

# 1. Documento: 727-2016-6

## 1.1. Dados do Protocolo

**Número:** 727/2016

**Situação:** Ativo

**Tipo Documento:** Comunicação Interna - CI

**Assunto:** Planejamento estratégico - Metas

**Unidade Protocoladora:** SEDP - Secretaria de Desenvolv.de Pessoas

**Data de Entrada:** 12/01/2016

**Localização Atual:** EPRO - Escritorio de Projetos

**Cadastrado pelo usuário:** BEATRIB

**Data de Inclusão:** 22/01/2018 17:08

**Descrição:** CI 40/2016 - encaminha TAP do Projeto Recompensar

## 1.2. Dados do Documento

**Número:** 727-2016-6

**Nome:** TEP\_PROJ15027 (1) revisado.pdf

**Incluído Por:** Secretaria de Desenvolv.de Pessoas

**Cadastrado pelo Usuário:** BEATRIB

**Data de Inclusão:** 22/01/2018 17:07

**Descrição:** TEP Recompensar

## 1.3. Assinaturas no documento

Assinador/Autenticador	Tipo	Data
Beatriz Bueres Batista	Login e Senha	22/01/2018 17:07

---

**Documento Gerado em 22/01/2018 17:36:34**

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  
Escritório de Projetos

TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP

Nome do Projeto: Recompensar

Código do Projeto: PROJ15027

Controle de Versões

Gerente do projeto: ~~Beatriz Bueres Batista~~

Email: ~~beatrib@trt3.jus.br~~

Telefone: 3238-7893

**Propósito do documento:** O Presente Termo de Encerramento visa propor o cancelamento do Projeto Estratégico Recompensar, tendo em vista os motivos aqui apresentados.

*O Termo de Encerramento de Projeto Estratégico faz uma análise geral do projeto e dos motivos que levaram ao seu encerramento. É o documento que formaliza a entrega ou o cancelamento do projeto. Descreve as entregas realizadas e as não realizadas, bem como todas as experiências oportunizadas no formato de lições aprendidas. Os campos podem ser adaptados conforme as necessidades apresentadas para gerenciamento do projeto e do conhecimento gerado por esse.*

Data 16/10/17

Notas

-

ANÁLISE GERAL

Data prevista de início	02/05/2015	Data prevista de encerramento	10/08/2018
Data real de início	março/2015*	Data real de encerramento	03/10/2017
Orçamento previsto	R\$0,00	Orçamento realizado	R\$0,00

Motivo de encerramento:

Conclusão

Cancelamento

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

1) O Projeto Recompensar visava institucionalizar um programa de reconhecimento e de recompensas não-remuneratórias para os servidores do Tribunal Regional da 3ª Região, que, individualmente ou em equipes, oferecessem contribuições importantes às suas unidades e à Instituição com vista ao alcance dos objetivos estratégicos e ao incremento dos resultados institucionais.

2) O projeto teve seu nascimento na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). A gerência do projeto passou para a SEDP em 18/09/15, em reunião que foi informada a mudança. O documento para alteração de gerente de projeto foi encaminhado pela DGP à SEGE em 21/10/15. O TAP do projeto foi feito pela atual gerente e encaminhado por meio do E-pad 727/2016.

3) O primeiro marco do projeto, ou seja, a formação do grupo de trabalho (com previsão de



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica**  
**Escritório de Projetos**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP**

**Nome do Projeto: Recompensar**

**Código do Projeto: PROJ15027**

encerramento em 04/04/16), foi realizado no prazo. O grupo de trabalho, até então, era composto pelos seguintes servidores: Beatriz Bueres (SEDP), Fernanda Freire (Saúde), Cláudio Anatólio (Pagamento), Fernanda (Servidor em Pauta), Mônica (14VT-representando servidores área fim capital) e Silvana (1VT Varginha - representando servidores área fim interior). A primeira reunião do grupo aconteceu em 25/08/16. As principais questões vistas e debatidas pelo grupo estavam relacionadas à adesão e suporte dos patrocinadores e das partes interessadas ao projeto para que ele fosse bem sucedido, bem como a disponibilização de tempo para a dedicação às necessidades e atividades do projeto, bem como foi apresentado o TAP construído pela nova gerente. O grupo de trabalho se posicionou negativamente ao indicador "número de formas de recompensa instituídas" e se propôs a repensar e apresentar proposta para um novo indicador.

Entretanto, o grupo de trabalho do Projeto Recompensar precisou ser alterado, tendo em vista:

- a indisponibilidade de horário da servidora Mônica (representante da área fim - capital – 14ª VT), que solicitou sua saída do grupo;
- a alegação de desconhecimento quanto à participação no grupo de trabalho da servidora Silvana (representante da área fim - interior - 1º VT Varginha);
- saída da servidora Fernanda do Servidor em Pauta.

Por meio de solicitação feita para o Servidor em Pauta, foram indicadas as servidoras Virgínia Dias de Oliveira Amaral (2ª VT Belo Horizonte) e Marcella de Fátima Pereira (2ª VT Pedro Leopoldo), para substituírem as servidoras Mônica e Silvana. Por sua vez, dos membros do Servidor em pauta, o que manifestou interesse por participar do projeto foi o servidor Marcus Vinicius Viana (SEDP). Feita nova chamada para o grupo em maio deste ano, foram relatadas dificuldades dos membros quanto à dedicação para estudos e reuniões.

4) Em 09/06/16 aconteceu reunião entre a equipe SEGE (Sandra Pimentel, Luziane, Bruno, Renata, Liégia e Liliane) com a gerente do projeto (Beatriz) e o Secretário de Desenvolvimento de Pessoas (Eliel). Foi apresentada à SEGE a preocupação quanto ao andamento do projeto, que até então estava em dia, e o indicador SIGEST "número de formas de recompensa instituídas", que estava em "zero". As formas de recompensa só poderiam ser estabelecidas após a conclusão do projeto e aprovação superior. O grupo que estava na reunião concordou que o indicador estava desalinhado com o projeto e que ele não seria o mais indicado para aferir resultados. Foi solicitada a suspensão do indicador, até que fosse construído um para substituí-lo, o que foi negado. Houve a proposição de que o indicador fosse mantido e que após a reunião do grupo de trabalho, o grupo analisasse e apresentasse uma nova proposta de indicador. Todas as ponderações com relação ao projeto e ao número zero quanto às metas, foram justificadas dentro do próprio SIGEST.

5) No final de 2016, foi solicitada a exclusão do Indicador 37 (Quantidade de formas de recompensa do desempenho regulamentadas e implementadas) tendo em vista que o projeto a qual ele encontra-se vinculado (Projeto Estratégico Recompensar) ainda está em fase de implementação, com previsão de entrega no segundo semestre de 2018. A partir da entrega do produto, aguardar-se-ia aprovação superior. Informa-se que o referido projeto continuaria em andamento, mas ele não figuraria, até então, como indicador, até que o produto "sistema de recompensas" que viria do projeto Recompensar fosse apresentado, aprovado e implantado. Fora sugerido, há época, de forma a apoiar o objetivo estratégico "Implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia", que o indicador "Índice de servidores estáveis com gestão de desempenho anual finalizada dentro dos prazos institucionais", substituiu o indicador anterior, conforme descrito



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica**  
**Escritório de Projetos**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP**

**Nome do Projeto: Recompensar**

**Código do Projeto: PROJ15027**

abaixo:

*Indicador: Índice de servidores estáveis com gestão de desempenho anual finalizada dentro dos prazos institucionais.*

*Justificativa: A descrição do objetivo estratégico ao qual se vincula este indicador prevê o estabelecimento de sistemas meritocráticos. Tem-se a expectativa de que a medição em pauta, bem como o estabelecimento de metas, contribui para verificar um dos pilares importantes para implementação de uma política de gestão de pessoas com foco na meritocracia: a gestão de desempenho dos servidores estáveis. O cumprimento do objetivo estratégico, bem como o estímulo, a formulação, regulamentação e implementação de formas e políticas de valorização perpassam pelo desempenho e reconhecimento do mérito. A finalização da gestão de desempenho dentro do prazo é o primeiro passo para o desenvolvimento de uma cultura em que os gestores utilizem a gestão de desempenho como uma ferramenta essencial de gerenciamento de pessoas. Quando a gestão de desempenho é desenvolvida como um processo (cumprindo as fases de planejamento, acompanhamento e avaliação), focando no desenvolvimento do servidor e refletindo a realidade, os resultados obtidos pelo servidor na avaliação de desempenho podem ser utilizados como critério nas ações de gestão de pessoas com foco na meritocracia e no reconhecimento.*

*Meta: Atingir o índice de 80% de gestão de desempenho de servidores estáveis finalizada dentro dos prazos institucionais, até 2020.*

*Polaridade: maior melhor*

*Fonte de dados: Sistema de Gestão de Desempenho*

*Unidade de medida: percentual*

*Periodicidade: anual*

*Fórmula de cálculo:  $\sum$  (Gestão de Desempenho de servidores estáveis finalizada dentro dos prazos institucionais) / (Total Servidores estáveis) x 100*

*Descrição das variáveis de cálculo*

*Numerador: Somatório do número de Gestão de Desempenho de servidores estáveis finalizada dentro dos prazos institucionais – no período de medição.*

*Denominador: Quantidade total de servidores estáveis do TRT3 - no período de medição.*

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
30% (em 2014)	-	-	40%	50%	65%	80%

*Observação: O indicador, para ser avaliado, necessita da liberação do Sistema de Gestão de Desempenho de 2016, para que os gestores realizem a gestão de desempenho e, também, da disponibilização do relatório que irá fornecer as informações necessárias para a medição do*



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica**  
**Escritório de Projetos**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP**

**Nome do Projeto: Recompensar**

**Código do Projeto: PROJ15027**

*indicador. A medição anual refere-se a gestão de desempenho do ano anterior.*

**R**esponsável: *Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas*

**T**odavia, o indicador proposto precisa ser avaliado dentro das possibilidades do SIGEP, o que provavelmente será feito com a implantação do referido sistema.

6) Reforça-se que em todas as reuniões de acompanhamento com a SEGE e para a alimentação do SIGEST, foi questionada pela gerente e pelo grupo acerca do indicador proposto, que não traduziria uma realidade para o Recompensar. Cobrar metas escalonadas cada vez maiores, ano a ano (número de recompensas implementadas), não seria um indicativo de recompensas significativas para os servidores. Nesse diapasão, há de se pensar:

6.1) foram instauradas metas para anos que o projeto nem sequer estava concluído;

6.2) o projeto, após sua conclusão, seria submetido à aprovação de instâncias superiores, então não haveria como atender as metas estipuladas da maneira que foram;

6.3) reunir grupo de trabalho de áreas tão distintas, demanda muitas vezes liberação de chefia, choque com outras atividades e projetos que também são importantes para as diversas áreas. Destaca-se aqui a instalação dos sistemas nacionais e-Social, SIGEP, bem como a regulamentação do Teletrabalho, que tem tomado horas de trabalho da maioria dos membros envolvidos;

6.4) o cenário atual de inúmeras aposentadorias, sem as reposições necessárias, desfalcou as equipes envolvidas no grupo de trabalho, dificultando a dedicação e a adesão dos membros do grupo;

6.5) a não existência de sistemas informatizados que deem suporte ao gerenciamento das informações necessárias à implantação do projeto, bem como o cenário de (pelo menos) médio prazo para atendimento dessa demanda pela equipe de Informática.

6.6) a necessidade de se ter um suporte jurídico tempestivo para que as possibilidades de recompensas sejam avaliadas dentro das normas e diretrizes diversas, sem a possibilidade de esse suporte ser fornecido atualmente por alguma outra equipe.

7) Diante esse cenário, foi avaliado pelo grupo de trabalho, pela Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas e pela Diretoria de Gestão de Pessoas que o Projeto deveria ser cancelado e num momento futuro e mais favorável, ser revisto e remodelado para ser implementado.

**Em relação ao escopo e mudanças aprovadas, podemos afirmar que:** Não se aplica

o escopo foi integralmente atendido.

o escopo foi parcialmente atendido.

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

a qualidade foi plenamente alcançada.

a qualidade foi parcialmente alcançada.



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica**  
**Escritório de Projetos**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP**

Nome do Projeto: Recompensar

Código do Projeto: PROJ15027

**SUMÁRIO DE ENTREGAS REALIZADAS**

Entrega	Situação	Data
-	-	-

**SUMÁRIO DE ENTREGAS NÃO REALIZADAS**

Entrega	Motivo
Formas de pontuação e periodicidade estabelecidas	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.
Fontes de pontuação estabelecidas	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.
Formas de recompensas estabelecidas	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.
Comissão gestora formalizada	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.
Modelo de atualização criado	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.
Normatização do Programa elaborada	Motivos expostos no campo de justificativas para cancelamento do projeto.

**LIÇÕES APRENDIDAS**

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

**Legenda – Tipo de Problema/Oportunidade/Evento**

C	Eventos que contribuíram para o sucesso do projeto
I	Eventos que impediram o sucesso total do projeto
S	Eventos que geraram problemas significativos
O	Oportunidades para melhoria no processo de gerenciamento

Tip o	Descrição	Experiência Adquirida
----------	-----------	-----------------------



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO**  
**Secretaria de Gestão Estratégica**  
**Escritório de Projetos**

**TERMO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICO – TEP**

**Nome do Projeto: Recompensar**

**Código do Projeto: PROJ15027**

C	Interesse da área de Gestão de Pessoas com relação à matéria.	No futuro é um tema que poderá ser resgatado.
I	Número de servidores e sobrecarga de trabalho, que fez com que não pudessem se dedicar às discussões e pesquisas necessárias.	Resgate do projeto em período em que a defasagem no número de servidores não esteja tão elevada e que tenham sido realizadas a implantação e estabilização do SIGEP e do e-Social.
S	Não haver pessoa com formação em Direito para que haja uma análise mais específica quanto aos limites legais que permeiam o projeto.	É um tema que demanda bastante conhecimento do Direito.

Apresento este termo e aguardo autorização para encerramento do projeto,

<b>Gerente do Projeto</b>	<b>Data</b>
Beatriz Bueres Batista	16/10/2017

Ciente do conteúdo deste termo,

<b>Patrocinador</b>	<b>Data</b>
Maria Cristina Gonçalves Discacciati	16/10/2017

**Nota:** Este documento deve ser assinado e enviado via e-PAD ao Escritório de Projetos (EPRO). Não é necessário o envio no formato impresso.