

JUSTIÇA DO TRABALHO



MINAS GERAIS

# **Plano Estratégico do TRT-MG 2015 - 2020**

## Metodologia



**GESTÃO ESTRATÉGICA**  
**TRT-MG**

*Tudo conforme o planejado*

## Administração TRT-MG Biênio 2014/2015

**Desembargadora Maria Laura Franco Lima de Faria**

Presidente

**Desembargador José Murilo de Moraes**

Primeiro Vice-Presidente

**Desembargadora Emília Facchini**

Segunda Vice-Presidente

**Desembargadora Denise Alves Horta**

Corregedora

**Desembargador Luiz Ronan Neves Koury**

Vice-Corregedor

## Membros da Comissão de Planejamento Estratégico

**Desembargadora Maria Laura Franco Lima de Faria**

Presidente

**Desembargadora Denise Alves Horta**

Corregedora

**Desembargador Márcio Ribeiro do Valle**

Decano

**Desembargadora Deoclecia Amorelli Dias**

Ex-Presidente

**Desembargador João Bosco Pinto Lara**

Desembargador eleito entre a metade dos integrantes dos mais modernos

## Membros da Secretaria de Gestão Estratégica em 2014

**Bruno Pereira Torrozo Souza**

**Christiane Dominique Künzi**

**Liégia Maciel de Oliveira**

**Liliane Monteiro Serpa**

**Lucilene Magalhães Penha de Carvalho Guimarães**

**Luziane Maria Ribeiro Neff**

**Michael David de Souza Dutra**

**Thais da Costa Cruz**



## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	5
2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E MODELO ADOTADO .....	10
3. ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	14
3.1 Planejamento da construção do Plano Estratégico 2015-2020 e aprovação do cronograma de atividades .....	14
3.1.1 Benchmarking e visita <i>in loco</i> .....	14
3.1.2 Estruturação das regiões polo .....	14
3.1.3 Elaboração do cronograma e definição da logística, papéis e responsabilidades dos membros da equipe .....	16
3.1.4 Aprovação do cronograma de atividades pela Comissão de Planejamento Estratégico .....	17
3.2 Abertura dos trabalhos de elaboração do Plano Estratégico 2015-2020 .....	18
3.3 Realização de oficinas e entrevistas para a coleta de informações .....	18
3.3.1 Oficinas no interior e na capital .....	18
3.3.2 Entrevistas com os membros da Administração .....	21
3.4 Definição da identidade estratégica .....	21
3.5 Definição dos objetivos estratégicos .....	22
3.5.1 Elaboração das propostas de objetivos pelos grupos de trabalho .....	22
3.5.2 Validação dos objetivos pelo Grupo Estratégico .....	24
3.5.3 Análise e aprovação dos objetivos pela Comissão de Planejamento Estratégico .....	24
3.6 Definição dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas .....	24
3.6.1 Elaboração das propostas de indicadores e metas pelos grupos de trabalho .....	24
3.6.2 Elaboração das propostas de iniciativas estratégicas .....	26
3.6.3 Validação dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas pelo Grupo Estratégico .....	26
3.6.4 Análise e aprovação dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas pela Comissão de Planejamento Estratégico .....	26
4. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO .....	27

<b>5. FORMATAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO TRT DE MINAS GERAIS PARA O PERÍODO 2015-2020 .....</b>	<b>29</b>
<b>6. APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL PLENO.....</b>	<b>29</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>30</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo I – Resultado da pesquisa com membros do Grupo Estratégico e Gerentes de Projeto.....</b>	<b>31</b>
<b>Anexo II – Informações estatísticas do Tribunal .....</b>	<b>36</b>
<b>Anexo III – Cronograma dos trabalhos .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo IV – Documento prévio à construção do Plano Estratégico.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo V – Formulário de revisão da Identidade Estratégica .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo VI – Propostas para Identidade Estratégica elaboradas pelos grupos .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo VII – Formulário utilizado nos grupos para análise de ambiente.....</b>	<b>66</b>
<b>Anexo VIII – Formulário utilizado nos grupos para identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.....</b>	<b>67</b>
<b>Anexo IX – Resultado compilado da análise de ambiente e do levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso pelos grupos.....</b>	<b>68</b>
<b>Anexo X – Questionário realizado aos membros da Administração.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo XI – Apresentação realizada para a Comissão de Planejamento Estratégico para definição da Identidade Estratégica .....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo XII – Grupos de trabalho constituídos para definição dos Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo XIII – Fatores Críticos de Sucesso agrupados por área e priorizados .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo XIV – Formulário de proposição dos Objetivos Estratégicos.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo XV – Apresentação realizada para a Comissão de Planejamento Estratégico para definição dos Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo XVI – Guia e formulário de proposição de Indicadores e Metas Estratégicas .....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo XVII – Formulário de proposição dos Projetos Estratégicos.....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo XVIII – Documentos apresentados à CPE com os objetivos, indicadores, meta e iniciativas estratégicas .....</b>	<b>118</b>

## 1. APRESENTAÇÃO

Os primeiros esforços empreendidos pelo Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região relacionados à gestão estratégica ocorreram em 1991 com a edição do Plano de Ação 1991-1993 e a institucionalização do Programa de Modernização Administrativa. Após esse ano, outras iniciativas foram implementadas que culminaram, em 2009, com a construção do primeiro Mapa Estratégico alinhado aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário e baseado na metodologia *BSC - Balanced Scorecard*. Essa, que é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico, permite às instituições definir claramente suas estratégias pela identificação de objetivos divididos em perspectivas e medir o desempenho institucional através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

Atualmente no tribunal, a exemplo de outras instituições públicas e privadas, o planejamento estratégico é feito em ciclos plurianuais, com a elaboração de um “Plano Estratégico”, que contém o extrato dos maiores objetivos (desafios) organizacionais e guia a atuação institucional durante determinado período.

Em 2014 foi encerrado, no tribunal, um ciclo de cinco anos de estratégia, período 2010 a 2014, e iniciou-se uma nova era de seis anos, com a construção do Plano Estratégico 2015-2020.

Este documento visa, assim, retratar todo o trabalho realizado pela Secretaria de Gestão Estratégica e outras unidades do tribunal na elaboração do novo plano estratégico, contribuindo assim para a disseminação do conhecimento na instituição. Espera-se que este material:

- Constitua-se num referencial para a construção dos próximos planos estratégicos;



- Oriente o desenvolvimento de futuros planejamentos táticos e operacionais das áreas da instituição;
- Atenda às crescentes demandas dos órgãos de controle interno e externo para que as instituições públicas registrem os processos de trabalho relativos à gestão estratégica, o que inclui o planejamento, a execução e o controle da estratégia;
- Auxilie outras instituições públicas e privadas na construção de seus planos estratégicos;
- Torne-se uma fonte de lições aprendidas para a área de gestão estratégica do tribunal.

Como explicitado anteriormente, o trabalho de construção do Plano Estratégico 2015-2020 foi coordenado pela Secretaria de Gestão Estratégica do tribunal, antiga Assessoria de Planejamento Estratégico, que, pelo período de seis meses, teve cinco de seus servidores dedicados exclusivamente ao processo.

Vale ressaltar que o sucesso obtido neste trabalho dependeu substancialmente dos conhecimentos adquiridos pela equipe na implementação do Plano Estratégico anterior, 2010-2014, mormente aqueles agregados por meio da consultoria prestada pela Symnetics, empresa contratada nacionalmente para auxiliar os TRTs na implementação da Metodologia do BSC. A expertise da empresa, traduzida por um corpo técnico de alto nível, aliada a sua especialização em BSC e a sua habilidade em customizar essa ferramenta, foram decisivos para o êxito daquele plano e a construção do atual.



Abaixo se encontra um resumo do processo de construção do plano, que foi aprovado pela Presidência do tribunal, pelos membros do Grupo Estratégico e da Comissão de Planejamento Estratégico:



Verifica-se pela ilustração acima que, como entradas deste processo, estão:

- As lições aprendidas do plano estratégico 2010-2014: em junho de 2014, a Secretaria de Gestão Estratégica conduziu uma pesquisa junto aos membros do Grupo Estratégico e gerentes de projeto visando obter informações que pudessem aprimorar o processo de construção do novo plano. O resultado da pesquisa encontra-se no Anexo I deste documento e pode ser resumido nas seguintes necessidades de melhoria:
  - Maior envolvimento da 1ª e 2ª instâncias na construção e execução da estratégia, em especial daqueles que estão lotados no interior e da própria Administração em ambos os processos;

- Definição de objetivos estratégicos mais específicos e menos genéricos, atribuindo-lhes responsáveis e caráter prioritário;
  - Definição clara de responsáveis pelos indicadores;
  - Incorporação de indicadores e metas do Poder Judiciário e Justiça do Trabalho no plano estratégico do tribunal, utilizando-se das mesmas fórmulas de cálculo;
  - Definição e aferição de indicadores para todas as unidades da 1ª e 2ª instâncias, o que permitirá um melhor entendimento da situação e o estabelecimento de ações mais efetivas;
  - Criação de projetos com características mais estratégicas e menos operacionais, em especial para a área fim;
  - Acompanhamento mais eficaz da estratégia, com envolvimento dos membros do Grupo Estratégico, da Comissão de Planejamento Estratégico e dos membros da Administração;
  - Alinhamento mais efetivo entre a estratégia e as áreas;
  - Melhor divulgação dos projetos, não só quando da conclusão, como também das etapas intermediárias vencidas.
- Pesquisa de satisfação: no final de 2014 foi realizada uma pesquisa de satisfação com o público externo que deveria trazer subsídios para a definição da estratégia. Infelizmente, o trabalho foi concluído no início de 2015, não sendo possível utilizar os resultados no novo plano estratégico.
  - Informações estatísticas do tribunal: conhecer a situação da 1ª e 2ª instâncias é fundamental para o estabelecimento das estratégias da organização. Nesse sentido, o Setor de Estatística desenvolveu estudos que demonstraram uma grande disparidade entre as unidades jurisdicionais da 1ª instância. Esse estudo compõe o Anexo II deste documento e serviu de subsídio na elaboração do plano 2015-2020.
  - Macrodesafios, indicadores e metas do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho: a Resolução nº 198 do CNJ, de 16/06/14, estabeleceu a obrigatoriedade de elaboração do Plano Estratégico para todos os órgãos do judiciário com abrangência mínima de seis anos, de forma alinhada aos

Planos Estratégicos do Poder Judiciário e da Justiça do Trabalho. Desta forma, foi uma preocupação constante da Secretaria de Gestão Estratégica garantir esse direcionamento.

A seguir, encontra-se o detalhamento do processo de construção do Plano Estratégico do Tribunal para o período 2015-2020.



## 2. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E MODELO ADOTADO

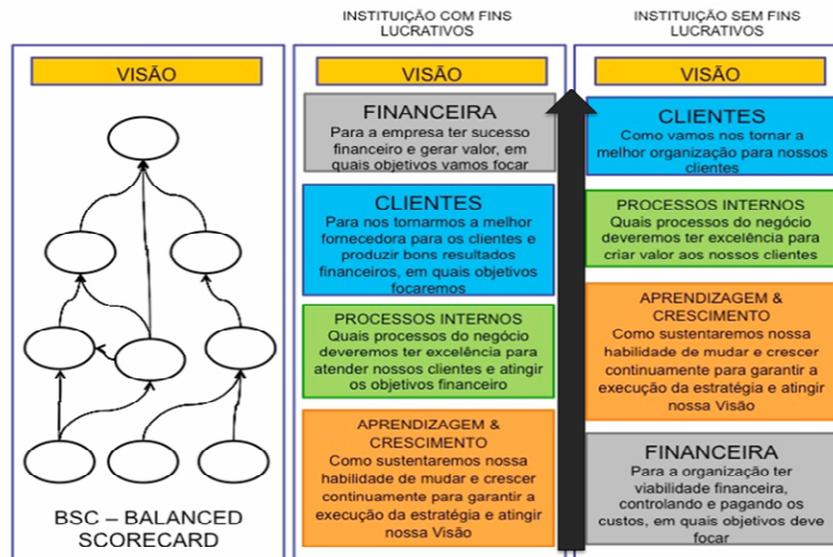
Não houve uma definição clara do CNJ ou do CSJT quanto à metodologia que deveria ser utilizada pelos órgãos do judiciário na elaboração de seus planos estratégicos. No entanto, considerando a experiência anteriormente adquirida e as características do tribunal, a Secretaria de Gestão Estratégica optou por basear-se numa versão adaptada da metodologia BSC – *Balanced Scorecard* – amplamente difundida e utilizada pelas organizações públicas e privadas – para construção do novo plano estratégico.

A metodologia BSC foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo em que foram definidos parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas.

Primordialmente, o método idealizado por Kaplan e Norton teve foco na medição do desempenho de organizações privadas. Com a difusão da metodologia e a disseminação do planejamento estratégico nas organizações públicas, o modelo BSC foi adaptado às necessidades e peculiaridades destas instituições.

Uma empresa privada tem o lucro como o seu principal objetivo. Já as instituições públicas visam atender às demandas específicas da sociedade. Esta diferenciação pode ser claramente observada no quadro abaixo:





De maneira resumida, o processo de construção do plano estratégico do TRT-MG para o período 2015-2020 foi elaborado da seguinte forma:

1. Revisão da Visão de Futuro, da Missão e dos Valores do tribunal. A Visão corresponde àquela situação desejada para o futuro da organização. A Missão é a sua razão de existir, é aquilo que ela entrega para os seus clientes/usuários. Os Valores representam os princípios que regem as relações dentro da organização, são os comportamentos esperados por todos que nela trabalham.
2. Análise do ambiente interno e externo do tribunal, com levantamento das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Os aspectos internos remetem a questões que estão sob o controle da organização, que podem ser alteradas ou influenciadas sem depender de algo ou alguém externo. Eles podem representar uma força, que é algo positivo que deve ser mantido e/ou potencializado, ou uma fraqueza, que é algo que deve ser melhorado/aprimorado. Quanto aos fatores externos, estes se relacionam a questões sobre as quais a organização não tem domínio completo. Podem representar uma oportunidade – situação que deve ser aproveitada e utilizada a favor da organização – ou uma ameaça – situação que deve ser

- monitorada para que impacte o mínimo possível. A análise de ambiente permite que a organização entenda como ela está, quais são seus pontos fortes e fracos, o que pode influenciá-la e o impacto que isto pode causar-lhe.
3. Definição dos fatores críticos de sucesso do TRT-MG, com base na Visão de Futuro – onde se quer chegar – e na análise de ambiente – onde a organização se encontra. Os fatores críticos de sucesso são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação e atinja o futuro desejado.
  4. Definição dos objetivos estratégicos do tribunal com base no agrupamento de fatores críticos de sucesso similares. Os fatores críticos de sucesso foram classificados e agrupados em grandes temas (área fim, pessoas, comunicação, gestão, TI, infraestrutura e gestão de custos) e, então, priorizados. Posteriormente, estes fatores foram novamente analisados e reagrupados por afinidade por especialistas das áreas para gerar os objetivos estratégicos, que correspondem a resultados intermediários que devem ser alcançados e permitem o cumprimento da missão e o alcance da visão organizacional. Tais objetivos foram então divididos em três perspectivas: Sociedade, Processos internos e Pessoas e Recursos.
  5. Uma vez estabelecidos os objetivos estratégicos do TRT-MG, eles foram desdobrados em linhas de ação. Com base nas linhas de ação e na própria definição dos objetivos, especialistas das áreas estabeleceram indicadores e metas estratégicas. Os indicadores permitem que a organização avalie se um determinado objetivo está sendo alcançado ou não. A meta, por sua vez, corresponde ao nível de desempenho mensurável que deve ser alcançado ao longo do tempo e é estabelecida para cada indicador.



6. Com base nos objetivos, indicadores e metas, foram então definidas as iniciativas estratégicas. As iniciativas correspondem aos programas, projetos e ações estratégicas e iniciativas de TI necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos. O que se espera em qualquer instituição é que, com a execução destas iniciativas, seja possível o alcance dos objetivos estratégicos e da visão organizacional, além do cumprimento da missão.
7. Consolidação dos trabalhos realizados e construção do plano estratégico do tribunal que contém:
  - a. Mapa estratégico: representação gráfica da estratégia da instituição composto pela visão de futuro, missão e valores da organização, além dos objetivos estratégicos;
  - b. Conjunto de objetivos estratégicos, com as respectivas definições, linhas de ação, indicadores e metas para o período 2015-2020;
  - c. Glossário dos indicadores: documento que contém um descritivo minucioso de cada indicador e dados como: fórmula de cálculo, período de referência, descrição das variáveis de cálculo, regras de negócio específicas, responsável, unidade de medida, periodicidade de medição, polaridade, descritivo da meta e seu fracionamento.
  - d. Carteira de iniciativas estratégicas: conjunto de programas, projetos e ações estratégicas e iniciativas de TI necessários ao cumprimento dos objetivos estratégicos.
8. Análise e aprovação do Plano Estratégico pelo Tribunal Pleno.



### 3. ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A seguir está o detalhamento das etapas de elaboração do Plano Estratégico do TRT de Minas Gerais para o período 2015-2020.

#### 3.1 Planejamento da construção do Plano Estratégico 2015-2020 e aprovação do cronograma de atividades

##### 3.1.1 Benchmarking e visita *in loco*

Antes de dar início ao processo de elaboração do plano propriamente dito, a Secretaria de Gestão Estratégica fez um benchmarking, a fim de detectar o grau de desenvolvimento dos trabalhos em outros Regionais. Por meio dessa pesquisa, foi possível contatar o TRT da 15ª Região, Campinas, já bastante adiantado no processo. A Assessora de Gestão Estratégica daquele Regional generosamente convidou esta Secretaria para participar de duas reuniões de construção do plano estratégico do TRT-15. Três servidoras da SEGE tiveram então a oportunidade de acompanhar por dois dias o trabalho daquela Assessoria, que também disponibilizou informações e material compilado, que serviu como subsídio para o trabalho deste Regional.

##### 3.1.2 Estruturação das regiões polo

Nesta fase, e tendo em conta que pela primeira vez o processo de construção de um plano estratégico iria contemplar todas as unidades do Tribunal, de 1ª e 2ª instâncias, capital e interior, além das áreas administrativas, houve a necessidade de elaborar um estudo a fim de definir algumas cidades polo, de forma a que os servidores da SEGE pudessem deslocar-se também ao interior para a coleta de informações.

As cidades polo receberiam representantes de outras unidades para a realização das reuniões regionalizadas. O objetivo desses encontros foi a revisão da identidade estratégica, a análise de ambiente e o mapeamento



dos fatores críticos de sucesso, assuntos que serão mais bem explicitados posteriormente.

Dessa forma, foram estabelecidas 6 regiões polo:

1 - Belo Horizonte, congregando as unidades administrativas, os gabinetes de desembargadores, as varas e o foro da capital, Região Metropolitana e outras próximas de Belo Horizonte, a saber; Betim, Contagem, Nova Lima, Ribeirão das Neves, Pedro Leopoldo, Sabará, Sete Lagoas, Itaúna, Divinópolis, Pará de Minas, Ouro Preto, Bom Despacho, Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Curvelo, Ponte Nova, Santa Luzia e São João Del Rei.

2 - Montes Claros: Varas e Foro de Montes Claros, Januária, Monte Azul, Pirapora, Diamantina e Araçuaí.

3 - Coronel Fabriciano: Varas e Foro de Coronel Fabriciano, Itabira, João Monlevade, Governador Valadares, Almenara, Caratinga, Guanhães, Manhuaçu, Nanuque, Teófilo Otoni e Posto Avançado Aimorés.

4 - Poços de Caldas: Varas e Foro de Poços de Caldas, Alfenas, Formiga, Passos, Pouso Alegre, Varginha, Caxambu, Guaxupé, Itajubá, Lavras, Santa Rita do Sapucaí, São Sebastião do Paraíso, Três Corações e Posto Avançado de Piumhi.

5 - Uberlândia: Varas e Foro de Uberlândia, Uberaba, Araguari, Ituiutaba, Paracatu, Unaí, Araxá, Patos de Minas, Frutal, Patrocínio e Iturama.

6 - Juiz de Fora: Varas e Foro de Juiz de Fora, Barbacena, Cataguases, Ubá, Muriaé, Viçosa, Secretaria da Turma Recursal de Juiz de Fora, Gabinete do Desembargador Luiz Antonio de Paula Iennaco, Desembargador Heriberto de Castro e Juiz Convocado Manoel Barbosa da Silva.



### **3.1.3 Elaboração do cronograma e definição da logística, papéis e responsabilidades dos membros da equipe**

Nessa etapa, foi estruturado o cronograma de atividades, que consta do Anexo III, e foram definidas as atribuições de cada um dos membros da equipe da Secretaria de Gestão Estratégica, responsáveis pela construção do plano. Nessa fase, foi importante o esforço em esmiuçar todas as necessidades, por menores que fossem, em termos de logística, material, pessoal, reuniões (incluindo o pré-agendamento, assim como a definição dos locais para os eventos, tanto na capital quanto no interior), além dos documentos que seriam utilizados durante o processo de construção. A definição de responsabilidades e o comprometimento da equipe com o trabalho que seria realizado foram fatores determinantes para o sucesso do processo de construção.

Após o estabelecimento de um cronograma dos trabalhos e a logística a ser utilizada, foi elaborada uma proposição à Diretoria-Geral solicitando o pagamento de diárias e o reembolso de deslocamento aos participantes, além de ofícios convidando os representantes das unidades a participar das reuniões. A referida proposição também incluiu pedido de autorização para pagamento de passagens aéreas, solicitação de veículo e diárias para os servidores da SEGE, de forma a que pudessem reunir-se com os representantes das unidades do interior nas seis cidades polo.

Considerando que a participação dos magistrados de 1ª Instância na elaboração do novo plano também era fundamental, foi estabelecido que esta se daria por meio do Sistema Integrado de Gestão Judiciária e Participação da Primeira Instância na Administração da Justiça Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais - SINGESPA/TRT-MG. Para tanto, foi elaborado e enviado ofício à entidade comunicando o início do processo de construção do plano e solicitando o apoio desta neste trabalho.



### 3.1.4 Aprovação do cronograma de atividades pela Comissão de Planejamento Estratégico

Após a definição do cronograma, da logística e da estruturação das regiões pólo, a Secretaria de Gestão Estratégica reuniu-se com a Comissão de Planejamento Estratégico para que ratificasse a construção do novo Plano Estratégico do TRT-MG.



## **3.2 Abertura dos trabalhos de elaboração do Plano Estratégico 2015-2020**

No dia 05.09.2014, foram oficialmente abertos os trabalhos de construção do novo Plano Estratégico para o período 2015-2020 com a palestra “Benefícios da Estratégia para Instituições Públicas” proferida pelo economista Tadeu Barreto, integrante da equipe do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. O palestrante expôs o processo de Gestão da Estratégica implementado entre os anos de 2003 e 2013 pelo Governo de Minas Gerais. A palestra está disponível na íntegra no sítio da Gestão Estratégica do Tribunal, por meio da aba “Fique por Dentro – Vídeos”, no link: <http://www.tvtrtmg.com.br/site/index.php?p=central-de-videos/&categ=73&media=a7de22eac0390bc0f5efeaf2babf4b05>.

## **3.3 Realização de oficinas e entrevistas para a coleta de informações**

### **3.3.1 Oficinas no interior e na capital**

Durante o mês de setembro, depois de abertos os trabalhos, foram realizadas doze oficinas com representantes das unidades do Tribunal no interior e na capital, conforme divisão estabelecida no item 3.1.2 deste documento, com o objetivo de coletar informações que subsidiariam a construção do plano. Visando tornar o processo ainda mais participativo, a Secretaria de Gestão Estratégica desenvolveu e enviou às unidades material contendo informações básicas sobre gestão estratégica e algumas questões que poderiam ser utilizadas para discussão interna prévia das unidades Anexo IV.

Nas oficinas, a Secretaria realizou uma breve apresentação sobre planejamento e gestão estratégica, contextualizando esses temas com a realidade do tribunal. A seguir, os representantes das unidades foram divididos em dois ou três grupos com o objetivo de:



- Rever a Identidade Estratégica Institucional, isto é, a Missão, a Visão e os Valores do Tribunal, propondo alterações;
- Analisar os ambientes interno e externo das respectivas unidades, definindo Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças;
- Definir Fatores Críticos de Sucesso para o Tribunal.

Na primeira etapa das oficinas, foi feita a revisão da identidade estratégica de nossa instituição. A identidade estratégica é uma tríade que engloba a missão, a visão de futuro e os valores da organização. Tais elementos podem ser conceituados da seguinte forma:

**Missão** - é a razão de ser de uma organização, uma declaração de propósito ampla e duradoura. Em conjunto com a visão, funciona como base para a definição de objetivos. Deve ser formalmente expressa e servir de orientação para todos os que trabalham na instituição, magistrados, servidores e colaboradores.

**Visão** - é a situação desejada para a organização no futuro. Seria o "sonho de consumo". Deve responder à pergunta: "Onde a Instituição pretende chegar em xx anos?".

**Valores** - conjunto de crenças e princípios que guiam a ação e traduzem a cultura organizacional. A atuação dos membros da instituição deve refletir os seus valores.

Em regra, a missão e os valores são componentes que não necessitam ser periodicamente revistos, a não ser que haja modificações no negócio da empresa ou no tipo de serviço prestado. Todavia, na construção do novo plano, diferentemente do anterior, pretendeu-se ouvir todas as unidades do Tribunal e, visando aproveitar a oportunidade para fixar conceitos e obter maior comprometimento para com o plano, ficou estabelecido que toda a identidade estratégica seria redefinida. Dessa forma, durante as oficinas, os



grupos desenvolveram suas propostas preenchendo o Formulário de Revisão da Identidade Estratégica constante do Anexo V.

A cada oficina, e com base nas duas ou três propostas para a missão, visão de futuro e valores, formuladas pelos grupos de trabalho, foi consolidada, de forma consensual, uma única proposta para os temas, conforme o Anexo VI.

Na segunda parte dos encontros, foi realizado um diagnóstico, de forma a aclarar a seguinte pergunta “Qual a real situação das unidades quanto a seus aspectos internos e externos?”, visando verificar aspectos positivos, negativos e neutros do Tribunal.

Nesse sentido, os grupos de trabalho realizaram uma análise de ambiente, preenchendo a Matriz SWOT ou FOFA, Anexo VII, que conjuga aspectos internos, classificados como forças e fraquezas, e questões externas, oportunidades e ameaças. Esses aspectos foram cruzados para a obtenção de uma análise integrada de ambiente do Tribunal no contexto atual.

As siglas SWOT e FOFA, que dão nome à matriz, respectivamente em inglês e português, vêm de: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Os aspectos internos remetem a situações sobre as quais existe controle. Podem ser alteradas ou influenciadas sem depender de algo ou alguém externo. Já os fatores externos se relacionam a questões completamente fora do domínio da organização e de seus integrantes.

O cruzamento entre os aspectos internos e externos gera cenários que indicam quais potencialidades podem ser exploradas, quais aspectos podem gerar mudanças profundas e quais contextos devem ser trabalhados para favorecer o alcance dos objetivos estratégicos.



A terceira etapa do trabalho consistiu no levantamento dos fatores críticos de sucesso pelos grupos. De posse da visão de futuro proposta na reunião e das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças levantadas, que representam a situação atual da instituição, os representantes das unidades foram convidados a elaborar uma lista de fatores críticos de sucesso, que corresponde ao conjunto de aspectos que deve ser observado para se atingir o futuro desejado. Cada um dos grupos de trabalho preencheu então o formulário contendo os Fatores Críticos de Sucesso - Anexo VIII.

Por fim, os representantes das unidades da organização presentes em cada oficina desenvolveram uma listagem de Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças e de Fatores Críticos de Sucesso. O resultado compilado das oficinas pode ser obtido no Anexo IX.

### **3.3.2 Entrevistas com os membros da Administração**

Considerando ser fundamental obter o entendimento e a opinião dos membros da Administração (Presidente, 1º Vice-Presidente, 2º Vice-Presidente, Corregedor e Vice-Corregedor) sobre a identidade estratégica, as forças, fraquezas, oportunidades, ameaças e os fatores críticos de sucesso da instituição, a Secretaria de Gestão Estratégica realizou entrevistas individuais com todos, utilizando o questionário constante do Anexo X.

## **3.4 Definição da identidade estratégica**

As doze propostas de Identidade Estratégica desenvolvidas pelas unidades nas reuniões descentralizadas, além das cinco obtidas nas entrevistas realizadas com os membros da Administração e as propostas recebidas do SINGESPA/TRT-MG, foram analisadas, compiladas por afinidade e deram origem a três propostas para a missão e visão de futuro da organização, além de uma listagem com todos os valores sugeridos nas reuniões realizadas.



Após validação pelo Grupo Estratégico, as propostas foram apresentadas à Comissão de Planejamento Estratégico, em reunião específica, que definiu a seguinte redação para a nova identidade estratégica do tribunal:

- Missão: "Solucionar conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma efetiva e célere, contribuindo para a harmonia social".
- Visão: "Ser reconhecido na sociedade pela prestação jurisdicional de qualidade, célere e efetiva e pela excelência dos processos de gestão".
- Valores: "Ética, transparência, comprometimento, celeridade, efetividade, responsabilidade socioambiental".

A apresentação realizada para a Comissão consta do Anexo XI.

### **3.5 Definição dos objetivos estratégicos**

#### **3.5.1 Elaboração das propostas de objetivos pelos grupos de trabalho**

Os objetivos são os resultados qualitativos prioritários que a organização pretende alcançar no horizonte de tempo colocado pelo planejamento. Pensados e organizados de maneira lógica e com possibilidade de impacto mútuo, contribuem para o alcance da visão e o cumprimento da missão da instituição. Devem ser específicos e de fácil entendimento, mensuráveis, possíveis, relevantes e estabelecidos para um determinado período.

Os objetivos estratégicos do novo plano do Tribunal foram estabelecidos com base nos fatores críticos de sucesso levantados nas reuniões descentralizadas e nas entrevistas com a Administração, além dos oriundos de uma análise minuciosa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, também provenientes das reuniões e das propostas apresentadas pelo SINGESPA-MG. Assim, o trabalho de definição dos objetivos teve por base:



- A constituição de seis grupos de trabalho com representantes especialistas das seguintes áreas: fim (1ª e 2ª Instâncias), de comunicação, de infraestrutura, de pessoas, de orçamento e de tecnologia da informação conforme Anexo XII;
- A elaboração pela Secretaria de Gestão Estratégica de uma listagem completa dos fatores críticos de sucesso, que levasse também em consideração as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças levantadas, agrupados por área;
- A priorização dos fatores críticos de sucesso pelo grupo de trabalho constituído por representantes da área fim, tendo em vista ser ela o principal cliente (demandante) das outras áreas. Nessa priorização foram considerados os seguintes parâmetros: o nível de contribuição do fator para concretizar a nova visão de futuro da organização e para o cumprimento da missão, além do impacto que poderia ser causado pelo não atendimento-tratamento do fator crítico. O resultado da priorização pode ser encontrado no Anexo XIII;
- Revisão da priorização estabelecida pelos representantes da área fim por todos os outros grupos, considerando sua respectiva expertise;
- Agrupamento dos fatores críticos priorizados por afinidade e estabelecimento dos objetivos estratégicos pelos seis grupos, tendo ainda como referência os macrodesafios do Poder Judiciário e os objetivos estratégicos definidos para a Justiça do Trabalho. Nesta tarefa foi utilizado como guia o formulário constante do Anexo XIV;
- Elaboração de definição sucinta e de linhas de ação para cada um dos objetivos estratégicos e estabelecimento de possíveis responsáveis;
- Classificação dos objetivos estratégicos em uma das seguintes perspectivas, considerando sua contribuição para a estratégia: Sociedade; Processos Internos; Pessoas e Recursos.

Esse trabalho ocorreu em, no mínimo, duas reuniões realizadas com cada um dos grupos constituídos.

### **3.5.2 Validação dos objetivos pelo Grupo Estratégico**

Realizada a compilação das propostas de objetivos delineadas pelos grupos técnicos de trabalho, tais propostas foram apresentadas ao Grupo Estratégico, que propôs alguns ajustes.

### **3.5.3 Análise e aprovação dos objetivos pela Comissão de Planejamento Estratégico**

Após, foram apresentadas à Comissão de Planejamento Estratégico as propostas dos objetivos estratégicos juntamente com as linhas de ação e os responsáveis, conforme consta do Anexo XV. Na referida reunião foram realizados pequenos alterações na proposta, em especial em relação aos responsáveis pelos objetivos estratégicos.

## **3.6 Definição dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas**

### **3.6.1 Elaboração das propostas de indicadores e metas pelos grupos de trabalho**

Indicadores são instrumentos de controle e medição do desempenho da estratégia. São eles que mensuram o alcance dos objetivos. Devem ser bem descritos e mostrar vinculação estreita com o que pretendem medir, apresentar fórmula de cálculo, base de dados possível e/ou acessível e permitir aferição periódica.

Os indicadores são instrumentos essenciais de gestão, pois permitem o acompanhamento de resultados de forma quantitativa, sucinta e objetiva. Possibilitam ainda o estabelecimento e a priorização de ações, projetos ou programas capazes de melhorar desempenhos que por ventura estejam abaixo do esperado.



Desta forma, no contexto de gestão estratégica, os indicadores devem estar completamente alinhados aos objetivos e às demandas estratégicas detectadas previamente.

Metas são objetivos de curto prazo, que se relacionam com os indicadores e devem apontar o que, e/ou quanto, se pretende alcançar e em quanto tempo. Diferenciam-se dos objetivos estratégicos por trabalharem com quantidade e curto prazo. Ressalte-se que as metas devem ser tangíveis e ao mesmo tempo desafiadoras, de tal forma que a instituição possa melhorar continuamente, mas de forma parcimoniosa.

Vale ressaltar que as metas encontram-se vinculadas aos indicadores, representando o progresso no desempenho deles ao longo do tempo.

Uma vez estabelecidos os objetivos pela Comissão de Planejamento Estratégico, os mesmos grupos de trabalho divididos em área fim, de comunicação, de infraestrutura, de pessoas, de orçamento e de tecnologia da informação reuniram-se para estabelecer os indicadores e as metas relacionadas a cada um dos objetivos.

Nas reuniões, os grupos de trabalho foram instruídos a alinharem os indicadores e as metas estabelecidas para o Tribunal com as metas nacionais e com os indicadores da Justiça do Trabalho. Foram elaborados, para isso, um guia e um formulário - Anexo XVI.

Uma vez estabelecidos os indicadores e as metas, estas passaram por uma análise da Secretaria de Gestão Estratégica e pelo crivo da equipe de Estatística, que realizou a mensuração das séries históricas de alguns dos indicadores, tornando possível o conhecimento atual do desempenho do Tribunal e a projeção desejada para determinado período futuro.

Interessante registrar que essa fase, dada a sua especificidade, contou com a colaboração de diversos servidores e magistrados. Convidados a integrar



os grupos de trabalho, esses colaboradores discutiram à exaustão de forma a mais bem estruturar os indicadores e dosar as metas para que espelhassem com a maior precisão a medição dos objetivos.

Definidos os indicadores e as respectivas metas, o passo seguinte foi a formatação de projetos estratégicos.

### **3.6.2 Elaboração das propostas de iniciativas estratégicas**

As iniciativas estratégicas representam os programas, projetos, ações estratégicas e necessidades de TI que possibilitam, caso bem executados, o alcance da estratégia.

Partindo dos objetivos estratégicos estabelecidos, das respectivas linhas de ação e dos indicadores e metas propostos, os grupos de trabalho reuniram-se novamente e propuseram, em formulário específico - Anexo XVII, iniciativas estratégicas que poderiam, no curto, médio e longo prazos, contribuir para o alcance dos objetivos traçados.

### **3.6.3 Validação dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas pelo Grupo Estratégico**

Seguindo ritual análogo ao dos objetivos, após a formatação dos novos indicadores, das respectivas metas e das iniciativas estratégicas, esse material foi levado ao Grupo Estratégico que, após ampla discussão, fez pequenos ajustes e validou as propostas.

### **3.6.4 Análise e aprovação dos indicadores, metas e iniciativas estratégicas pela Comissão de Planejamento Estratégico**

A seguir, foi a vez de a Comissão de Planejamento Estratégico examinar a matéria, que foi apresentada pelo Diretor-Geral e pela Secretária de Gestão Estratégica, detalhadamente, dada a maior especificidade do assunto.



Depois do exame, discussão e questionamentos, a CPE deu a sua aprovação, conforme documento constante do Anexo XVIII.

#### **4. ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO**

O mapa estratégico é uma representação visual que traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais, separados por perspectivas. Ela, a grosso modo, é a bússola organizacional.

Tem por objetivo proporcionar aos integrantes uma percepção clara de como suas funções/atribuições estão ligadas à estratégia da organização, possibilitando que todos trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas.

Também serve para comunicar à sociedade e aos clientes a estratégia, de forma objetiva, concisa e transparente.

Sob uma perspectiva mais ampla, o mapa estratégico mostra como uma instituição converterá suas iniciativas e recursos – inclusive ativos intangíveis - cultura e conhecimentos organizacionais – em resultados tangíveis.

O mapa estratégico do Tribunal foi desenvolvido pela Secretaria de Gestão Estratégica com o apoio da Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas e da Secretaria de Comunicação. Tendo a Presidente do Tribunal escolhido dois possíveis modelos, foi realizada ampla enquete com o público interno, para a escolha da versão final do Mapa Estratégico, que se encontra abaixo:



## Mapa Estratégico do TRT de Minas Gerais 2015 - 2020

### Missão

Solucionar conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma efetiva e célere, contribuindo para a harmonia social.

### Visão

Ser reconhecido na sociedade pela prestação da tutela jurisdicional dos direitos sociais de qualidade, célere e efetiva e pela excelência dos processos de gestão.



### Sociedade

Promover a cidadania e a responsabilidade social



### Processos Internos

Promover a qualidade, celeridade e efetividade das atividades jurisdicionais

Garantir a efetividade na execução

Estimular a prevenção e a conciliação de conflitos

Gerir demandas repetitivas e de grandes litigantes

Aperfeiçoar a comunicação interna e externa

Otimizar a logística de materiais, bens e serviços

Aperfeiçoar a gestão e a governança corporativa e de TIC

Assegurar a participação do TRT-MG no desenvolvimento e implantação dos sistemas nacionais de TIC



### Pessoas e Recursos

Aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho

Implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia

Assegurar um ambiente saudável e seguro

Garantir infraestrutura adequada

Buscar a excelência na gestão do orçamento

### Valores

Ética - Transparência - Comprometimento - Celeridade - Efetividade - Responsabilidade Socioambiental - Trabalho digno



## **5. FORMATAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO TRT DE MINAS GERAIS PARA O PERÍODO 2015-2020**

Durante os meses de dezembro de 2014 e janeiro de 2015 e com a definição do mapa, dos objetivos, indicadores, metas, e iniciativas estratégicas, a Secretaria de Gestão Estratégica consolidou o documento contendo o Plano Estratégico do TRT de Minas Gerais para o período 2015-2020.

Além do plano, foi desenvolvido ainda um Glossário dos Indicadores, que contém o detalhamento necessário para a medição.

## **6. APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL PLENO**

O Plano Estratégico do TRT de Minas Gerais para o período 2015-2020 foi formalmente encaminhado à apreciação do Tribunal Pleno no mês de fevereiro de 2015 e, após pequenas alterações, foi oficialmente aprovado na sessão plenária de 12 de março de 2015.



## 7. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle – São Paulo: Atlas, 2012.

GESPÚBLICA: Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores – Dezembro/2009

MAKLANY, Felipe. Análise SWOT Cruzada. Disponível em [http://www.maklany.com.br/t4\\_arquivos/Analise\\_SWOT\\_Cruzada.pdf](http://www.maklany.com.br/t4_arquivos/Analise_SWOT_Cruzada.pdf). Acessado em 10/12/2014.



## 8. ANEXOS

### Anexo I – Resultado da pesquisa com membros do Grupo Estratégico e Gerentes de Projeto

#### LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

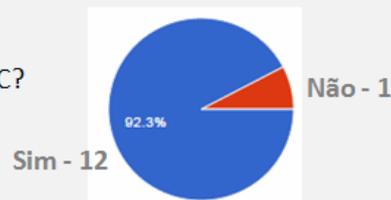
##### CARACTERÍSTICAS DOS 13 RESPONDENTES

- Preponderância de:
  - pessoas da área administrativa,
  - com mais de 10 anos de serviço público e no TRT3 e
  - experiência no judiciário
- Médio grau de envolvimento na construção do último planejamento estratégico, em especial para objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos.
- 12 dos respondentes entendem que o processo deve ser o mais participativo possível

#### LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

##### SOBRE A METODOLOGIA BSC

Você conhece a metodologia do BSC?



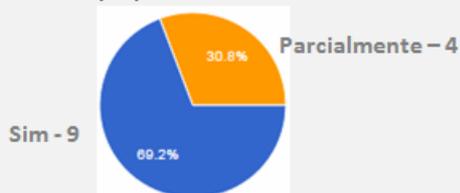
Você entende que a metodologia do BSC atende às necessidades do tribunal?



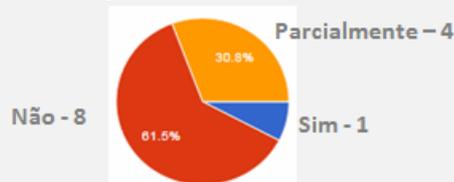
## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES

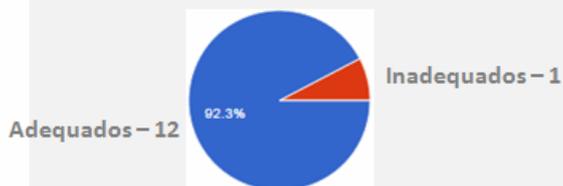
A atual missão do tribunal representa o nosso propósito de existência?



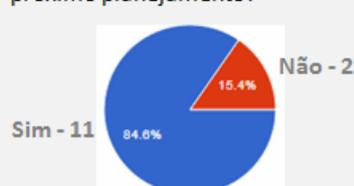
A visão de futuro do tribunal foi alcançada?



Os valores do tribunal estão?



Nossa visão deve permanecer no próximo planejamento?



## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

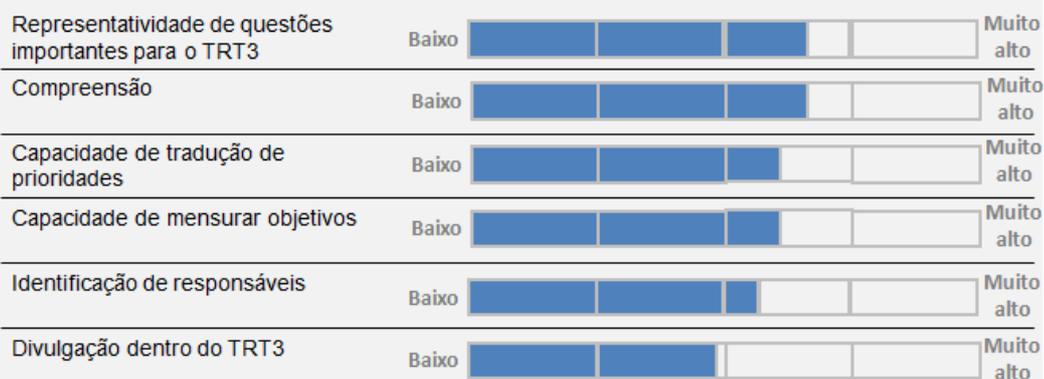
### SOBRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Representatividade de questões importantes para o TRT3	Baixo		Muito alto
Capacidade de tradução de prioridades	Baixo		Muito alto
Objetividade	Baixo		Muito alto
Compreensão	Baixo		Muito alto
Divulgação dentro do TRT3	Baixo		Muito alto
Identificação de responsáveis	Baixo		Muito alto

Todos entendem que sua unidade contribuiu para o alcance de algum objetivo estratégico, mas que estes, de uma forma geral, foram apenas parcialmente atingidos.

## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

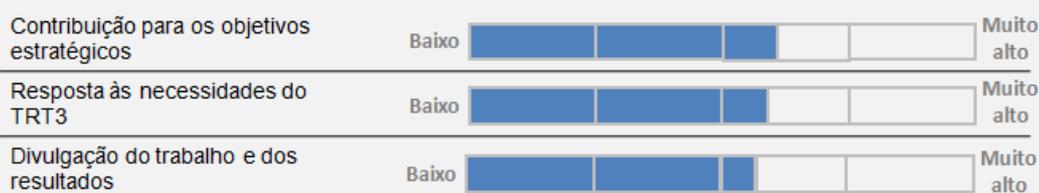
### SOBRE INDICADORES



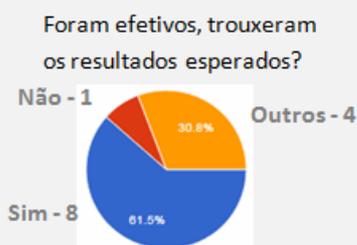
9 dos 13 respondentes conhecem ou acompanham algum indicador de medição do nosso mapa estratégico

## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### SOBRE PROJETOS ESTRATÉGICOS



Na sua área, os projetos estratégicos:



## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### O QUE DEU CERTO – ALGUMAS OPINIÕES

- Acho que o nosso planejamento 2010/2014 atingiu muitos resultados positivos.
- O acompanhamento da Assessoria de Planejamento Estratégico foi constante e fundamental para que os projetos fossem executados.
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- A disseminação da cultura do planejamento e da necessidade de executá-lo por meio de projetos é o maior legado do PE 2010/2014.
- Muitos dos projetos inseridos no planejamento foram implementados, o que foi muito positivo.

## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### O QUE PODE SER APRIMORADO

#### ENVOLVIMENTO

- Maior envolvimento da 1ª e 2ª instâncias na construção e execução da estratégia, em especial daqueles que estão lotados no interior.
- Maior responsabilidade/envolvimento da própria Administração com o planejamento.
- Conscientização e engajamento dos administradores (desembargadores) quanto a importância do planejamento prévio para quaisquer ações que possam ser determinadas.

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Definição de responsáveis pelos objetivos estratégicos
- Objetivos estratégicos mais específicos e menos genéricos
- Priorização entre objetivos estratégicos

## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### O QUE PODE SER APRIMORADO

#### INDICADORES E METAS

- Aprimoramento de alguns indicadores com definição clara de responsáveis
- Incorporar indicadores e metas do CNJ no nosso plano estratégico, utilizando as mesmas fórmulas de cálculo
- Definir e aferir indicadores para todas as unidades da 1ª e 2ª instâncias o que permite entender melhor a situação e estabelecer ações mais efetivas.

#### PROJETOS

- Mais projetos estratégicos para área fim que visem atacar nossas deficiências
- Ter projetos com características mais estratégicas e menos operacionais
- A falta de patrocinador para alguns projetos deve ser revista
- Os projetos estratégicos já existentes devem ser aprimorados e revisados constantemente, em vez de se criar novos projetos.

## LIÇÕES APRENDIDAS DO PLANO ESTRATÉGICO 2010-2014

### O QUE PODE SER APRIMORADO

#### ACOMPANHAMENTO/ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA

- Acompanhamento mais eficaz da estratégia, com envolvimento dos membros do Grupo Estratégico e da Comissão de Planejamento Estratégico
- Alinhamento mais efetivo entre a estratégia e as áreas

#### DIVULGAÇÃO

- Divulgar melhor os projetos, não só quanto à conclusão como também as etapas intermediárias.

## Anexo II – Informações estatísticas do Tribunal

# Análise da Primeira Instância

Renato de Azevedo Silva

[renatos@trt3.jus.br](mailto:renatos@trt3.jus.br)

Belo Horizonte, agosto de 2014



## Agenda

- Movimentação Processual
- Taxa de Congestionamento
- Comparação entre as unidades
- Lotação e absenteísmo
- Acordos, auxiliar fixo, produtividade dos magistrados

Renato Azevedo



2

## Movimentação Processual

- Disponibilizado mensalmente no *site* do TRT



Renato Azevedo



3

## Movimentação Processual

Ano	Recebidos	Solucionados	Pendentes
2009			47.330
2010	228.089	224.342	53.177
2011	239.628	234.218	61.135
2012	258.265	249.505	73.527
2013	276.832	254.437	100.439
2014	291.920	267.019	125.341
2015	308.407	277.576	156.171
2016	324.893	288.133	192.932
2017	341.380	298.690	235.621
2018	357.866	309.247	284.240
2019	374.353	319.805	338.789
2020	390.840	330.362	399.267



Projeções

De janeiro a junho de 2014:

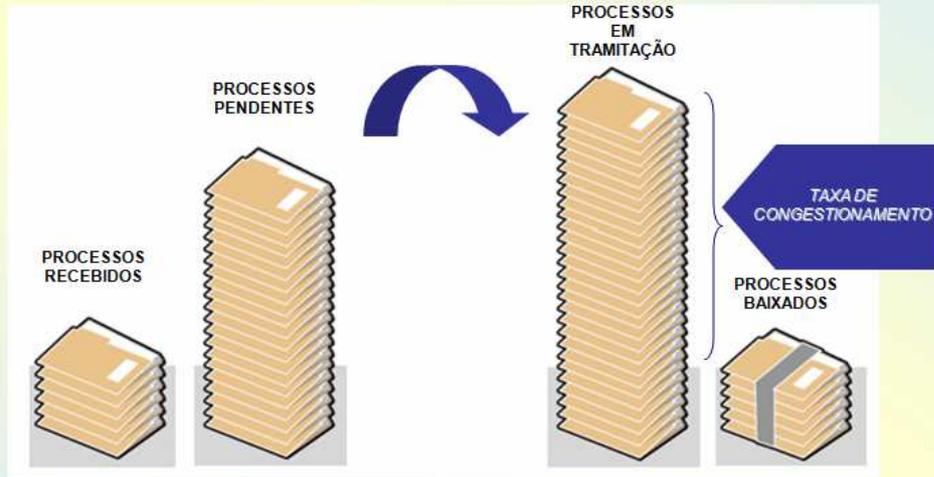
Recebidos: 147.544;  
Solucionados: 138.687;  
Pendentes: 109.500.

Renato Azevedo



4

## Taxa de Congestionamento – Fase de Conhecimento



Renato Azevedo



6

## Taxa de Congestionamento – Fase de Conhecimento

Renato Azevedo

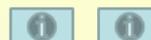


7

## Comparação entre as unidades

- Escores padronizados
  - Permite comparação considerando características com diferentes escalas de mensuração;
  - Permite atribuição de pesos para as diversas características.
- Características consideradas
  - Número de audiências, por tipo;
  - Processos solucionados;
  - Acervo de processos pendentes (de solução ou de finalização);
  - Prazos Médios até a realização das audiências (Una, Inicial e de Instrução).

Renato Azevedo



8

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Período: janeiro a junho de 2014

Varas	Posição	PJe	Faixa de recebimento processual	Resol. DG 1/2014	R. 63	Lotação Atual	Déf/lexc.	Dias de Afastamento	Número de Licenças	Tempo médio de afastamento	Taxa de Congestionamento	Conciliações	Conciliações	Varas com auxílio fixo	Score Total
Belo Horizonte - 43a Vara	1	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	34%	551	62%	Não	11,79
Belo Horizonte - 46a Vara	2	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	40%	456	53%	Não	10,33
Belo Horizonte - 47a Vara	3	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	38%	457	50%	Não	8,02
Belo Horizonte - 45a Vara	4	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	40%	601	61%	Não	7,54
Belo Horizonte - 42a Vara	5	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	43%	517	62%	Não	7,11
Belo Horizonte - 41a Vara	6	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	1	1	1,00	48%	448	57%	Não	6,66
Belo Horizonte - 44a Vara	7	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	1	1	1,00	50%	409	56%	Não	6,39
Guaxupé - 01a Vara	8	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	-1	90	10	9,00	33%	813	83%	Não	6,23
Curvelo - 01a Vara	9	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	111	11	10,09	32%	425	59%	Não	5,67
Paracatu - 01a Vara	10	Mista	1501 a 2000	14	13	11	-3	596	27	22,07	30%	560	65%	Não	5,42
Betim - 01a Vara	11	Mista	1501 a 2000	14	13	12	-2	481	14	34,36	49%	249	28%	Sim	5,41
São João del Rei - 01a Vara	12	Físicos	1001 a 1500	12	11	13	1	450	65	6,92	36%	502	70%	Não	5,38
Pouso Alegre - 03a Vara	13	LiqExec	1001 a 1500	11	11	9	-2	0	0	0,00	69%	345	60%	Não	4,94
Belo Horizonte - 48a Vara	14	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	0	0	0	0,00	52%	440	57%	Não	4,91
Bom Despacho - 01a Vara	15	Físicos	2001 a 2500	18	15	18	0	1096	32	34,25	31%	754	71%	Não	4,74
Ubá - 01a Vara	16	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	219	31	7,06	20%	534	77%	Não	4,46
Nova Lima - 02a Vara	17	PJe	1001 a 1500	11	11	9	-2	11	1	11,00	28%	209	37%	Não	4,41
Sete Lagoas - 03a Vara	18	PJe	1001 a 1500	11	11	10	-1	37	8	4,63	57%	323	56%	Não	4,38
Passos - 02a Vara	19	Físicos	1001 a 1500	11	11	11	0	163	10	16,30	37%	404	57%	Não	4,26
Araguari - 02a Vara	20	LiqExec	1001 a 1500	11	11	11	0	0	0	0,00	59%	526	73%	Não	4,25
Pará de Minas - 01a Vara	21	Físicos	2001 a 2500	18	15	17	-1	566	14	40,43	29%	360	52%	Não	4,22
Betim - 06a Vara	22	PJe	1501 a 2000	13	13	12	-1	11	2	5,50	46%	233	40%	Não	3,96
Sete Lagoas - 01a Vara	23	Mista	1001 a 1500	13	11	14	1	427	145	2,94	40%	362	47%	Sim	3,87
Itaúna - 01a Vara	24	Mista	1001 a 1500	12	11	12	0	254	6	42,33	31%	324	51%	Não	3,76
Belo Horizonte - 10a Vara	25	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	17	4	4,25	30%	276	39%	Não	3,60
Uberlândia - 03a Vara	26	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-2	568	27	21,04	53%	415	42%	Sim	3,45
Governador Valadares - 03a Vara	27	Físicos	1501 a 2000	14	13	11	-3	121	12	10,08	40%	364	51%	Não	3,03
Montes Claros - 01a Vara	28	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	753	30	25,10	40%	426	51%	Sim	2,90
Belo Horizonte - 30a Vara	29	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	304	33	9,21	43%	319	35%	Sim	2,88
Juiz de Fora - 02a Vara	30	Físicos	1501 a 2000	14	13	16	2	573	33	17,36	44%	303	43%	Não	2,73
Conselheiro Lafaiete - 01a Vara	31	Mista	1501 a 2000	14	13	13	-1	324	11	29,45	33%	240	50%	Não	2,61
Itabira - 02a Vara	32	LiqExec	751 a 1000	9	9	9	0	48	2	24,00	51%	171	42%	Não	2,61
Passos - 01a Vara	33	Físicos	1001 a 1500	11	11	11	0	766	24	31,92	43%	393	53%	Não	2,58

FONTES: e-Gestão e Planilhas Lotação.

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Período: janeiro a junho de 2014

Varas	Posição	PJe	Faixa de recebimento processual	Resol. DG 1/2014	R. 63	Lotação Atual	Déffexc.	Dias de Afastamento	Número de Licenças	Tempo médio de afastamento	Taxa de Congestionamento	Conciliações	Conciliações	Varas com auxílio fixo	Score Total
Poços de Caldas - 01a Vara	34	Mista	1001 a 1500	11	11	10	-1	392	14	28,00	37%	294	48%	Não	2,43
Sabará - 01a Vara	35	Mista	1001 a 1500	12	11	12	0	269	16	16,81	36%	335	52%	Não	2,31
Ponte Nova - 01a Vara	36	Físicos	1001 a 1500	12	11	11	-1	498	19	26,21	30%	235	55%	Não	2,30
Belo Horizonte - 32a Vara	37	LiqExec	1501 a 2000	14	13	15	2	194	35	5,54	34%	315	44%	Não	2,29
Lavras - 01a Vara	38	Físicos	1001 a 1500	12	11	13	1	195	28	6,96	37%	538	75%	Não	2,22
Betim - 05a Vara	39	Mista	1501 a 2000	14	13	12	-2	204	33	6,18	42%	285	42%	Sim	2,05
Pedro Leopoldo - 01a Vara	40	Mista	1501 a 2000	14	13	14	0	172	7	24,57	53%	460	52%	Não	2,04
Munizópolis - 01a Vara	41	Físicos	1501 a 2000	14	13	16	2	910	82	11,10	38%	561	71%	Não	1,99
Divinópolis - 02a Vara	42	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	277	26	10,65	36%	670	73%	Não	1,97
Belo Horizonte - 15a Vara	43	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	161	41	3,93	36%	430	52%	Sim	1,94
Ituiutaba - 02a Vara	44	LiqExec	1001 a 1500	11	11	9	-2	0	0	0,00	73%	438	61%	Sim	1,86
Uberlândia - 06a Vara	45	LiqExec	1501 a 2000	14	13	10	-4	0	0	0,00	62%	502	59%	Não	1,83
Pouso Alegre - 02a Vara	46	LiqExec	1001 a 1500	13	11	11	-2	104	38	2,74	45%	287	40%	Sim	1,73
Barbacena - 02a Vara	47	Mista	1001 a 1500	11	11	11	0	166	13	12,77	33%	438	65%	Não	1,69
Juiz de Fora - 05a Vara	48	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	224	39	5,74	44%	316	44%	Não	1,65
Caxambu - 01a Vara	49	Mista	1501 a 2000	14	13	12	-2	225	17	13,24	32%	407	75%	Não	1,53
Barbacena - 01a Vara	50	Mista	1001 a 1500	11	11	11	0	123	22	5,59	44%	426	66%	Não	1,53
Belo Horizonte - 05a Vara	51	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	132	41	3,22	44%	335	41%	Sim	1,37
Formiga - 02a Vara	52	Físicos	1001 a 1500	11	11	12	1	289	39	7,41	37%	306	65%	Não	1,36
Belo Horizonte - 27a Vara	53	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	422	53	7,96	32%	306	49%	Não	1,35
Manhuaçu - 01a Vara	54	Físicos	1001 a 1500	12	11	10	-2	120	16	7,50	32%	353	70%	Não	1,22
Juiz de Fora - 04a Vara	55	Físicos	1501 a 2000	14	13	15	1	124	7	17,71	33%	298	42%	Não	1,13
Montes Claros - 02a Vara	56	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	554	17	32,59	38%	381	48%	Sim	1,13
Monte Azul - 01a Vara	57	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	227	39	5,82	47%	366	53%	Não	1,13
Uberaba - 04a Vara	58	Pje	1001 a 1500	11	11	10	-1	20	2	10,00	56%	152	52%	Não	1,11
Belo Horizonte - 12a Vara	59	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	300	38	7,89	30%	260	41%	Sim	1,10
Caratinga - 01a Vara	60	Físicos	1001 a 1500	12	11	12	0	295	26	11,35	23%	210	57%	Não	1,05
Unai - 01a Vara	61	Físicos	501 a 750	8	7	6	-2	396	33	12,00	31%	188	56%	Não	1,04
Belo Horizonte - 26a Vara	62	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	152	33	4,61	39%	316	45%	Não	1,03
Uberaba - 03a Vara	63	Mista	1001 a 1500	13	11	12	-1	53	11	4,82	60%	373	54%	Sim	1,02
Patrocínio - 01a Vara	64	Físicos	501 a 750	8	7	6	-2	623	23	27,09	55%	213	51%	Não	1,02
Varginha - 02a Vara	65	LiqExec	1001 a 1500	11	11	10	-1	400	44	9,09	38%	407	68%	Não	0,89
João Monlevade - 01a Vara	66	Físicos	1001 a 1500	11	11	11	0	129	8	16,13	33%	323	53%	Não	0,84

FONTES: e-Gestão e Planilhas Lotação

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Período: janeiro a junho de 2014

Varas	Posição	PJe	Faixa de recebimento processual	Resol. DG 1/2014	R. 63	Lotação Atual	Déffexc.	Dias de Afastamento	Número de Licenças	Tempo médio de afastamento	Taxa de Congestionamento	Conciliações	Conciliações	Varas com auxílio fixo	Score Total
Nanuque - 01a Vara	67	Físicos	1001 a 1500	12	11	8	-4	98	10	9,80	22%	210	51%	Não	0,65
Belo Horizonte - 03a Vara	68	LiqExec	1501 a 2000	14	13	14	1	122	25	4,88	42%	293	47%	Não	0,62
Cataguases - 01a Vara	69	Físicos	1501 a 2000	14	13	16	-2	567	49	11,57	43%	383	51%	Não	0,59
Betim - 02a Vara	70	Mista	1501 a 2000	14	13	13	-1	404	66	6,12	51%	251	37%	Sim	0,46
Formiga - 01a Vara	71	Físicos	1001 a 1500	11	11	12	1	447	97	4,61	38%	278	57%	Sim	0,38
Alfenas - 02a Vara	72	LiqExec	751 a 1000	9	9	8	-1	0	0	0,00	63%	338	73%	Não	0,38
Belo Horizonte - 33a Vara	73	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	43	12	3,58	33%	218	41%	Não	0,35
Juiz de Fora - 03a Vara	74	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	534	52	10,27	39%	320	46%	Não	0,26
Belo Horizonte - 22a Vara	75	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	311	53	5,87	29%	278	46%	Não	0,20
Poços de Caldas - 02a Vara	76	Mista	1001 a 1500	11	11	11	0	619	40	15,48	49%	300	44%	Não	0,18
Santa Rita do Sapucaí - 01a Va	77	Mista	1001 a 1500	12	11	12	0	170	13	13,08	37%	213	42%	Não	0,15
Pedro Leopoldo - 02a Vara	78	Mista	1501 a 2000	14	13	14	0	183	11	16,64	57%	384	47%	Não	0,13
Betim - 04a Vara	79	Mista	1501 a 2000	14	13	12	-2	16	6	2,67	51%	264	36%	Sim	0,10
Ituiutaba - 01a Vara	80	LiqExec	1001 a 1500	13	11	12	-1	532	18	29,56	43%	580	59%	Não	0,01
Governador Valadares - 01a Va	81	Físicos	1501 a 2000	14	13	12	-2	60	10	6,00	38%	355	52%	Não	0,00
Santa Luzia - 01a Vara	82	Mista	1001 a 1500	12	11	11	-1	342	16	21,38	46%	371	52%	Não	-0,05
Belo Horizonte - 17a Vara	83	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	70	17	4,12	43%	332	45%	Não	-0,10
Uberaba - 01a Vara	84	Mista	1001 a 1500	13	11	13	0	772	37	20,86	40%	321	52%	Não	-0,11
Coronel Fabriciano - 01a Vara	85	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	179	20	8,95	47%	346	48%	Não	-0,27
Januária - 01a Vara	86	Físicos	501 a 750	8	7	9	1	35	5	7,00	33%	158	52%	Não	-0,28
Juiz de Fora - 01a Vara	87	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	250	21	11,90	42%	270	45%	Não	-0,31
São Sebastião do Paraíso - 01a	88	Mista	1001 a 1500	12	11	11	-1	313	5	62,60	41%	521	81%	Não	-0,33
Guanhães - 01a Vara	89	Físicos	751 a 1000	10	9	8	-2	772	64	12,06	40%	261	56%	Não	-0,35
Araguari - 01a Vara	90	LiqExec	1001 a 1500	13	11	11	-2	184	16	11,50	35%	462	74%	Sim	-0,45
Varginha - 01a Vara	91	LiqExec	1001 a 1500	11	11	11	0	113	23	4,91	42%	410	70%	Não	-0,50
Contagem - 02a Vara	92	Mista	1501 a 2000	14	13	13	-1	246	20	12,30	50%	356	43%	Não	-0,57
Belo Horizonte - 02a Vara	93	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	350	18	19,44	37%	270	49%	Não	-0,57
Belo Horizonte - 24a Vara	94	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	325	18	18,06	35%	280	46%	Sim	-0,58
Contagem - 06a Vara	95	Pje	1501 a 2000	14	13	16	2	10	1	10,00	47%	354	58%	Não	-0,60
Belo Horizonte - 21a Vara	96	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	118	12	9,83	41%	263	40%	Não	-0,66
Diamantina - 01a Vara	97	LiqExec	751 a 1000	10	9	8	-2	30	1	30,00	24%	122	39%	Não	-0,69
Pirapora - 01a Vara	98	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	120	4	30,00	39%	264	55%	Não	-0,69
Uberlândia - 02a Vara	99	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	-1	20	2	10,00	44%	375	42%	Não	-0,77

FONTES: e-Gestão e Planilhas Lotação

Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

Período: janeiro a junho de 2014

Varas	Posição	PJe	Faixa de recebimento processual	Resol. DG 1/2014	R. 63	Lotação Atual	Déf/exc.	Dias de Afastamento	Número de Licenças	Tempo médio de afastamento	Taxa de Congestionamento	Conciliações	Conciliações	Varas com auxílio fixo	Score Total
Belo Horizonte - 19a Vara	100	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	144	21	6,86	48%	328	49%	Sim	-0,79
Coronel Fabriciano - 02a Vara	101	Físicos	1501 a 2000	14	13	15	1	194	42	4,62	43%	341	54%	Não	-0,87
Divinópolis - 01a Vara	102	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	318	34	9,35	44%	617	65%	Não	-0,88
Uberlândia - 01a Vara	103	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	-1	167	14	11,93	42%	439	43%	Sim	-0,96
Pouso Alegre - 01a Vara	104	LiqExec	1001 a 1500	13	11	12	-1	800	64	12,50	49%	256	45%	Não	-1,01
Uberlândia - 05a Vara	105	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	-1	61	7	8,71	42%	487	55%	Não	-1,02
Ribeirão das Neves - 01a Vara	106	Mista	1001 a 1500	12	11	10	-2	90	6	15,00	45%	379	67%	Não	-1,20
Teófilo Otoni - 01a Vara	107	Mista	1501 a 2000	14	13	13	-1	420	62	6,77	51%	419	57%	Não	-1,25
Itajubá - 01a Vara	108	Mista	1001 a 1500	12	11	9	-3	200	22	9,09	42%	100	40%	Não	-1,25
Belo Horizonte - 37a Vara	109	LiqExec	1501 a 2000	14	13	14	1	310	45	6,89	37%	330	48%	Não	-1,31
Governador Valadares - 02a Va	110	Físicos	1501 a 2000	14	13	12	-2	48	4	12,00	41%	337	51%	Não	-1,33
Belo Horizonte - 20a Vara	111	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	80	25	3,20	42%	356	51%	Não	-1,34
Almenara - 01a Vara	112	Físicos	1001 a 1500	12	11	11	-1	141	15	9,40	36%	157	65%	Não	-1,39
Belo Horizonte - 14a Vara	113	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	211	26	8,12	39%	288	47%	Não	-1,48
Belo Horizonte - 18a Vara	114	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	132	26	5,08	44%	270	43%	Não	-1,64
Iturama - 01a Vara	115	Físicos	1001 a 1500	12	11	10	-2	106	7	15,14	41%	158	47%	Não	-1,67
Montes Claros - 03a Vara	116	Físicos	1501 a 2000	14	13	18	4	1205	57	21,14	43%	367	49%	Não	-1,76
Belo Horizonte - 38a Vara	117	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	276	41	6,73	38%	254	36%	Não	-1,81
João Monlevade - 02a Vara	118	Físicos	1001 a 1500	11	11	11	0	319	21	15,19	40%	271	54%	Não	-2,11
Três Corações - 01a Vara	119	LiqExec	1001 a 1500	12	11	11	-1	852	18	47,33	47%	363	64%	Não	-2,12
Belo Horizonte - 16a Vara	120	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	617	56	11,02	38%	317	50%	Não	-2,28
Alfenas - 01a Vara	121	LiqExec	751 a 1000	10	9	11	1	402	22	18,27	28%	205	54%	Não	-2,32
Viçosa - 01a Vara	122	Pje	501 a 750	7	7	9	2	24	7	3,43	27%	115	59%	Não	-2,51
Plumhi - Posto Avançado	123	Físicos		6		5	-1	0	0	0,00	32%	189	67%	Não	-2,60
Belo Horizonte - 08a Vara	124	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	49	7	7,00	41%	273	41%	Sim	-2,63
Belo Horizonte - 28a Vara	125	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	146	25	5,84	41%	209	36%	Não	-2,67
Coronel Fabriciano - 03a Vara	126	Físicos	1501 a 2000	14	13	15	1	675	11	61,36	44%	355	54%	Não	-2,74
Belo Horizonte - 31a Vara	127	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	100	18	5,56	40%	311	48%	Sim	-2,86
Sete Lagoas - 02a Vara	128	Mista	1001 a 1500	13	11	14	1	811	50	16,22	68%	270	50%	Sim	-2,92
Araxá - 01a Vara	129	Físicos	1501 a 2000	14	13	14	0	73	10	7,30	49%	535	68%	Não	-2,92
Coronel Fabriciano - 04a Vara	130	Físicos	1501 a 2000	13	13	10	-3	460	46	10,00	46%	346	49%	Não	-3,02
Belo Horizonte - 35a Vara	131	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	164	27	6,07	37%	346	52%	Não	-3,03
Contagem - 01a Vara	132	Mista	1501 a 2000	14	13	13	-1	111	22	5,05	48%	364	50%	Não	-3,06

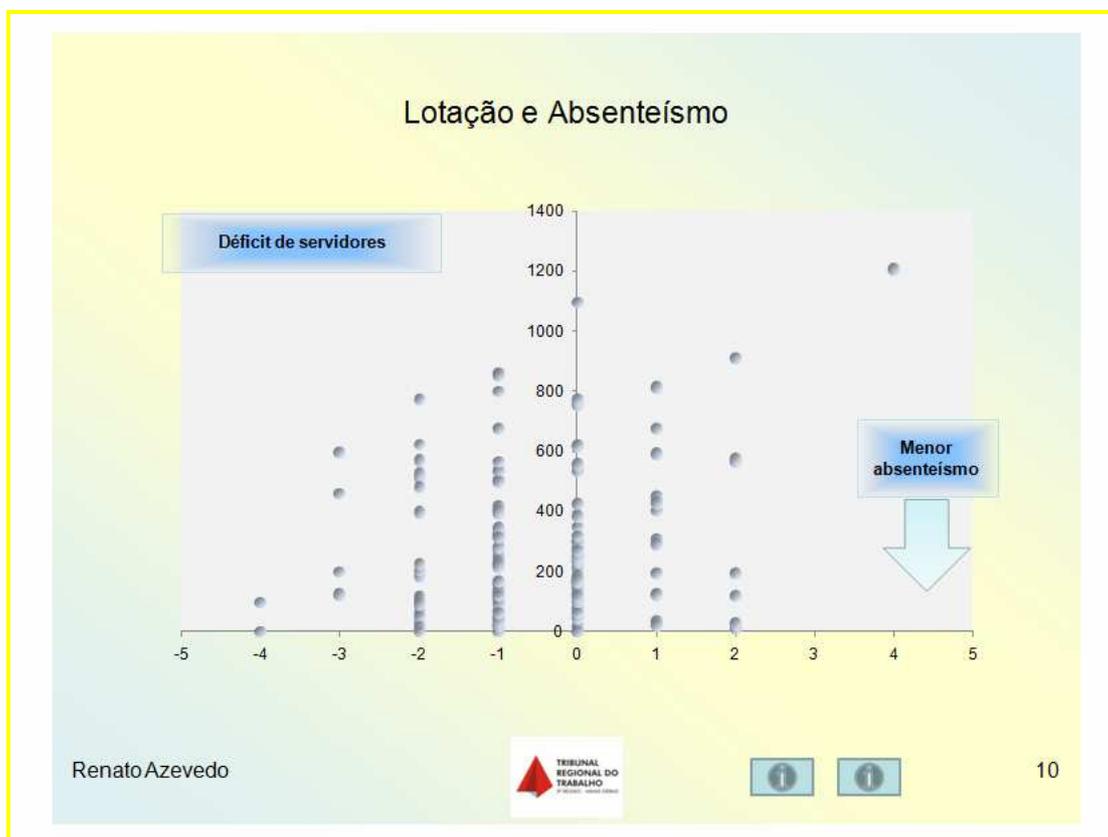
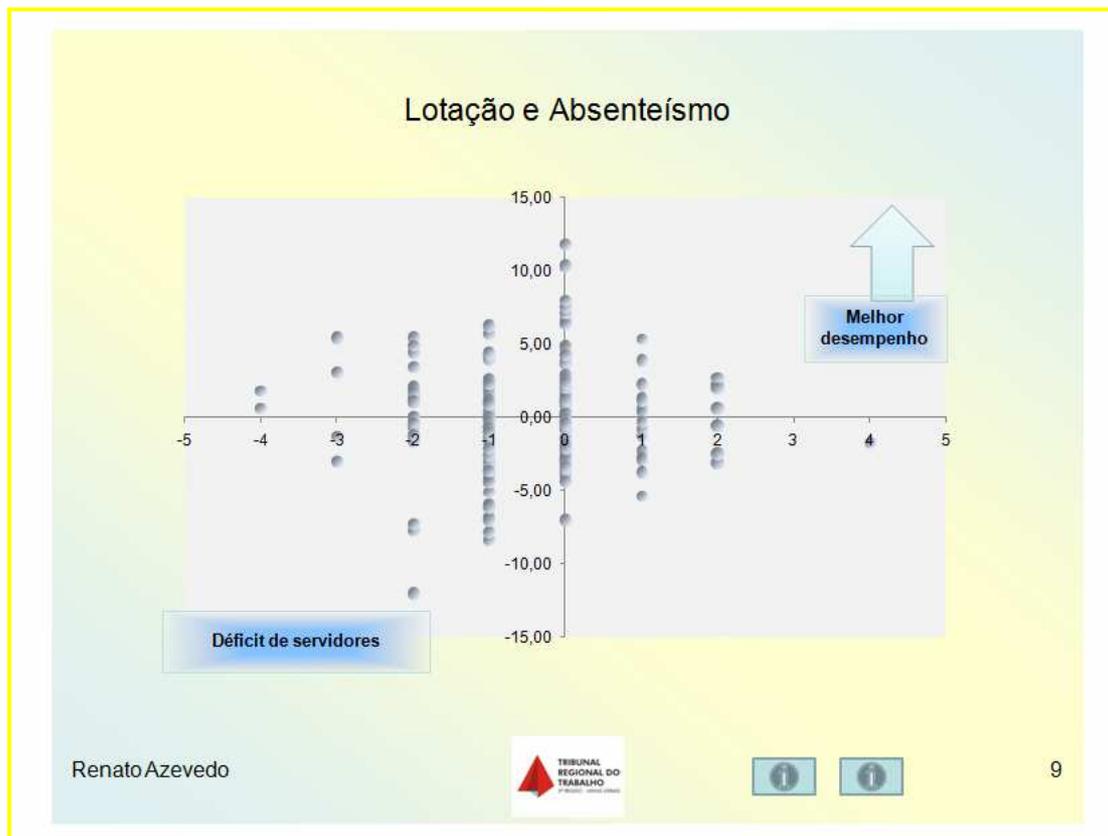
FONTES: e-Gestão e Planilhas Lotação

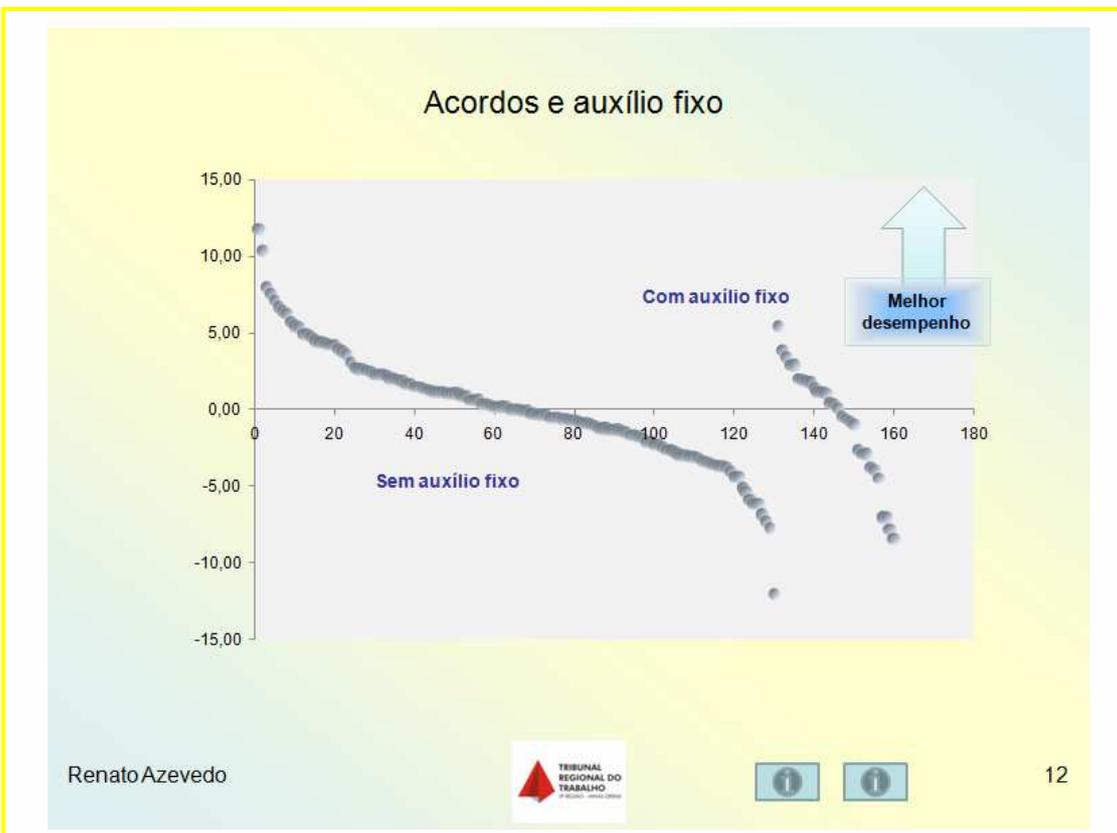
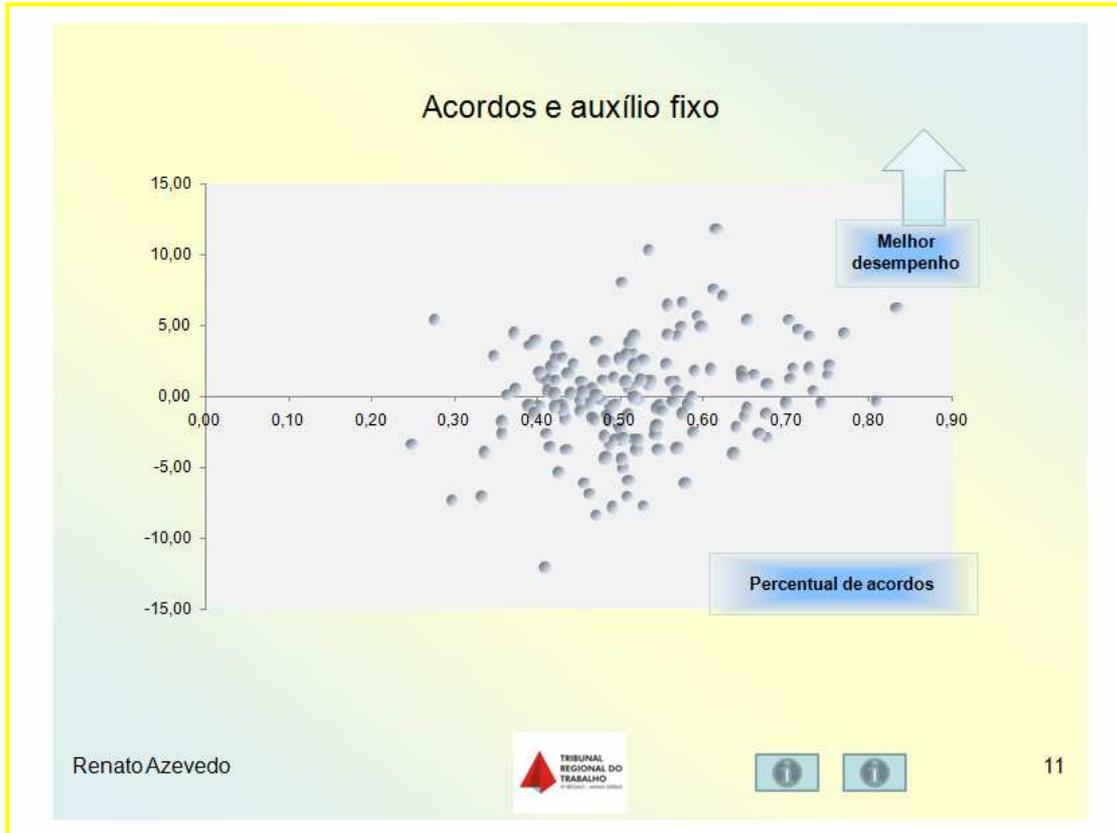
Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região

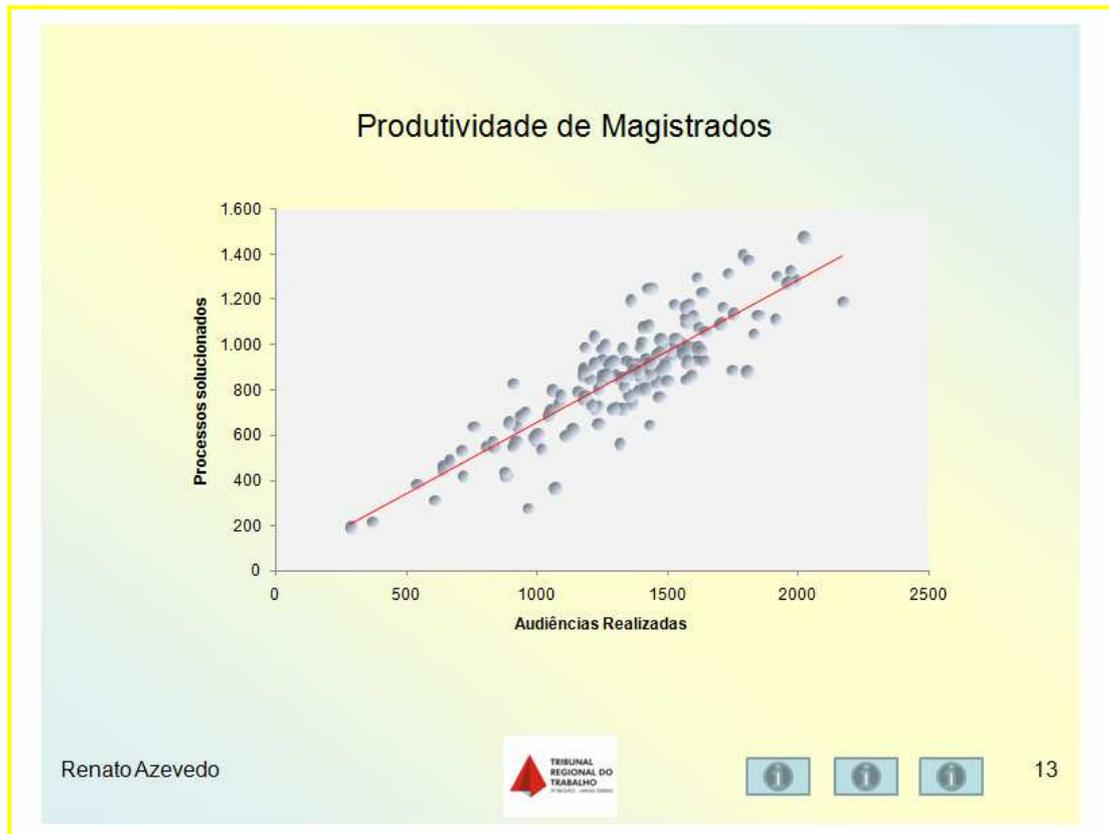
Período: janeiro a junho de 2014

Varas	Posição	PJe	Faixa de recebimento processual	Resol. DG 1/2014	R. 63	Lotação Atual	Déf/exc.	Dias de Afastamento	Número de Licenças	Tempo médio de afastamento	Taxa de Congestionamento	Conciliações	Conciliações	Varas com auxílio fixo	Score Total
Belo Horizonte - 13a Vara	133	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	298	35	8,51	39%	301	49%	Não	-3,12
Contagem - 05a Vara	134	Mista	1501 a 2000	14	13	16	2	119	15	7,93	53%	298	52%	Não	-3,14
Nova Lima - 01a Vara	135	Mista	1001 a 1500	13	11	13	0	63	12	5,25	43%	130	25%	Não	-3,38
Belo Horizonte - 11a Vara	136	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	154	27	5,70	42%	285	49%	Não	-3,43
Belo Horizonte - 34a Vara	137	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	241	49	4,92	44%	281	42%	Não	-3,56
Araçuaí - 01a Vara	138	Físicos	751 a 1000	10	9	9	-1	16	1	16,00	37%	163	41%	Não	-3,57
Uberlândia - 04a Vara	139	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	-1	33	4	8,25	48%	525	57%	Não	-3,70
Belo Horizonte - 01a Vara	140	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	232	35	6,63	38%	327	55%	Não	-3,74
Uberaba - 02a Vara	141	Mista	1001 a 1500	13	11	14	1	20	2	10,00	48%	279	44%	Não	-3,78
Belo Horizonte - 23a Vara	142	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	20	7	2,86	39%	291	52%	Sim	-3,79
Belo Horizonte - 25a Vara	143	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	232	81	2,86	44%	272	34%	Sim	-4,00
Aimorés - Posto Avançado	144	Físicos	751 a 1000	9	9	8	-1	121	9	13,44	29%	93	64%	Não	-4,08
Congonhas - 01a Vara	145	Físicos	1501 a 2000	14	13	13	-1	109	5	21,80	47%	323	48%	Não	-4,37
Belo Horizonte - 39a Vara	146	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	63	15	4,20	46%	287	48%	Não	-4,39
Contagem - 03a Vara	147	Mista	2001 a 2500	18	15	17	-1	169	12	14,08	50%	329	50%	Sim	-4,45
Belo Horizonte - 40a Vara	148	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	270	19	14,21	45%	312	50%	Não	-5,09
Belo Horizonte - 29a Vara	149	LiqExec	1501 a 2000	14	13	14	1	590	53	11,13	42%	329	42%	Não	-5,35
Belo Horizonte - 09a Vara	150	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	157	12	13,08	43%	331	51%	Não	-5,93
Ouro Preto - 01a Vara	151	Físicos	1501 a 2000	14	11	13	-1	862	62	13,90	60%	501	58%	Não	-6,11
Patos de Minas - 01a Vara	152	Físicos	1001 a 1500	12	11	11	-1	676	43	15,72	43%	250	46%	Não	-6,14
Belo Horizonte - 06a Vara	153	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	215	35	6,14	38%	292	46%	Não	-6,88
Itabira - 01a Vara	154	LiqExec	751 a 1000	10	9	9	-1	284	41	6,93	45%	148	33%	Sim	-7,05
Belo Horizonte - 36a Vara	155	LiqExec	1501 a 2000	14	13	13	0	382	32	11,94	46%	297	51%	Sim	-7,06
Frutal - 01a Vara	156	Pje	751 a 1000	9	9	7	-2	85	2	42,50	64%	89	30%	Não	-7,31
Belo Horizonte - 04a Vara	157	LiqExec	1501 a 2000	14	13	11	-2	510	59	8,64	46%	294	53%	Não	-7,72
Contagem - 04a Vara	158	Mista	1001 a 1500	12	11	11	-1	50	7	7,14	51%	292	49%	Sim	-7,86
Belo Horizonte - 07a Vara	159	LiqExec	1501 a 2000	14	13	12	-1	501	48	10,44	60%	293	47%	Sim	-8,40
Betim - 03a Vara	160	Mista	1501 a 2000	14	13	12	-2	523	19	27,53	83%	209	41%	Não	-12,05

FONTES: e-Gestão e Planilhas Lotação







## Levantamento dos problemas internos das varas

<p><b>Pessoas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantidade</li> <li>Competências</li> <li>Alocação</li> <li>Distribuição FCs</li> <li>Valorização</li> <li>Relacionamento</li> <li>QVT</li> <li>Saúde</li> </ul>	<p><b>Processos de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolação de sentenças (definição de pauta, condução de audiência, produção de sentença)</li> <li>Serviços de Secretaria (fase de conhecimento / execução: atermação, intimação, atendimento de balcão, cálculo, perícia, fornecimento de certidões, controle de prazos, autuação, arquivo, alimentação de dados nos sistemas)</li> </ul>	<p><b>Infraestrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TI (equipamentos/ sistemas / link)</li> <li>Engenharia (telefonia / espaço físico / layout manutenção)</li> <li>Logística (materiais / mobiliário)</li> </ul>
---	---	---

### Anexo III – Cronograma dos trabalhos

Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
1	2	3	4	5 Evento de Abertura dos Trabalhos
8	9 Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico	10	11 Trabalhos em Montes Claros Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	12 Trabalhos em Coronel Fabriciano Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso
15 Trabalhos em Poços de Caldas Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	16	17 Trabalhos em Uberlândia Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	18 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (gabinetes e 2ª Instância)	19 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (gabinetes e 2ª Instância)
22	23	24	25 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (Administração)	26
29 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (varas da capital, unidades 1ª instância e VT Sete Lagoas)	30 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (Varas capital e PJE)	01 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (varas da região metropolitana de BH)	02 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso (varas capital e interior e unidades 1ª Instância)	03 Trabalhos em Juiz de Fora Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso

OUTUBRO				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
		1 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	2 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	03 Trabalhos em Juiz de Fora Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso
6 Reunião do Grupo Estratégico Visão, Missão e Valores	7	8	9	10 Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico Definição de Visão, Missão e Valores
13 Equipe - Área Fim Estabelecimento de diretrizes estratégicas	14 Equipe - Financeiro Estabelecimento de diretrizes estratégicas	15 Equipe - Pessoas Estabelecimento de diretrizes estratégicas	16 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de diretrizes estratégicas	17 Equipe - Pessoas Estabelecimento de diretrizes estratégicas
20 Equipe - Área Fim Estabelecimento de diretrizes estratégicas	21 Equipe - Financeiro Estabelecimento de diretrizes estratégicas	22	23 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de diretrizes estratégicas	24
27	28 Equipe - TI Estabelecimento de diretrizes estratégicas	29 Equipe - TI Estabelecimento de diretrizes estratégicas	30	31



NOVEMBRO				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
3 Reunião do Grupo Estratégico Objetivos Estratégicos	4	5	6	7 Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico Definição dos Objetivos Estratégicos
10 Equipe - Área Fim Estabelecimento de indicadores e metas	11 Equipe - Financeiro Estabelecimento de indicadores e metas	12 Equipe - Pessoas Estabelecimento de indicadores e metas	13 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de indicadores e metas	14 Equipe - TI Estabelecimento de indicadores e metas
17 Equipe - Área Fim Estabelecimento de projetos estratégicos	18 Equipe - Financeiro Estabelecimento de projetos estratégicos	19 Equipe - Pessoas Estabelecimento de projetos estratégicos	20 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de projetos estratégicos	21 Equipe - TI Estabelecimento de projetos estratégicos
24	25	26	27	28



DEZEMBRO				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
1 Reunião do Grupo Estratégico Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos	2	3	4	5 Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico Definição dos Indicadores, Metas e Projetos Estratégicos
8	9	10	11	12
15	16	17	18	19



## Anexo IV – Documento prévio à construção do Plano Estratégico

**CNU** CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

**CSJT**

Conselho Superior da Justiça do Trabalho

**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO**  
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS

# Planejamento Estratégico 2015-2020

## Vem aí um novo ciclo estratégico para a JT em Minas Gerais

Você já ouviu falar sobre Planejamento Estratégico ou é algo inédito para você? Caso não seja um iniciante por estes lados, mãos à obra mais uma vez! Bem, mas se é sua primeira oportunidade, seja bem-vindo ao mundo onde as ações devem ter foco na meta estabelecida.

Desde o ano de 1991, o Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região vem empreendendo esforços para a concretização de ações estratégicas de forma sistemática, principalmente por meio da edição do Plano de Ação 1991-1993 e pela institucionalização, naquele ano, do Programa de Modernização Administrativa. De "lá pra cá" muitas outras iniciativas foram implementadas, até chegarmos ao atual modelo de planejamento da estratégia, ancorado na metodologia BSC - *Balanced Scorecard* (ver [página 3](#)). Nosso modelo atual prevê o planejamento para ciclos plurianuais, e é consolidado no que chamamos de Plano Estratégico, que contém o extrato de nossos maiores objetivos e guia a ação institucional durante determinado período de tempo.

O fato é que 2014 é um ano que marca o encerramento de um ciclo de 5 anos da estratégia, período 2010 a 2014, bem como o preparo institucional para um novo ciclo de 6 anos, que irá de 2015 a 2020. Neste momento, temos a oportunidade de parar, olhar para o que foi realizado até aqui, aprender com os nossos erros e acertos e pensar o Tribunal para o futuro.

Convidamos você a ser catalisador das mudanças em nossa organização e propagador do conhecimento. Esperamos que aceite este desafio e desejamos boas-vindas ao time que joga para sempre melhorar o TRT3!

Equipe da Assessoria de Planejamento Estratégico

## Conteúdo

**2** **Estratégia. O que é isso?**  
Vamos trabalhar o conceito de estratégia e entender melhor como se configura o planejamento estratégico.

**3** **O BSC e a estratégia: decompndo um Plano Estratégico.**  
Vamos identificar e conceituar todas as componentes de um plano: Missão, visão, valores, objetivos, indicadores, metas e projetos.

**5** **Como posso contribuir para que a estratégia do Tribunal seja exitosa? - Que tal descobrir como você pode ajudar o TRT3 a formatar e empreender um Plano Estratégico?**

**7** **Desdobramentos da estratégia, conhecendo o PEIC**



## Estratégia. O que é isso?

**"a visão estratégica deve ser mais de futuro, uma visão que ultrapassa o objetivo de uma gestão eficiente"**

Dr.<sup>a</sup> Maria Laura Franco Lima de Faria - Presidente do Tribunal Regional do Trabalho da 3<sup>a</sup> Região

**"conjunto coerente de grandes escolhas, que orienta a construção de uma visão de futuro de longo prazo"**

Governo do Estado de Minas Gerais - Gestão para a Cidadania PMDI 2011-2030

O dicionário Michaelis define estratégia como a "arte de conceber operações de guerra em planos de conjunto", ou ainda, a "arte de dirigir coisas complexas".

Alguns, no próprio setor público, já adaptaram o conceito para a realidade vivenciada pelas organizações modernas. O governo do Estado de Minas Gerais, que, assim como o Tribunal, há mais de uma década vem enfatizando o valor da estratégia no setor público, definiu-a como o "conjunto coerente de grandes escolhas, que orienta a construção de uma visão de futuro de longo prazo para um dado segmento da realidade (econômica, social, ambiental, tecnológica, organizacional, mercadológica etc.), visando à geração e apropriação de valor para a sociedade, sob condições de incerteza".

Bem, se a estratégia está ligada a um contexto futuro, do que pretendemos ser, poderíamos considerá-la uma linha mestra que nos guia da situação atual para uma situação desejada, não é?

Sendo assim, somos remetidos a pensar nesta situação desejada como uma visão do futuro, e neste ponto vale refletir sobre o que nos diz nossa Presidente, Dr.<sup>a</sup> Maria Laura Franco Lima de Faria, "a visão estratégica deve ser mais de futuro, uma visão que ultrapassa o objetivo de uma gestão eficiente". Ainda, lembra que ela "há de estar alinhada aos objetivos dos demais ramos do Poder Judiciário e da comunidade jurídica".

Para a nossa realidade, a estratégia deve ser coerente com as diretrizes e necessidades colocados por todo um contexto, seja por meio da legislação, entidades de classes, órgãos e conselhos superiores e, principalmente, pelos jurisdicionados de maneira geral.

O planejamento vem, justamente, para organizar as diversas e complexas variáveis que definem a estratégia, de modo a consolidar e deixar claro o caminho a ser seguido por uma organização no alcance de sua visão de futuro. Vamos ver como é composto um planejamento e definida a estratégia?



## O BSC e a estratégia: decompondo um Plano Estratégico.

Para a formatação e acompanhamento de seu Plano Estratégico o Tribunal se alicerça metodologicamente no BSC - *Balanced Scorecard*. O BSC é uma ferramenta de gestão que, assim como o planejamento da estratégia, tem início na visão da organização, aquela situação desejada que se espera para o futuro. É com base nesta situação desejada que elencamos uma série de objetivos estratégicos, os quais entendemos como resultados intermediários que devem ser atingidos para o alcance da visão colocada. Tais objetivos são divididos sob a ótica de algumas perspectivas.

Originalmente, o método idealizado por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e o executivo David Norton, tem foco na medição do desempenho de organizações do mercado privado e traça as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e do aprendizado e crescimento. Com fins no ajuste do método a sua realidade, o Tribunal coloca para si as perspectivas de orçamento, infraestrutura e conhecimento, processos internos e sociedade. Então, trazendo para a realidade do nosso atual Plano Estratégico, definimos, por exemplo, que na perspectiva **processos internos**, um objetivo que nos auxiliaria ao alcance da visão seria o de "**Facilitar o acesso à Justiça**".

Cada objetivo não é pensado de maneira isolada, mas sim conectado com outros objetivos, dentre as diferentes perspectivas, de modo a se planejar ações para seu alcance e que, automaticamente, tenham uma influência positiva para a realização de outro(s) objetivo(s) traçado(s). O BSC age para garantir que seja possível medir quão próximos estamos do alcance dos objetivos e da visão, ao tempo em que traduz os objetivos e ações em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que auxiliam o sistema de mediação e de gestão da estratégia, permitindo o acompanhamento e avaliação do Plano Estratégico ao longo do tempo.

Podemos definir que o Plano Estratégico não é nada além da síntese da estratégia, representando o meio escolhido para ir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro, sob condições de

O BSC age para garantir que seja possível medir o quão próximos estamos do alcance dos objetivos e da visão.

**Condições de incerteza remetem ao cenário vivido pela organização, relacionado tanto a fatores internos, quanto a externos que a impactam, positiva ou negativamente.**

incerteza. Tais condições de incerteza remetem ao cenário vivido pela organização, relacionado tanto a fatores internos, quanto a externos que a impactam, positiva ou negativamente.

Um Plano Estratégico bem elaborado deve conter um grupo de grandes prioridades e de decisões coerentes e alinhadas entre si, que orientam o processo de mudança e a construção do futuro de uma instituição no médio ou longo prazo. Esta é a ferramenta que pretende garantir a racionalidade das decisões, o estímulo à sinergia dos esforços e o foco na obtenção de resultados condizentes com os objetivos do Tribunal.

Bem, para realizar sua função, um Plano Estratégico conta com diversos componentes. Incluindo os já mencionados, vamos identificá-los e conceituá-los para o melhor entendimento.

**Missão** - é a razão de ser de uma organização, uma declaração de propósito ampla e duradoura. Junto da visão, funciona como base para a definição de objetivos. Deve ser formalmente expressa e servir de orientação para todos os servidores e magistrados do Tribunal.

**Visão** - é a situação desejada para a organização no futuro. Seria o "sonho de consumo" do Tribunal. Deve responder à pergunta, "Onde se pretende chegar?".

**Valores** - conjunto de crenças e princípios que guiam a ação organizacional e traduzem sua cultura. As ações dos servidores e magistrados devem refletir os valores do Tribunal.

**Objetivos Estratégicos** - são resultados qualitativos prioritários que se pretende alcançar no horizonte de tempo colocado pelo

planejamento. Pensados e organizados de maneira lógica e com impacto mútuo, contribuem para o alcance da visão e cumprimento da missão do Tribunal. Devem ser específicos e de fácil entendimento, mensuráveis, possíveis, relevantes e estabelecidos para um determinado horizonte temporal.

**Mapa Estratégico** - ferramenta gráfica que compila a missão, visão e valores da organização, bem como os objetivos estratégicos distribuídos por perspectivas do BSC. (ver [anexo I](#)).

**Indicadores** - são instrumentos de controle e medição do desempenho da estratégia. São eles que mensuram o alcance dos objetivos. Devem ser bem descritos e mostrar vinculação estreita com o que pretendem medir, apresentar fórmula de cálculo, base de dados possível e/ou acessível e periodicidade de aferição. No exemplo do objetivo "Facilitar o acesso à Justiça", um instrumento que indique seu alcance pode ser a medição da quantidade de pontos de atendimento presencial disponibilizados no Estado por ano.

**Metas** - são objetivos de curto prazo, que se relacionam com os indicadores e devem apontar o que, e/ou quanto, se pretende alcançar e em quanto tempo. Se diferenciam dos objetivos estratégicos ao trabalharem com quantidade e curto prazo.

**Projeto** - é um esforço que deve gerar um produto ou serviço único, concebido por meio de um plano, com limitação de tempo, custo e outros recursos, visando a uma mudança futura positiva para determinada situação. É através dos projetos que a estratégia se efetiva e os resultados de melhoria são gerados.

## Como posso contribuir para que a estratégia do Tribunal seja exitosa?

Os trabalhos de construção do Plano Estratégico 2015-2020 dar-se-ão em dois momentos. Primeiramente, através de encontros regionalizados, onde as unidades do interior e da capital de 1ª e 2ª instância e administrativas serão convidadas a participar. Num segundo momento, por meio de reuniões setoriais com a área fim (judiciária), financeira, pessoas, infraestrutura e tecnologia da informação, bem como com a alta administração.

O processo de elaboração do Plano Estratégico irá incluir:

**Revisão da Visão, Missão e Valores institucionais** - vamos revisar os artefatos fundamentais de nossa estratégia, a fim de garantir que estamos nos guiando por algo que condiz com a nossa realidade atual. (ver [anexo II](#))

**Análise de ambiente (Matriz SWOT ou FOFA)** - vamos construir uma matriz que conjuga aspectos internos da organização, classificados como forças e fraquezas, e externos, oportunidades e ameaças, cruzar tais aspectos e fazer uma análise integrada de nosso posicionamento no contexto em que o Tribunal vive.

As siglas SWOT e FOFA, que dão nome à matriz, respectivamente em inglês e português, vêm de: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Os aspectos internos remetem a questões de nosso controle, as quais podemos mudar ou influenciar sem depender de algo ou alguém externo. Já os fatores externos se relacionam com questões sobre as quais não temos domínio completo.

Para o TRT3, um exemplo de fator interno poderia ser a **organização do ambiente de trabalho** que, numa análise de nossa realidade institucional, poderíamos classificar como uma força (algo positivo que deve ser mantido e/ou potencializado) ou uma fraqueza (algo que pode ser melhorado).

Pelo lado externo, a **relação com o CSJT** pode ser o exemplo. Aí caberia analisar como este fator funciona e classificá-lo como uma oportunidade (uma vantagem competitiva para o Tribunal) ou uma ameaça (risco não gerenciável).

O cruzamento de todos esses fatores gera cenários que nos indicam quais as potencialidades a explorar, quais os fatores de risco que motivarão mudanças profundas e quais os contextos que devemos trabalhar para favorecer o alcance de nossos objetivos. A partir disso poderemos visualizar quais são os fatores críticos para a nossa atuação. (ver [anexo III](#))

**Mapeamento dos Fatores Críticos de Sucesso** - a partir da análise de ambiente gerada na construção da Matriz SWOT/FOFA poderemos



estabelecer quais são os assuntos relevantes para a estruturação da ação futura do Tribunal.

**Estabelecimento das Diretrizes Estratégicas** - após o mapeamento dos fatores críticos de sucesso, e devido a limitação em se trabalhar tudo o que é necessário, definiremos os fatores prioritários, estabelecendo as diretrizes que mais contribuem para o alcance de nossa visão. Este trabalho será realizado em reuniões setoriais com a área fim, financeira, pessoas, infraestrutura e tecnologia da informação.

**Definição dos Objetivos Estratégicos** - com a definição das diretrizes, estas serão conjugadas e desdobradas em uma série de objetivos que irão compor o mapa estratégico. Eles representarão os resultados qualitativos intermediários de maior relevância e prioridade que nos guiarão para o alcance da visão de futuro.

**Oficina de construção indicadores, metas e projetos estratégicos** - serão realizadas oficinas por recortes de atuação dentro do Tribunal, onde serão construídos indicadores e metas num primeiro momento e estruturados os projetos estratégicos num segundo. Analogamente às diretrizes estratégicas, serão realizadas reuniões setoriais com a área fim (judiciária), financeira, pessoas, infraestrutura e tecnologia da informação. Os resultados destas oficinas darão base para a definição de indicadores, metas e da carteira de projetos estratégicos.

**Definição de indicadores, metas e carteira de projetos estratégicos** - ao final de todo o processo serão selecionados, validados e definidos os indicadores, metas e projetos que comporão o Plano Estratégico.

Bem, vale pontuar que o Plano Estratégico é uma peça dinâmica de planejamento e deve sempre ser revisto no sentido de se adaptar a novos contextos e contingências. É comum que metas e indicadores sejam revistos ao longo do ciclo planejado, bem como o surgimento de novos projetos que irão equacionar pontos estratégicos ainda sem solução.

Alguns agentes serão chaves neste processo, tendo a sua contribuição pré-definida. Onde você se encaixa?

**Tribunal Pleno** - órgão colegiado composto por todos os desembargadores do Tribunal. Irá aprovar em termos finais todo o resultado gerado pelo trabalho de construção do Plano Estratégico.

**Comissão de Planejamento Estratégico (CPE)** - composta por 5 desembargadores, dentre eles a Presidente, será responsável pela definição de como os componentes do Plano Estratégico 2015-2020 serão formatados antes da submissão ao Tribunal Pleno. Com base no trabalho prévio gerado pelas equipes (1ª e 2ª etapas) distribuídas por toda a 3ª Região, a CPE irá definir qual a missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos estratégicos que integrarão o plano e seguirão para aprovação final.

**Grupo Estratégico** - grupo formado pelos principais gestores da área administrativa, mais os gestores representantes da área judiciária, de 1ª e 2ª instâncias. Será responsável por triar toda a contribuição advinda das oficinas e reuniões regionais, apresentando uma proposta preliminar de plano para avaliação e definição da CPE.

**Unidades da área judiciária (1ª e 2ª instâncias)** - as reuniões regionais serão o grande mote para a participação das equipes da área judiciária de todo o Estado. Por meio de indicação, os representantes de cada equipe terão a oportunidade de realizar, com suporte da Assessoria de Planejamento Estratégico, a revisão da missão, visão e dos valores institucionais. Além disso, vão trabalhar na análise de ambiente - Matriz FOFA - com foco na realidade de sua unidade, bem como delinear os fatores críticos que, no seu entendimento, devem ser trabalhados e desdobrados em ações para garantir o sucesso futuro do TRT3.

Num segundo momento, igualmente por meio da representação de pessoas atuantes na área fim (judiciária) será trabalhada a definição de diretrizes estratégicas.

**Unidades da área administrativa** - assim como para as equipes da área judiciária, as equipes da área administrativa terão sua participação efetivada por meio da representação. As dinâmicas envolvendo essas equipes terão foco no desenho das diretrizes estratégicas, sendo o trabalho segmentado por setor, financeiro, pessoas, infraestrutura e tecnologia da informação.

Bem, agora que você já está mais inteirado sobre como pretendemos planejar a estratégia do TRT3, fique ligado em cada etapa. Busque informações no site da Gestão Estratégica!

## Desdobramentos da estratégia, conhecendo o PETIC



**O PETIC define as diretrizes da TI de modo alinhado aos objetivos estratégicos do TRT3.**

Você sabia que a área de Tecnologia da Informação (TI), também conhecida pelos corredores do Tribunal como "Informática", possui o seu planejamento estratégico próprio?

A TI é uma área presente nos processos de trabalho do Tribunal, e ajuda a viabilizar a execução de grande parte das atividades. É igualmente responsável pelo computador e sistemas que você usa no dia-a-dia.

Devido à importância para os processos de trabalho do Tribunal e ao elevado valor financeiro dos bens e serviços que gere, a TI deve implementar, por determinação legal, um planejamento estratégico próprio, o PETIC.

O PETIC é o Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação e Comunicação, o qual define as diretrizes da TI (missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores, metas e projetos

estratégicos) de modo alinhado aos objetivos estratégicos do TRT3, detalhados no Planejamento Institucional. Dessa maneira, o Plano Estratégico Institucional é o maior insumo para a construção do PETIC.

O PETIC será elaborado para o período de 2015 a 2020, mesmo período do Plano Estratégico Institucional, afinal o PETIC deve dar suporte ao alcance da visão de futuro do Tribunal. Trata-se de um trabalho mais afeto à TI, mas sempre com o foco em atender às necessidades de todos os magistrados e servidores do TRT3.

Caso deseje maiores informações sobre o PETIC, envie um email para [dsci.planejamento@trt3.jus.br](mailto:dsci.planejamento@trt3.jus.br).



Esperamos que este material seja útil para incentivar você a contribuir no processo de planejamento do Tribunal do futuro. Nós, da equipe da Assessoria de Planejamento Estratégico, contamos com a sua participação na elaboração do Plano Estratégico 2015-2020 do TRT3.

**Gestão Estratégica TRT3**

**Tudo conforme o planejado!**

SEJA O PROTAGONISTA NO ALCANCE DA VISÃO DE FUTURO DO TRT3, JUNTE-SE A NÓS!

**Assessoria de Planejamento Estratégico**

Avenida do Contorno, 4631, 13º andar, Serra  
Belo Horizonte, Minas Gerais, CEP 30110-027  
+ 55 31 3228-7013 / [gestaoestrategica@trt3.jus.br](mailto:gestaoestrategica@trt3.jus.br)  
[www.trt3.jus.br/gestaoestrategica](http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica)

## Anexo I - Mapa Estratégico TRT3 - 2010-2014



### Mapa Estratégico do TRT de Minas Gerais

#### Missão

Solucionar conflitos nas relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social



## Anexo II - Reflexão sobre a Missão, Visão e Valores

Tire um tempinho e aproveite para analisar o atual Mapa Estratégico do TRT3, disponível no [anexo I](#). Sobre a missão, visão e os valores colocados, você tem alguma crítica e/ou sugestão?

Este é um processo participativo! Por isso, debata os temas com os seus colegas. O gestor ou representante da unidade deverá apresentar os comentários e sugestões da equipe nas reuniões e oficinas de construção do Plano Estratégico 2015-2020.

### Missão - Comentários e sugestões:

Para refletir: Quem são os nossos clientes/usuários? O que eles realmente querem quando nos procuram? Quais desejos procuram satisfazer quando utilizam nossos serviços?

### Visão - Comentários e sugestões:

Para refletir: Conseguimos concretizar a nossa atual visão de futuro? Não, por que? Sim, com qual esforço? Se você tivesse uma máquina do tempo que o transportasse para 2020, qual tribunal gostaria de encontrar?

### Valores - Comentários e sugestões:

Para refletir: O que a organização defende? Quais os comportamentos/conduas são esperados da organização?

## Anexo III - Exercício para a construção da análise de ambiente (matriz SWOT ou FOFA)

Agora que você já sabe um pouco mais sobre análise de ambiente, ajude-nos a levantar pontos fortes e fracos, voltados para a análise interna de sua unidade, e oportunidades e ameaças, pensando naquilo que é externo ao seu setor, sobre o qual sua equipe não tem gerência.

Este é um processo participativo! Por isso, debata os temas com os seus colegas e preencha cada quadro com o resultado da análise. O gestor ou representante da unidade deverá apresentar os comentários e sugestões da equipe nas reuniões e oficinas de construção do Plano Estratégico 2015-2020.

### ANÁLISE DE AMBIENTE

Unidade:

Autor:

Data:

		Fatores Positivos		Fatores Negativos	
Fatores Internos	Exemplos: Vantagens da unidade? Capacidade? Vantagens competitivas? Requisitos, serviços, produtos? Superfície, conhecimento? Aplicação inovadora? Localização estratégica? Qualidade da prestação? Qualificação da equipe? Cultura, ambiente, comprometimento? Visão e valores?	<b>Forças</b>		<b>Fraquezas</b>	Exemplos: Desvantagens da unidade? Gaps e insatisfações? Dificuldades operacionais? Atuação, desempenho, atuação? Ineficiências operacionais? Falta de atendimento aos clientes? Processos, prazos? Inadimplência, inadimplência, inadimplência? Iniciativa, comprometimento, liderança? Processos, prazos? Estrutura organizacional para o cargo de direção e coordenação? Atendimento ao cliente?
	Exemplos: Oportunidades de mercado, parcerias e complementação de serviços? Tecnologia de ponta, inovação de produtos? Criação de novos produtos? Influência e autoridade local? Mudanças no cenário da empresa? Qualificação da equipe? Tecnologia? Parcerias, alianças e inovações? Posicionamento estratégico e diferencial? Visão e valores? Sustentabilidade da demanda?	<b>Oportunidades</b>		<b>Ameaças</b>	Exemplos: Condições de mercado, legislação? Falta de recursos humanos? Falta de TI? Inadimplência dos parceiros comerciais? Falta de recursos humanos, técnicos? Estrutura organizacional? Falta de inovação? Falta de recursos humanos? Dificuldades de acesso de fornecedores? Sustentabilidade da demanda?
Fatores Externos					



## Anexo V – Formulário de revisão da Identidade Estratégica



### Formulário de revisão da Identidade Estratégica

Regional: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Grupo de Trabalho: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Missão

**A atual:** Solucionar conflitos nas relação de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social.

**Deve mudar? Por que?** (Para que existimos? Quem são os nossos clientes e o que eles esperam de nós? Qual a nossa competência legal?)

Qual a sua proposta?

DICA: uma missão deve ter precisão semântica, ser enxuta, direta, clara, compreensível e sem ambiguidade. Deve corresponder à realidade das nossas ações e ter certa originalidade.



## Visão

A atual: Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários e pela excelência dos seus processos de gestão.

Deve mudar? Por que? (Onde queremos chegar? Quem queremos ser?)

Qual a sua proposta?

DICA: uma visão deve ser imaginável, audaciosa e possível. Deve ser projetada para um horizonte temporal.





## Valores

Os atuais: Imparcialidade, transparência, probidade, ética, celeridade, eficácia, responsabilidade socioambiental, comprometimento.

Deve mudar? Por que? (Quais princípios pautam nossas ações? O que defendemos?)

Qual a sua proposta? Explique cada valor que listar.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

DICA: devemos ter poucos valores, mas que digam muito sobre nós.



## Anexo VI – Propostas para Identidade Estratégica elaboradas pelos grupos

<b>MISSÃO</b>	
<b>1º Grau - Montes Claros</b>	Solucionar conflitos nas relações de trabalho, com celeridade e eficácia, oferecendo justiça à sociedade.
<b>1º Grau - Coronel Fabriciano</b>	Solucionar conflitos nas relações de trabalho, de forma célere e eficaz, oferecendo justiça à sociedade.
<b>1º Grau - Poços de Caldas</b>	Solucionar conflitos de forma célere, efetiva e preventiva, oferecendo à sociedade justiça com excelência.
<b>1º Grau – Uberlândia</b>	Pacificar as relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social com efetividade.
<b>2º Grau – Grupo 1</b>	Prevenir e solucionar conflitos nas relações de trabalho de forma célere e efetiva.
<b>2º Grau – Grupo 2</b>	Solucionar os conflitos nas relações de trabalho de forma célere e efetiva, com excelência no atendimento ao público.
<b>Administrativo</b>	Prestar justiça por meio da solução dos conflitos trabalhistas.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Proporcionar a sociedade meios efetivos para a solução de conflitos trabalhistas, visando pacificação social.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Mediar e solucionar conflitos nas relações de trabalho de forma eficiente, agindo pedagogicamente para combater a exploração abusiva da força de trabalho humana.
<b>1º Grau – RMBH</b>	Solucionar com celeridade e efetividade os conflitos de sua competência buscando a harmonia social.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Servir à sociedade, promovendo a efetiva solução de conflitos nas relações de trabalho, com qualidade e celeridade, oferecendo justiça e pacificação social.
<b>1º e 2º Graus - Juiz de Fora</b>	Solucionar conflitos de sua competência oferecendo à sociedade justiça e paz social.

<b>VISÃO</b>	
<b>1º Grau - Montes Claros</b>	Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários, valorização dos servidores, excelência dos processos de gestão e infraestrutura adequada.
<b>1º Grau - Coronel Fabriciano</b>	Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional de excelência, incentivando a utilização de ferramentas inovadoras e valorizando a qualidade de vida de seus integrantes.
<b>1º Grau - Poços de Caldas</b>	Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários e pela excelência dos seus processos de gestão.
<b>1º Grau – Uberlândia</b>	Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários, pela excelência dos seus processos de gestão e pela valorização dos seus colaboradores.
<b>2º Grau – Grupo 1</b>	Ser referência na sociedade pela prestação jurisdicional efetiva, célere e de qualidade, com excelência na gestão de processos e de pessoas.
<b>2º Grau – Grupo 2</b>	Ser reconhecido na sociedade pela prestação jurisdicional de qualidade e célere, pela excelência dos processos de gestão e valorização de todos os envolvidos.
<b>Administrativo</b>	Ser reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional, pela prevenção de conflitos trabalhistas e valorização das pessoas que nele trabalham.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Ser referência na sociedade pela prestação jurisdicional célere e de qualidade, pela excelência dos seus processos de gestão e pela valorização dos seus magistrados, servidores e colaboradores.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela qualidade no atendimento aos usuários, pela excelência dos seus processos de gestão e pela adoção de políticas de valorização do servidor.
<b>1º Grau – RMBH</b>	Ser reconhecido pela excelência na prestação jurisdicional, reflexo da qualidade profissional e valorização de seus integrantes.
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Ser referência na sociedade, por meio da efetiva prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários e pela excelência da gestão de pessoas e processos, com valorização do quadro funcional.
<b>1º e 2º Graus - Juiz de Fora</b>	Ser referência na sociedade pela excelência na prestação jurisdicional e ser a melhor instituição pública para se trabalhar.

<b>VALORES</b>	
<b>1º Grau - Montes Claros</b>	Comprometimento, Transparência, Ética, Eficácia, Responsabilidade socioambiental, Trabalho em equipe
<b>1º Grau - Coronel Fabriciano</b>	Ética, Eficácia, Imparcialidade, Responsabilidade Socioambiental, Transparência
<b>1º Grau - Poços de Caldas</b>	Imparcialidade, Ética, Celeridade, Efetividade, Transparência
<b>1º Grau – Uberlândia</b>	Ética, Transparência, Responsabilidade Socioambiental, Celeridade, Efetividade
<b>2º Grau – Grupo 1</b>	Ética, Responsabilidade Socioambiental, Efetividade, Dignidade no Trabalho, Comprometimento, Imparcialidade
<b>2º Grau – Grupo 2</b>	Imparcialidade, Transparência, Celeridade, Efetividade, Responsabilidade Sociambiental, Comprometimento, Valorização das Pessoas
<b>Administrativo</b>	Ética, Responsabilidade Social, Competência, Imparcialidade, Transparência, Qualidade de vida no trabalho
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Inovação, Ética, Transparência, Efetividade, Responsabilidade socioambiental, Comprometimento
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Transparência, Ética, Qualidade, Responsabilidade socioambiental, Compromisso, Coerência (praticar o que prega), Efetividade
<b>1º Grau – RMBH</b>	Valorização do Servidor, Gestão Participativa, Ética, Comprometimento, Responsabilidade Sociambiental, Humanização das Relações
<b>1º Grau – Capital e RMBH</b>	Imparcialidade, Transparência, Ética, Responsabilidade Socioambiental, Comprometimento com resultado, Valorização do quadro funcional, Excelência no atendimento
<b>1º e 2º Graus - Juiz de Fora</b>	Imparcialidade, Transparência, Efetividade - na condução e solução dos conflitos, Responsabilidade Socioambiental, Reconhecimento - das boas condutas, boas práticas, dos resultados e das dificuldades, Legalidade, Solidariedade - com o público interno e externo e em qualquer nível da instituição

## Anexo VII – Formulário utilizado nos grupos para análise de ambiente

### ANÁLISE DE AMBIENTE

Regional:

Grupo de Trabalho:

Data:

		Fatores Positivos	Fatores Negativos		
<p><b>Exemplos:</b> Vantagens da unidade? Capacidades? Vantagens competitivas? Recursos, ativos, pessoas? Experiência, conhecimento? Aspectos inovadores? Localização e geografia? Qualidade do atendimento? Qualificações e prêmios? Cultural, atitudes, comportamento? Filosofia e valores?</p>	Fatores Internos	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>	<p><b>Exemplos:</b> Desvantagens da unidade? Gargalos e incapacidades? Baixa de desempenho? Reputação, presença, alcance? Gestão da equipe? Vulnerabilidades conhecidas? Horário de atendimento, prazos, pressão? Qualidade dos números e relatórios, visão de futuro? Moral, comprometimento, liderança? Processos, sistemas? Plano de sucessão para cargo de direção e assessoramento? Alternância grande na gestão?</p>	
	Fatores Externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>		

## Anexo VIII – Formulário utilizado nos grupos para identificação dos Fatores Críticos de Sucesso



### Formulário de levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso

Regional: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Grupo de Trabalho: \_\_\_\_\_

#### Fatores Críticos de Sucesso

##### O que é?

São as condições fundamentais que precisam necessariamente serem satisfeitas para que a organização tenha sucesso no seu setor de atuação.

##### Qual a sua proposta? (O que nos precisamos ter para atuar satisfatoriamente no nosso segmento?)

DICA: Pense a partir do ambiente que você mapeou na Matriz SWOT/FOFA.

Ex.: a logística para uma empresa do setor alimentício ou a qualidade do atendimento para um hotel de luxo.

## Anexo IX – Resultado compilado da análise de ambiente e do levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso pelos grupos

<b>FORÇAS</b>	
<b>PESSOAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qualificação técnica dos servidores (12)</li> <li>2. Comprometimento dos servidores (9)</li> <li>3. Trabalho em equipe (9)</li> <li>4. Bom relacionamento interpessoal (6)</li> <li>5. Harmonia no ambiente de trabalho (3)</li> <li>6. Revitalização do quadro de servidores (novos talentos)</li> <li>7. Gestão por competências</li> <li>8. Interesse do servidor em aperfeiçoamento</li> <li>9. Pagamento em dia</li> </ol>
<b>PROCESSOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Organização do trabalho (5)</li> <li>11. Transparência na divisão das tarefas (3)</li> </ol>
<b>INFRAESTRUTURA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Instalações prediais (exceto em Poços de Caldas, Santa Rita do Sapucaí, Sabará e Contagem – arquivo, entre outros) (2)</li> <li>13. Infraestrutura física e tecnológica (o que existe é de boa qualidade)</li> <li>14. Mobiliário e equipamentos adequados</li> </ol>
<b>ATENDIMENTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Presteza e qualidade no atendimento aos usuários internos e externos (3)</li> <li>16. Celeridade e eficiência na prestação jurisdicional</li> <li>17. Qualidade das decisões judiciais</li> <li>18. Suporte Administrativo do TRT (existe uma busca por solução de problemas)</li> </ol>
<b>PJE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Suporte do PJe</li> </ol>
<b>OUTROS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Implantação do servidor em pauta (2)</li> <li>21. Flexibilidade de exercício das atividades e de cumprimento da jornada (2)</li> <li>22. Parceria com a FENEIS</li> <li>23. Implantação do RRe</li> </ol>

<b>FRAQUEZAS</b>	
<b>PESSOAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quantidade insuficiente de servidores e magistrados (9)</li> <li>2. Deficiências em treinamento dos servidores (capacitação inicial, restrição de vagas, sem regionalização, em sistemas) (9)</li> <li>3. Inabilidade de gestores (lidar com conflitos e dar feedback, dificuldade de delegação, tomada de decisão, deficiência na integração dos juízes com o serviço da Vara e despreparo na atuação como gestores (com exceções (3), falta de cooperação entre os gestores, decisões administrativas verticalizadas e descontextualizadas) (9)</li> <li>4. Desmotivação dos servidores (8)</li> <li>5. Alta rotatividade de servidores e magistrados (6)</li> <li>6. Alto índice de afastamento (5)</li> <li>7. Falta de perspectiva de crescimento profissional (cargos em comissão "vitalícios") (5)</li> <li>8. Ausência de políticas de gestão de pessoas (Desvio de função técnico x analista, Falta de padronização na gestão das pessoas e nos critérios na distribuição das funções) (4)</li> </ol>

<b>FRAQUEZAS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Redução das funções comissionadas (2)</li> <li>10. Falta de autonomia dos gestores (2)</li> <li>11. Falta de urbanidade nas relações hierárquicas (2)</li> <li>12. Demora na reposição de servidores e de magistrados na ausência dos titulares (2)</li> <li>13. Dificuldade em reter talentos e novos servidores concursados não comprometidos</li> <li>14. Resistência à mudança</li> <li>15. Programa de saúde ocupacional</li> <li>16. Falta de valorização do servidor</li> <li>17. Falta de um fundo para repor a perda da função na aposentadoria</li> <li>18. Falta de empenho dos presidentes dos tribunais em apoiar o aumento da remuneração dos servidores</li> <li>19. Observância limitada das leis trabalhistas internamente pelo TRT3</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20. Pressão por cumprimento de prazos e metas (pressão em relação à quantidade de atendimentos - quantidade x qualidade) (8)</li> <li>21. Falta de padrão nos procedimentos adotados pelas unidades (5)</li> <li>22. Sobrecarga de trabalho (4)</li> <li>23. Horário de atendimento externo elastecido (falta estrutura adequada) (4)</li> <li>24. Distribuição ilimitada de processos (não observa as contingências sazonais - feriados, etc) (2)</li> <li>25. Falta de organização no trabalho (2)</li> <li>26. Falta de uma política de atendimento ao público</li> <li>27. Morosidade da execução</li> <li>28. Disposição dos gabinetes em andares diferentes das secretarias das Turmas respectivas</li> <li>29. Jornada de trabalho estendida</li> <li>30. Disparidade no cumprimento da jornada de trabalho entre a área fim (varas) e a área meio</li> <li>31. Imprevisibilidade da distribuição de processos pelo Pje (não há periodicidade e nem quantidade pré- definidas)</li> <li>32. Pauta dupla</li> </ul>
<b>INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>33. Infraestrutura inadequada (móveis e imóveis) (5)</li> <li>34. Infraestrutura física e tecnológica (não existe em quantidade suficiente)</li> <li>35. Implementação de política de segurança física ineficaz (2)</li> <li>36. Precariedade da manutenção predial periódica (2)</li> <li>37. Ausência de padronização de infraestrutura física</li> <li>38. Qualidade e quantidade dos equipamentos (obsoletos)</li> </ul>
<b>SISTEMAS TI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>39. Putty e Pje instáveis, obsoletos, deficientes (8)</li> <li>40. Falta e precariedade de equipamento tecnológico (6)</li> <li>41. Falta de manutenção de equipamentos de TI (2)</li> <li>42. Lentidão da rede e internet (5)</li> <li>43. Baixa automatização de procedimentos</li> <li>44. Sistemas informatizados não integrados e ineficientes (2)</li> <li>45. Falta de sistema integrado de gestão administrativa</li> <li>46. Suporte de TI centralizado</li> <li>47. Centralização do conhecimento dos servidores da TI</li> </ul>

<b>FRAQUEZAS</b>	
<b>MATERIAIS DE CONSUMO</b>	48. Má qualidade dos materiais de consumo adquiridos (2) 49. Falta de itens básicos para fornecimento / reposição de material de consumo e mobiliário (4)
<b>COMUNICAÇÃO</b>	50. Deficiência na comunicação interna (entre VTs e Foros, servidores, gestores e setores e administração, etc) (7)
<b>OUTROS</b>	51. Não absorção da estratégia definida pelos servidores 52. Falta de um serviço de apoio a segunda Instância (modelo revitalizar) 53. Normas internas em excesso, mal redigidas, difíceis de localizar e mal cumpridas ("dois pesos e duas medidas") 54. Capilaridade geográfica (distância da sede prejudica o apoio) (2) 55. Falta de articulação interna da administração junto a órgãos em Brasília 56. Descontinuidade administrativa (pouco tempo de gestão) 57. Divisão entre servidores de primeira, segunda instância e administrativa (3) 58. Falta de interação entre a sede e as unidades do interior 59. Falta de compromisso dos gestores administrativos com relação ao suporte às demandas do interior do Estado 60. Acesso à pesquisa de dados e informações

<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>DIVERSAS</b>	1. Parcerias com outros órgãos (Cartórios de Registro de Imóveis, Faculdades para atermção, assistência ao litigante e realização de cursos para servidores) (5) 2. Decisões e normatizações do CNJ e CSJT que impactam positivamente (Justiça em números, e-gestão, planejamento estratégico) (4) 3. Parceria com Entidades de Classe e outros Órgãos para prevenção de demandas (3) 4. Regulamentação do teletrabalho (2) 5. Novas ferramentas externas para execução – CCS, DOI (2) 6. Plano de Cargos e Salários (valorização através do salário) (2) 7. Regulamentação de situações que geram demandas repetitivas 8. Criação de novos cargos de servidores 9. Data base anual

<b>AMEAÇAS</b>	
<b>DIVERSAS</b>	1. Aumento excessivo da demanda (9) 2. Resoluções CNJ e CSJT (descontextualizadas das capacidades dos regionais) (5) 3. Arrocho salarial (ausência de correção – falta de data base) (5) 4. Jornada de trabalho excessiva prejudicial à saúde do servidor com a utilização do PJe (retorno às 6h/dia) (4) 5. Implantação do PJe (qualidade do sistema, suporte ao usuário, centralização no CSJT) (2) 6. Reestruturação administrativa (incompatibilidade com necessidades reais das unidades) (2)

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Instabilidade normativa (2)</li> <li>8. Tratamento diferenciado e distanciamento entre 1ª e 2ª Instâncias (privilégios direcionados à 2ª) (2)</li> <li>9. Ambiente político do país</li> <li>10. Crise econômica</li> <li>11. Tribunais superiores x regionais</li> <li>12. Desvalorização do Poder Judiciário</li> <li>13. Desvalorização da área administrativa (também pelo CSJT)</li> <li>14. Integração limitada com outros órgãos públicos</li> <li>15. Excesso de demandas administrativas sem critério</li> <li>16. Distanciamento entre a corregedoria e a realidade da vara</li> <li>17. Perda de capital humano (aposentadorias, outros concursos, servidores que não tomam posse)</li> <li>18. Competição negativa para acesso às funções comissionadas (trabalho em equipe, assédio)</li> <li>19. Plano de carreira descontextualizado dos anseios dos servidores</li> <li>20. Alteração das regras de aposentadoria</li> <li>21. Padronização do quadro de servidores sem levar em consideração particularidades da unidade</li> <li>22. Descontinuidade da execução da estratégia em função das trocas constantes de administração</li> <li>23. Permanência de servidores cedidos por outros órgãos</li> </ol>
--	---

<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>	
<b>PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro de servidores e magistrados compatível com a demanda (8)</li> <li>• Capacitação de servidores, magistrados e gestores (8)</li> <li>• Qualificação continuada, e em alguns casos (PJe), obrigatória, dos servidores (3)</li> <li>• Melhoria de plano de carreira (aprimoramento profissional, progressão limitada e rápida, estruturação das FCs) (2)</li> <li>• Política de acompanhamento da saúde do servidor (2)</li> <li>• Política salarial (2)</li> <li>• Retorno da jornada de trabalho para seis horas (2)</li> <li>• Profissionalização da gestão</li> <li>• Servidores plenamente aptos a trabalhar no seu primeiro dia na unidade (cartão, senha, competências, login etc.)</li> <li>• Eficiência e comprometimento dos servidores</li> <li>• Espaço público de convivência</li> <li>• Política clara (e justa!!!!) de Gestão Pessoas</li> <li>• Melhor distribuição das FCs, atendendo critérios claros de merecimento e movimentação processual</li> <li>• Critérios objetivos para distribuição de FCs entre servidores e entre unidades</li> <li>• Espaço de convivência para os servidores</li> <li>• Valorização do trabalho da primeira instância</li> <li>• Valorização dos servidores (2)</li> <li>• Regulamento geral</li> <li>• Juízes comprometidos com os resultados como um todo e não somente com a prolação de sentenças</li> <li>• Juízes com conhecimento de técnicas de relacionamento interpessoal</li> <li>• Sinergia diretor-juiz</li> <li>• Apoio dos magistrados às demandas de servidores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria das inter-relações entre servidores e servidores e magistrados</li> <li>Reposição salarial</li> <li>Política criteriosa e clara para ocupação de cargos de gestão</li> <li>Código de conduta</li> </ul>
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação interna entre unidades (3)</li> <li>Canais de comunicação entre alta administração e unidades</li> <li>Interação entre Corregedoria e unidades (Corregedoria considerar impactos externos no trabalho da VT)</li> <li>Interação entre magistrados e servidores/unidades</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Otimização e informatização dos processos (5)</li> <li>Padronização de processos, procedimentos e do atendimento ao público (2)</li> <li>Distribuição proporcional dos processos aos dias úteis da semana</li> <li>Distribuição dos processos em quantidade limitada (observando a capacidade dos recursos humanos)</li> <li>Ferramentas de execução</li> <li>Redução da carga de trabalho e das cobranças excessivas</li> </ul>
<b>TI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidade do sistema Processo Judicial Eletrônico (e demais sistemas informatizados) (2)</li> <li>Melhoria na usabilidade do PJe e dos sistemas legados</li> <li>PJE mais ágil e com ferramentas mais claras e abrangentes (relatórios gerenciais)</li> <li>Atualização constante do PJe</li> <li>Otimização do PJE (3)</li> <li>Infraestrutura de TI (rede, internet, link)</li> <li>Qualidade dos links de internet</li> <li>Internet eficiente (link)</li> <li>Eficiência dos sistemas tecnológicos</li> <li>Sistemas e equipamentos de TI</li> <li>Sistemas funcionais</li> <li>Sistemas informatizados e suporte de TI</li> <li>Equipamentos de informática e rede eficientes</li> <li>Quantidade de equipamentos suficientes por servidor</li> <li>Sistemas Informatizados (melhoria de interface)</li> </ul>
<b>INFRAESTRUTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura física adequada (manutenção e disponibilização) (4)</li> </ul>
<b>RECURSOS MATERIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadeia de suprimentos (materiais básicos de consumo)</li> <li>Equipamentos e material de consumo com qualidade</li> </ul>
<b>ÁREA FIM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interação com órgãos e entidades ligados à causa trabalhista</li> <li>Formas alternativas de solução de conflitos</li> <li>Prevenção da demanda</li> </ul>
<b>OUTROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralização da Gestão Orçamentária</li> <li>Respeito à jornada de trabalho (assistente de magistrado)</li> <li>gestão de custos</li> <li>planejamento das demandas</li> <li>registro de séries históricas</li> <li>alinhamento estratégico</li> <li>descentralização dos serviços pelo estado (regionalização)</li> <li>contabilização de cartas precatórias e processos em execução para efeito da RA</li> <li>suporte para os serviços administrativos em tempo integral</li> </ul>

Os números entre parênteses correspondem à quantidade de vezes que o item apareceu nas reuniões.



## Anexo X – Questionário realizado aos membros da Administração

### CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2015-2020 - 1ª ETAPA

#### MISSÃO, VISÃO, VALORES

#### FOFA/SWOT

#### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

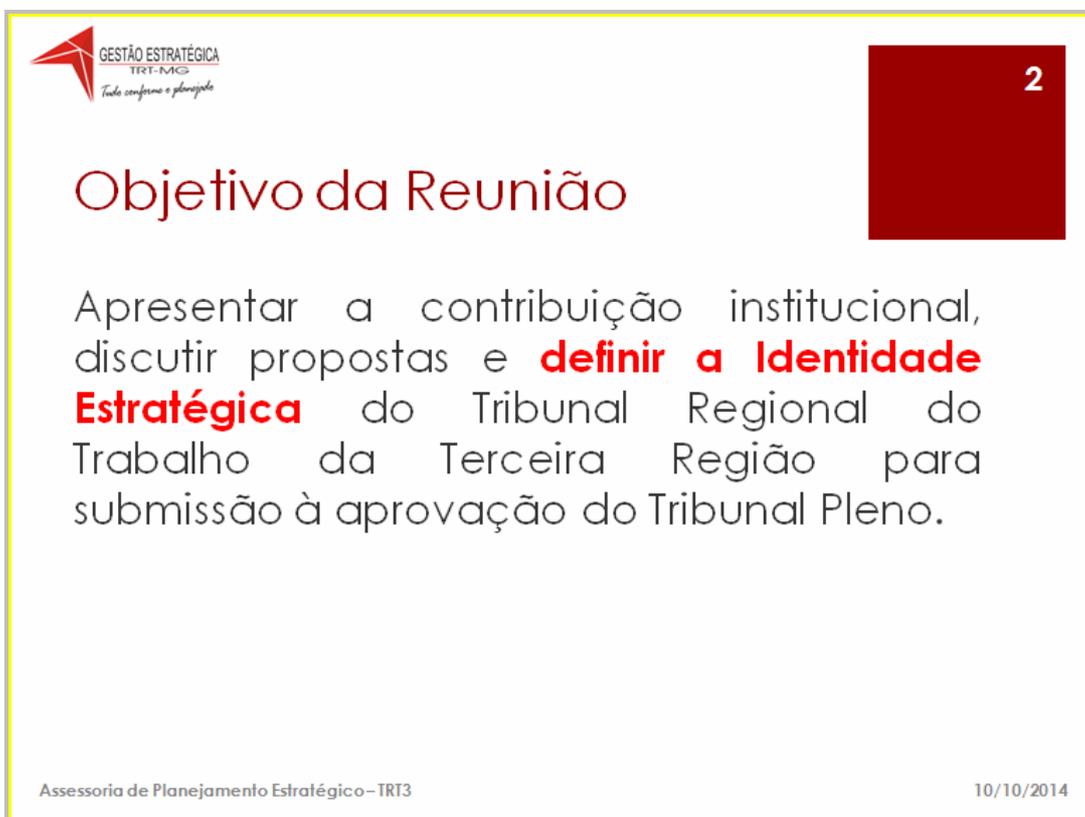
#### ENTREVISTA COM OS MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO

- 1) Na sua opinião, qual a razão de o Tribunal da 3ª Região existir? O que entregamos para a sociedade?
- 2) Quais são os princípios que norteiam o nosso modo de agir? O que é importante e direciona o nosso comportamento?
- 3) Se o(a) Senhor(a) pudesse ser transportado(a) para o futuro numa máquina do tempo, qual Tribunal o(a) Senhor(a) gostaria de encontrar em 2020?
- 4) Considerando essa visão de futuro. O que o(a) Senhor(a) acha que deve ser trabalhado para alcançarmos? Quais são os fatores críticos de sucesso?
- 5) Quais são as nossas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças?

## Anexo XI – Apresentação realizada para a Comissão de Planejamento Estratégico para definição da Identidade Estratégica



Slide 1: Apresentação para a Comissão de Planejamento Estratégico. O slide contém os logos do CNJ (Conselho Nacional de Justiça), CSJT (Conselho Superior da Justiça do Trabalho), TRT (Tribunal Regional do Trabalho - 3ª Região - Minas Gerais) e a Gestão Estratégica TRT-MG. O título principal é 'Construção do Plano Estratégico 2015-2020'. Abaixo, o subtítulo é 'Revisão da Identidade Estratégica' e o contexto é 'Comissão de Planejamento Estratégico'. A data da apresentação é '10/10/2014'.



Slide 2: Objetivo da Reunião. O slide apresenta o objetivo da reunião: 'Apresentar a contribuição institucional, discutir propostas e **definir a Identidade Estratégica** do Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região para submissão à aprovação do Tribunal Pleno.' O número '2' está no canto superior direito. No rodapé, há o texto 'Assessoria de Planejamento Estratégico - TRT3' e a data '10/10/2014'.

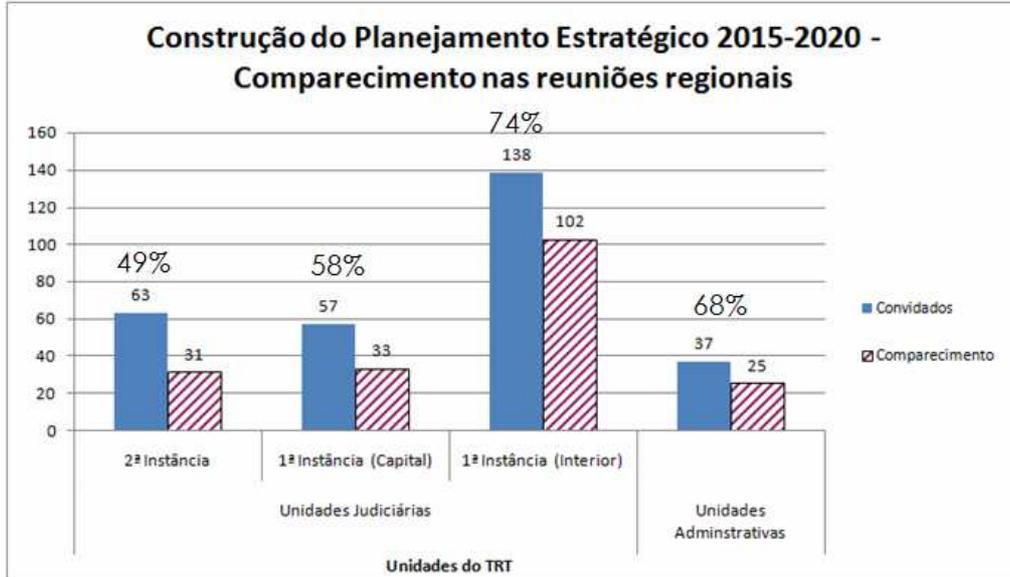
## Etapas do trabalho

- ✓ Etapas da Construção do Plano Estratégico 2015-2020
- ✓ Participação Institucional
- ✓ Revisão – Componentes da Identidade Estratégica
- ✓ Reflexão: Quais são as nossas referências?
- ✓ Propostas regionais – Missão, Visão e Valores
- ✓ Definição da Identidade Estratégica
- ✓ Próximos passos

## Etapas da construção do Plano Estratégico 2015-2020



## Participação Institucional



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

# Revisão

## Componentes da Identidade Estratégica

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014





## Mapa Estratégico do TRT de Minas Gerais



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

## Missão TRT3

Solucionar conflitos nas relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social.

**NOSSA RAZÃO DE SER, EXISTIR!**

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



## Outras missões

Invocar o imaginário, estimular os sentidos e despertar a emoção das pessoas ao redor do mundo.

Garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social.

Proporcionar o café perfeito.

CIRQUE DU SOLEIL.



## Mapa Estratégico do TRT de Minas Gerais

### Missão

Solucionar conflitos nas relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social





15

## Visão TRT3

Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários e pela excelência dos seus processos de gestão.

**NOSSO FUTURO!**

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



16

## Outras visões

Ser o primeiro banco dos brasileiros, no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desenvolvimento e responsabilidade socioambiental.



Ser unidade de excelência no controle e no aperfeiçoamento da governança de tecnologia da informação.

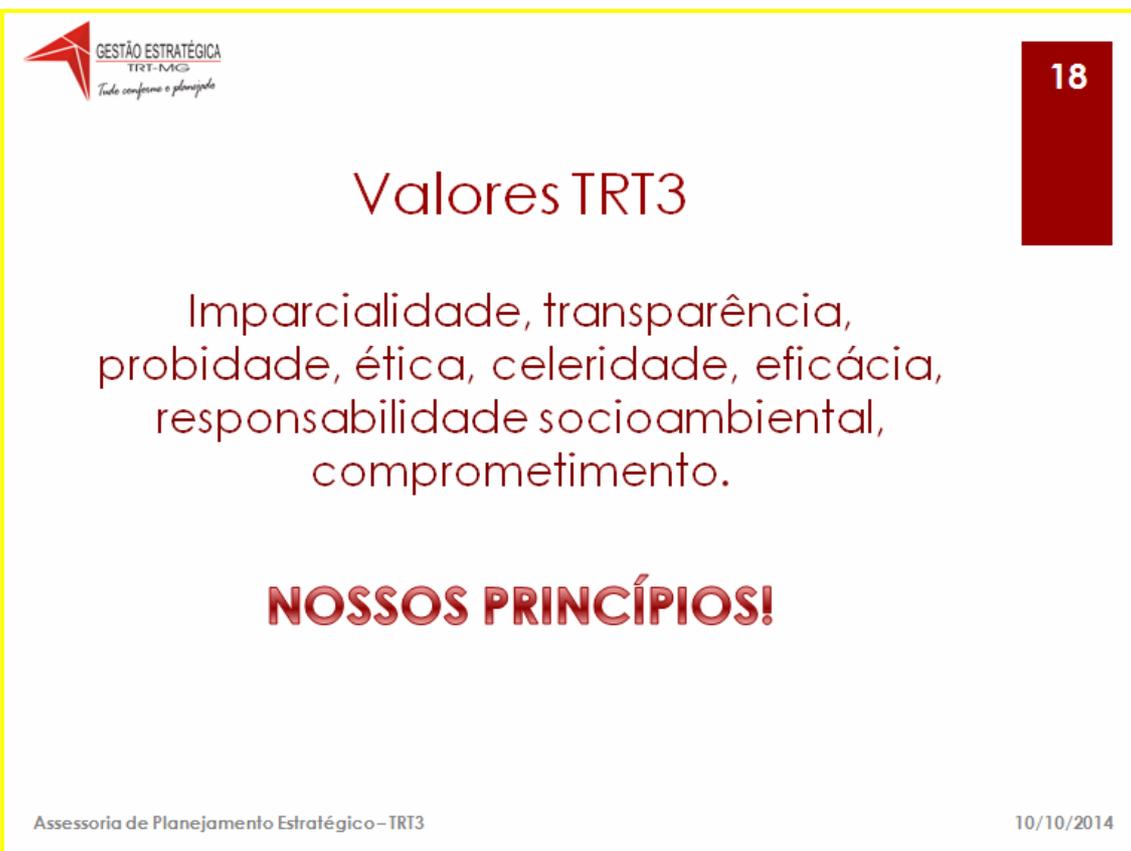
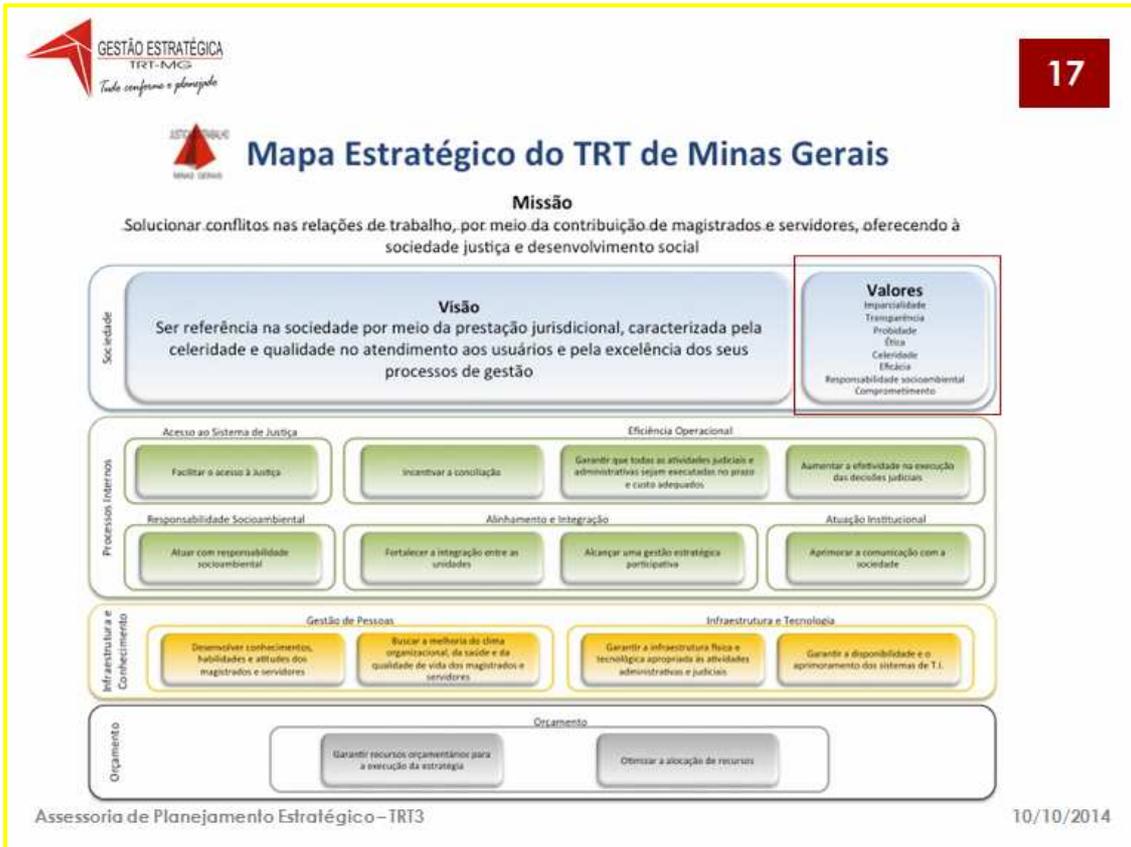


Tornar Minas o melhor Estado para se viver.



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014





19

## Outros valores

Satisfação dos clientes, respeito aos seus empregados, ética nos relacionamentos, competência profissional, compromisso com as diretrizes de governo, responsabilidade social, excelência empresarial.



Criatividade, sonhos e imaginação; atenção fanática à consistência e aos detalhes; preservação e controle da magia Disney.



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



20

# MISSÃO + VISÃO + VALORES

## NOSSA IDENTIDADE ESTRATÉGICA!

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



Reflexão: Quais  
são as nossas  
referências?

## Identidade Estratégica Poder Judiciário

- **Missão:** Realizar Justiça.
  - Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.
- **Visão:** Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
  - Ter credibilidade e ser reconhecido como um Poder célere, acessível, responsável, imparcial, efetivo e justo, que busca o ideal democrático e promove a paz social, garantindo o exercício pleno dos direitos de cidadania.



23

## Identidade Estratégica Poder Judiciário

- **Valores:** Credibilidade, Celeridade, Modernidade, Acessibilidade, Imparcialidade, Transparência e Controle Social, Ética, Probidade e Responsabilidade Socioambiental.



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



24

## Identidade Estratégica Justiça do Trabalho

- **Missão:** Realizar Justiça, no âmbito das relações de trabalho, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania.
- **Visão:** Ser reconhecida perante a sociedade como instrumento efetivo de justiça célere e comprometida com a garantia dos direitos decorrentes das relações de trabalho.
- **Valores:**
  - **Acessibilidade** - Democratizar e facilitar o acesso à Justiça;
  - **Celeridade** - Prezar pela agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;



Conselho Superior da  
Justiça do Trabalho

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

## Identidade Estratégica Justiça do Trabalho

### ■ Valores:

- **Efetividade** - Garantir o cumprimento das decisões judiciais;
- **Ética** - Agir com honestidade, probidade, integridade e credibilidade em todas as suas ações e relações;
- **Inovação** - Buscar soluções inovadoras para a melhoria da prestação jurisdicional;
- **Comprometimento** - Atender com eficiência, eficácia e transparência as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos;
- **Responsabilidade socioambiental** - Atuar para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental;
- **Valorização das pessoas** - Incentivar a melhoria contínua do relacionamento, bem-estar e satisfação pessoal e profissional.

## Propostas Regionais



27

## MISSÃO

Solucionar conflitos nas relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social.

### ▪ Incluir

Efetividade / Efetividade de Direitos Sociais

Celeridade

Prevenção

Mediação

Pacificação Social / Harmonia Social / Paz Social

Servir à sociedade / Caráter Pedagógico

Excelência

### ▪ Retirar

"por meio da contribuição de magistrados e servidores"

"desenvolvimento social"

"justiça"



28

## Propostas de Missão

- Prevenir e solucionar conflitos decorrentes das relações de trabalho de forma célere, efetiva e justa, buscando a harmonia social.
- Servir à sociedade solucionando conflitos de forma célere e efetiva e pacificando as relações de trabalho.
- Solucionar com justiça os conflitos oriundos da relação de trabalho, buscando a efetividade dos direitos sociais.

## Definindo a Missão

### VISÃO

Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional, caracterizada pela celeridade e qualidade no atendimento aos usuários e pela excelência dos seus processos de gestão.

▪ **Incluir**

Valorização dos integrantes / Qualidade de vida no trabalho

Prestação jurisdicional de excelência / efetividade da prestação jurisdicional

Infraestrutura adequada / Melhor instituição pública para se trabalhar

Incentivo à utilização de ferramentas inovadoras

Prevenção de conflitos trabalhistas

Reflexo da qualidade profissional / Qualidade das decisões

Duração razoável do processo

## Propostas de Visão

- Ser reconhecido na sociedade pela prestação jurisdicional de qualidade, célere e efetiva, pela excelência dos processos de gestão e valorização de todos os envolvidos.
- Ser referência no Poder Judiciário pela efetividade da prestação jurisdicional, excelência na gestão de processos e de pessoas, qualidade de vida no trabalho que proporciona a seus integrantes e atenção aos seus usuários.
- Ser referência na sociedade por meio da prestação jurisdicional caracterizada pela duração razoável do processo, efetividade, qualidade das decisões e no atendimento aos usuários, responsabilidade social e excelência dos serviços e processos de gestão.

## Definindo a Visão



33

## VALORES (atuais)

- Imparcialidade
- Transparência
- Probidade
- Ética
- Celeridade
- Eficácia
- Responsabilidade Socioambiental
- Comprometimento

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014



34

## Sugestões de Valores

- **Responsabilidade Social:** respeito aos seres e ao ambiente, no presente e no futuro, em todos os níveis e de todas as formas. Preocupação obsessiva com a utilização racional dos recursos e a preservação de um contexto harmônico para as gerações presentes e para as vindouras.
- **Ética:** Agir com honestidade, probidade, integridade e credibilidade em todas as ações e relações.
- **Transparência:** garantir a disponibilidade e publicidade das decisões tomadas, bem como a adequação ao entendimento do público a que se destinam. Democratizar o acesso à informação.
- **Efetividade:** ser eficaz e eficiente todo o tempo e ao longo do tempo na solução dos conflitos e condução dos processos.

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

## Sugestões de Valores

- **Imparcialidade:** julgar com base em critérios objetivos e, dentro do possível, dados factuais, sempre na busca da decisão mais justa.
- **Comprometimento:** atuar com dedicação e responsabilidade no trabalho.
- **Celeridade:** tomar decisões tempestivas atentando para a necessidade colocada pelos autores e para o caráter alimentício da verba trabalhista.
- **Valorização das pessoas:** reconhecer, desenvolver e aproveitar as potencialidades de cada servidor de maneira alinhada às necessidades organizacionais.

## Definindo os Valores

## Próximos passos

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

OUTUBRO				
Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
<del>1</del>	<del>2</del>	1 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	2 Trabalhos na Capital Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso	03 Trabalhos em Juiz de Fora Valores, visão, FOFA, Fatores Críticos de Sucesso
6 Reunião do Grupo Estratégico Visão, Missão e Valores	7	8	9	10 Reunião da Comissão de Planejamento Estratégico Definição de Visão, Missão e Valores
13 Equipe - Área Fim Estabelecimento de diretrizes estratégicas	14 Equipe - Financeiro Estabelecimento de diretrizes estratégicas	15 Equipe - Pessoas Estabelecimento de diretrizes estratégicas	16 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de diretrizes estratégicas	17 Equipe - Pessoas Estabelecimento de diretrizes estratégicas
20 Equipe - Área Fim Estabelecimento de diretrizes estratégicas	21 Equipe - Financeiro Estabelecimento de diretrizes estratégicas	22	23 Equipe - Infraestrutura Estabelecimento de diretrizes estratégicas	24
27	28 Equipe - TI Estabelecimento de diretrizes estratégicas	29 Equipe - TI Estabelecimento de diretrizes estratégicas	30	<del>31</del>

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

10/10/2014

“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes!”  
PETER DRUCKER



OBRIGADO PELA CONTRIBUIÇÃO!

## Anexo XII – Grupos de trabalho constituídos para definição dos Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

<b>Área Fim</b>	
<b>Responsáveis pela área</b>	Diretora Judiciária / Secretário da Corregedoria / Coordenador do SINGESPA
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Christiane, Lucilene e Michael
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria de Apoio 1ª Instância</li> <li>• Assessoria do Processo Judicial Eletrônico – Pje</li> <li>• Central Permanente de Conciliação de 1º Grau/Núcleo de Pesquisa Patrimonial/Núcleo de Precatórios</li> <li>• Diretoria da Secretaria de Mandados Judiciais</li> <li>• Um representante de foro da capital</li> <li>• Um representante de foro do interior</li> <li>• Dois representantes de Gabinete</li> <li>• Secretaria da Corregedoria Regional</li> <li>• SINGESPA</li> <li>• Um representante de vara da capital (Cristina – 45ª)</li> <li>• Dois representantes de vara do interior (Daniela - 5ª Juiz de Fora e Ricardo Paixão – VT de Ubá)</li> <li>• Diretoria-Judiciária</li> <li>• Ouvidoria</li> <li>• Secretaria Geral da Presidência</li> <li>• Vice-Corregedoria</li> <li>• Corregedoria</li> </ul>
<b>Financeira</b>	
<b>Responsável pela área</b>	Diretora da Secretaria de Coordenação Financeira
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Christiane e Liliane
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação Financeira</li> <li>• Assuntos Orçamentários e Contábil</li> <li>• Licitações e Contratos</li> <li>• Assessoria de Ordenação de Despesa</li> <li>• Coordenação Administrativa</li> <li>• Controle Interno</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	
<b>Responsável pela área</b>	Assessor de Comunicação Social
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Christiane e Liliane
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessoria de Comunicação Social</li> <li>• Ouvidoria</li> </ul>

<b>Pessoas</b>	
<b>Responsável pela área</b>	Diretora da Secretaria de Coordenação de Pessoas
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Bruno e Liégia
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação de Pessoas</li> <li>• Concursos de Juiz Substituto</li> <li>• Diretoria de Pessoal</li> <li>• Diretoria de Recursos Humanos</li> <li>• Diretoria de Saúde</li> <li>• Diretoria de Pagamento</li> <li>• Secretaria-Geral da Presidência</li> <li>• Assessoria de Pessoal da DG</li> <li>• Diretoria da Escola Judicial</li> <li>• Assessoria de Estrutura Organizacional</li> <li>• Servidor em Pauta</li> </ul>
<b>Infraestrutura</b>	
<b>Responsável pela área</b>	Diretor da Secretaria de Coordenação Administrativa
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Bruno e Liégia
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação Administrativa</li> <li>• Diretoria de Engenharia</li> <li>• Diretoria de Material e Logística</li> <li>• Diretoria de Apoio Administrativo</li> <li>• Diretoria de Licitações e Contratos</li> <li>• Delegado Cláudio Dornelas</li> <li>• Diretoria de Saúde</li> <li>• Representante da Comissão de Responsabilidade Socioambiental</li> </ul>
<b>Tecnologia da Informação</b>	
<b>Responsável pela área</b>	Diretor da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações
<b>Equipe de apoio (APE)</b>	Lucilene, Liliane e Michael
<b>Integrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenação de TI</li> <li>• Diretoria de Sistemas Administrativos e Financeiros</li> <li>• Diretoria de Sistemas Jurídicos</li> <li>• Diretoria de Suporte e Teleprocessamento</li> <li>• Equipe de Planejamento</li> <li>• Equipe do EPTI</li> <li>• Equipe de Governança de TI</li> <li>• Equipe de Contratos</li> </ul>

### Anexo XIII – Fatores Críticos de Sucesso agrupados por área e priorizados

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO POR RECORTE SETORIAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A VISÃO DE FUTURO	CONTRIBUIÇÃO PARA A MISSÃO	VULNERABILIDADE DE NÃO ATENDIMENTO	TOTAL
<b>De "1" a "3", sendo "1" o menor e "3" o maior.</b>	Nível de contribuição do fator crítico para concretizar a visão de futuro (considerando a expertise do grupo)	Nível de contribuição do fator crítico para o cumprimento da missão (considerando a expertise do grupo)	Impacto na organização pelo não atendimento/tratamento do fator crítico (considerando a expertise do grupo)	
<b>Área Fim</b>				
Formas alternativas de solução e prevenção de conflitos (mediação entre outros)	3	3	3	27
Tratamento das situações que geram demandas repetitivas e grandes litigantes (uniformização de jurisprudência)	3	3	3	27
Acordos com Serasa, SPC, Cartórios de imóveis para efetividade da execução	3	3	3	27
Otimização dos processos das varas e dos gabinetes	3	3	3	27
Gestão efetiva de pauta	3	3	3	27
Valorização do 1º Grau	3	3	3	27
Acompanhamento sistemático do desempenho das unidades (INFRA02)	3	3	3	27
Acesso a informações sobre performance e séries históricas (INFRA02)	3	3	3	27
Parcerias com Entidades de Classe e outros órgãos para prevenção das demandas	3	3	2	18
Ações que incentivem a conciliação, com o aproveitamento de práticas bem sucedidas	3	3	2	18
Expansão da atuação dos núcleos de conciliação (1a e 2a instâncias)	2	2	3	12
Combate às práticas judiciais protelatórias	2	2	2	8
Racionalização das demandas por informações para as unidades	1	2	3	6
Interação entre corregedoria e unidades (com avaliação do contexto da vara)	1	2	2	4
<b>Pessoas</b>				
Criação e provimento de cargos de magistrados e servidores	3	3	3	27

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO POR RECORTE SETORIAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A VISÃO DE FUTURO	CONTRIBUIÇÃO PARA A MISSÃO	VULNERABILIDADE DE NÃO ATENDIMENTO	TOTAL
<b>De "1" a "3", sendo "1" o menor e "3" o maior.</b>	Nível de contribuição do fator crítico para concretizar a visão de futuro (considerando a expertise do grupo)	Nível de contribuição do fator crítico para o cumprimento da missão (considerando a expertise do grupo)	Impacto na organização pelo não atendimento/tratamento do fator crítico (considerando a expertise do grupo)	
Reorganização da força de trabalho entre as unidades	3	3	3	
Concurso público adequado às necessidades do TRT do futuro (magistrados e servidores) e que proporcione uma redução na rotatividade de pessoas e no custeio de auxílio moradia	3	3	3	27
Gestão por competências (alocação conforme o perfil, meritocracia, avaliação de desempenho)	3	3	3	27
Política de gestão de pessoas (critérios claros para alocação e movimentação de pessoas)	3	3	2	18
Política de gestão de pessoas (critérios claros para alocação em função/cargo comissionado)	3	3	3	27
Programa promoção da saúde e segurança do trabalho (avaliar, prevenir e tratar, em especial, o impacto da má gestão e do PJe na saúde)	3	3	3	27
Programa de Promoção da Qualidade de Vida no Trabalho	3	3	3	27
Dar foco na capacitação de magistrados e servidores (prioridades: PJe, interior, oficiais de justiça nas ferramentas de pesquisa patrimonial, técnicas de conciliação, qualidade das sentenças/alinhamento ideológico (objetividade, concisão, respeito à jurisprudência), ofertados a todos, plano de capacitação anual)	3	3	1	9
Garantir gestores (magistrados e servidores) capazes de motivar e manter o comprometimento das equipes	3	3	3	27
Definição das atribuições dos gestores e autonomia (regulamento geral)	3	3	3	27
Integração entre gestores (vertical e horizontal)	2	2	1	4
Efetivar ações a partir da gestão participativa (Servidor em Pauta)	3	3	3	27
Regulamentação do teletrabalho	3	3	2	18
Estrutura organizacional condizente com as necessidades e	3	3	3	27

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO POR RECORTE SETORIAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A VISÃO DE FUTURO	CONTRIBUIÇÃO PARA A MISSÃO	VULNERABILIDADE DE NÃO ATENDIMENTO	TOTAL
<b>De "1" a "3", sendo "1" o menor e "3" o maior.</b>	Nível de contribuição do fator crítico para concretizar a visão de futuro (considerando a expertise do grupo)	Nível de contribuição do fator crítico para o cumprimento da missão (considerando a expertise do grupo)	Impacto na organização pelo não atendimento/tratamento do fator crítico (considerando a expertise do grupo)	
peculiaridades de cada unidade				
<b>Gestão</b>				
Normas internas claras, fáceis de localizar, divulgadas e que sejam obedecidas por todos da instituição	3	3	3	27
Vinculação do PE para as novas administrações	3	3	3	27
Estimular a aceitação da mudança	3	3	3	27
Gestão de projetos efetiva	3	2	2	12
Alinhamento estratégico	3	2	2	12
Padronização e otimização dos processos da área administrativa	3	2	2	12
Disseminação das boas práticas e reconhecimento pela boa performance	2	2	2	8
Benchmarking eficiente	2	2	2	8
Ampliação do alcance das ações de responsabilidade socioambiental, buscando a sensibilização das pessoas e envolvimento das unidades	2	2	2	8
<b>Tecnologia da Informação</b>				
PJe que atenda aos requisitos do TRT3 com usabilidade desejável, que seja estável, com desempenho adequado, acessível e possibilite a geração de relatórios conforme as necessidades dos usuários.	3	3	3	27
Participação do TRT no gerenciamento/aperfeiçoamento das funcionalidades do PJe	3	3	3	27
Manutenção e aperfeiçoamento dos sistemas administrativos e judiciários atuais (SIAP1, SIAP2 e e-Gestao e Sistema de Pessoal)	3	3	3	27
Links eficientes	3	3	3	27
Equipe de suporte do PJe adequada (primeiro e segundo níveis)	3	3	3	27
Interoperabilidade dos sistemas (SIGEO + Pje)	3	3	3	27

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO POR RECORTE SETORIAL	CONTRIBUIÇÃO PARA A VISÃO DE FUTURO	CONTRIBUIÇÃO PARA A MISSÃO	VULNERABILIDADE DE NÃO ATENDIMENTO	TOTAL
<b>De "1" a "3", sendo "1" o menor e "3" o maior.</b>	Nível de contribuição do fator crítico para concretizar a visão de futuro (considerando a expertise do grupo)	Nível de contribuição do fator crítico para o cumprimento da missão (considerando a expertise do grupo)	Impacto na organização pelo não atendimento/tratamento do fator crítico (considerando a expertise do grupo)	
Equipamento de TI adequados e com a devida manutenção	3	3	3	27
Suporte adequado de TI, engenharia, material e logística (em tempo integral, fornecimento de senhas)	3	3	3	27
Suporte adequado ao trabalho à distância (avaliar o impacto de fornecer equipamentos para os servidores)	3	3	3	27
Sistemas nacionais integrados implantados (SGRH, SIGEO, PROAD, SCMP)	3	3	3	27
<b>Comunicação</b>				
Comunicação interna eficiente (varas x foros, servidores x gestores, setores x administração)	3	3	3	27
Comunicação eficiente entre o TRT e o CNJ e CSJT para encaminhamento de questões importantes	2	2	1	4
<b>Infraestrutura</b>				
Espaço físico adequado	3	3	3	27
Manutenção predial adequada	3	3	3	27
Segurança do espaço físico adequada	3	3	3	27
Fornecimento adequado de suprimentos de qualidade e que atendam os critérios de sustentabilidade	2	2	3	12
Mobiliário adequado, padronizado e em quantidade apropriada	2	2	1	4
<b>Orçamento</b>				
Orçamento adequado às demandas estratégicas	3	3	3	27
Gestão de custos				0
Descentralização orçamentária				

### Critérios de priorização utilizados

IMPACTO NA VISÃO DE FUTURO	1	Não contribui para o alcance da Visão de Futuro
	2	Contribui pouco e indiretamente para a Visão de Futuro
	3	Contribui diretamente para a Visão de Futuro
IMPACTO NA MISSÃO DO TRIBUNAL	1	Não contribui para a Missão do tribunal
	2	Contribui indiretamente para a Missão do tribunal
	3	Contribui diretamente para a Missão do tribunal
VULNERABILIDADE DE NÃO ATENDIMENTO	1	A organização permanece operando sem prejuízo
	2	A organização sofrerá impactos em médio ou longo prazos (acima de um ano)
	3	A organização sofrerá impactos em curtíssimo prazo (menos de um ano)

## Anexo XIV – Formulário de proposição dos Objetivos Estratégicos



### **Formulário de definição de Objetivos Estratégicos**

¶

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_¶

Nome do Objetivo Estratégico do TRT-MG:¶

\_\_\_\_\_¶

Responsável pelo Objetivo Estratégico TRT-MG:¶

¶

Descrição:¶

¶

¶

¶

Fatores Críticos de Sucesso relacionados:¶

¶

¶

¶

¶

Macrodesafios do Poder Judiciário relacionados:¶

¶

¶

¶

## Anexo XV – Apresentação realizada para a Comissão de Planejamento Estratégico para definição dos Objetivos Estratégicos

The cover features a vertical red bar on the left containing logos for CNU (Conselho Nacional de Justiça), CSJT (Conselho Superior da Justiça do Trabalho), TRT-3 (Tribunal Regional do Trabalho - 3ª Região - Minas Gerais), and Gestão Estratégica TRT-MG. The main title 'Construção do Plano Estratégico 2015-2020' is displayed in white on a dark red background. Below the title, the subtitle 'Definição dos objetivos estratégicas' and the organizing body 'Comissão de Planejamento Estratégico' are listed. The date '06/11/2014' is positioned in the bottom right corner.

**CNU** CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

**CSJT**  
Conselho Superior da Justiça do Trabalho

**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO**  
3ª REGIÃO - MINAS GERAIS

**GESTÃO ESTRATÉGICA**  
TRT-MG  
*Tudo conforme o planejado*

# Construção do Plano Estratégico 2015-2020

Definição dos objetivos estratégicas  
Comissão de Planejamento Estratégico

**06/11/2014**

The slide features the logo of Gestão Estratégica TRT-MG in the top left corner and a red square with the number '2' in the top right corner. The main text, 'O que são objetivos estratégicos e como foram construídos', is centered in a large, dark red font. At the bottom, the footer includes 'Assessoria de Planejamento Estratégico - TRT3' on the left and '06/11/2014' on the right.

**GESTÃO ESTRATÉGICA**  
TRT-MG  
*Tudo conforme o planejado*

**2**

# O que são objetivos estratégicos e como foram construídos

Assessoria de Planejamento Estratégico - TRT3

06/11/2014



## Mapa Estratégico do TRT de Minas Gerais

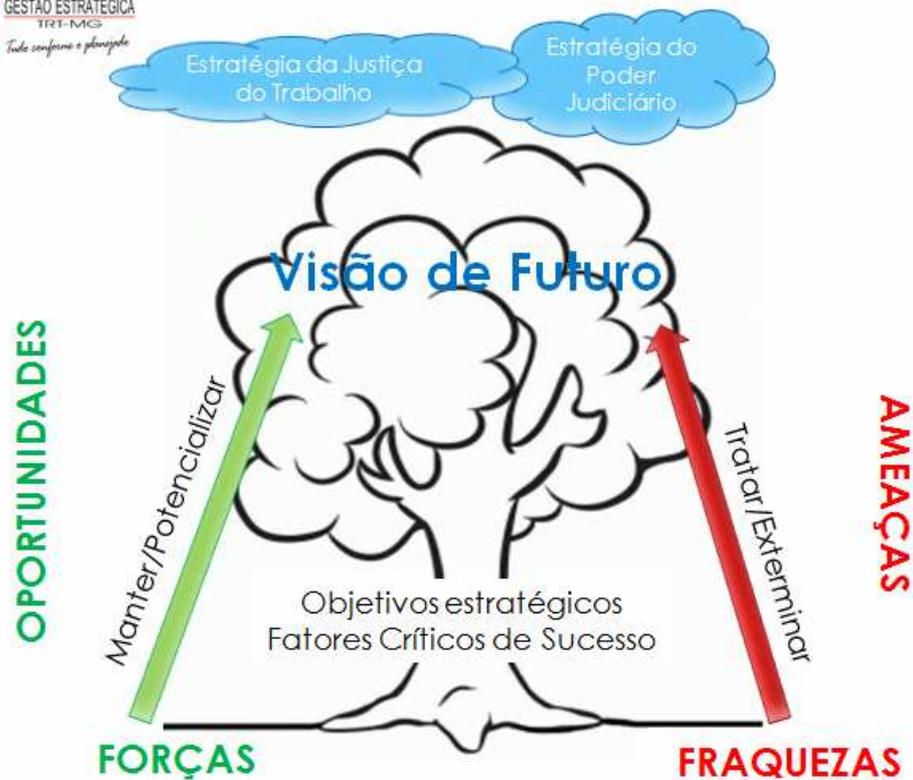
### Missão

Solucionar conflitos nas relações de trabalho, por meio da contribuição de magistrados e servidores, oferecendo à sociedade justiça e desenvolvimento social



Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

06/11/2014



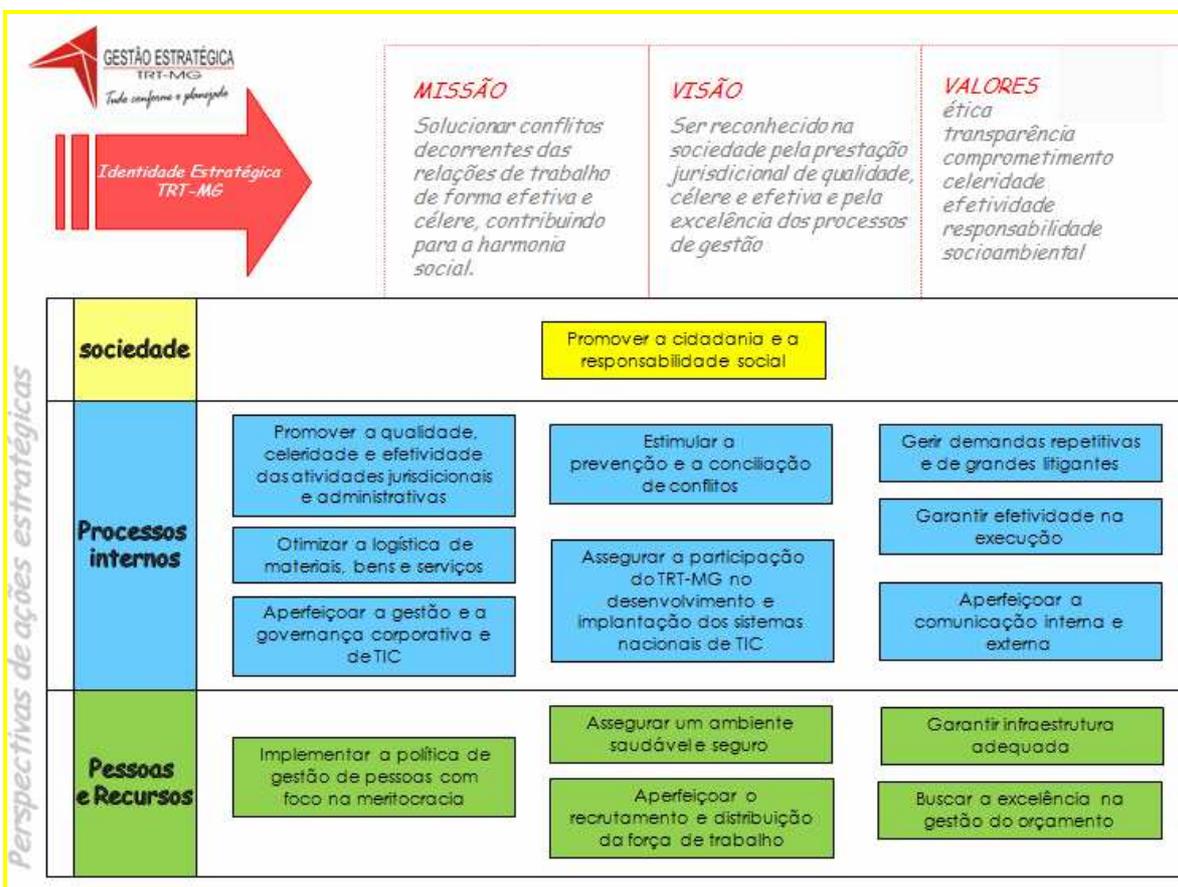
Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

06/11/2014

# Objetivos Estratégicos propostos por perspectiva

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

06/11/2014



## Perspectiva Sociedade

**OBJETIVO:** Promover a cidadania e a responsabilidade social

**DESCRIÇÃO:** Garantir direitos da cidadania, atenuando desigualdades sociais, facilitando o acesso à justiça e adotando práticas de responsabilidade social.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Remodelar o Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, de modo a torná-lo mais fluido e transparente.
- ✓ Implantar Ouvidorias itinerantes.
- ✓ Assegurar parcerias com outros órgãos públicos que promovam ações de cidadania, sobretudo no âmbito do Direito do Trabalho.
- ✓ Adotar método oficial de avaliação de práticas socioambientais sustentáveis, visando sua contínua melhoria e transparência de resultados.
- ✓ Fomentar ações visando ao trabalho seguro e à erradicação do trabalho infantil, análogo ao escravo e degradante.

**RESPONSÁVEL:** Segunda Vice-Presidente

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Estimular a prevenção e a conciliação de conflitos

**DESCRIÇÃO:** Planejar e desenvolver ações para prevenção dos conflitos e promover mecanismos de ampliação da conciliação.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Estudar e mapear a demanda trabalhista, visando definir as melhores formas para a prevenção dos conflitos.
- ✓ Firmar parcerias com outros órgãos com o intuito de reduzir as possíveis demandas e aumentar o número de conciliações.
- ✓ Criar ou expandir estruturas (física, logística, pessoal e sistemas) para aumentar o número de conciliações nas ações ajuizadas.
- ✓ Conscientizar e capacitar servidores e magistrados para realização de mediação e conciliação.
- ✓ Combater práticas protelatórias de litigância.

**RESPONSÁVEL:** Vice-Corregedoria ou Presidente do Núcleo Permanente de Conciliação

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Promover a qualidade, celeridade e efetividade das atividades jurisdicionais e administrativas

**DESCRIÇÃO:** Garantir que as atividades sejam executadas com qualidade, no prazo e custo adequados pelo monitoramento dos resultados e da qualidade dos serviços prestados.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Promover o monitoramento e avaliação sistemática dos resultados das unidades.
- ✓ Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho.
- ✓ Promover a gestão adequada do potencial humano.

**RESPONSÁVEIS:**

Corregedor (1ª Instância),  
Diretora Judiciária (2ª Instância) e  
Diretor-Geral (Administrativo)

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Gerir demandas repetitivas e de grandes litigantes

**DESCRIÇÃO:** Estudar e estabelecer mecanismos para redução das demandas repetitivas e de grandes litigantes

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Identificar os grandes litigantes e as matérias das demandas repetitivas por meio da gestão da informação e do uso dos sistemas eletrônicos.
- ✓ Uniformizar a jurisprudência no âmbito deste Tribunal.
- ✓ Estabelecer mecanismos para redução das demandas envolvendo grandes litigantes.

**RESPONSÁVEL:** Primeiro Vice-Presidente

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Garantir efetividade na execução

**DESCRIÇÃO:** Estudar e estabelecer instrumentos visando à efetividade da execução

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Otimizar os processos de trabalho e disseminar boas práticas na fase de execução, objetivando a sua efetividade.
- ✓ Viabilizar a centralização de execuções.
- ✓ Realizar leilões unificados e/ou eletrônicos.
- ✓ Celebrar parcerias visando à efetividade da execução (Serasa, SPC, Cartório de Registro de Imóveis, Procuradoria da Fazenda, Juntas Comerciais, entre outros).
- ✓ Ampliar e difundir a utilização dos mecanismos de busca de bens e valores tais como: Baceniud, CCS e Simba.

**RESPONSÁVEL:** Vice-Corregedor

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar a comunicação interna e externa

**DESCRIÇÃO:** Melhorar a comunicação interna entre unidades, gestores e servidores contribuindo para a administração de impactos de decisões de gestão e para agilidade e eficácia do fluxo de informações. Aprimorar os canais de comunicação com a sociedade.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Tornar a comunicação um meio efetivo de assessoramento na avaliação prévia dos impactos e implicações das decisões de gestão e de interação entre a administração, as unidades, o público interno e externo.
- ✓ Reforçar a comunicação da estratégia e dos seus projetos e ações, contribuindo para o alinhamento, o posicionamento e a formação da imagem institucional.

**RESPONSÁVEIS:** Diretor-Geral e Assessor de Comunicação Social

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar a gestão e a governança corporativa e de TIC

**DESCRIÇÃO:** Estabelecer e aprimorar os mecanismos de governança corporativa e de TIC, promovendo a transparência e o respeito às leis e regulamentações, fortalecendo os controles internos e a adoção de boas práticas de gestão.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Disseminar a cultura de governança corporativa.
- ✓ Aprimorar a transparência institucional com a divulgação de informações atualizadas e compreensíveis.
- ✓ Implantar a gestão à vista (disponibilização de informações sobre o desempenho da organização de forma simples, direta e lúdica).
- ✓ Realizar benchmarking e implantar boas práticas de governança e de gestão de riscos, segurança da informação e serviços de TIC.
- ✓ Incentivar o respeito às normas institucionais e fortalecer os controles internos.
- ✓ Mapear e otimizar os processos de trabalho alinhados à estratégia.
- ✓ Sedimentar a gestão de projetos.

**RESPONSÁVEL:** Presidente

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

01/07/2015

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Assegurar a participação do TRT-MG no desenvolvimento e implantação dos sistemas nacionais de TIC

**DESCRIÇÃO:** Ampliar e assegurar a participação do TRT-MG na concepção, desenvolvimento, aprimoramento e implantação dos sistemas nacionais de TIC (em destaque para PJe e sistemas administrativos), garantindo o efetivo alinhamento às necessidades da instituição.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Atuar nos comitês gestores nacionais.
- ✓ Buscar o comprometimento das áreas de negócio para atuar na construção colaborativa das soluções de TIC.
- ✓ Sensibilizar a administração da importância de sua atuação no âmbito interno e externo.
- ✓ Implantar os sistemas nacionais.

**RESPONSÁVEL:** Diretor-Geral

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

01/07/2015

## Perspectiva Processos Internos

**OBJETIVO:** Otimizar a logística de materiais, bens e serviços

**DESCRIÇÃO:** Mapear os processos de trabalho da logística de materiais, bens e serviços visando garantir a sua disponibilidade no tempo e local corretos e o seu desfazimento.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Mapear os processos da cadeia de suprimentos, otimizando especialmente os que geram gargalos administrativos.
- ✓ Capacitar os servidores para atuação no planejamento, aquisição, distribuição e desfazimento de bens e serviços, especialmente para a elaboração de termos de referência e projetos básicos.
- ✓ Parametrizar os componentes de um posto de trabalho promovendo as eventuais adequações para atender às necessidades das pessoas com deficiência.
- ✓ Conscientizar os colaboradores para o uso adequado e reaproveitamento dos bens (permanentes e de consumo) e seu desfazimento.

**RESPONSÁVEL:** Diretor da Secretaria de Administração

## Perspectiva Pessoas e Recursos

**OBJETIVO:** Garantir infraestrutura adequada

**DESCRIÇÃO:** Disponibilizar soluções tecnológicas, espaço físico e mobiliário, de forma equitativa e adequada às necessidades do trabalho, oferecendo funcionalidade, conforto, acessibilidade, segurança e medidas socioambientais adequadas.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Implantar o novo Foro de BH.
- ✓ Otimizar o atendimento às demandas do interior, entre outros.

**RESPONSÁVEL:** Diretor-Geral

## Perspectiva Pessoas e Recursos

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho

**DESCRIÇÃO:** Estabelecer estrutura organizacional adequada à demanda de trabalho das unidades otimizando o recrutamento e a alocação de pessoas.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- ✓ Promover ações para eliminar o déficit de cargos.
- ✓ Aperfeiçoar os critérios utilizados no processo de recrutamento.
- ✓ Dimensionar a força de trabalho por meio do mapeamento e otimização de processos.
- ✓ Rever periodicamente o padrão e estrutura organizacionais.
- ✓ Fixar as competências de cada unidade definindo atribuições e alçadas decisórias dos gestores.

**RESPONSÁVEL:** Diretor-Geral

## Perspectiva Pessoas e Recursos

**OBJETIVO:** Implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia

**DESCRIÇÃO:** Adotar políticas e práticas na gestão comportamental, objetivando valorizar e potencializar o capital humano. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas, à humanização das relações de trabalho e ao estabelecimento de sistema meritocrático de recompensas.

**RESPONSÁVEL:** Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas

## Perspectiva Pessoas e Recursos

**OBJETIVO:** Assegurar um ambiente saudável e seguro

**DESCRIÇÃO:** Conciliar a eficiência da prestação de serviços com a adoção de práticas que assegurem o cumprimento da legislação vigente em Saúde e Segurança Ocupacional, a promoção da harmonia nas relações socioprofissionais, e que minimizem o impacto negativo das novas tecnologias e contribuam para a redução do absenteísmo.

**RESPONSÁVEL:** Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas

## Perspectiva Pessoas e Recursos

**OBJETIVO:** Buscar a excelência na gestão do orçamento

**DESCRIÇÃO:** Aperfeiçoar o planejamento e a execução orçamentária buscando a efetividade na alocação dos recursos.

**LINHAS DE AÇÃO:**

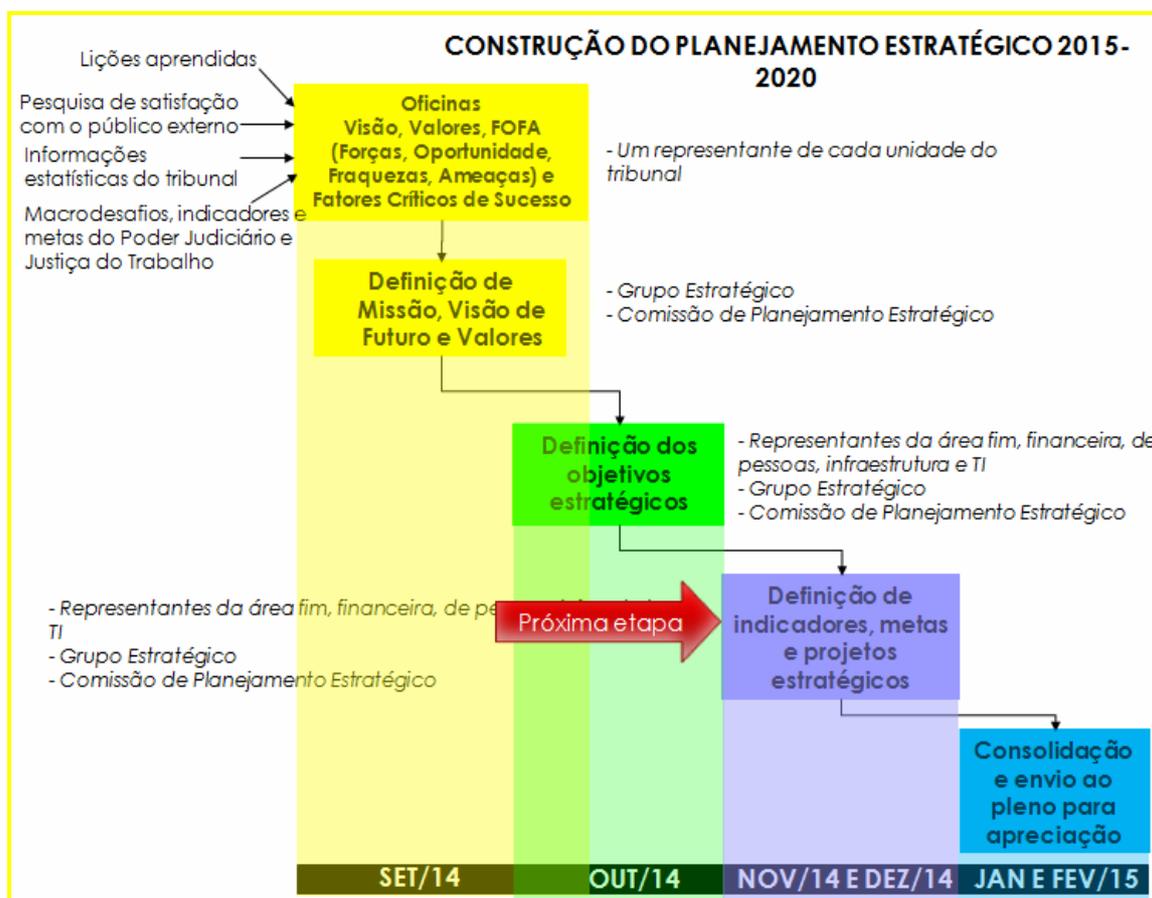
- ✓ Estabelecer diretrizes para a construção de portfólio periódico de contratações, alinhado ao planejamento estratégico, às prioridades da administração e às necessidades institucionais.
- ✓ Otimizar os processos de aquisição e a gestão dos gastos, promovendo a transparência e divulgando as melhores práticas.
- ✓ Aprimorar a metodologia de levantamento das necessidades orçamentárias, aperfeiçoando a dinâmica de contratação e de controle da execução do orçamento, por meio de sistemas informatizados integrados.
- ✓ Implantar a gestão de custos.

**RESPONSÁVEL:** Diretor-Geral

# Próxima etapa da construção do Plano Estratégico 2015-2020

Assessoria de Planejamento Estratégico – TRT3

01/07/2015



“O planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro de decisões presentes!”  
PETER DRUCKER



OBRIGADA PELA CONTRIBUIÇÃO!

## Anexo XVI – Guia e formulário de proposição de Indicadores e Metas Estratégicas



# Planejamento Estratégico 2015-2020

## Dicas para a construção de indicadores e estabelecimento de metas

Bem, após a definição dos objetivos estratégicos do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, devemos partir para a criação de parâmetros de medição que sejam capazes de refletir o quão próximos estaremos do alcance dos objetivos escolhidos. Tais parâmetros são compostos por indicadores e metas. Os indicadores medem o desempenho do TRT3 na execução da estratégia e indicam o quão perto estamos de alcançar nossos objetivos. Para cada indicador, devemos estabelecer uma meta, ou seja, o patamar desejável e possível de alcance da variável medida pelo indicador em determinado tempo.

Seguem algumas dicas para o estabelecimento de indicadores e metas:

1. Para definição de indicador e meta que meçam o alcance de um objetivo estratégico, o primeiro passo é olhar para o objetivo em si e refletir: Qual fator pode nos dizer se estamos cumprindo ou não aquele objetivo? Muitas vezes um indicador apenas pode não ser suficiente para medir completamente o alcance do objetivo proposto. Podemos considerar a possibilidade de gerar mais de um indicador por objetivo ou, preferencialmente, escolher um indicador mais completo (ainda que não totalmente) para aferir nosso sucesso no cumprimento da estratégia.
2. O importante é que o indicador seja **relevante e válido**, importante no contexto da temática à qual se vincula e capaz de refletir, de fato, o conceito a que se propõe a medir; **mensurável e confiável**, dando viabilidade às medições, inclusive em questão de custos e garantindo a qualidade dos dados usados no seu cálculo; **específico**, refletindo informações estritamente ligadas ao objeto em estudo; **compreensível e comunicável**, tendo consistência na sua metodologia de construção e sendo capaz de informar com clareza como é medida a variável do indicador e **periódico**, considerando uma frequência razoável para a realização da medição.
3. De posse dessas características, devemos escolher um fator a ser trabalhado no indicador, identificar e isolar a unidade mínima a ser definida como objeto: uma ação, um produto, um resultado. Além disso, temos que averiguar a possibilidade de estabelecer relações numéricas, sejam de proporção, razão, média ou outra que possibilite o cálculo matemático. Não necessariamente um indicador precisa considerar tais relações, podendo focar a aferição em um número absoluto também. Com base nisso definimos a fórmula de cálculo do resultado do indicador, bem como a polaridade do resultado (maior melhor ou menor melhor).

4. Após a definição do fator a ser medido pelo indicador, bem como das possíveis relações numéricas, vale verificar onde (em que fontes) estarão os dados disponíveis para alimentar o indicador. Caso esses dados não existam, temos que prever como gerá-los ou obtê-los, afim de garantir a viabilidade da medição. Com base nessa verificação podemos definir a periodicidade da medição.

5. Por fim, baseado no objetivo referido na medição do indicador, devemos definir uma meta que aponte o que e/ou quanto se pretende alcançar e em quanto tempo. A relação da meta com o indicador é direta e deve retratar um desafio com relação ao resultado medido por este.

6. Agora, com essas dicas, vamos a um exemplo:

**Nome do indicador:** Índice de servidores capacitados

**Sugestão de responsável:** Diretor da DSDRH

**Objetivo Estratégico vinculado:** Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de magistrados e servidores.

**Justificativa:** A verificação da quantidade de servidores capacitados indica que a instituição desenvolve conhecimentos, habilidades e atitudes de seu corpo funcional.

**Fórmula de cálculo:** Número de servidores treinados (capacitados) / número total de servidores no período

**Descrição das variáveis de cálculo (numerador e denominador):**

1. **Número de servidores treinados (capacitados)** - quantidade de servidores do TRT3 treinados em cursos de capacitação realizados pelo Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento e/ou pela Escola Judicial no período de medição. O registro da quantidade deve atentar para o nome de cada servidor, afim de não haver duplicidade no registro em função de uma mesma pessoa participar de mais de um curso

2. **Número total de servidores no período** - quantidade total de servidores ativos para o período da medição, considerando a data da medição.

**Unidade de medida:** percentual

**Periodicidade de medição:** trimestral

**Polaridade:**

Quanto maior melhor  Quanto menor melhor

**Meta (descritivo):** Capacitar, até 2020, 100% dos servidores do TRT3 em pelo menos um curso de capacitação realizado pelo Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento e/ou pela Escola Judicial.

**Racionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
50%	60%	75%	80%	85%	90%	100%





## Formulário de definição dos Indicadores e metas

Proponente(s): \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome do indicador: \_\_\_\_\_

Sugestão de responsável: \_\_\_\_\_

Objetivo Estratégico vinculado: \_\_\_\_\_

Justificativa (Por que o indicador mede o alcance do objetivo?): \_\_\_\_\_

Fórmula de cálculo:

Descrição das variáveis de cálculo (numerador e denominador):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Unidade de medida: \_\_\_\_\_

Periodicidade de medição: \_\_\_\_\_

Polaridade:

Quanto maior melhor

Quanto menor melhor

Meta (descritivo): \_\_\_\_\_

Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## Anexo XVII – Formulário de proposição dos Projetos Estratégicos



### **Formulário de definição dos projetos estratégicos**

Nome do projeto (proposta): \_\_\_\_\_

Problema a ser solucionado (justificativa): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Descrição do projeto (qual o trabalho que ele irá realizar?): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Resultados esperados (principais produtos): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Áreas de impacto (quais unidades serão impactadas?): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data de início (previsão de mês e ano): \_\_\_\_/\_\_\_\_

Sugestão de Gerente do Projeto: \_\_\_\_\_

Construção do Plano Estratégico 2015-2020 - Assessoria de Planejamento Estratégico TRT3  
[www.trt3.jus.br/gestaoestrategica](http://www.trt3.jus.br/gestaoestrategica)



## Anexo XVIII – Documentos apresentados à CPE com os objetivos, indicadores, meta e iniciativas estratégicas

### CONSIDERAÇÕES SOBRE INDICADORES E METAS

1. Foi desenvolvido um Glossário associado a cada indicador contendo detalhes como: fórmula de cálculo, fonte de dados, responsável, polaridade, entre outros.
2. No documento que será analisado hoje alguns indicadores:
  - a. Nunca foram mensurados: neste caso, as metas foram estabelecidas (OBS: em alguns casos foram definidas considerando cenários);

#### Índice de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pela Ouvidoria do TRT-3

##### Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Será medido em 2015	70%	73%	75%	80%	83%	85%

#### Prazo médio de resposta aos pedidos de acesso enviados ao Serviço de Informação ao Cidadão – SIC

##### Meta (descritivo):

Se  $V_0 \geq 20$  dias corridos  $\Rightarrow V_1 = 20; V_2 = 19; V_3 = 19; V_4 = 18; V_5 = 18$

Se  $18 < V_0 < 20 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0 - 1; V_3 = V_0 - 1; V_4 = V_0 - 2; V_5 = V_0 - 2;$

Se  $V_0 \leq 18 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0; V_3 = V_0; V_4 = V_0 - 1; V_5 = V_0 - 1$

##### Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Não mensurado	$V_0$	$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_4$	$V_5$

- b. Tiveram suas metas definidas com base em valores de referência: como as informações relativas a 2014 ainda não foram apuradas, as metas deverão sofrer pequenos ajustes em janeiro de 2015.

#### Tempo médio de duração do processo – fase de conhecimento - 1º grau

**Meta (descritivo):** Reduzir o prazo médio de prolação de decisão em relação ao ano base de 2014 para 97 dias até 2020.

##### Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
122 dias	119	117	112	107	102	97

- c. Ainda não tiveram suas metas estabelecidas, pois estamos trabalhando na mensuração do valor de referência.

#### Percentual de servidores que não concluem o estágio probatório



**Meta (descritivo):** Reduzir e manter o percentual de servidores que não concluem o estágio probatório em até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
xx%						xx%

3. O responsável pelo indicador é a pessoa que acompanhará a performance e não é necessariamente a pessoa ou unidade responsável pela medição e pelo resultado.

#### CONSIDERAÇÕES SOBRE PROJETOS

4. Foram sugeridos programas, projetos estratégicos, ações estratégicas e demandas de TI vinculados a cada objetivo estratégico.
5. Os programas e projetos estabelecidos estão sendo detalhados em fichas que contêm dados como: Justificativa, descrição, resultados esperados, início previsto e proposta de gerente de projeto.
6. Em janeiro/fevereiro serão realizadas oficinas para construção desses projetos. Portanto, sugere-se que as propostas de projeto sejam encaminhadas ao pleno posteriormente.

#### CONSIDERAÇÕES GERAIS

7. Estamos trabalhando na confecção de um mapa estratégico.
8. Indicadores e projetos apresentados hoje podem não mais fazer sentido em 1, 2 ou 3 anos – por isto é necessário haver flexibilidade de alteração no Plano Estratégico.

## PERSPECTIVA SOCIEDADE

**OBJETIVO:** Promover a cidadania e a responsabilidade social

**DESCRIÇÃO:** Garantir direitos da cidadania, atenuando desigualdades sociais, facilitando o acesso à justiça e adotando práticas de responsabilidade social.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Remodelar o Serviço de Informação ao Cidadão - SIC, de modo a torná-lo mais fluido e transparente.
- Assegurar parcerias com outros órgãos públicos que promovam ações de cidadania, sobretudo no âmbito do Direito do Trabalho.
- Adotar método oficial de avaliação de práticas socioambientais sustentáveis, visando sua contínua melhoria e transparência de resultados.
- Fomentar ações visando ao trabalho seguro e à erradicação do trabalho infantil, análogo ao escravo e degradante.

**INDICADORES:**

**1 - Prazo médio de resposta às manifestações recebidas pela Ouvidoria**

**Responsável:** Desembargador Ouvidor

**Meta (descritivo):**

Se  $V_0 \geq 15$  dias corridos  $\Rightarrow V_1 = 15; V_2 = 14; V_3 = 13; V_4 = 12; V_5 = 11;$

Se  $13 < V_0 < 15 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0 - 1; V_3 = V_0 - 2; V_4 = V_0 - 3; V_5 = V_0 - 3;$

Se  $V_0 \leq 13 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0 - 1; V_3 = V_0 - 1; V_4 = V_0 - 2; V_5 = V_0 - 2$

Observação: Este indicador será medido após a implantação do sistema de Ouvidoria previsto para 2015 e seguirá as regras definidas na concepção do sistema adotado.

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Não mensurado	$V_0$	$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_4$	$V_5$

**2 - Prazo médio de resposta aos pedidos de acesso enviados ao Serviço de Informação ao Cidadão – SIC**

**Responsável:** Desembargador Ouvidor

**Meta (descritivo):**

Se  $V_0 \geq 20$  dias corridos  $\Rightarrow V_1 = 20; V_2 = 19; V_3 = 19; V_4 = 18; V_5 = 18$

Se  $18 < V_0 < 20 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0 - 1; V_3 = V_0 - 1; V_4 = V_0 - 2; V_5 = V_0 - 2;$

Se  $V_0 \leq 18 \Rightarrow V_1 = V_0; V_2 = V_0; V_3 = V_0; V_4 = V_0 - 1; V_5 = V_0 - 1$

Observação: Este indicador será medido após a implantação do sistema de Ouvidoria previsto para 2015.

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Não mensurado	$V_0$	$V_1$	$V_2$	$V_3$	$V_4$	$V_5$

**3 - Índice de satisfação dos usuários com o atendimento prestado pela Ouvidoria do TRT-3**

**Responsável:** Desembargador Ouvidor

**Meta (descritivo):** Alcançar um índice de satisfação de 85% até 2020.



**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Será medido em 2015	70%	73%	75%	80%	83%	85%

**4 - Consumo médio mensal de papel per capita**

**Responsável: Comissão de Responsabilidade Socioambiental**

**Meta (descritivo):** Reduzir o consumo médio mensal de papel per capita em 10% em relação a 2014 até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2012 = $39875 / 3989 * 12 = 0,83$ 2013 = $36176 / 4164 * 12 = 0,72$	V0 - 1%	V0 - 2%	V0 - 4%	V0 - 6%	V0 - 8%	V0 - 10%

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Programa Ambiente da Gente
- Projeto Estratégico Aprimoramento do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC
- Projeto Estratégico Novo Sistema e-Ouvidoria



## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Estimular a prevenção e a conciliação de conflitos

**DESCRIÇÃO:** Planejar e desenvolver ações para prevenção dos conflitos e promover mecanismos de ampliação da conciliação.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Estudar e mapear a demanda trabalhista, visando definir as melhores formas para a prevenção dos conflitos.
- Firmar parcerias com outros órgãos com o intuito de reduzir as possíveis demandas e aumentar o número de conciliações.
- Criar ou expandir estruturas (física, logística, pessoal e sistemas) para aumentar o número de conciliações nas ações ajuizadas.
- Conscientizar e capacitar servidores e magistrados para realização de mediação e conciliação.
- Combater práticas protelatórias de litigância.

**INDICADORES:**

**1 - Índice de conciliação - Fase de conhecimento**

**Responsável:** Vice-Corregedor

**Meta (descritivo):** aumentar o Índice de Conciliação na fase de conhecimento, em relação à média do biênio 2013/2014, em 10%, até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,4	0,404	0,408	0,416	0,42	0,43	0,44

**2 - Número de ações voltadas à prevenção da judicialização**

**Responsável:** Vice-Corregedor

**Meta (descritivo):** Promover no mínimo 5 (cinco) ações ligadas à prevenção da judicialização dos conflitos trabalhistas até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0 em 2014	0	1	2	3	4	5

Obs. Os valores das metas são cumulativos.

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Projeto Estratégico Conciliação pré-audiência inicial
- Projeto Estratégico Correição Virtual e Estatística
- Projeto Estratégico Mapeamento e implantação de boas práticas de prevenção de conflitos
- Ação Estratégica – Capacitação de magistrados e servidores em técnicas de conciliação e mediação
- Necessidades de TI - Sistema de suporte à decisão (BI) para analisar dados de demandas trabalhistas a fim de otimizar a prevenção e conciliação de conflitos

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Promover a qualidade, celeridade e efetividade das atividades jurisdicionais

**DESCRIÇÃO:** Garantir que as atividades sejam executadas com qualidade, no prazo e custo adequados pelo monitoramento dos resultados e da qualidade dos serviços prestados.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Promover o monitoramento e avaliação sistemática dos resultados das unidades.
- Promover a melhoria contínua dos processos de trabalho.
- Promover a gestão adequada do potencial humano.

**INDICADORES:**

**1 - Índice de satisfação do público externo**

**Responsável:** Assessoria de Planejamento Estratégico

**Meta (descritivo):** Atingir um índice de satisfação do público externo de XX% até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
74,6% em 2009 e xx em 2014		$V_0 + 1\%$		$V_0 + 2\%$		$V_0 + 3\%$

**2 - Índice de processos solucionados no 1º Grau.**

**Responsável:** Corregedor

**Meta (descritivo):** Manter o índice em pelo menos 100% todos os anos.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
97% (jan a out/14)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**3 - Índice de processos solucionados no 2º Grau.**

**Responsável:** Presidência – Diretoria Judiciária

**Meta (descritivo):** Manter o índice em pelo menos 100% em todos os anos.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
118,20% (jan a out/14)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**4 - Tempo médio de duração do processo – fase de conhecimento - 1º grau**

**Responsável:** Corregedor

**Meta (descritivo):** Reduzir o prazo médio de prolação de decisão em relação ao ano base de 2014 para 97 dias até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
122 dias	119	117	112	107	102	97

### 5 - Tempo médio de duração do processo – 2º grau

**Responsável:** Presidência – Diretoria-Judiciária

**Meta (descritivo):** Reduzir o prazo médio em relação ao ano base de 2014 em 5% até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
142 dias	138	135	131	128	121	114

### 6 - Taxa de Congestionamento na fase de Conhecimento – 1º grau

**Responsável:** Corregedor

**Meta (descritivo):** Atingir uma taxa de congestionamento – 1º Grau de 30,5% até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
33,65%	33%	32,5%	32%	31,5%	31%	30,5%

### 7 - Taxa de Congestionamento – 2º grau

**Responsável:** Presidência – Diretoria Judiciária

**Meta (descritivo):** atingir uma taxa de congestionamento – 2º Grau de 30% até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
47,01%	45%	42,5%	40%	37,5%	35%	30%

### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Projeto Estratégico Mapeamento Global de Desempenho
- Projeto Estratégico Correição Virtual e Estatística
- Projeto Estratégico Otimização de Primeira
- Projeto Estratégico Saneamento dos cadastros de partes interessadas do SIAP 1ª Instância e PJe-JT
- Ação Estratégica - capacitação dos gestores em gestão de vara, e-Gestão e gestão de pauta
- Ação Estratégica - capacitação em PJe
- Necessidades de TI: aperfeiçoamento do SIAP 1ª Instância; disponibilização de funcionalidade de pesquisa a despachos de admissibilidade de Recursos de Revista no Sistema PJe-JT; participação ativa no desenvolvimento do PJe-JT em conjunto com a área de negócio; aquisição de um software de estatística.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Gerir demandas repetitivas e de grandes litigantes

**DESCRIÇÃO:** Estudar e estabelecer mecanismos para redução das demandas repetitivas e de grandes litigantes

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Identificar os grandes litigantes e as matérias das demandas repetitivas por meio da gestão da informação e do uso dos sistemas eletrônicos.
- Uniformizar a jurisprudência no âmbito deste Tribunal.
- Estabelecer mecanismos para redução das demandas envolvendo grandes litigantes.

**INDICADORES:**

**1 - Índice de Concentração dos Processos dos Maiores Litigantes**

**Responsável:** 1º Vice-Presidente

**Meta (descritivo):** atingir o percentual de 4% de concentração de processos de grandes litigantes até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
8,62% (no 1º Grau)	8,5%	8,45%	8,28%	8,10%	7,93%	7,76%

**2 – Índice de Recursos de Revista Recebidos**

**Responsável:** 1º Vice-Presidente

**Meta (descritivo):** atingir o percentual de 10% de Recursos de Revista recebidos até 2016 e manter este índice até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
21,95% (média dos últimos 5 anos)	15%	10%	10%	10%	10%	10%

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Projeto Estratégico Saneamento dos cadastros de partes interessadas do SIAP 1ª Instância e PJe-JT
- Projeto Estratégico Estudo sobre os litigantes recorrente e as demandas repetitivas
- Necessidades de TI: aperfeiçoamento do SIAP 1ª Instância e SIAP 2ª Instância, incluindo funcionalidade que informe que aquela parte é grande litigante, extensão da pesquisa às sentenças, já disponibilizada na intranet, aos processos do Sistema PJe-JT.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Garantir efetividade na execução

**DESCRIÇÃO:** Estudar e estabelecer instrumentos visando à efetividade da execução

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Otimizar os processos de trabalho e disseminar boas práticas na fase de execução, objetivando a sua efetividade.
- Viabilizar a centralização de execuções.
- Realizar leilões unificados e/ou eletrônicos.
- Celebrar parcerias visando à efetividade da execução (Serasa, SPC, Cartório de Registro de Imóveis, Procuradoria da Fazenda, Juntas Comerciais, entre outros).
- Ampliar e difundir a utilização dos mecanismos de busca de bens e valores tais como: Bacenjud, CCS e Simba.

**INDICADORES:**

**1 - Índice de Execução**

**Responsável:** Corregedor

**Meta (descritivo):** Atingir em 2020 um percentual de 130% de processos baixados em relação à quantidade de iniciados na fase de execução.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
112,26% (jan a out/2014)	105%	110%	115%	120%	125%	130%

**2 - Tempo médio de duração do processo de execução contra ente privado.**

**Responsável:** Vice-Corregedor

**Meta (descritivo):** Reduzir o prazo médio em relação ao ano base de 2014 para 581 dias até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
726 dias (jan a out/14)	690	690	654	636	618	581

**3 - Taxa de Congestionamento na fase de Execução**

**Responsável:** Corregedor

**Meta (descritivo):** Atingir, na fase de execução, uma taxa de congestionamento de 56% até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
69,85% (jan a out/2014)	68%	66%	64%	62%	59%	56%

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Projeto Estratégico – Reunião de Execuções
- Projeto Estratégico – Estudo e implantação do leilão eletrônico



- Ação Estratégica – Regulamentação das atividades dos Oficiais de Justiça
- Necessidades de TI: aperfeiçoamento do PJe com integração ao Bacenjud, Renajud, sistema de cálculo, bancos.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar a comunicação interna e externa

**DESCRIÇÃO:** Melhorar a comunicação interna entre unidades, gestores e servidores contribuindo para a administração de impactos de decisões de gestão e para agilidade e eficácia do fluxo de informações. Aprimorar os canais de comunicação com a sociedade.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Tornar a comunicação um meio efetivo de assessoramento na avaliação prévia dos impactos e implicações das decisões de gestão e de interação entre a administração, as unidades, o público interno e externo.
- Reforçar a comunicação da estratégia e dos seus projetos e ações, contribuindo para o alinhamento, o posicionamento e a formação da imagem institucional.
- 

**INDICADORES:**

**1 - Índice de satisfação dos usuários internos com a comunicação institucional**

**Responsável:** Assessor de Comunicação Social

**Meta (descritivo):** Aumentar em 5% o índice de satisfação dos usuários internos com a comunicação institucional.

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ainda não mensurado	V <sub>0</sub>	V <sub>0</sub> +1%	V <sub>0</sub> +2%	V <sub>0</sub> +3%	V <sub>0</sub> +4%	V <sub>0</sub> +5%

**2 - Número de acessos às notícias publicadas no site do tribunal – internet**

**Responsável:** Assessor de Comunicação Social

**Meta (descritivo):** Aumentar em 5% o número de acessos às notícias publicadas no site do tribunal – internet.

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ainda não mensurado	V <sub>0</sub>	V <sub>0</sub> +1%	V <sub>0</sub> +2%	V <sub>0</sub> +3%	V <sub>0</sub> +4%	V <sub>0</sub> +5%

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Projeto Estratégico - Portal Interativo
- Projeto Estratégico - Agenda Institucional
- Ação Estratégica – capacitação de servidores em comunicação

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar a gestão e a governança corporativa e de TIC

**DESCRIÇÃO:** Estabelecer e aprimorar os mecanismos de governança corporativa e de TIC, promovendo a transparência e o respeito às leis e regulamentações, fortalecendo os controles internos e a adoção de boas práticas de gestão.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Disseminar a cultura de governança corporativa.
- Aprimorar a transparência institucional com a divulgação de informações atualizadas e compreensíveis.
- Implantar a gestão à vista (disponibilização de informações sobre o desempenho da organização de forma simples, direta e lúdica).
- Realizar benchmarking e implantar boas práticas de governança e de gestão de riscos, segurança da informação e serviços de TIC.
- Incentivar o respeito às normas institucionais e fortalecer os controles internos.
- Mapear e otimizar os processos de trabalho alinhados à estratégia.
- Sedimentar a gestão de projetos.

**INDICADORES:**

**1 - IGov**

**Responsável:** Presidente

**Meta (descritivo):** aumentar, em relação à última apuração, a pontuação alcançada em: 15 pontos percentuais caso o tribunal se encontre na faixa “inicial”.

- Aumentar, em relação à última apuração, a pontuação alcançada em: 10 pontos percentuais caso o tribunal se encontre na faixa “intermediária”.

- Aumentar, em relação à última apuração, a pontuação alcançada em: 5 pontos percentuais caso o tribunal se encontre na faixa “aprimorado”.

**2 – IGov-TI**

**Responsável:** Diretor de Coordenação de TI

**Meta (descritivo):** atingir a faixa “Aprimorado” até 2020, na avaliação do iGovTI.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0,42 em 2012 (ainda não divulgado o resultado do iGovTI 2014)	nível intermediário	nível aprimorado				

**3 – Modelo de Maturidade em Gestão de Projetos – MMGP**

**Responsável:** Assessor de Planejamento Estratégico

**Meta (descritivo):** Attingir pontuação na Avaliação Final de Maturidade (AFM), conforme modelo utilizado, “Boa” de maturidade até 2020

**Fracionamento da meta:**



Valor de referência (2013)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fraca (1,98)	Fraca (entre 1,6 e 2,6)	Fraca (entre 1,6 e 2,6)	Regular (entre 2,6 e 3,2)	Regular (entre 2,6 e 3,2)	Regular (entre 2,6 e 3,2)	Boa (entre 4,0 e 4,6)

## PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Programa Governança
- Programa de Implantação do Sistema de Governança Corporativa
- Programa de Aprimoramento do Sistema de Governança de TIC
- Programa de Implantação da Gestão de Serviços de TIC
- Programa de Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação e Continuidade dos Serviços de TIC
- Programa de Aprimoramento da Gestão de Portfólio, Programas e Projetos de TIC
- Programa de Aprimoramento da Qualidade do Processo e Produto de Software
- Programa de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento do Pessoal de TIC
- Programa Maturidade GP
- Necessidades de TI: aquisição de ferramenta de Gestão de Projetos

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Assegurar a participação do TRT-MG no desenvolvimento e implantação dos sistemas nacionais de TIC

**DESCRIÇÃO:** Ampliar e assegurar a participação do TRT-MG na concepção, desenvolvimento, aprimoramento e implantação dos sistemas nacionais de TIC (em destaque para PJe e sistemas administrativos), garantindo o efetivo alinhamento às necessidades da instituição.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Atuar nos comitês gestores nacionais.
- Buscar o comprometimento das áreas de negócio para atuar na construção colaborativa das soluções de TIC.
- Sensibilizar a administração da importância de sua atuação no âmbito interno e externo.
- Implantar os sistemas nacionais.

**INDICADORES:**

**1 - Percentual de grupos de trabalho criados para influenciar a implantação e aprimoramento dos sistemas nacionais**

**Responsável:** Diretor Geral

**Meta (descritivo):** 100% dos grupos de trabalho criados a cada ano até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nenhum grupo criado	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**2 - Percentual de grupos de trabalho criados para influenciar a implantação e aprimoramento dos sistemas nacionais que atuam efetivamente**

**Responsável:** Diretor Geral

**Meta (descritivo):** Manter 100% dos grupos de trabalho criados atuando efetivamente até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0% em 2014	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Programa de implantação dos sistemas nacionais: Gestão de Pessoas, Orçamento, Licitações e Contratos, Material e Patrimônio, Processo Administrativo Eletrônico e Estatística, em parceria com as áreas de negócio
- Programa de desenvolvimento de cada módulo do Pje-JT, em parceria com as áreas de negócio
- Ação estratégica - Criação de Política de Implantação e Aprimoramento dos Sistemas Nacionais

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO:** Otimizar a logística de materiais, bens e serviços

**DESCRIÇÃO:** Mapear os processos de trabalho da logística de materiais, bens e serviços visando garantir a sua disponibilidade no tempo e local corretos e o seu desfazimento.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Mapear os processos da cadeia de suprimentos, otimizando especialmente os que geram gargalos administrativos.
- Capacitar os servidores para atuação no planejamento, aquisição, distribuição e desfazimento de bens e serviços, especialmente para a elaboração de termos de referência e projetos básicos.
- Conscientizar os colaboradores para o uso adequado e reaproveitamento dos bens (permanentes e de consumo) e seu desfazimento.

**INDICADORES:**

**1 - Cobertura de estoque – fornecimento de bens de consumo para Varas do Trabalho, Foros e Postos Avançados**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Material e Logística

**Meta (descritivo):** Atingir e manter a capacidade de cobertura de estoque, em no mínimo 4 meses e no máximo 12 meses a partir de 2015, para todos os bens de consumo válidos para a medição.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (meses)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
4	4 a 12					

**2 - Índice de Adesão ao Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho**

**Responsável:** Comissão de Responsabilidade Socioambiental

**Meta (descritivo):** Aumentar a adesão ao Guia de Contratações Sustentáveis da Justiça do Trabalho em 5 pontos percentuais até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Não mensurado	$V_o$	$V_o + 1\%$	$V_o + 2\%$	$V_o + 3\%$	$V_o + 4\%$	$V_o + 5\%$

**Observação:** checar as metas antes de encaminhar para o Pleno.

**3 – Número médio de dias de realização de aquisições por Pregão Eletrônico**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Licitações e Contratos

**Meta (descritivo):** Alcançar e manter, a partir de 2017, uma média de 160 dias para a realização de aquisições pela modalidade Pregão Eletrônico em pelo menos 70% dos procedimentos licitatórios, realizados por Pregão Eletrônico, homologados no ano.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
178 dias	170	165	160	160	160	160

#### 4 - Percentual de proposições de contratação de bens e serviços protocoladas na DSLC até o primeiro semestre do exercício financeiro

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Licitações e Contratos

**Meta (descritivo):** Alcançar 25% das contratações no primeiro trimestre e 35% no segundo trimestre de 2017, e manter.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (2014) – 1º trimestre	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$4 / [(62 + 81) / 2] = 5,6\%$	15%	20%	25%	25%	25%	25%

Valor de referência (2014) – 2º trimestre	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$14 / [(62 + 81) / 2] = 19,6\%$	25%	35%	35%	35%	35%	35%

Valor de referência (2014) – Somatório 1º e 2º trimestres	2015	2016	2017	2018	2019	2020
$18 / [(62 + 81) / 2] = 25,2\%$	40%	55%	60%	60%	60%	60%

#### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Projeto Estratégico Otimização do Processo de Aquisições (Ação Estratégica – Alteração do formato de solicitação de bens de consumo)
- Projeto Estratégico Saneamento do Inventário Patrimonial
- Projeto Estratégico de Implantação do sistema de Licitações e Contratos
- Projeto Estratégico de Implantação do sistema de Material e Patrimônio
- Ação Estratégica – Kit varas
- Ação Estratégica – Catálogo de especificação de bens móveis

## PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

**OBJETIVO:** Garantir infraestrutura adequada

**DESCRIÇÃO:** Disponibilizar soluções tecnológicas, espaço físico e mobiliário, de forma equitativa e adequada às necessidades do trabalho, oferecendo funcionalidade, conforto, acessibilidade, segurança e medidas socioambientais adequadas.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Implantar o novo Foro de BH com a transferência do datacenter GV;
- Estruturar o Centro de Memória e novo Centro de Triagem e Reaproveitamento de bens móveis;
- Parametrizar os componentes do ambiente de trabalho promovendo as eventuais adequações para atender às necessidades ergonômicas e das pessoas com deficiência;
- Implantar a Brigada de Incêndio e/ou promover treinamento para combate a incêndio e situações de emergência;
- Mapear situação e parametrizar requisitos de segurança das unidades;
- Definir e implementar política de segurança institucional;
- Otimizar o atendimento às demandas de infraestrutura do interior;
- Tornar todas as unidades e sistemas acessíveis às pessoas com deficiência;
- Implantar a redundância dos links de comunicação do interior;
- Garantir infraestrutura adequada para o teletrabalho;
- Renovar periodicamente os equipamentos de TI

**INDICADORES:**

**1 - Percentual de unidades instaladas em imóveis com infraestrutura física predial adequada – Varas do Trabalho, Foros e Postos Avançados**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Engenharia

**Meta (descritivo):** Instalar, até 2020, **xx%** das unidades em imóveis com infraestrutura física predial adequada.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020

**2 - Índice de adequação tecnológica das unidades administrativas e judiciárias à política de distribuição de recursos de TIC estabelecida para o TRT-MG:**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Coordenação de Informática

**Meta (descritivo):** Alcançar 100% de conformidade com a política até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
85%	87%	89%	91%	93%	95%	100%

### 3 - Índice de atualização tecnológica das unidades administrativas e judiciárias com base na política de nivelamento da infraestrutura tecnológica (capítulo I, art. 1º / ato 43/2013 CSJT)

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Coordenação de Informática

**Meta:** Alcançar 100% de conformidade até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
82%	85%	88%	91%	94%	97%	100%

#### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Projeto Estratégico Implantação do Novo Fórum de Belo Horizonte
- Projeto Estratégico Implantação do Centro de Memória
- Projeto Estratégico Novos Fóruns do Interior
- Projeto Estratégico Implantação da redundância dos links de comunicação do interior
- Projeto Estratégico Mensageria
- Projeto Estratégico de Reestruturação do Centro de Triagem
- Ação Estratégica – Estudo da Gráfica
- Ação Estratégica – Regulamentação e viabilização de suporte ao teletrabalho
- Ação Estratégica – Institucionalização da Política de Distribuição e Utilização de Equipamentos de Informática no TRT-MG

## PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

**OBJETIVO:** Aperfeiçoar o recrutamento e a distribuição da força de trabalho

**DESCRIÇÃO:** Estabelecer estrutura organizacional adequada à demanda de trabalho das unidades otimizando o recrutamento e a alocação de pessoas.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Promover ações para eliminar o déficit de cargos.
- Aperfeiçoar os critérios utilizados no processo de recrutamento.
- Dimensionar a força de trabalho por meio do mapeamento e otimização de processos.
- Rever periodicamente o padrão e estrutura organizacionais.
- Fixar as competências de cada unidade definindo atribuições e alçadas decisórias dos gestores.

**INDICADORES:**

**1 - Percentual de cargos de Juiz substituto vagos**

**Responsável:** Secretária-Geral da Presidência

**Meta (descritivo):** Reduzir e manter, a partir de 2018, o percentual máximo de 4% dos cargos de juiz substituto vagos.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
18,98% (26/137)	12%	8%	8%	4%	4%	4%

**2 - Percentual de servidores que não concluem o estágio probatório**

**Responsável:** Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas

**Meta (descritivo):** Reduzir e manter o percentual de servidores que não concluem o estágio probatório em até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
xx%						xx%

**3 - Percentual de unidades com estrutura organizacional adequada com base em mapeamento de processos e outros critérios objetivos**

**Responsável:** Diretor-Geral

**Meta (descritivo):** Adequar até 2020, com base em critérios objetivos, a estrutura de xx% das unidades do TRT3.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0%						

**PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS**

- Projeto Estratégico Sistema de designação de juizes substitutos



- Projeto Estratégico SGP revitalizada
- Projeto Estratégico Revisão da Estrutura Organizacional com mapeamento dos processos de trabalho
- Ação Estratégica - Estudo sobre os motivos que levam ao não cumprimento do estágio probatório

## PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

**OBJETIVO:** Implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia

**DESCRIÇÃO:** Adotar políticas e práticas na gestão comportamental, objetivando valorizar e potencializar o capital humano. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas, à humanização das relações de trabalho e ao estabelecimento de sistema meritocrático de recompensas.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Estabelecer diretrizes e critérios para operacionalização de sistema meritocrático de gestão de pessoas.
- Estender o programa de gestão por competências para todos os servidores.
- Definir e mensurar fatores que influenciam a humanização das relações de trabalho e tomar medidas para sua melhoria contínua.
- Desenvolvimento das competências técnicas dos servidores.

**INDICADORES:**

**1 - Percentual de gestores capacitados em competências gerenciais**

**Responsáveis:** Diretor da Secretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Assessor da Escola Judicial

**Meta (descritivo):** Capacitar, até 2020, 90% dos gestores em pelo menos uma ação de treinamento, com duração mínima de 8 horas/aula, executadas diretamente ou promovidas pela DSDRH (Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento) ou pela Escola Judicial.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
33%	40%	50%	70%	80%	90%	90%

**2 - Percentual de servidores com postos de trabalho mapeados em competências técnicas**

**Responsáveis:** Diretor da Secretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos

**Meta (descritivo):** Mapear, até 2020, 100% das competências técnicas dos servidores não gestores

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0%	0%	50%	70%	80%	90%	100%

**3 - Percentual de servidores capacitados com base no mapeamento de competências técnicas**

**Responsáveis:** Diretor da Secretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Assessor da Escola Judicial

**Meta (descritivo):** Capacitar, até 2020, 80% dos servidores do TRT3, em no mínimo 30 horas/aula, cujas competências técnicas da função exercida tenham sido mapeadas, em ações de treinamento executadas diretamente ou promovidas pela DSDRH (Centro de Treinamento e Aperfeiçoamento) ou pela Escola Judicial.



#### Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0%	30%	40%	50%	60%	70%	80%

#### 4 - Quantidade de formas de recompensa do desempenho regulamentadas e implementadas

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas

**Meta (descritivo):** Criar, regulamentar e implementar, até 2020, 10 (dez) formas de recompensa do desempenho baseadas na meritocracia.

#### Fracionamento da meta:

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
0	2	4	5	7	9	10

#### 5 - iGov - Pessoas

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas

**Meta (descritivo):** atingir a faixa aprimorado, até 2020, na avaliação iGov - Pessoas

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
34,3% em 2013	nível inicial	nível inicial	nível inicial	nível intermediário	nível intermediário	nível aprimorado

#### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Programa de Implantação da política de gestão de pessoas
- Projeto estratégico "Feedback"
- Projeto estratégico "Sapiens"
- Projeto estratégico "Ser competente"
- Projeto estratégico "Recompensar"
- Programa de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento do Pessoal de TIC
- Projeto Estratégico de implantação do SIGEP, que deve incluir desenvolvimento ou adaptação de ferramenta para gestão de pessoas por competências – Ato CSJT.GP.CGPEs 316/2014, desenvolvimento de solução informatizada de avaliação de desempenho.

## PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

**OBJETIVO:** Assegurar um ambiente saudável e seguro

**DESCRIÇÃO:** Conciliar a eficiência da prestação de serviços com a adoção de práticas que assegurem o cumprimento da legislação vigente em Saúde e Segurança Ocupacional e a promoção da harmonia nas relações socioprofissionais, minimizem eventuais impactos negativos das novas tecnologias e contribuam para a redução do absenteísmo.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Implementar ações para promover um ambiente seguro e livre de riscos.
- Promover um estilo de vida saudável.
- Contribuir para o aumento da percepção de bem-estar no trabalho.
- Desenvolver atitudes e comportamentos para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo.
- Estimular a cultura da prevenção em saúde.
- Pesquisar o impacto de novas tecnologias, em especial, do Pje.
- Dar periodicidade bienal à medição feita pelo IA-QVT.

**INDICADORES:**

**1 - Percentual de adesão ao exame periódico de saúde – magistrados**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Saúde

**Meta (descritivo):** Realizar exames periódicos anuais em, no mínimo, 75% dos magistrados ativos até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (2013)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
20%	30%	40%	50%	60%	70%	75%

**2 - Percentual de adesão ao exame odontológico periódico**

**Responsável:** Subsecretário de Assistência Odontológica

**Meta (descritivo):** Realizar exames odontológicos anuais em, no mínimo, 60% dos magistrados e servidores ativos até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (2014)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
40%	45%	48%	52%	55%	58%	60%

**3 - Índice de implantação da ginástica laboral**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Saúde

**Meta (descritivo):** Implantar a ginástica laboral em 100% das unidades do tribunal que apresentarem necessidade de implantação de ginástica laboral até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (2014)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
40%	45%	48%	52%	55%	58%	60%



0%	0%	30%	50%	70%	80%	100%
----	----	-----	-----	-----	-----	------

#### 4- Índice de absenteísmo por doença

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Saúde

**Meta (descritivo):** Manter o Índice de Absenteísmo por doença abaixo de 2,5 % até 2020

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (jan a out 2014)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2,62%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%

#### 5 - Índice de avaliação da qualidade de vida no trabalho – IAQVT

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Saúde

**Meta (descritivo):** Atingir a faixa de bem-estar moderado, IAQVT acima de 6,0, em 2019

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência (2013)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
5,82 – zona de transição	5,9		5,95		6,0	

#### 6 - Índice de estresse no trabalho

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Saúde

**Meta (descritivo):** reduzir o Índice de estresse no trabalho em relação ao Valor de referência em 4% até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ainda não mensurado		V <sub>0</sub>		V <sub>0</sub> - 2%		V <sub>0</sub> - 4%

OBS: Serão envidados esforços para viabilizar a medição do índice de estresse em 2015. Caso seja possível o V<sub>0</sub> será contabilizado em 2015 ao invés de 2016.

#### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Programa Trabalho saudável e seguro:
  - Projeto Estresse no Trabalho,
  - Projeto PJe com Saúde,
  - Projeto Saúde em Movimento,
  - Projeto SaudavelMENTE,
  - Projeto Clínica do Trabalho;
  - Ação estratégica de aplicação de inventário para avaliar a qualidade de vida no trabalho de magistrados e servidores e
  - Ação estratégica para ampliar a adesão aos Exames Periódicos Médico e Odontológico.
- Projeto Estratégico Otimização de Primeira
- Necessidades de TI: Desenvolvimento do Sistema Integrado da Área de Saúde – prontuário eletrônico: módulos Saúde Ocupacional, Consultório Médico, Odontológico, Psicologia, Gerencial, módulo TRTer Saúde.

## PERSPECTIVA PESSOAS E RECURSOS

**OBJETIVO:** Buscar a excelência na gestão do orçamento

**DESCRIÇÃO:** Aperfeiçoar o planejamento e a execução orçamentária buscando a efetividade na alocação dos recursos.

**LINHAS DE AÇÃO:**

- Estabelecer diretrizes para a construção de portfólio periódico de contratações, alinhado ao planejamento estratégico, às prioridades da administração e às necessidades institucionais.
- Otimizar os processos de aquisição e a gestão dos gastos, promovendo a transparência e divulgando as melhores práticas.
- Aprimorar a metodologia de levantamento das necessidades orçamentárias, aperfeiçoando a dinâmica de contratação e de controle da execução do orçamento, por meio de sistemas informatizados integrados.
- Implantar a gestão de custos.

**INDICADORES:**

**1 - Índice de reuniões de planejamento e execução orçamentária realizadas**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Coordenação Financeira

**Meta (descritivo):** Realizar 100% das reuniões planejadas todos os anos

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Realizadas 3 reuniões em 2013 e 8 em 2014	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**2 - Índice de participação nas reuniões de planejamento e execução orçamentária**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Coordenação Financeira

**Meta (descritivo):** Alcançar 90% de participação média nas reuniões ocorridas todos os anos.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Média de participação 2013/2014 - 82,5 % em 2014	88%	88%	89%	89%	90%	90%

**3 - Índice de execução do orçamento disponibilizado**

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Assuntos Orçamentário e Contábil

**Meta (descritivo):** aumentar o Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado em relação à média do triênio 2012-2014 para 96,5% até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
94,6% (média de 2011, 2012 e 2013)	95%	95,5%	95,5%	96%	96%	96,5%

#### 4 - Número de restrições nas conformidades contábeis

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Assuntos Orçamentário e Contábil

**Meta (descritivo):** Reduzir a zero o número de ocorrências de restrições verificadas nas conformidades contábeis até 2020.

**Fracionamento da meta:**

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
22 em 2013	20	16	12	8	4	0

#### 5 - Índice de execução de restos a pagar não processados

**Responsável:** Diretor da Secretaria de Assuntos Orçamentário e Contábil

**Meta (descritivo):** Liquidar até 30 de junho de 2020, no mínimo, 98% dos restos a pagar inscritos em 2018 e 88% dos restos a pagar inscritos em 2019. A meta somente será alcançada caso as duas condições sejam satisfeitas.

**Fracionamento da meta:**

##### a - Índice de execução de restos a pagar não processados do exercício anterior

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Xx para os RAP inscritos em 2014	83%	84%	85%	86%	87%	88%

##### b - Índice de execução de restos a pagar não processados de dois exercícios anteriores

Valor de referência	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Xx para os RAP inscritos em 2013	93%	94%	95%	96%	97%	98%

#### PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Projeto de implantação do SIGEO.