

# 1. Documento: 12015-2022-10

## 1.1. Dados do Protocolo

**Número:** 12015/2022

**Situação:** Ativo

**Tipo Documento:** Proposta de Projeto

**Assunto:** Não Cadastrado

**Unidade Protocoladora:** DGP - DIRETORIA DE GESTAO DE PESSOAS

**Data de Entrada:** 12/04/2022

**Localização Atual:** EPP - ESCRITORIO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS

**Cadastrado pelo usuário:** DANIELAO

**Data de Inclusão:** 31/03/2025 08:16

**Descrição:** Proposta de iniciativa estratégica (PINE) - Projeto ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas .

## 1.2. Dados do Documento

**Número:** 12015-2022-10

**Nome:** Termo de Encerramento de Projeto (TEP\_Projeto) - Sucessão.pdf

**Incluído Por:** SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

**Cadastrado pelo Usuário:** MARINAMB

**Data de Inclusão:** 28/03/2025 12:57

**Descrição:** Termo de encerramento de projeto

## 1.3. Assinaturas no documento

Assinador/Autenticador	Tipo	Data
MARINA MILAGRES BRAZ DE VASCONCELOS	Login e Senha	28/03/2025 12:57

---

**Documento Gerado em 31/03/2025 08:17:38**

As informações acima não garantem, por si, a validade da assinatura e a integridade do conteúdo dos documentos aqui relacionados. Para tanto, acesse a opção de Validação de Documentos no sistema e-PAD.



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO  
Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)  
Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)  
Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

**Gerente do projeto:** Daniela de Oliveira Castro (até ago/2024); Marina Milagres Braz de Vasconcelos (a partir ago/2024)

**E-mail:** marinamb@trt3.jus.br

**Telefone:** (31)3228-7188

**Propósito do documento:** O Termo de Encerramento de Projeto Estratégico (TEP) é o documento por meio do qual se formaliza a conclusão ou o cancelamento da iniciativa. Descreve as entregas realizadas e as não realizadas, bem como todas as experiências oportunizadas, no formato de lições aprendidas.

**ANÁLISE GERAL**

Data de início: 3/5/2022

Data de encerramento: 12/2/2025

Orçamento realizado: -

**Motivo do encerramento:**

Conclusão (x)      Cancelamento ( )

Se o motivo for **cancelamento**, apresente, de maneira estruturada, as justificativas:

**Em relação ao escopo do projeto, podemos afirmar que:**

(x) escopo integralmente atendido.

( ) escopo parcialmente atendido.

**Em relação à qualidade do projeto, podemos afirmar que:**

( ) qualidade plenamente alcançada.

(x) qualidade parcialmente alcançada.

**SUMÁRIO DE ENTREGAS REALIZADAS**

Entrega	Situação	Data
<b>1. Mapear competências</b>	Concluída	08/2022
1.1. Comunicar cronograma para unidades participantes do mapeamento: enviar ofício para	Concluída	03/2022



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)**  
**Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)**  
**Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

os titulares das unidades com o período definido		
1.2. Mapear os postos de trabalho da Secretaria de Planejamento, Execução Orçamentária e Contabilidade (SEPEOC)	Concluída	06/2022
1.2.1. Mapear os postos de trabalho	Concluída	05/2022
1.2.2. Gerar matriz de competências dos postos de trabalho da unidade	Concluída	06/2022
1.3. Mapear as competências dos postos de trabalho da Secretaria de Pagamento de Pessoal	Concluída	07/2022
1.3.1. Convocar unidade para participar do curso, por meio de ofício da DG	Concluída	03/2022
1.3.2. Mapear os postos de trabalho	Concluída	06/2022
1.3.3. Gerar matriz de competências dos postos de trabalho da unidade	Concluída	08/2022
<b>2. Definir público-alvo da certificação</b>	Concluída	03/2023
<b>3. Definir critérios objetivos para ocupar os postos prioritizados no projeto</b>	Concluída	08/2023
3.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	08/2023
3.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	08/2023
3.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	08/2023
3.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	08/2023
3.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	08/2023
3.6. Assesores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	08/2023
<b>4. Definir potenciais sucessores</b>	Concluída	08/2023
4.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	08/2023
4.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	08/2023
4.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	08/2023
4.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	08/2023
4.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	08/2023
4.6. Assesores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	08/2023
<b>5. Elaborar instrumento de autoavaliação e avaliação de competências organizacionais e gerenciais gerais</b>	Concluída	07/2023
<b>6. Aplicar autoavaliação de competências nos potenciais sucessores para fins de diagnóstico</b>	Concluída	09/2023
6.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	09/2023
6.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	09/2023



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)**  
**Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)**  
**Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

6.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	09/2023
6.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	09/2023
6.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	09/2023
6.6. Assessores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	09/2023
<b>7. Aplicar avaliação de competências pelos gestores dos potenciais sucessores para fins de diagnóstico</b>	Concluída	09/2023
7.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	09/2023
7.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	09/2023
7.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	09/2023
7.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	09/2023
7.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	09/2023
7.6. Assessores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	09/2023
<b>8. Elaborar modelo de Plano de Desenvolvimento para a Sucessão (PDS)</b>	Concluída	09/2023
8.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	09/2023
8.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	09/2023
8.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	09/2023
8.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	09/2023
8.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	09/2023
8.6. Assessores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento	Concluída	09/2023
<b>9. Capacitar potenciais sucessores nas ações previstas no PDS e com base nos resultados de avaliação recebidos</b>	Concluída	12/2024
9.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	12/2024
9.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	12/2024
9.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	12/2024
9.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	12/2024
9.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	12/2024
9.6. Assessores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	12/2024
<b>10. Definir modelo de certificação para ocupar cargos e funções de natureza crítica</b>	Concluída	03/2023
<b>11. Elaborar o fluxo do processo de ocupação de cargos e funções de natureza crítica</b>	Concluída	6/2023
<b>12. Elaborar normativo para a ocupação de cargos e funções de natureza crítica</b>	Concluída	03/2023



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)**  
**Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)**  
**Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

<b>13. Certificar potenciais sucessores conforme modelo</b>	Concluída	10/02/2025
13.1. Secretário(a) de Gestão de Serviços e Terceirizados	Concluída	10/02/2025
13.2. Secretário(a) de Pagamento de Pessoal	Concluída	10/02/2025
13.3. Secretário(a) de Infraestrutura Tecnológica	Concluída	10/02/2025
13.4. Chefe do Núcleo de Contabilidade	Concluída	10/02/2025
13.5. Chefe da Seção de Engenharia de Software	Concluída	10/02/2025
13.6. Assessores das Secretarias de Infraestrutura Tecnológica e de Pagamento de Pessoal	Concluída	10/02/2025

**SUMÁRIO DE ENTREGAS NÃO REALIZADAS**

Entrega	Motivo

**LIÇÕES APRENDIDAS**

[Liste aqui informações relevantes para a melhoria do processo de gerenciamento de projetos e/ou informações úteis para a execução de iniciativas semelhantes.]

<b>Legenda – Tipo de Problema/Oportunidade/Evento</b>	
C	Eventos que contribuíram para o sucesso do projeto
I	Eventos que impediram o sucesso total do projeto
P	Eventos que geraram problemas significativos
O	Oportunidades para melhoria no processo de gerenciamento

Tipo	Descrição	Experiência Adquirida
P	Dificuldade em relacionar as capacitações realizadas pelos servidores e a qual competência se referem	Chegou-se à conclusão de que não seria possível à área gestora do programa identificar, por meio dos certificados averbados, a quais competências as capacitações se referiam. Foi necessário



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)**  
**Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)**  
**Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

		fazer formulários individuais para que cada um relacionasse a capacitação com a competência. Em um projeto piloto, com 11 (onze) potenciais sucessores, conseguimos finalizar; porém em larga escala, caso envolva todo o tribunal, sem o auxílio de um sistema informatizado, será difícil operacionalizar.
I	Documentos e formulários para os sucedidos e sucessores preencherem geraram uma percepção de "ônus"	O processo exige o preenchimento de múltiplos formulários por sucessores e sucedidos, gerando a sensação de burocracia e resistência.
I	Percebe-se que não houve, por parte dos sucessores, observância do PDS na escolha das capacitações.	Os sucessores não alinharam a escolha de suas capacitações com o Plano de Desenvolvimento para Sucessão (PDS).
I	Gestão de desempenho (GD) dos sucessores em atraso impossibilitou a certificação.	Quando os sucessores já atingiram o final da carreira, não há preocupação do gestor em realizar regularmente a GD. Além disso, considerando que os potenciais sucessores são indicados pelos respectivos gestores, concluiu-se que o critério "Gestão de Desempenho" não se mostrou relevante, visto que é esperado que a indicação recaia sempre sobre servidores com bom desempenho de suas atribuições e, portanto, bem avaliados.
I	Descrença da equipe e dos sucessores no projeto.	A complexidade do processo foi percebida como um ônus adicional para os servidores cumprirem / observarem no seu dia a dia, sem benefícios práticos visíveis, especialmente porque, nas nomeações para as principais posições de chefia, as administrações historicamente não observam processos formais baseados em competências. Como consequência, percebeu-se comprometimento da credibilidade do modelo.
I	Concorrência com o banco de talentos. O TRT-MG já dispõe dessa ferramenta, que é voltada para a seleção interna de pessoas com base em competências. A criação de outra forma para a definição dos sucessores parece dividir esforços e gerar retrabalho.	A aparente concorrência com outros processos para indicação de sucessores pode fragmentar esforços, gerar retrabalho e comprometer a eficiência do Banco de Talentos. Para evitar sobreposições, é



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica (SEGE)**  
**Divisão de Planejamento e Inovação (DPIN)**  
**Escritório de Planejamento e Projetos (EPP)**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO (TEP)**

**Nome do projeto:** Ocupação e sucessão de posições gerenciais e críticas

**Código do projeto:** PROG21002

**Código e nome do programa a que o projeto se vincula (se for o caso):**

	importante que qualquer nova abordagem para a sucessão de cargos esteja integrada a essa ferramenta. Além disso, essa integração pode ampliar o alcance da seleção, promovendo maior concorrência e assegurando a escolha mais qualificada para os postos sucedidos.
--	--

Nesses termos, submeto o documento ao EPP.

Belo Horizonte, 28 de março de 2025.

<b>Gerente do projeto</b>	<b>Assinatura<sup>1</sup></b>
MARINA MILAGRES BRAZ DE VASCONCELOS	

<sup>1</sup> **Nota:** Este documento deverá ser assinado e enviado por meio de *e-PAD* ao Escritório de Planejamento e Projetos (EPP). Não é necessário enviá-lo no formato impresso.