



**RELATÓRIO FINAL**  
**FASE 5 – PRODUTO 3**

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA  
2ª REGIÃO

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS - PDP

São Paulo-SP, Outubro de 2014.

## SUMÁRIO

	Página
1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DEFINIÇÕES .....	3
3. OBJETIVO .....	4
4. METODOLOGIA APLICADA .....	4
5. PESQUISAS DE CAMPO .....	6
5.1. INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIAS .....	6
5.2. AVALIAÇÃO QUALITATIVA (DESEMPENHO - RFAD) .....	8
6. PLANO DE CAPACITAÇÃO INDIVIDUAL E SETORIAL .....	12
7. PLANO DE TREINAMENTO INDIVIDUAL E SETORIAL .....	14
8. RESULTADOS DA CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO .....	15
9. CONCLUSÃO .....	15

## 1. INTRODUÇÃO

Em cumprimento ao Item 3.5.3.2 do Pregão Eletrônico nº 125/2012 – Contrato CCL-CT nº 106/2013 do TRT2, foi preparado o presente relatório de estruturação de Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP para o Quadro de Pessoal da SETIN, tendo por base os resultados obtidos nas pesquisas de campo: Inventário de Competência (Relatório – Fase 3 – Produto 2) e Avaliação Qualitativa (Relatório Final - Fase 4 – Produto 1).

Os resultados obtidos no Inventário de Competência sinalizaram a necessidade de baixa, média e alta capacitação nas competências mapeadas por unidade da SETIN.

Os resultados da avaliação qualitativa, também, apresentaram lacunas (*gaps*) de desempenho na escala de valores do modelo e após a aplicação do modelo de avaliação de desempenho foi possível graduar as necessidades de capacitação e treinamento.

A estruturação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas possibilitará adequar, qualitativa e quantitativamente, o quadro de pessoal da SETIN, nas competências mapeadas de forma individual e setorial.

## 2. DEFINIÇÕES

As definições dos termos utilizados neste PDP estão apresentadas a seguir:

- ✓ Capacitação – consiste na atualização, complementação e/ou ampliação das competências necessárias à atuação no contexto dos processos ao qual a pessoa se vincula.
- ✓ Competência individual - Recursos ou atributos do indivíduo, denominados conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho e que agregam valor ao indivíduo e à organização em que ele atua.
- ✓ Competência organizacional – Atributo ou capacidade da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas.
- ✓ Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) - capacitação e desenvolvimento profissional das ações de ensino-aprendizagem que

tenham por objetivo adaptar, aperfeiçoar e ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores da área de TI.

- ✓ Treinamento - Preparação prática de um aprendizado em qualquer área de atuação.

### **3. OBJETIVOS**

São objetivos do Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP:

- ✓ Subsidiar a elaboração de cursos / disciplinas das diversas áreas de tecnologia da informação – SETIN;
- ✓ Garantir o desenvolvimento individual e coletivo da força de trabalho da SETIN com vistas a diminuição dos gaps evidenciado no trabalho de Consultoria.

### **4. METODOLOGIA APLICADA**

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP contemplou, sob o ponto de vista metodológico:

- ✓ Análise documental: teve como foco o estudo e compreensão dos aspectos formais do TRT2 (natureza, atribuições, divisão do trabalho, usuários dos serviços de TI e o modelo de gestão). Também, foram considerados o Planejamento Estratégico Institucional - PEI e, principalmente o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI;
- ✓ Grupo Focal: Esta técnica de pesquisa qualitativa foi utilizada com o propósito de conhecer melhor o ambiente de trabalho da área de TI. O processo foi conduzido a partir de reunião agendada com as chefias das Coordenadorias que compõem a estrutura da SETIN. Nos cinco encontros foram avaliados conceitos, identificados problemas, sentimentos, percepções, atitudes e ideias dos participantes a respeito das competências individuais (pessoas) mais adequadas aos serviços prestados pela SETIN. O resultado desta etapa do trabalho foi a indicação de quinze competências individuais necessárias e importantes para o desenvolvimento dos trabalhos da SETIN.

- ✓ Entrevistas: A utilização desta técnica de pesquisa permitiu validar as informações levantadas no Grupo Focal (Competências) voltadas para as atividades desenvolvidas nas Seções, unidades que compõem as Coordenadorias. O resultado desta etapa do trabalho foi a indicação de seis competências gerais necessárias a todos os servidores que atuam na SETIN e outras duas específicas para cada Coordenadoria.
- ✓ Definição e desdobramentos dos resultados das reuniões do Grupo Focal e Entrevistas: Foram elaboradas três ações para cada Competência mapeada e estruturado o questionário com o total de quarenta e cinco afirmativas para que fossem indicadas as percepções dos respondentes quanto a IMPORTÂNCIA versus DOMÍNIO das referidas ações no desenvolvimento dos trabalhos rotineiros da SETIN.
- ✓ Pesquisa de campo “Inventário de competências”: Os resultados obtidos nesta pesquisa de campo sinalizaram para o trabalho de Consultoria a existência gaps em grau maior ou menos em todas as quinze competências mapeadas nas percepções dos servidores e chefias.
- ✓ Priorização de oito competências: A consultoria utilizou de método quantitativo para a definição das duas competências gerais (comuns a todos os servidores da SETIN) e das outras seis específicas por Coordenadoria, tendo obtido nesta fase do trabalho, a aprovação dos resultados apresentados. As oito competências foram desdobradas em cinco indicadores de desempenhos e utilizadas para a composição do formulário de Avaliação de Desempenho (quali e quanti) da pesquisa de campo;
- ✓ Estruturação e aplicação de pesquisa de campo “Avaliação de Desempenho (180°)”: Esta avaliação é chamada de “180 graus” por abranger: Autoavaliação (peso 1), chefe avaliando subordinado (peso 3 ou peso 2,5) e subordinado avaliando chefe (peso 0,5). Os resultados obtidos indicaram / confirmaram / delimitaram qualitativa e quantitativamente os resultados gerais obtidos na pesquisa “Inventário de Competência”, ressaltando que a pesquisa não foi respondida pelo total de servidores da SETIN (100%), provocando reflexos de na elaboração do Plano de

Desenvolvimento de Pessoas, individual e setorial, para o quadro de pessoal da SETIN, conforme estabelecido em cláusula contratual.

- ✓ Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP: Para as indicações de capacitação e treinamento qualitativo e quantitativo do quadro de pessoal da SETIN foram utilizados somente as informações apuradas no processo de pesquisa de campo sintetizado nos itens anteriores. Vale ressaltar que a proposta de PDP para a SETIN contempla as indicações gerais para o detalhamento dos planos setoriais e individuais, devendo ser considerado, também, análise curricular, demandas de trabalho de cada Coordenadoria/Seção, a reestruturação organizacional proposta, infraestrutura e mudança gradual de ampliação no foco da gestão de TI e, melhorias no desenvolvimento e suporte tendo por base as competências mapeadas e os gaps indicados nas pesquisas realizadas.

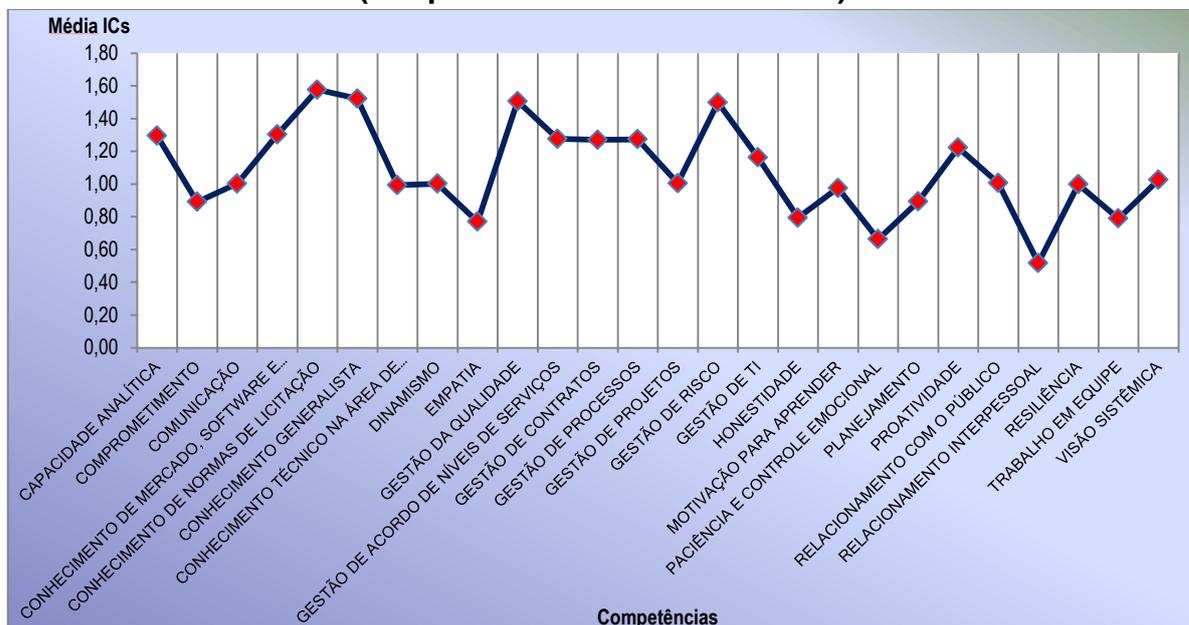
## 5. PESQUISAS DE CAMPO

### 5.1. Inventário de competências

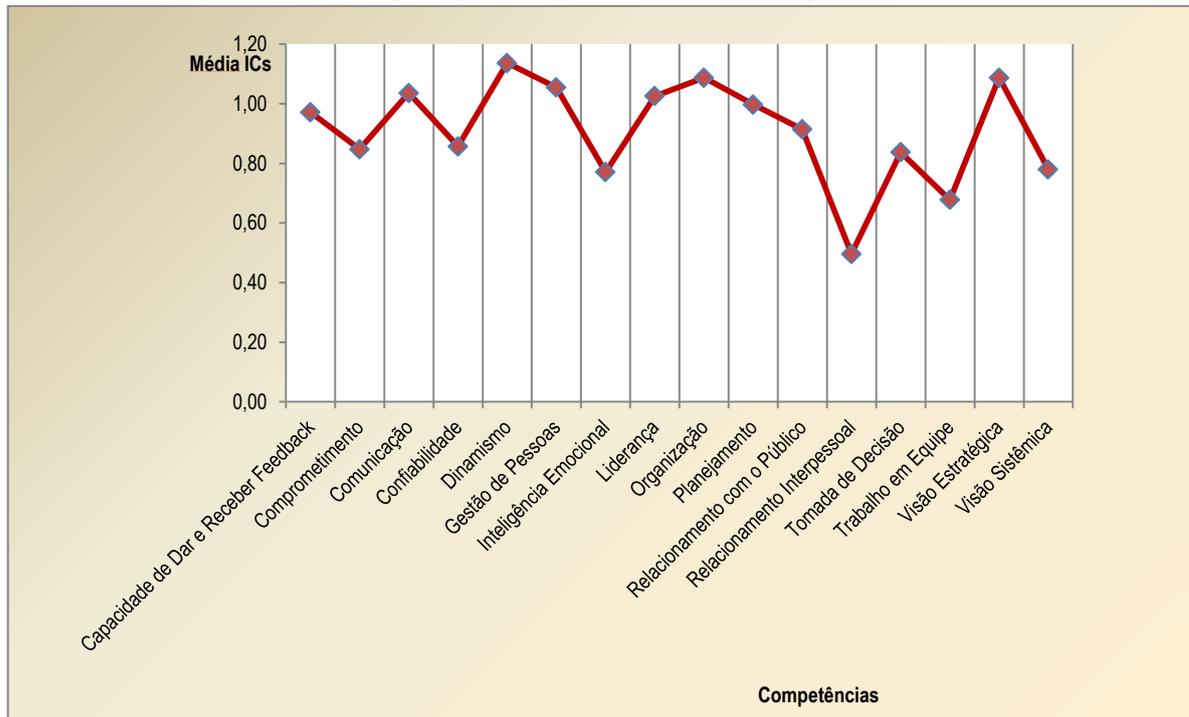
Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de complementar o mapeamento de competências feito junto aos servidores lotados na SETIN.

A síntese dos resultados obtidos está apresentada nos dois gráficos a seguir:

**SETIN: INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIA – MÉDIA ICs**  
(Respondentes = 52 Servidores)



## SETIN: INVENTÁRIO DE COMPETÊNCIA – MÉDIA ICs (Respondentes = 33 Chefes)



Na percepção dos respondentes “servidores” ficou evidente a necessidade de capacitação, seja este, em grau maior ou menor, em todas as competências.

A percepção dos servidores não ficou correlacionada à percepções do respectivo Superior Imediato, entretanto, na média os resultados evidenciaram graus de necessidade de capacitação diferenciada em todas as competências pesquisadas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa direcionaram as ações seguintes no sentido de identificar e quantificar a necessidade de capacitação e treinamento definidos para cada unidade que compõe a SETIN.

### 5.2. Avaliação Qualitativa (Avaliação de Desempenho – RFAD)

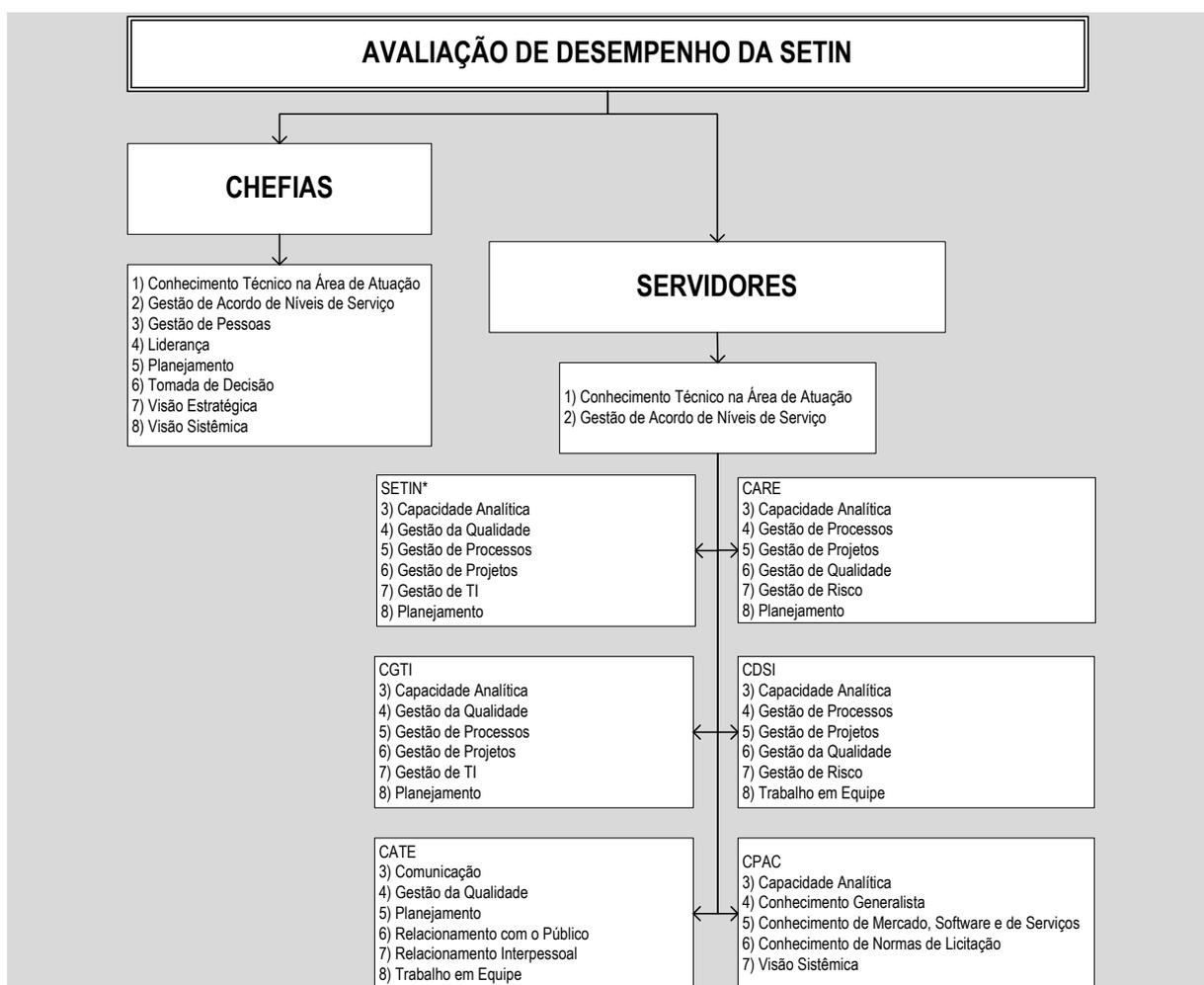
A aplicação de questionário com 8 (oito) competências para cada unidade da SETIN, sendo que as duas primeiras eram comuns a todas elas. Para cada competência havia 5 (cinco) indicadores de desempenho representados por frases conceituais descritivas que traduziam desempenho / comportamento individual, graduados com valores de 1 a 5, desconhecido para o avaliador.

As avaliações ocorreram com foco no avaliado, levando em consideração a sua condição funcional dentro da SETIN.

Os servidores sem cargo de chefia obtiveram duas avaliações: superior imediato e autoavaliação. Os servidores ocupantes de cargo de chefia obtiveram mais de duas avaliações, sendo uma do superior imediato, a autoavaliação e avaliação dos subordinados.

Os resultados apurados nesta etapa do trabalho, de forma individual e setorial, foram estruturados de forma a subsidiar a estruturação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas.

A avaliação das competências definidas para cada unidade da SETIN foram utilizadas para quantificar o grau de necessidade de capacitação de forma individual e setorial, conforme mostrado a seguir:



O resultado real obtido na avaliação de desempenho foi subtraído do resultado ideal indicando o *gap* individual e setorial de cada competência.

Para a indicação gradual da necessidade de capacitação foi estruturada uma escala com intervalo de 0 a 5 pontos, conforme determinado na especificação do objeto do trabalho (Edital – Anexo A). Foi calculada para a definição do intervalo (GAP) a medida estatística de quartis (razão = 1,25), apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 - ESCALA DA NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

INTERVALO		NECESSIDADE CAPACITAÇÃO
A:	$Gap \geq 0,00 = 1,25$	NÃO HÁ
B:	$Gap > 1,25 = 2,50$	20 HORAS
C:	$Gap > 2,50 = 3,75$	40 HORAS
D:	$Gap > 3,75 = 5,00$	60 HORAS

Os resultados gerais apresentados dos indicadores individuais tem foco de correção de gaps na atual divisão do trabalho da SETIN. Para o detalhamento do PDP deve ser observada a proposta da Consultoria de reestruturação organizacional, bem como, as descrições de competências e os perfis profissionais indicados para cada área de TI. As indicações de capacitação e treinamento para possíveis correções de gaps tiveram em conta somente as condições e divisão do trabalho existente à época da realização dos trabalhos de Consultoria (Pesquisa de Campo).

Neste sentido para a elaboração mais detalhada do PDP é necessário análise de processos, análise de demandas, análise curricular e adequação do perfil profissional as necessidade de cada área de TI.

A síntese dos resultados apurados com base nos gaps individuais e setoriais indicando o grau de necessidade de treinamento está apresentada a seguir:

Quadro 2 – COMPETÊNCIAS COMUNS A TODAS ÀS UNIDADES DA SETIN

COMPETÊNCIA / NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO	UNIDADES / TOTAL DE SERVIDORES						TOTAL GERAL
	SETIN E SG	CA	CAR	CDS	CSAP	CHEFIAS	
<b>1 - Conhecimento Técnico na Área de Atuação</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>122</b>
A	5	8	9	14	7	16	59
B	2	6	9	3	2	3	25
C	1		3				4
SEM AVALIAÇÃO		12	3	14	1	4	34
<b>2 - Gestão de Acordo de Níveis de Serviços</b>	<b>8</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>122</b>
A	4	12	5	6	7	9	43
B	3	2	10	8	1	3	27

C	1		6	3	1	7	18
SEM AVALIAÇÃO		12	3	14	1	4	34

Quadro 3 – COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS ÀS UNIDADES DA SETIN

COMPETÊNCIA / NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAPS)	UNIDADES						Total
	SETIN E SG	CA	CAR	CDS	CSAP	CHEFIAS	
<b>3 - Capacidade Analítica</b>	<b>8</b>		<b>24</b>	<b>31</b>	<b>10</b>		<b>65</b>
A	3		7	5	6		18
B	3		11	8	2		21
C	2		3	4	1		8
SEM AVALIAÇÃO			3	14	1		18
<b>3 - Comunicação</b>		<b>26</b>					<b>26</b>
A		12					12
B		2					2
SEM AVALIAÇÃO		12					12
<b>3 - Gestão de Pessoas</b>						<b>23</b>	<b>23</b>
A						12	12
B						4	4
C						3	3
SEM AVALIAÇÃO						4	4
<b>4 - Conhecimento Generalista</b>					<b>10</b>		<b>10</b>
A					5		5
B					1		1
C					2		2
D					1		1
SEM AVALIAÇÃO					1		1
<b>4 - Gestão da Qualidade</b>	<b>8</b>	<b>26</b>					<b>34</b>
A	1	8					9
B	5	6					11
C	2						2
SEM AVALIAÇÃO		12					12
<b>4 - Gestão de Processos</b>			<b>24</b>	<b>31</b>			<b>55</b>
A			5	3			8
B			9	9			18
C			7	5			12
SEM AVALIAÇÃO			3	14			17
<b>4 – Liderança</b>						<b>23</b>	<b>23</b>
A						13	13
B						4	4
C						1	1
D						1	1
SEM AVALIAÇÃO						4	4
<b>5 - Conhecimento de Mercado, Software e de Serviços</b>					<b>10</b>		<b>10</b>
A					7		7
B					1		1
C					1		1
SEM AVALIAÇÃO					1		1

COMPETÊNCIA / NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAPS)	UNIDADES						Total
	SETIN E SG	CA	CAR	CDS	CSAP	CHEFIAS	
<b>5 - Gestão de Projetos</b>	<b>8</b>		<b>24</b>	<b>31</b>			<b>63</b>
A	3		7	7			17
B	3		4	6			13
C	2		8	4			14
D			2				2
SEM AVALIAÇÃO			3	14			17
<b>5 - Planejamento</b>		<b>26</b>				<b>23</b>	<b>49</b>
A		11				11	22
B		3				7	10
C						1	1
SEM AVALIAÇÃO		12				4	16
<b>6 - Conhecimento de Normas de Licitação</b>					<b>10</b>		<b>10</b>
A					2		2
B					4		4
C					3		3
SEM AVALIAÇÃO					1		1
<b>6 - Gestão da Qualidade</b>			<b>24</b>	<b>31</b>			<b>55</b>
A			2	5			7
B			10	9			19
C			9	3			12
SEM AVALIAÇÃO			3	14			17
<b>6 - Gestão de Projetos</b>	<b>8</b>						<b>8</b>
A	2						2
B	1						1
C	4						4
D	1						1
<b>6 - Relacionamento com o Público</b>		<b>26</b>					<b>26</b>
A		11					11
B		3					3
SEM AVALIAÇÃO		12					12
<b>6 - Tomada de Decisão</b>						<b>23</b>	<b>23</b>
A						15	15
B						4	4
SEM AVALIAÇÃO						4	4
<b>7 - Gestão de Contratos</b>					<b>10</b>		<b>10</b>
A					7		7
B					1		1
D					1		1
SEM AVALIAÇÃO					1		1
<b>7 - Gestão de Risco</b>			<b>22</b>	<b>31</b>			<b>53</b>
A			3	4			7
B			10	5			15
C			6	8			14
SEM AVALIAÇÃO			3	14			17
<b>7 - Gestão de TI</b>	<b>8</b>						<b>8</b>

COMPETÊNCIA / NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO (GAPS)	UNIDADES						Total
	SETIN E SG	CA	CAR	CDS	CSAP	CHEFIAS	
A	4						4
B	2						2
C	2						2
<b>7 - Relacionamento Interpessoal</b>		<b>26</b>	<b>2</b>				<b>28</b>
A		10	2				12
B		4					4
SEM AVALIAÇÃO		12					12
<b>7 - Visão Estratégica</b>						<b>23</b>	<b>23</b>
A						15	15
B						3	3
C						1	1
SEM AVALIAÇÃO						4	4
<b>8 - Planejamento</b>	<b>8</b>		<b>24</b>				<b>32</b>
A	5		9				14
B	2		12				14
C	1						1
SEM AVALIAÇÃO			3				3
<b>8 - Trabalho em Equipe</b>		<b>26</b>		<b>31</b>			<b>57</b>
A		11		15			26
B		3		2			5
SEM AVALIAÇÃO		12		14			26
<b>8 - Visão Sistêmica</b>					<b>10</b>	<b>23</b>	<b>33</b>
A					8	16	24
B					1	3	4
SEM AVALIAÇÃO					1	4	5

Nos Anexos I-A a I-D encontra se planilha detalhada com as competências comuns e específicas para os servidores de forma individual e setorial.

## 6. PLANO DE CAPACITAÇÃO INDIVIDUAL E SETORIAL

Com os resultados apresentados acima é sugerido o preenchimento da Grade de Capacitação no quadro a seguir para a composição de cursos / disciplinas objetivando desenvolver e/ou melhorar o desempenho dos servidores da SETIN nas competências com as indicações de necessidade de capacitação.

Quadro 3 – GRADE DE CAPACITAÇÃO

COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	INDICAÇÃO
1. Capacidade Analítica	20 40	24 10
2. Comunicação	20	2
3. Conhecimento de Mercado, Software e de Serviços	20 40	1 1

COMPETÊNCIA	CARGA HORÁRIA	INDICAÇÃO
4. Conhecimento de Normas de Licitação	20	4
5. Conhecimento Generalista	20	1
	40	2
	60	1
6. Conhecimento Técnico na Área de Atuação	20	25
	40	4
7. Gestão da Qualidade	20	30
	40	14
8. Gestão de Acordo de Níveis de Serviços	20	27
	40	18
9. Gestão de Contratos	20	1
	40	1
10. Gestão de Pessoas	20	4
	40	3
11. Gestão de Processos	20	21
	40	14
	60	1
12. Gestão de Projetos	20	11
	40	16
	60	2
13. Gestão de Risco	20	15
	40	14
14. Gestão de TI	20	2
	40	2
15. Liderança	20	4
	40	1
	60	1
16. Planejamento	20	25
	40	2
17. Relacionamento com o Público	20	3
18. Relacionamento Interpessoal	20	4
19. Tomada de Decisão	20	4
20. Trabalho em Equipe	20	5
21. Visão Estratégica	20	3
	40	1
22. Visão Sistêmica	20	4

A lista de servidores cujo *gap* apurado indicou necessidade de capacitação encontra-se no Anexo 2.

A área de capacitação do TRT2 deverá formar turmas de até 15 alunos na estruturação de cursos e/ou disciplinas com conteúdo teórico abordando as 22 competências listadas no quadro acima.

Poderá, também, estruturar as competências em disciplinas a serem ministradas com base no modelo apresentado a seguir:

**Disciplina: Competência -----**

**Carga horária:  
-- h**

<p><b>Ementa:</b></p> <p>-----</p>
<p><b>Objetivos:</b></p> <p>-----</p>
<p><b>Conteúdo Programático:</b></p> <p>1. -----</p> <p>2. -----</p>
<p><b>Bibliografia</b> <i>(será desenvolvida pelo encarregado de ministrar a disciplina)</i></p>

Os cursos de capacitação deverão atribuir nota relativa ao aproveitamento de cada servidor obtido na aplicação de provas com questões objetivas e/ou dissertativas e/ou estudo de caso com foco na competência estudada devendo ser atribuído valor que pode variar de 0 a 10. Será considerado possuidor de domínio na competência o servidor que obtiver nota igual ou superior a 7 (sem possibilidade de arredondamento).

## 7. PLANO DE TREINAMENTO INDIVIDUAL E SETORIAL

A mesma grade de capacitação deverá ser utilizada para a estruturação de treinamento em serviço abordando o conteúdo teórico das competências com foco nas atividades rotineiras das respectivas unidades de lotação.

Para o treinamento em serviço deverá ser atribuída nota relativa ao desempenho de cada servidor, obtida na aplicação dos conceitos teóricos na rotina de trabalho realizada sob supervisão, devendo ser atribuído valor que pode variar de 0 a 10. Será considerado possuidor de domínio na prática da competência o servidor que obtiver nota igual ou superior a 7 (sem possibilidade de arredondamento).

O processo de captação interna deverá levar em consideração os resultados obtidos no treinamento em serviço, quando houver.

## **8. RESULTADOS DA CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO**

A SETIN deverá manter na pasta funcional de cada servidor e banco de talentos todas as indicações e participações nos planos de capacitação e treinamento, individual e setorial, bem como os resultados obtidos com a finalidade de subsidiar processos futuros de indicação de mudança de lotação, cargo de chefia (FCs) e ascensão funcional na carreira de Técnico Judiciário e Analista Judiciário, se for o caso.

Este modelo de desenvolvimento de pessoas, desde que realizadas as devidas alterações / adequações, poderá ser utilizado para as demais áreas do TRT2.

## **9. CONCLUSÃO**

Este relatório estruturou de forma detalhada um modelo de Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP para o Quadro de Pessoal da SETIN.

Os resultados obtidos nas pesquisas de campo: Inventário de Competência e Avaliação Qualitativa, dos servidores lotados na área de tecnologia da informação do TRT2, com foco nas competências mapeadas na Fase 3 do trabalho de consultoria, serviram de base para a composição do plano de capacitação individual e setorial e sugestão complementar para o plano de treinamento, também, individual e setorial.

O PDP se aprovado e aplicado em sua totalidade poderá melhorar a prestação dos serviços da área de tecnologia da informação do TRT2, além de contribuir positivamente para o nivelamento do conhecimento com reflexos no trabalho em equipe e clima organizacional.