUALIZAÇÕES				
DATA	VERSÃO	DESCRIÇÃO	REVISADO POR	APROVADO POR
	1.0	Versão preliminar do projeto		