



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

**ATA DA 1ª REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE 2014**

Data: 12 de março de 2014

Hora: 15h

Local: Sala de reuniões, no prédio da Rua Desembargador Drumond, 41 - 3º andar - Belo Horizonte – MG

Presentes os seguintes integrantes do Grupo Estratégico: Ricardo Oliveira Marques, Diretor-Geral; Telma Lúcia Bretz Pereira, Diretora Judiciária; Sandra Pimentel Mendes, Secretária-Geral da Presidência; Camila Gabriela Amaral Horta, representando o Secretário da Corregedoria Regional; Sérgio Murilo Ribeiro dos Santos, Assessor-Chefe da Diretoria-Geral; Simone Pinheiro Brettas Vargas, representando o Assessor de Comunicação Social; Maria de Lourdes de Araújo Dumont, representando o Assessor da Escola Judicial; Marília Souza Diniz Alves, Coordenadora Financeira, Gilberto Atman Picarid Faria, Coordenador de Informática, Maria Cristina Gonçalves Discacciati, Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas, Cristiano Barros Reis, Diretor da Secretaria de Administração; Denise Maria Reis Grego, Assessora de Apoio à Primeira Instância; Ana Flávia Sales Bueno Chaib, Assessora da Diretoria-Geral; Christiane Dominique Kunzi, Assessora de Implementação de Projetos Administrativos, João Bosco de Azevedo Júnior, servidor da DSCI, Rogélio Bar Neto, servidor da Diretoria Judiciária, Ronaldo da Silva, Gerente do Projeto Servidor em Pauta; Bruno Pereira Torrozo Souza, Liégia Maciel de Oliveira, Thais da Costa Cruz e Liliane Monteiro Serpa, servidores da Assessoria de Planejamento Estratégico. Os trabalhos foram abertos pela Assessora Ana Flávia, que, em seguida, passou a palavra para a Assessora de Implementação de Projetos Administrativos, Christiane Kunzi. Christiane ressaltou a importância do ano de 2014, pois o plano plurianual 2010/2014 termina agora, sendo necessário esforços para o término dos projetos em andamento, bem como para a construção do próximo planejamento 2015/2020. Ressaltou, também, a importância de se analisar melhor os dados e informações gerados pelo tribunal, para entender a fundo o que acontece com a prestação jurisdicional. Após explicou que o objetivo da RAE – Reunião de Análise da Estratégia é, como o próprio nome indica, acompanhar o planejamento estratégico do TRT3, analisando os resultados dos indicadores, metas, projetos e ações a ele atinentes, bem como os relativos aos indicadores nacionais de desempenho estipulados pelo Conselho Nacional de Justiça. Os partícipes da reunião são os membros do Grupo Estratégico. Como a RAE é uma reunião para promover discussão, é fundamental a participação de todos. A Assessora Ana Flávia informou que a partir da próxima RAE, serão convidados os membros da Comissão de Planejamento Estratégico. Em seguida, Christiane Kunzi relatou as deliberações da última reunião: 1- participação na palestra “Importância e especificidades do gerenciamento de projetos no serviço público”, realizada em 02/12/13, com pouca participação dos membros do Grupo Estratégico; 2 - Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no âmbito do TRT3, à qual responderam 22 servidores de 47 chamados; 3 - Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do TRT3, sobre as quais apenas três unidades apresentaram sugestões de alteração. Neste sentido, enfatizou a importância da participação de todos



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

nas ações promovidas pelo planejamento estratégico. A seguir relatou aos presentes o resultado do Planejamento Estratégico do TRT3 em 2013: 7 objetivos estratégicos ficaram com sinalização verde, 2 em amarelo; 2 em vermelho e 3 em cinza, sendo este último relativo aos indicadores sem meta ou não aferidos. Em relação aos indicadores, informou que, em 2013, 52% tiveram desempenho maior ou igual a 90% do alcance da meta; 14%, entre 60 e 90% do alcance da meta, 24%, com menos de 60% do alcance da meta e 10%, indisponíveis (sem meta ou sem aferição). Quanto aos projetos estratégicos, 33% deles foram concluídos; 60% em execução e 5% em fase de planejamento. A seguir, houve a distribuição de um quadro resumo do BSC do TRT3, abrangendo 2013 e 2014, relacionando objetivos estratégicos, metas e projetos. A Assessora Christiane solicitou aos presentes uma discussão especialmente sobre a situação dos objetivos estratégicos com sinalização vermelha e amarela. Em relação ao objetivo estratégico “Garantir que todas as atividades judiciais e administrativas sejam executadas no prazo e custo adequados”, com sinalização vermelha, e cujos indicadores têm relação íntima com a área finalística, a Assessora de Apoio à Primeira Instância confirmou que houve um crescimento exponencial no prazo das audiências de 2012 para 2013 e considera necessária a realização de esforços para reverter essa situação. O Diretor da DSCI comentou sobre a pauta humanizada como um fator agravante para a situação. A Assessora de Apoio à Primeira Instância concordou, enfatizando que a criação de varas acarretou grande rotatividade de juízes, contribuindo para o aumento de prazo das audiências. A Secretária-Geral da Presidência opinou sobre a necessidade de mais projetos para reverter essa situação. A Assessora de Apoio à Primeira Instância ressaltou alguns projetos que contribuirão para esse objetivo, como o Ação Integrada e o reViTalizar. Além disso, propôs o aprimoramento da conciliação para reverter a situação. Segundo ela, é preciso melhorar essa prática nas varas da capital. A Secretária-Geral ressaltou que talvez fosse preciso elaborar um projeto, pois o momento atual é de judicialização de algumas discussões importantes com a 1ª Instância. É preciso definir uma pauta adequada, chamando à discussão também o SINGESPA, a AMATRA3 e a Escola Judicial para negociar formas de mitigar o problema. A Assessora Ana Flávia sugeriu o treinamento em técnicas de negociação. A Secretária-Geral da Presidência pontuou a necessidade de munir de informações precisas principalmente os magistrados, de forma a que eles vejam realisticamente a situação e se sensibilizem. A Assessora de Apoio à Primeira Instância reforçou que o ideal é uma ação conjunta, ou se não ao menos deve-se conter o crescimento dos prazos de audiência. O Diretor-Geral enfatizou que é imprescindível, em primeiro lugar, que se tenha plena consciência de como é a situação atual e de como ela tende a estar. Segundo ele, a Resolução 184/13 do CNJ trata basicamente de produtividade, o que complica bastante a situação do TRT3, pois não há como reivindicar cargos por esse viés. Além disso, a distribuição do orçamento também se pautará pela produtividade. Por isso é fundamental que ela seja aprimorada na instituição. A Secretária-Geral enfatizou a necessidade de os magistrados terem consciência dessa situação. O Diretor-Geral afirmou ser premente a necessidade se antever o cenário futuro. Segundo ele é preciso pensar e definir qual o cenário desejado para o futuro. A Secretária-Geral afirmou que não há incompatibilidade entre qualidade de



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

vida e uma maior produtividade dos magistrados. A Assessora de Apoio acrescentou que mesmo sendo resolvida a questão da pauta, isso, por si só, não melhoraria os indicadores, pois o retorno ao prazo normal de pauta agravaria a situação das secretarias de vara exponencialmente. Por isso é preciso olhar para o servidor de primeira instância. O que se observa é que os servidores estão no limite. Ricardo Marques enfatizou que essa situação está relacionada à falta de foco na execução, atribuição da secretaria das varas. É preciso enfrentar a questão da execução. Isso sim traria um alívio ao servidor. O servidor Ronaldo Silva perguntou quais os indicadores utilizados para construção da pauta humanizada, que segundo informou Denise Grego foram definidos pelos juízes. Mas, segundo ela, esse número é questionável. Ronaldo da Silva chamou a atenção sobre outra questão importante: quando da divulgação do IAQVT, o pior item avaliado no TRT3 foi a organização do trabalho. Ronaldo questiona sobre a existência de varas mais organizadas do que outras, problema que pode estar relacionado à gestão. Ronaldo Silva ressaltou que se deve pensar sobre o dinheiro gasto em aperfeiçoamento profissional, o que às vezes não gera o retorno esperado, sendo necessária uma série de ações conectadas que envolvam a magistratura, os processos de trabalho e os gestores. A Assessora Christiane explicou que o grupo está aprendendo com o atual planejamento estratégico e que essas lições servirão para subsidiar o próximo. Segundo ela, deve-se entender que todos trabalhamos para atender a atividade fim, afinal a prestação jurisdicional é a missão do tribunal. Por isso é importante envolver o SINGESPA e a própria cúpula da Administração para que o planejamento possa se desenvolver bem. Sugeriu a reunião de um grupo para descobrir o que está acontecendo. A Assessora também informou que a Estatística é fundamental para a Gestão Estratégica, podendo contribuir com dados mais robustos para o melhor entendimento da atual situação do TRT3. Ronaldo Silva sugeriu ao grupo convidar o Coordenador do SINGESPA para participar das RAE's, o que foi acatado pelos presentes. O Assessor-Chefe da Diretoria-Geral corroborou o pensamento do grupo de que a prestação jurisdicional *stricto sensu* é que está ruim, acrescentando que a Administração tem de estar presente. Em seguida, a Diretora da Secretaria de Gestão de Pessoas expôs ao grupo a sua preocupação com os servidores da Primeira Instância, diante do cenário atual da instituição. Segundo ela, os servidores estão muito desmotivados. Há ligações diárias relatando esse mal-estar advindo do excesso de trabalho e da ameaça de perda de função comissionada. Além disso, e de acordo com os relatos que lhe chegam, a Primeira Instância se sentiu muito desmerecida pela divulgação da nomeação do cargo de 2º assessor para a 2ª Instância. A Secretária-Geral complementou dizendo que essa indignação também passa pelos juízes de primeira instância. Nesse ponto, a Diretora Judiciária interveio e questionou sobre medidas práticas a serem tomadas sobre o que estava sendo discutido na reunião. A Assessora Christiane propôs que a próxima RAE traga dados mais consistentes. A Assessora de Apoio à Primeira Instância citou o projeto Ação Integrada, que contará com a participação, além do próprio Apoio, da Corregedoria Regional do Trabalho, da Secretaria-Geral da Presidência e da Diretoria de Recursos Humanos e visa construir uma gestão inteligente nas Varas do Trabalho, além do Projeto de Conciliação proposto pelo SINGESPA. Após, a Assessora Cristiane sugeriu, como deliberação, a constituição



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

de um grupo de trabalho para estudar a fundo a situação da Primeira Instância e divulgar os dados apurados à Administração, propondo novos projetos. O grupo acatou a proposta e elegeu os seguintes membros para compor o grupo: Maria Cristina Gonçalves Discacciati, Sandra Pimentel Mendes, Denise Maria Reis Grego, Ronaldo da Silva e Rogério Bar Neto. Também deliberou pela participação de membro da Corregedoria Regional, do SINGESPA, de um Diretor de Vara e de um servidor de Primeira Instância, além da equipe da Assessoria de Planejamento Estratégico. Após, passou-se à análise do segundo objetivo estratégico de baixo desempenho “Otimizar a alocação de recursos”. Segundo Christiane Kunzi, o fato de a Diretoria de Material e Logística ter passado por várias trocas de gestor impactou fortemente no desempenho desse objetivo. Nesse ponto, a Coordenadora Financeira pediu a palavra para explicar aos presentes que os controles patrimoniais do TRT3 vão sofrer alteração, com mudança de paradigma. Segundo ela, hoje não há um controle real sobre isso e é urgente fazer o inventário de bens da JTMG. A Assessora Christiane esclareceu que o Comitê de Projetos já aprovou a elaboração de projeto para a realização do inventário de bens do Tribunal. Após, ela expôs o resultado das Metas do Judiciário em 2013. O TRT3 cumpriu 8 metas, deixando de cumprir a Meta 13 - Aumentar em 15% (quinze por cento) o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011 e a meta 16 - Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal, por apenas 2 quesitos. Em seguida, Christiane Kunzi expôs ao grupo os desafios da Gestão Estratégica do TRT3 para 2014 utilizando o ciclo PDCA (Plan - planejar, Do - executar, Check - checar, Act - agir) como referência. Para o planejamento, o grande desafio será a construção do PE 2015/2020, que se baseará na experiência desses 04 anos de gestão, no alinhamento com planejamento do CNJ, nos resultados da pesquisa de satisfação com o público externo (1500 usuários serão entrevistados), na pesquisa do IAQVT, bem como nos dados sobre a prestação jurisdicional e outras informações relevantes. Como participantes do futuro plano estratégico estão a Comissão de Planejamento Estratégico, o SINGESPA, o Grupo Estratégico, a DSCI e outros atores, que comporão uma rede de governança colaborativa. Ronaldo Silva sugeriu a participação, como convidados, de componentes do projeto servidor em pauta no grupo estratégico, o que foi acordado. Christiane enfatizou que a rede de governança é formada para agregar inteligência ao sistema e que a construção conjunta é de extrema importância. Em seguida, a Assessora elencou as grandes entregas dos projetos estratégicos em vigor, salientando a necessidade e o compromisso dos presentes para a conclusão dos projetos ainda em andamento, porque é dessa forma que os processos institucionais são aprimorados. Após, apresentou aos presentes o resultado da pesquisa de maturidade em gestão de projetos, estando o TRT3 entre os níveis inicial e conhecido. Segundo ela é preciso melhorar muito essa questão. O melhor desempenho, segundo a pesquisa, deu-se em relação à metodologia, mas é mister capacitar os gerentes de projeto. Para 2014, será realizada uma série de atividades que visam aumentar a maturidade da instituição em gerenciamento de projetos: capacitação (cursos Ead e presencial), criação de uma comunidade de gerentes de projetos, seminários, informatização e revisão da Resolução 1/13 e do Manual de Gerenciamento de Projetos. Na oportunidade, Christiane informou ao grupo que o servidor Bruno Torrozo passou a integrar a equipe da Gestão Estratégica e



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

atuará especialmente na gestão de projetos. A seguir, a Assessora afirmou que a GE incorporou mais uma atribuição, a Gestão de Processos, que dará suporte ao gerenciamento das rotinas das diversas áreas, contando com a atuação da servidora Thaís da Costa Cruz. Informou que foi iniciado projeto piloto em duas áreas: DSAA e Assessoria de Apoio a 1ª Instância. A ideia é implantá-lo em 4 unidades este ano, além de desenvolver a metodologia. Como forma de avaliação da estratégia, Christiane esclareceu que isso se dará pelo aprimoramento das discussões nas RAE's, com base em informações relevantes e por meio da capacitação dos usuários e gestores no SIGEST. Sandra Pimentel sugeriu o desdobramento do PE a todas as unidades, para que todos saibam como contribuir. Sugeriu ainda a contratação de uma consultoria. Christiane explicou que a estrutura da Assessoria é realmente pequena para esse trabalho, mas propôs a instituição de facilitadores ou multiplicadores da gestão da estratégica em cada área. O servidor Bruno opinou que a consultoria externa não tem o mesmo nível de conhecimento e de trânsito na instituição. O Assessor-Chefe da DG opinou que o melhor seria formar multiplicadores em gerenciamento de projetos, tendo em vista as más experiências com consultoria já vivenciadas pela instituição. Ronaldo Silva acrescentou que, em havendo consultoria, é importante que haja transferência de conhecimento para que a instituição se veja livre do empirismo. Após, a Assessora Christiane enfatizou os objetivos precípuos da gestão estratégica: dar foco ao que realmente importa na construção do novo planejamento; alinhar as ações para um objetivo comum; obter os resultados almejados e ter os gestores como fio condutor da mudança. Ressaltou novamente a necessidade da conclusão dos projetos estratégicos. Após, informou aos presentes as cinco Metas Nacionais para 2014, sendo apenas a meta 3 relacionada a área administrativa, qual seja “Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim”. Não obstante, ela se configura como um grande desafio. A seguir, passou a palavra para o Diretor da DSCI, que informou ao grupo sobre os achados de auditoria de TI, que devem ser abrangidos na elaboração do plano estratégico a ser feito para 2015-2020. Após, o servidor João Bosco, da DSCI, apresentou o PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Primeiramente expôs as unidades envolvidas para construção do PDTI: DJ, APE, DG, DSCI, entre outras. Explicou que o PDTI é um Instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão por período determinado, até 3 anos. Explicou também que o PDTI, como planejamento tático de curto e médio prazo complementa o Planejamento Estratégico da TI. O PDTI foi elaborado com base no PETIC, não sendo opção, mas um dever. Após, o servidor listou os componentes do PDTI: estrutura organizacional da TI; inventário de necessidades de TIC; plano de ações; plano de gestão de riscos e plano de capacitação da área de TIC; referencial estratégico e alinhamento (órgão judiciário, JT e a própria TI), além da proposta orçamentária da TIC. Em seguida falou sobre os benefícios advindos do plano, tais como: traduzir a estratégia em ações e projetos de TIC; mostrar transparência na aplicação do orçamento de TIC; mostrar transparência na alocação de recursos de TIC em projetos prioritizados pelo CTIC e alta administração; colaborar para uma gestão integrada; contribuir para o desenvolvimento de capacidades dos recursos de TIC e aumentar a satisfação do TRT3



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

com os serviços prestados pela TIC. Em seguida expôs aos presentes o cronograma de elaboração e implantação do PDTI, que se estende de set/13 a dez/14, bem como alguns projetos em andamento, divididos entre as esferas de governança, sistemas e infraestrutura. João Bosco explicou ainda que o PDTI é revisto semestralmente e acompanhado mensalmente. Informou ainda que o plano está publicado na página da Gestão Estratégica do TRT3. Após, as Assessoras Christiane e Ana Flávia agradeceram a presença do grupo e deram por encerrada a reunião. Para constar eu, Christiane Dominique Kunzi, Assessora de Implementação de Projetos Administrativos, lavrei a presente ata, que vai assinada por todos os presentes.

Ricardo Oliveira Marques	
Sandra Pimentel Mendes	
Telma Lúcia Bretz Pereira	
Camila Gabriela Amaral Horta	
Simone Pinheiro Brettas Vargas	
Maria de Lourdes de Araújo Dumont	
Sérgio Murilo Ribeiro dos Santos	
Ana Flávia Sales Bueno Chaib	
Christiane Dominique Kunzi	
Marília Souza Diniz Alves	
Gilberto Atman Picardi Faria	
Denise Maria Reis Grego	
Maria Cristina Gonçalves Discacciati	
Cristiano Barros Reis	
Rogélio Bar Neto	
Ludmila Pinto da Silva	
João Bosco de Azevedo Júnior	
Ronaldo da Silva	
Liégia Maciel de Oliveira	
Thaís da Costa Cruz	
Bruno Pereira Torrozo Souza	
Liliane Monteiro Serpa	