



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO

### ATA DA 2ª REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Aos oito dias do mês de setembro de dois mil e dez, às quinze horas e trinta minutos, na Diretoria da Secretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos, situada na Rua Goitacases nº 1475, 13º andar, nesta Capital, reuniram-se os membros do Grupo Estratégico, designado pela Portaria GP/DG nº 38/2010, publicada no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho – DEJT de 28 de maio de 2010, para o Biênio 2010/2011, para a realização da segunda Reunião de Análise da Estratégia RAE do TRT da 3ª Região. Presentes o Diretor-Geral e coordenador da Reunião de Análise da Estratégia, Luís Paulo Garcia Faleiro; a Assessora da Diretoria Judiciária, Ana Cristina Carvalho de Menezes, representando o Diretor-Judiciário, Ricardo Oliveira Marques; a servidora Andréa Borges da Costa, representando o Secretário da Corregedoria, Lucas Fernandes Viana e o Assessor do Corregedor, Ricardo Silva Estevanovic; a servidora Simone Pinheiro Brettas Vargas, representando a Assessora de Comunicação Social, Adriana Spinelli; a servidora Maria de Lourdes de Araújo Dumont, representando o Assessor da Escola Judicial, Ronaldo da Silva; a Assessora de Planejamento Estratégico, Patrícia Helena dos Reis; o Assessor de Apoio à 1ª Instância, Sylvio Túlio Peixoto; o Coordenador Financeiro, Herce Martins Pontes; o Coordenador de Informática, Roberto Rodrigues da Costa; o Coordenador Administrativo, Ricardo Wagner Rodrigues de Carvalho; a servidora Maria Lúcia Cabral Moreira, representando o Diretor de Apoio Administrativo, Marcos Alfredo Costa Ribeiro, o Diretor de Arquivo-Geral, Cláudio Pena Rocha; o Diretor de Engenharia, Hudson Luiz Guimarães; a Diretora de Material e Patrimônio, Cláudia Sampaio Gonçalves; a Diretora de Recursos Humanos, Maria Beatriz Abreu Rodrigues de Souza e a servidora Raquel Aguiar Ferreira, representando o Diretor de Saúde, Geraldo Mendes Diniz. Ausente o Secretário-Geral da Presidência, Demóstenes Silva. Presentes à reunião, como convidados, a Assessora-Chefe da Diretoria-Geral, Sandra Pimentel Mendes, o Assessor de Apoio Externo Institucional, Paulo Márcio Diniz, o Assessor de Implementação de Projetos Administrativos, Cassiano Carneiro da Cunha Nóbrega Neto, a Diretora de Pessoal, Maria de Fátima Monteiro Lobato Campos Ferreira, o Assessor do Núcleo de Controle Interno, Geraldo Magela Fernandes de Souza e os assistentes Danuza Pereira Mantuano, Ludmila Souza Cornélio e Maricília Marques da Silva Zocrato. Dando início aos trabalhos, a Assessora de Planejamento Estratégico passou a uma breve revisão do conteúdo apresentado na reunião anterior, com o objetivo de facilitar o entendimento de todos os presentes, observando que alguns estavam participando da RAE pela primeira vez. Ela destacou que a RAE tem como principal objetivo acompanhar a implementação da estratégia por meio do monitoramento dos indicadores, metas, projetos e ações relacionadas constantes do Planejamento Estratégico do TRT, bem como dos indicadores nacionais de desempenho estipulados pelo CNJ e fez saber a todos que o TRT, por determinação do CNJ, terá que medir os 46 indicadores de desempenho estabelecidos por aquele órgão. Em seguida, a Assessora relacionou as atribuições do Grupo Estratégico, constantes da Portaria GP/DG/38/2010 do TRT, e lembrou a metodologia utilizada no



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO

formulário do Plano de Ação. Em sua exposição, ela salientou que o responsável por cada indicador deve verificar se os dados necessários à medição estão disponíveis ou se haverá necessidade de buscá-los em outra unidade; analisar se a ação está sendo suficiente para o cumprimento da meta e observar o “quando medir”: anual, semestral, trimestral ou mensal. Ressaltou ainda que os dados mensurados e os Planos de ação com dados atualizados devem ser encaminhados trimestralmente, até o dia “5”, à Assessoria de Planejamento Estratégico. Apresentou em seguida o critério de análise de desempenho de indicadores e iniciativas que será utilizado para sinalizar o andamento dos projetos, ações relacionadas e medição dos indicadores, esclarecendo que o sistema, que utiliza escala de cores, foi sugerido pelo CNJ. No encontro, os participantes receberam as planilhas contendo os projetos, ações relacionadas e indicadores, com os respectivos desempenhos. A Assessora solicitou que cada gestor verifique se as análises de desempenho e as designações dos responsáveis pelas medições, na forma como foram apresentadas, estão adequadas, informando à Assessoria de Planejamento Estratégico sobre qualquer divergência. Destacando que 95% dos Planos de Ação foram entregues até aquela data pelas unidades, Patrícia Reis esclareceu que alguns responsáveis deixaram de fazê-lo por questões operacionais, mediante justificativa. Feitos os esclarecimentos iniciais, a Assessora solicitou aos presentes que trouxessem ao conhecimento do grupo as dúvidas porventura existentes. Roberto Rodrigues sugeriu a normatização do preenchimento do campo “como” do formulário Plano de Ação. Após as considerações dos presentes, a decisão consensual foi de adotar o formato já utilizado pela maioria dos responsáveis, em que as informações do campo “como” são correlacionadas com o campo “quando”, estabelecendo-se as datas de início e término de cada ação. Andréa Borges da Costa relatou ter tido dúvidas com relação à terminologia utilizada no Planejamento Estratégico e certificou a utilidade do glossário disponibilizado pelo CNJ, ao qual, segundo informou, recorreu diversas vezes com sucesso. A Assessora aprovou a iniciativa e voltou a recomendar aos responsáveis a utilização do referido glossário, informando que o mesmo pode ser acessado no link Gestão e Planejamento, na página do CNJ. Andréa também ressaltou a dificuldade encontrada para a medição de alguns indicadores, lembrando que algumas providências devem ser tomadas durante o processo, a fim de assegurar o cumprimento dos mesmos. Sua ponderação recebeu o aval da Assessora, que reiterou junto aos responsáveis a importância de se certificar, antes do término do período, se o indicador poderá ser medido. Ela explicou que a ação é apenas um meio e que a efetividade do processo será medida pelo alcance da meta. Disse ainda que se a ação for cumprida e não impactar a meta terá havido um erro de estratégia, ressaltando que os responsáveis devem analisar as ações e fazer uma análise crítica dos indicadores e metas. Ela destacou ainda que as informações relativas às metas, principalmente, irão compor o relatório que será encaminhado à Comissão de Planejamento Estratégico e subsidiar as futuras reuniões daquela comissão. Indagada sobre a viabilidade de inclusão de novos projetos, a Assessora explicou que não se podem inserir projetos ao Planejamento já aprovado pelo Pleno e



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO

ressaltou que nem todos os projetos e as ações relacionadas são estratégicos e que somente estes precisam constar do Planejamento Estratégico. Ricardo Wagner assinalou sua preocupação com um possível distanciamento entre a teoria e a prática no Planejamento Estratégico e ponderou que os gestores devem aprender a trabalhar dentro do raciocínio da metodologia. Patrícia salientou que, à medida que o processo avança, ficará mais clara a percepção de que o que realmente importa não são os planos de ação, mas os indicadores e, por consequência, as metas. Ela esclareceu que a informação que será levada aos desembargadores diz respeito ao cumprimento das metas, ao passo que os planos de ação ficarão restritos à esfera operacional. A assessora enfatizou que todas as propostas constantes do Planejamento Estratégico terão obrigatoriamente que ser cumpridas, exceção aos casos em que haja justificativa plausível, como, por exemplo, é o caso das ações que dependem de iniciativas externas ao Tribunal. Noticiando que o Núcleo de Controle Interno irá, em breve, fazer o desdobramento do Planejamento Estratégico da unidade, a assessora observou que a intenção, ao longo dos anos, é que isso venha a ocorrer em todas as áreas, que passarão a fazer o alinhamento de sua unidade ao Planejamento Estratégico do TRT, a exemplo do PETI - Planejamento Estratégico de Tecnologia e Informação, desenvolvido pela DSCI por determinação do CNJ. Patrícia ressaltou a importância de que os temas discutidos durante as RAE sejam levados ao conhecimento dos servidores, enfatizando o papel dos integrantes do Grupo Estratégico e dos gestores convidados como disseminadores do Planejamento Estratégico e solicitando aos gestores presentes que repassem aos responsáveis por cada projeto/ação/indicador e aos demais servidores o conteúdo das reuniões, deixando-os cientes de suas atribuições e competências. Ela enfatizou que nada exime o diretor de exercer o seu papel de coordenador, mas lembrou a importância de atribuir responsabilidades aos servidores das unidades, como forma de fomentar a negociação e a participação. Na sequência, o Diretor-Geral falou sobre a importância da responsabilização, por meio da descentralização das ações e do planejamento. Destacou ainda que é preciso que se tenha uma outra visão da cobrança, pois ela é importante para que o projeto se desenvolva e o planejamento se realize. Lembrando que a cobrança deve ser encarada como uma forma de participação e aprendizado, Luís Paulo assinalou que a responsabilidade pelo planejamento, acompanhamento e execução do projeto deve ser delegada a uma pessoa específica e que caberá a essa pessoa proceder à prestação de contas que se fizerem necessárias, visando ao cumprimento das propostas. Procedendo à análise dos relatórios de desempenho, ela informou que as planilhas têm que acompanhar a realidade; a fim de que se possa verificar se os projetos/ações/indicadores estão com andamento normal, para tanto, o responsável deverá trimestralmente atualizar os dados junto à Assessoria de Planejamento, para que o dado corresponda à realidade. Tendo observado que o Diretor da Escola Judicial foi indicado como responsável por todos os Planos de Ação da unidade, Patrícia indagou à servidora Maria de Lourdes sobre a conveniência de tal procedimento, tendo em vista o caráter operacional da atividade de acompanhamento. A servidora



## PODER JUDICIÁRIO TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO

argumentou que as decisões relativas às ações da Escola são da competência do mesmo. Manifestando-se, a Assessora-Chefe da Diretoria-Geral observou que o fato não implica a não indicação de um responsável direto pelo Plano de Ação. Compartilhando sua opinião, o Diretor-Geral esclareceu que é importante que, na prática, um dos integrantes da Escola esteja incumbido de acompanhar e prestar contas e sugeriu que a indicação fosse reavaliada. Com relação ao critério de análise de desempenho, que identificará com cores o desempenho de cada projeto/ação/indicador, Patrícia Reis esclareceu que a ação assinalada com cores que indiquem um resultado menos positivo não constitui, necessariamente, um problema. Segundo disse, o importante é que realmente seja feito o acompanhamento, com apresentação das justificativas pertinentes. A assessora esclareceu ainda que a cor indicativa do desempenho irá depender da prestação de contas, informando que os relatórios trimestrais serão a base das discussões das RAE. Ricardo Wagner lembrou a dificuldade hoje encontrada para se dar continuidade a certas ações, em virtude da falta de uma participação conjunta e sistematizada das unidades. Patrícia explicou que a solução para este problema estaria na criação do Escritório de Projetos, já em funcionamento em outros regionais, e que, a seu tempo, deverá ser implantado também na 3ª Região. Luís Paulo informou aos presentes que, desde 2009, o Tribunal de Contas da União passou a acompanhar o andamento dos projetos. Ele esclareceu que o TCU irá fiscalizar, por ocasião das auditorias, se o Tribunal está realmente executando as ações propostas no Planejamento Estratégico. Assinalando que os projetos estarão cada vez mais atrelados à disponibilização de recursos, ele esclareceu que o Núcleo de Controle Interno irá proceder a esse acompanhamento. O Diretor-Geral sugeriu que nas próximas Reuniões da Estratégia cada responsável apresente seu relatório e traga os problemas encontrados, possibilitando uma discussão mais participativa. Sobre os indicadores, a Assessora ressaltou que alguns terão simples apuração numérica, ou seja, não demandarão Plano de Ação. Outros dependerão de ações para se chegar aos resultados estipulados nas respectivas metas. Considerando que poucos responsáveis apresentaram a medição do indicador, Patrícia salientou que para as futuras RAE estes dados deverão ser apresentados, uma vez que eles servirão de base para as discussões. Assim, mesmo sendo o indicador de medição mensal, trimestral, semestral ou anual, os responsáveis deverão realizar o acompanhamento por meio de uma medição prévia, trimestralmente. Ela frisou que, só com um acompanhamento sistematizado dos indicadores e, por conseqüência, das metas é que poderemos tomar atitude proativa que garanta bons resultados. Ela esclareceu também sobre os indicadores que são medidos em parceria. Nesse caso, observou, é preciso que haja um entendimento entre os responsáveis. Sylvio Túlio sugeriu que a Diretoria Financeira apresente, no início das RAEs, um levantamento informando o percentual gasto por cada unidade, em comparação com o planejado. Ricardo Wagner opinou no sentido de que os assuntos orçamentários fossem tratados em reuniões específicas. A Diretoria Financeira se dispôs a promover três encontros anuais com o objetivo de apresentar a execução orçamentária para as áreas envolvidas,



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO**

os indicadores de desempenho destacados no Planejamento Estratégico, sendo que estes encontros ocorrerão em datas prévias à elaboração da proposta orçamentária e a solicitação de crédito suplementar. Destacando a iniciativa da Diretoria de Saúde, que decidiu criar um indicador para cada ação, Patrícia Reis sugeriu que as unidades avaliassem a possibilidade de fazer o mesmo em relação aos seus planos de ação, considerando que, no futuro, o Planejamento Estratégico deverá ser desdobrado por área. Patrícia lembrou que, até o dia 05 de outubro, os responsáveis deverão encaminhar à Assessoria de Planejamento a atualização dos planos de ação e a medição dos indicadores. Com vistas ao cumprimento dos indicadores 23 e 24 do CNJ, que tratam de parcerias estratégicas, a assessora solicitou a todas as unidades informar as parcerias firmadas com órgãos do Judiciário e da sociedade. Noticiando a ampliação do link do Planejamento Estratégico, com a inclusão do álbum de figurinhas, notícias e vídeo das palestras, ela informou que a biblioteca está disponibilizando, para empréstimo, exemplares da palestra “Ética nas Relações de Trabalho”, proferida pelo prof. Paulo Volker. Na oportunidade, a assessora anunciou a realização de nova reunião de trabalho no dia 1º de outubro, assinalando que a participação dos gestores será obrigatória e informando que, naquela data, o prof. Paulo Volker fará nova palestra, voltada para o público gerencial, sobre o tema “O hoje e o amanhã: os desafios do Planejamento Estratégico”. Ao final, os representantes dos membros titulares do Grupo Estratégico foram orientados no sentido de encaminhar e-mail à Assessoria de Planejamento Estratégico justificando a ausência dos primeiros na reunião. A Assessora informou que, nos próximos dias, enviaria e-mail aos responsáveis contendo as informações e pedidos de providência apresentados na RAE. Para constar eu, Patrícia Helena dos Reis, Assessora de Planejamento Estratégico, lavrei a presente ata, que vai assinada por todos os presentes.

---

Luís Paulo Garcia Faleiro  
Coordenador da Reunião de Análise da Estratégia

---

Ana Cristina Carvalho de Menezes

---

Andréa Borges da Costa

---

Simone Pinheiro Brettas Vargas



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO**

---

Maria de Lourdes de Araújo Dumont

---

Sylvio Túlio Peixoto

---

Herce Martins Pontes

---

Roberto Rodrigues da Costa

---

Ricardo Wagner Rodrigues de Carvalho

---

Maria Lúcia Cabral Moreira

---

Cláudio Pena Rocha

---

Hudson Luiz Guimarães

---

Cláudia Sampaio Gonçalves

---

Maria Beatriz Abreu Rodrigues de Souza

---

Raquel Aguiar Ferreira

---

Sandra Pimentel Mendes

---

Paulo Márcio Diniz



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO**

---

Cassiano Carneiro da Cunha Nóbrega Neto

---

Maria de Fátima Monteiro L. C. Ferreira

---

Geraldo Magela Fernandes de Souza

---

Danuzia Pereira Mantuano

---

Ludmila Souza Cornélio

---

Maricília Marques da Silva Zocrato