



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

**ATA DA 2ª REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE 2013**

Data: 9 de setembro de 2013

Hora: 14h

Local: Sala de treinamentos, no prédio da Rua Goitacases 1475 – 13º andar - Belo Horizonte – MG

Presentes os seguintes integrantes do Grupo Estratégico: Guilherme Augusto de Araújo, Diretor-Geral; Sandra Pimentel Mendes, Diretora Judiciária; Eliel Negromonte Filho, Secretário-Geral da Presidência; Lara Piau Vieira, Assessora do Corregedor Regional; Simone Pinheiro Bretas Vargas, representando a Assessora de Comunicação Social; Maria de Lourdes, representando o Assessor da Escola Judicial; Lucas Fernandes Viana, Assessor de Apoio à Primeira Instância; Patrícia Helena dos Reis, Assessora de Planejamento Estratégico; Herce Martins Pontes, Coordenador Financeiro; Karim Glayse da Silva Biondini e Sérgio Araújo da Silva, representando o Coordenador Administrativo e Gilberto Atman Picardi Faria, Coordenador de Informática. Presentes os seguintes convidados: Geraldo Mendes Diniz, Diretor da Secretaria de Saúde; Gutemberg Rodrigues de Oliveira, Diretor da Secretaria de Suporte e Teleprocessamento; Sérgio Brina Aragon, Diretor da Secretaria de Sistemas Jurídicos; Maria Beatriz Abreu Rodrigues de Sousa, Diretora de Desenvolvimento de Recursos Humanos; Cláudio Pena Rocha, Diretor da Secretaria de Arquivo-Geral; Ricardo Bahia Rachid, Diretor da Secretaria de Pagamento de Pessoal; Cassiano Carneiro da Cunha Nóbrega Neto, Diretor de Material e Patrimônio; Ana Rita Gonçalves Lara, Assessora de Controle Interno; Paulo Sérgio Barbosa Carvalho, Assessor de licitações e Contratos da Diretoria-Geral; Gilmara Rodrigues Rosa, servidora da Assessoria de Apoio à Primeira Instância; Andréa Borges da Costa, servidora da Corregedoria Regional; Christiane Dominique Kunzi, Liégia Maciel de Oliveira e Liliane Monteiro Serpa, servidoras da Assessoria de Planejamento Estratégico. Os trabalhos foram abertos e a Assessora de Planejamento Estratégico esclareceu que o formato desta RAE seria o clássico, abrangendo o resultado do primeiro semestre deste ano e ressaltando ainda que o foco da reunião seria a gestão de projetos. Informou também que, ao final, proporia uma discussão do grupo estratégico sobre como contribuir para a consolidação da Gestão de Projetos na Instituição. Deu prosseguimento informando sobre a suspensão da aferição dos 28 indicadores nacionais propostos pelo CSJT, por meio da Resolução 122/13, tendo em conta que está em curso a revisão do Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário, que estabeleceu como diretrizes, entre outras, a redução do número de indicadores nacionais e a integração com os glossários do planejamento e do Relatório Justiça em Números. Além disso, há a expectativa de se obter indicadores nacionais da Justiça do Trabalho que sejam tecnicamente consistentes e elaborados a partir de uma construção coletiva do Conselho Superior da Justiça do Trabalho com



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

os Tribunais Regionais. Não obstante, a Assessora agradeceu ao grupo, que em sua maioria remeteu sugestões para os referidos indicadores, que foram prontamente repassadas ao CSJT. Após informou que a Resolução Administrativa 128/13 aprovou a implantação de 13 projetos propostos, cuja construção da documentação e planejamento iniciou-se em abril, conforme deliberação da última RAE. Os projetos 34 - Adotar medidas de prevenção e gestão dos conflitos sociais decorrentes de lesões massivas, Projeto 35 - Fomentar a adoção de medidas voltadas à efetividade da execução e 36 - Parceria institucional da Escola Judicial, já possuem TAP (Termo de Abertura do Projeto) e PP (Plano de Projeto), com cronogramas em fase de construção. Ressalta que esses projetos marcam a efetiva participação da Magistratura na construção da estratégia institucional. Os projetos 37 - Criação de Cargos de Desembargador Federal e dos respectivos gabinetes; 38 - Criação de 21 Varas do Trabalho; 40 - ReViTalizar – Programa de valorização das melhores práticas nas Varas do Trabalho - 3ª Região – 41 - Recurso de Revista Eletrônico já possuem TAP, PP elaborados e os respectivos cronogramas disponibilizados no SIGEST. Enfatiza que eles já existiam, sendo agora formalizados. O projeto 39 - PJE no TRT3 possui TAP e PP elaborados e devidamente assinados e o cronograma construído. Com relação ao projeto 42 - Implantação de novo modelo de designação de juízes substitutos, ele possui TAP e PP construídos e devidamente assinados, com cronograma disponibilizado no SIGEST. O projeto 43 - Elaboração e implantação de uma política de gestão de pessoas - possui TAP e PP construídos e cronograma em fase de elaboração. Projeto 44 - Estudo para otimização do atendimento às demandas do interior – está com o TAP e o PP em fase de construção e ainda necessita de alguns ajustes, para delimitar melhor o escopo; Os projetos 45 – Portal Interativo – e 46 – Política de Segurança da Informação - já têm TAP e PP construídos e devidamente assinados, assim como os cronogramas disponibilizados no SIGEST. A Assessora enfatizou como ponto muito positivo o fato de as áreas estarem com o olhar muito atento aos projetos, especialmente os em fase de execução, percebendo-se nitidamente o zelo dispensados a eles pelos respectivos gerentes. Em seguida relatou ao grupo o resultado do 1º semestre de 2013, primeiramente em relação aos 29 indicadores estratégicos. Desses, 47% estão com percentual maior ou igual a 90% do alcance da meta. 19% deles possuem hoje percentual entre 60% e 90% do alcance da meta; 25% posicionam-se com menos de 60% do alcance da meta e 9% estão. Em relação aos projetos estratégicos, que hoje somam 43, a situação é a seguinte: 19% já foram concluídos, 65% estão em execução e 16%, que são: Institucionalização da pesquisa de satisfação de Magistrados, Servidores e Clientes Externos do TRT 3ª Região, Justiça Integrada, Adotar medidas de prevenção e gestão dos conflitos sociais decorrentes de lesões massivas, Fomentar a adoção de medidas voltadas à efetividade da execução, Parceria Institucional da Escola



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

Judicial, Elaboração e implantação de uma política de gestão de pessoas e Estudo para otimização do atendimento às demandas do interior, encontram-se em fase de planejamento. Dando prosseguimento, a Assessora ressaltou que o detalhamento dos indicadores, metas e projetos estão disponibilizados no *site* do TRT3 e no SIGEST. Na seqüência, passou a relatar aos presentes a situação dos objetivos estratégicos, observando que eles são, antes de tudo, sinalizadores, instrumentos de gestão e não de coerção. O fato de estarem em vermelho significa a necessidade de se trabalhar melhor para que os objetivos se cumpram e isso é alcançado principalmente por meio da execução dos projetos. Ela expôs algumas das vantagens em se trabalhar por meio da gestão de projetos: possibilita clareza na execução da estratégia, na medida em que transforma necessidades, oportunidades e desafios da organização em algo concreto - produto, serviço ou resultado; proporciona também conhecimento do conjunto de projetos em andamento na Instituição, por meio da visibilidade proporcionada pelo acompanhamento sistemático do *portfólio*; coordena ações, evitando duplicidade de esforços; facilita a continuidade administrativa, além de possibilitar a criação de uma série histórica sobre o processo de trabalho da instituição. Em seguida, a servidora Christiane Kunzi, do Escritório de Projetos Corporativo, apresentou alguns resultados positivos e palpáveis advindos da gestão de projetos da Instituição, relacionando-os aos objetivos estratégicos. Para apoiar o objetivo estratégico Facilitar o acesso a justiça, e o cumprimento da meta “número de serviços disponibilizados eletronicamente”, existem 3 projetos em fase final de execução, que trarão benefícios significativos à instituição. São eles: Emissão da guia de depósito judicial no site do TRT3, que já entregou o desenvolvimento do sistema de comunicação com a CEF entre nov/12 e jul/13, bem como o convênio celebrado em ago/13 para emissão da guia no site do TRT3. A comunicação com o Banco do Brasil está em fase final de desenvolvimento e os testes em vara piloto deverão ser iniciados esta semana. A previsão é até o final de outubro o serviço estar totalmente implantado. Projeto PJE, que já foi implantado na 2ª Instância e em 40 Varas do Trabalho entre set/12 e ago/13, estando prevista a implantação em outras 4 Varas até set/13. A servidora citou também o projeto Recurso de Revista Eletrônico, cujo sistema já foi desenvolvido, encontrando-se em fase final de testes e a regulamentação em fase de aprovação. De acordo com a servidora, este é um projeto marco para o TRT, pois teve a participação de muitas pessoas de diversas áreas da instituição, sendo um exemplo de trabalho sistêmico, pois a ferramenta- produto foi construída a várias mãos. Até o final do ano deverá estar implantado. Para o objetivo estratégico Atuar com responsabilidade socioambiental, e relacionado ao indicador “índice de execução dos projetos socioambientais” a servidora citou 4 projetos e as respectivas entregas: Projeto Ampliação do programa de Inclusão social das pessoas com deficiência – conta com duas linhas de trabalho - acessibilidade



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

física, em parceria com a DSE, sendo iniciadas as obras de construção das Varas em Montes Claros e Muriaé, está em tramitação processo de doação de terreno nas cidades de Poços de Caldas, Almenara e Sabará. A outra linha de ação trata da acessibilidade interna, relativa aos servidores da instituição, estando em fase de implantação o sistema Jaws, programa de auxílio para deficientes visuais. O projeto Neutralização das emissões de carbono está em fase final de execução. As mudas de plantas foram adquiridas e entregues para a Prefeitura em jun/13, só aguardando o cronograma de plantio pela prefeitura de BH. O projeto Adesão formal à A3P já possui Termo de Compromisso assinado com o Ministério do Meio Ambiente e cronograma de ações desenvolvido. Ele foi totalmente executado, deixando de ser um projeto estratégico e transformando-se em atividade de rotina da unidade. O projeto Biblioteca digital jurídica também evoluiu bastante, pois a customização do sistema D´Space já foi realizada, restando apenas alguns ajustes. Também foram desenvolvidas as seguintes coleções: obras raras, revista de acesso restrito, projeto leis e letras, revista do TRT e boletim de legislação e jurisprudência. De acordo com a servidora, o que resta a fazer é a parte de regulamentação. A expectativa de implantação deste projeto está prevista para outubro próximo. Em seguida, passou à análise das entregas de alguns projetos relacionados ao objetivo estratégico Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores. Em relação ao indicador Índice de capacitação nas competências estratégicas, a servidora citou o projeto Desenvolvimento de gestores em competências estratégicas, explicando aos presentes que ele sofreu alteração no escopo, para incluir também a capacitação de servidores. Como entregas houve a realização dos seguintes cursos: 10 turmas de Liderança e Gestão de Pessoas, 3 de Gestão por competência e 3 de Nossa Estratégia. Na oportunidade, a Assessora de PE ressaltou que este projeto atende também ao cumprimento da Meta 11 do CNJ e lembrou ao grupo a necessidade de que pelo menos 4 servidores sejam indicados para o Curso Nossa Estratégia, conforme ofício convocatório enviado pela Presidência, com vistas a que o TRT3 possa cumprir a referida meta nacional. Após, a servidora Christiane citou o projeto Gestão por competência, informando que a 1ª fase dele foi concluída. As trilhas de desenvolvimento gerenciais foram elaboradas e disponibilizadas para consulta, os perfis de competências foram entregues aos gestores da capital e interior (255 perfis completos equivalente a 60%) e os planos de desenvolvimento individual elaborados. Segundo ela, a expectativa para outubro é que a trilha seja implementada, por meio da disponibilização de livros e filmes, além dos cursos sugeridos. Por fim, há também o Projeto Pedagógico da Escola Judicial, cujos itinerários formativos já foram construídos para assessores e assistentes de magistrado, PJE, execução trabalhista, oficiais de justiça, diretores de vara. Encontram-se em fase final de construção os itinerários para magistrados e



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

formação de formadores. Além disso, foi negociado convênio com o SERPRO visando à atualização da versão atual do Moodle, além da hospedagem dos cursos EAD oferecidos pela Escola Judicial. Este projeto já capacitou 19 turmas. Dando prosseguimento, e em relação ao objetivo estratégico Garantir a disponibilidade e o aprimoramento dos sistemas de TI, bem como para cumprir a meta do indicador “índice de projetos do PETIC executados na metodologia”, a servidora fez menção ao projeto Gestão do Portfólio do PETIC, explicando aos presentes que o objetivo estratégico está em vermelho, muito em função do fato de que o referido projeto só ter tido início efetivo este ano. Além disso, a área de TI ainda está se estruturando, haja vista o grande número de servidores que recebeu recentemente. As entregas foram: a institucionalização do EPTI com a publicação da Resolução 1/13 em mar/13; EPTI estruturado (equipe e espaço físico) e divulgação interna realizada em jun/13; elaborado inventário de projetos de TI em ago/13. Para outubro/13 é prevista a elaboração da metodologia de gestão do portfólio dos projetos de TI e para Novembro/13 estão sendo aguardadas a elaboração, aprovação e publicação da proposta de revisão do PETIC e ainda a conclusão do PDTI. Na oportunidade, a Assessora de PE enfatizou que, independentemente do sinalizador do objetivo estar no vermelho, o que se quer focar é o esforço da área para implementar o projeto. Por fim, a servidora Christiane expôs o projeto Disseminar e implantar uma cultura de gestão de projetos, que foi fruto do curso ead Gestão de Projetos no Setor Público, concluído por 11 servidores do TRT3, entre abril e junho deste ano, em cumprimento à Resolução 97/13 do CSJT. Tal projeto tem como principais entregas previstas: 1) aprimoramento da comunicação, por meio da realização de reuniões com Comitê de Projetos/CTIC/RAE e workshop previsto para final do exercício de 2013; 2) capacitação presencial dos gerentes de projeto (já aprovado e terá 28h de duração, com turmas de 20 alunos, sendo que a primeira capacitada será no período de 4 a 13/11); 3) aferição do grau de maturidade em GP (em fase de definição da metodologia) e 4) capacitação a distância em projetos (a ser realizada em 2014). Acrescenta-se visita ao Escritório de Projetos do Banco Central. Dada a necessidade de formarmos bons gerentes, a Assessora de Planejamento Estratégico sugeriu o envio de lista dos atuais gerentes para as diversas unidades para que os gestores possam indicar os primeiros a serem treinados. Os presentes consentiram com a proposta. Após, o Coordenador de Informática, Gilberto Atman expôs ao grupo algumas considerações sobre a importância da gestão de projetos para o TRT. Segundo ele, há dois pontos positivos importantes. O primeiro diz respeito à análise de riscos proporcionada pela gestão de projetos. Essa análise é muito necessária e representa um enorme ganho para a instituição. O outro ponto diz respeito aos gerentes de projeto. Segundo o Coordenador, não é interessante o gerente ser também o gestor da área. Esclarece que na medida que se vai documentando o projeto



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

(aprendendo com os erros, amadurecendo e consolidando o conhecimento adquirido), ganha-se em autonomia, sem a necessidade de depender de uma só pessoa. Para aqueles que estão à frente de uma área e passam a contar com uma realidade mais organizada é muito diferente. Os gestores ficam mais estruturados para enfrentar os problemas que sempre acontecem. Ainda segundo do Diretor de TI, quanto à indicação e capacitação de gerentes de projeto, afirma que não adianta o gerente conhecer de informática, mas não conhecer do negócio, é importante selecionar pessoas com perfil de conhecimento mais holístico, porque essas pessoas enxergam mais adiante. Com as pessoas adequadas é mais provável conseguir mitigar riscos e evitar problemas. É necessário escolher como gerentes, servidores motivados, de visão clara e ampla, que conseguem acionar os contatos corretos. Como exemplo cita o projeto Recurso de Revista Eletrônico. A Assessora da APE acrescenta que em se tratando de órgão público, a questão da escolha do gerente de projeto é mais difícil, porque não temos uma estrutura matricial. A do TRT é linear funcional. Por isso as adversidades que o gerente enfrenta exigem dele uma flexibilidade muito grande. Além disso, existe a concorrência com as atividades de rotina. Segundo a Assessora, outro ponto crucial é sobre os benefícios para os gerentes e sugeri a seguinte reflexão: O que eles ganham ao gerir projetos? Em seguida, Gilberto Atman levantou dois outros pontos: escolher e priorizar projetos. Segundo ele, escolher é complicadíssimo, pois existe sempre a iminência de um *force in*, que nem sempre se traduz por um projeto que efetivamente agregará valor para o Tribunal, o que traz a possibilidade de se perder o foco facilmente. Por isso, está-se trabalhando para criar um modelo de priorização com critérios bem objetivos: tirando o foco da visibilidade que o projeto pode ter e colocando-o na efetividade. Os projetos normalmente vão além de uma boa administração, sendo importante na negociação haver uma seleção e priorização otimizadas. O Escritório de Projetos de TI (EPTI) está sendo estruturado para dar a transparência necessária às demandas da instituição, em parceria com o Escritório Corporativo de Projetos. É importante que a área de negócios esteja atenta ao andamento dos projetos, para efetuar as correções necessárias e no tempo certo. Após, a Assessora da APE passou à discussão do seguinte tema: O que o grupo estratégico pode propor para melhorar a gestão de projetos no TRT3. A Diretora Judiciária sugeriu indicar pessoas de perfil adequado e aludiu à possibilidade de a Diretoria de RH ajudar na identificação delas. Segundo ela, as pessoas interessadas poderiam se inscrever e a DSDRH avaliaria o perfil. Sugeriu ainda verificar quais projetos nas respectivas áreas seriam estratégicos. A Diretora de RH propõe levantar, em parceria com a APE, quais as principais características para gerentes de projetos e, a partir daí, traçar um perfil. A servidora Christiane sugeriu a possibilidade de o gerente de projetos poder ser transformado em gerente para além da própria área. Propõe a



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

criação de um corpo de gerentes independentes da área em que trabalham. O Secretário-Geral da Presidência considerou a necessidade de avaliar melhor a proposta, questionando se o gerente será eficaz fora da sua área e que a sua boa atuação também depende do grupo envolvido no projeto. Segundo ele, o gerente conhecedor da matéria é um facilitador. Uma pessoa de outra área não teria a mesma aptidão. A Diretora Judiciária ressaltou que a atual organização do Tribunal ainda não permite esta estrutura. Mas pode-se tentar, por ora, compatibilizar a atividade do gerente em sua unidade e na gestão do projeto. O Diretor de Suporte e Teleprocessamento acrescentou que todos os participantes do projeto têm de ser apoiados e respaldados pelas chefias superiores. A Assessora da APE indagou se seria interessante espalhar o treinamento para outras pessoas além dos gerentes. O Diretor da DSST concordou, assim como o Diretor Financeiro. A seguir a Assessora da APE esclareceu ao grupo acerca do questionário anual do CNJ sobre gestão estratégica. O foco do questionário deste ano é em gestão de processos e de projetos. Segundo ela, o CNJ foca no questionário o que considera que as instituições devem aprimorar, logo precisa-se ter um olhar cada vez mais atento a gestão de processos e de projetos. Em seguida, passou-se a palavra ao Diretor-Geral, que afirmou que aquela reunião ratificou para ele a crença de que o TRT está conseguindo mudar a cultura administrativa através da análise da estratégia. Segundo ele, os sinais verdes do mapa confirmam essa opinião e agora é preciso compatibilizar tudo isso com o tempo. Só nos restam mais 04 (quatro) meses, que exigirão muitas definições sobre as escolhas realizadas. Ainda segundo o DG, apesar da dificuldade maior de alterar rotas, em face do tamanho do TRT3, isso está de fato acontecendo. O importante, segundo ele, é frisar que a cultura da Gestão Estratégica está sendo bem implantada. Mas é preciso atenção à reta final, para concentração de esforços na conclusão dos projetos. Além disso, existe a questão da interferência externa. O Tribunal tem de estar preparado e muito bem alinhado para saber esclarecer e informar aos Magistrados e aos órgãos controladores externos. Exemplo disso é a Resolução 63. Ela vem ao longo do tempo permeando a área administrativa com uma certa insegurança. O CSJT deve levar a matéria para definição de parâmetros dentro de 90 a 120 dias. O que se pede é que a Resolução tenha uma forma programática. O modelo precisa ser a base mínima do funcionamento de um TRT. Há todo um trabalho para a adaptação das Varas aos novos ditames da Resolução. Por isso é importante ter-se a compreensão do todo e para isso é fundamental a transparência de informações. Pois matérias como essas devem ser relatadas aos nossos colegas, colaboradores e gerentes. Após, a Assessora da APE agradeceu aos presentes e deu por encerrada a reunião.

Para constar eu,

Patricia Helena dos Reis, Assessora de Planejamento Estratégico, lavrei a presente ata, que vai assinada por todos os presentes.



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

Guilherme Augusto de Araújo	
Sandra Pimentel Mendes	
Eliel Negromonte Filho	
Lara Piau Vieira	
Simone Pinheiro Brettas Vargas	
Maria de Lourdes de Araújo Dumont	
Patrícia Helena dos Reis	
Herce Martins Pontes	
Karim Glayse Silva Biondini	
Sérgio Araújo da Silva	
Paulo Sérgio Barbosa Carvalho	
Gilberto Atman Picardi Faria	
Sérgio Brina Arangon	
Gutemberg Rodrigues de Oliveira	
Geraldo Mendes Diniz	
Cláudio Pena Rocha	
Lucas Fernandes Viana	
Cassiano Carneiro da Cunha Nóbrega Neto	
Andréa Borges da Costa	
Christiane Dominique Kunzi	
Liégia Maciel de Oliveira	
Liliane Monteiro Serpa	