



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

**ATA DA 1ª REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE 2016**

Data: 06 de abril de 2016

Hora: 15h

Local: Sala de reuniões da Diretoria-Geral, no prédio da Rua Desembargador Drumond, 41 - 13º andar - Belo Horizonte – MG

Presentes o Exmo. Desembargador-Presidente, Júlio Bernardo do Carmo, e os seguintes integrantes do Grupo Estratégico: Ana Flávia Sales Bueno Chaib, representando o Diretor-Geral; Telma Lúcia Bretz Pereira, Diretora Judiciária; Douglas Eros Pereira Rangel, Secretário-Geral da Presidência; René de Souza Torres, Assessor da Corregedoria Regional; Denise Maria Reis Grego, Secretária de Apoio Judiciário; Lucineide Pimentel Teixeira, Secretária de Comunicação Social, Célia Regina de Carvalho, representando a Secretária da Escola Judicial; Sandra Pimentel Mendes, Secretária de Gestão Estratégica; Cristiano Barros Reis, Diretor Administrativo; Sheyla de Campos Mendes, representando a Diretora de Gestão de Pessoas; Gilberto Atman Picardi Faria, Diretor de Tecnologia de Informação e Comunicações; Marília Souza Diniz Alves, Diretora de Orçamento e Finanças; Rogélio Bar Neto, servidor da Diretoria Judiciária; Helena de Ligório Vilas Boas, servidora do Gabinete da Corregedoria, Marta Lúcia Gusmão, representante do Programa Servidor em Pauta, Cynthia Pereira da Silva, Bruno Pereira Torrozo, Juliana Aparecida Ribeiro, Liégia Maciel de Oliveira, Liliane Monteiro Serpa, Luziane Maria Ribeiro Neff e Thais da Costa Cruz, servidores da Secretaria de Gestão Estratégica. Os trabalhos foram abertos pelo Desembargador-Presidente, que ressaltou o fato de um plano estratégico não nascer pronto e acabado. O aprimoramento acontece aos poucos, mas é preciso ter coragem para encarar os maus resultados, determinação e criatividade para buscar soluções, pois o bom costuma ser inimigo do ótimo. Ressaltou ainda que o TRT3 precisa avançar, gerando o máximo de resultados que as condições permitem, e que o Grupo Estratégico tem uma responsabilidade muito grande para que isso aconteça. Relevou, por fim, o seu apoio ao Grupo e à Gestão Estratégica. A seguir, a Secretária de Gestão Estratégica, Sandra Pimentel Mendes, apresentou o primeiro item da pauta, expondo o resultado de 2015. Segundo a Secretária, 43% dos objetivos estratégicos obtiveram boa performance, 14%, performance deficitária; outros 14% tiveram uma performance muito deficitária. 29% dos objetivos não foram mensurados em razão de serem de medição bienal ou por inexistirem condições para efetuar essa medida, como falta de sistema, por exemplo. Prosseguindo, a Secretária informou que dois objetivos relacionados à atividade fim do TRT3 obtiveram boa performance: “Gerir demandas repetitivas e de grandes litigantes” e “Estimular a prevenção e a conciliação de conflitos”; bem como quatro objetivos relacionados às atividades administrativas: “Aperfeiçoar a comunicação interna e externa”; “Aperfeiçoar a gestão e a governança corporativa e de TIC”; “Garantir infraestrutura adequada”; e “Buscar a excelência na gestão do orçamento. Quanto aos objetivos que apresentaram performance deficitária, estão: Assegurar a participação do TRT-MG no desenvolvimento e implantação dos



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

sistemas nacionais de TIC, que é medido por dois indicadores, 28 e 29. Segundo o Diretor de TIC, esses indicadores mostram duas situações: a criação de grupos de trabalho para influenciar a implantação e aprimoramento dos sistemas nacionais, que ficou abaixo do esperado, sendo criado apenas um grupo (o do SIGEO), dos quatro previstos. E o indicador 29, que mede a efetiva participação desses grupos. Segundo o Diretor de TI, a área de TI tem ciência de que os indicadores precisam ser revistos. Sandra Pimentel enfatizou aos presentes a necessidade de revisão dos indicadores, de forma a refletirem com mais realismo e acuracidade o desempenho desse objetivo. Prosseguindo, indicou outro objetivo estratégico que ficou com sinalização vermelha: Implementar a política de gestão de pessoas com foco na meritocracia. Sheyla Campos, representante da Diretoria de Gestão de Pessoas, expôs aos presentes algumas das dificuldades, como a construção da Política de Gestão de Pessoas, que demorou muito para ser elaborada, mais de dois anos, assim como a sua aprovação, somente em 7 de janeiro de 2016, ou seja, no início deste ano. Além disso, trata-se de um documento muito denso, envolvendo um conjunto extenso de medidas. Segundo Sheyla, o momento para a DGP é de ideação; já está marcada reunião com diversas áreas, haja vista o número extenso de projetos que esse objetivo envolve. A seguir, Célia Regina, representante da Escola Judicial explicou, em relação aos indicadores 34 e 36, que integram esse objetivo e são de responsabilidade da EJ, que a ida do CTA para a EJ, em 2015, foi muito complexa e a EJ passou por um processo de reestruturação administrativa muito longo, que não está pronto ainda, o que acarretou o travamento de diversas iniciativas. Além disso, segundo Célia, a forma como a demanda da Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas chegou o ano passado se mostrou inviável. Já foi realizada uma reunião com a área de gestão por competências, de forma a aprimorar a interlocução, pois o trabalho da EJ é uma construção coletiva, dependendo em grande parte da Secretaria de Desenvolvimento de Pessoas. Célia ressaltou ainda que o CTA não possui um sistema, por isso muitas ações de capacitação realizadas ano passado não foram computadas para os referidos indicadores. Sheyla Mendes expôs, em relação ao indicador 33 – iGOV Pessoas, que as ações dele, se bem implementadas pelo TRT3, colocariam o Regional num nível de alta maturidade em relação ao tema gestão de pessoas. O Diretor de Administração, Cristiano Reis, enfatizou que o Projeto Otimização do processo de aquisições fará uma grande entrega em capacitação, mas, infelizmente, ainda não se fez o cruzamento de dados com a área de gestão por competências e com a Escola Judicial. É uma grande entrega, pois envolve todas as áreas. Segundo Cristiano Reis, o TRT3 necessita de gestores que entendam do negócio, que saibam extrapolar um pouco a sua área específica, pois já houve diversos problemas decorrentes de contratações mal planejadas. A Secretária de Gestão Estratégica propôs uma reunião com as duas áreas, EJ e Dadm, para alinhar a referida capacitação. Célia Regina pediu ao grupo que as demandas por capacitação sejam mais ágeis e específicas. Foi lembrado pela SEGE que as metas dos indicadores 34 e 36 são mais ousadas para 2016 e é preciso ter um planejamento bem elaborado para poder assegurar o correto orçamento para o próximo ano. Em seguida, Sandra informou ao grupo que a SEGE irá fazer



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

uma revisão geral nos indicadores estratégicos, de forma a reduzi-los, pois estão em grande número, 51, de maneira a torná-los mais robustos e aumentar o direcionamento estratégico. Prosseguindo, a Secretária da SEGE expôs o desempenho dos indicadores estratégicos por atividade. Segundo ela, dos 18 indicadores diretamente relacionados à prestação jurisdicional, 44,44% atingiram a meta definida. Quanto aos 33 indicadores que monitoram o desempenho das atividades administrativas, os resultados demonstraram que 63,63% das metas estipuladas para eles foram atingidas, por isso é preciso equilibrar ambas as performances, para que a atividade jurisdicional possa apresentar um desempenho melhor. Prosseguindo, a Secretária apresentou o resultado dos projetos estratégicos em 2015. 28% dos projetos aprovados ficaram com status de “sem informação, não iniciado ou em planejamento”. Os projetos iniciados ainda em 2015 representavam 72% do portfólio, 40% desses estavam em andamento sem entraves e 9% foram concluídos. Já no primeiro trimestre deste ano, o portfólio pode ter sido impactado pela mudança de Administração do TRT3, que acarretou a alteração de alguns cargos gerenciais, incluindo os de gerentes de projetos. Dessa forma, houve uma mudança de cenário frente à situação apresentada em dezembro de 2015, pois os projetos que estavam em andamento sem entraves passaram de 40% para 33% em 2016. Projetos que estavam em andamento com problemas pontuais de execução foram de 14% para 28%. Ponto positivo foi a redução de projetos em situação de andamento com problemas graves de execução, com queda de 2 pontos percentuais em relação à última avaliação. Dos 43 projetos do portfólio, 10 ficaram com status de sem informação, não iniciado ou em planejamento, frente aos 12, na última medição. Sandra Pimentel enfatizou o foco nos 28% dos projetos já aprovados, com status de não iniciado ou sem planejamento. De acordo com o Chefe do Escritório de Projetos, Bruno Torrozo, os indicadores apresentados infelizmente não medem especificamente a performance. Prosseguiu enfatizando a necessidade de focar o desenvolvimento dos projetos aprovados com status de não iniciado ou sem planejamento. As áreas que possuem projetos precisam ficar atentas ao status dos projetos e verificar de perto se o esforço envolvido está gerando o resultado desejado. De acordo com Bruno, no contexto geral brasileiro, o TRT3 ainda é bem embrionário em gestão de projetos, muito em função nossa estrutura funcional ainda bastante forte. Exatamente sob esse ângulo é que se pode perceber que, apesar dessa estrutura, estamos conseguindo evoluir. Sandra Pimentel observou que não podemos nos conformar com o estado de coisas, temos uma linha de ação que precisa ser cumprida. Sheyla Campos reforçou a ideia, enfatizando o apoio e disposição manifestados pelo Presidente do TRT3. Bruno Torrozo prosseguiu, realçando ser tarefa do EPRO e dos gerentes a verificação das causas da queda de 40 para 33% dos projetos com andamento sem entraves. Ainda de acordo com Bruno, são os projetos que estão sem informação o de situação mais crítica. Afirmou existir um esforço do EPRO na formalização desses projetos, mas alguns deles não contam com uma gerência que integre todos os esforços. As respectivas áreas serão procuradas pelo EPRO. Além disso, esclareceu que o farol de status amarelo é um alerta. Muitas vezes, as causas dessa sinalização encontram-se nos



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

sistemas de governança, que extrapolam o alcance do Escritório de Projetos. Já o farol vermelho aponta para uma situação grave no status dos projetos. Bruno lembrou que se pode perceber onde podemos e devemos atuar por meio do relatório previamente enviado ao grupo. Um exemplo de entrave sério, de acordo com Bruno Torrozo, aconteceu com o projeto Mensageria, pois fez-se tudo, mas houve contingenciamento de verba. O problema saiu de nossa esfera de ação. Isso acontece eventualmente. A Diretora de Orçamento pediu ao Escritório de Projetos para checar bem a informação de que um projeto esteja “pronto”, porque quando o dado não é bem verificado, pode inviabilizar a destinação tempestiva de orçamento ao projeto. O Chefe do Escritório de Projetos explicou que a checagem das informações é feita com base na avaliação do gerente e equipe do projeto e o EPRO deixa isso muito claro. A análise é feita com base nessa confiança. Segundo ele, Infelizmente o TRT3 ainda não possui indicadores específicos de performance, que poderiam dar informações mais precisas quanto a esse tipo de situação. Mas é importante alertar o gerente para deixar os projetos que demandem orçamento bem alinhavados, para que não haja atrasos que possam inviabilizar a destinação de verbas. A Diretora da DOF também manifestou preocupação com o projeto Mensageria, suspenso por falta de orçamento, pois, segundo ela, é um projeto importante. O Diretor de Administração concordou e contextualizou para o grupo a situação do Setor de Expedição, que se encontra muito desfalcado de servidores. Alguns deles se aposentam em breve. Esse setor está sendo sucateado e a forma de gerenciamento, por meio de planilhas, é crítica. A estrutura também é precária e a responsabilidade, muito grande. O trabalho do setor é árduo. Por isso, a proposta seria terceirizar o serviço, por meio do projeto Mensageria. Segundo Cristiano, outra ideia poderia ser a criação de um protocolo administrativo centralizado no TRT. Como deliberação, decidiu-se por marcar uma reunião entre os Diretores de Administração, Orçamento e Finanças e a SEGE para encontrar a melhor solução. O Diretor de Administração também ressaltou a necessidade de os gerentes de projeto serem mais bem capacitados sobre questões administrativas e orçamentárias. É importante criar ações que abarquem esses temas e fazer constar na pauta de treinamentos; seria de grande ajuda fazer constar capacitação sobre o tema também quando os gestores forem empossados. A seguir, Sandra Pimentel deu conhecimento ao grupo do resultado das Metas Nacionais para 2015: Meta 1: Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente não foi cumprida em 2015 e nem em 2014. Segundo a Secretária, ano passado, houve uma agravante, pois diversos processos já arquivados precisaram ser desarquivados em razão de decisão do CSJT. A Secretária do Apoio Judiciário, Denise Grego, expressou preocupação quanto ao desempenho do TRT3, pois houve queda no número de ações de 2014 para 2015, o que não foi suficiente para melhorar o desempenho do indicador. Sandra Pimentel ressaltou que o papel do gestor de metas é vital, pois é ele que vai zelar pelo cumprimento das metas. A Meta 2, identificar e julgar, até 31.12.15, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31.12.13, felizmente foi cumprida nas duas instâncias, o mesmo ocorrendo com a Meta 5: Baixar em 2015 maior quantidade de processos de execução



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

do que o total de casos novos de execução no ano corrente, que abarca somente a primeira instância. A Meta 6 - Identificar e julgar, até 31.12.15, as ações coletivas distribuídas até 31.12.12 (1º grau) e até 31.12.13 (2º grau) foi atingida no 2º grau, ficando o primeiro grau com o percentual de 97,10% de cumprimento. Desempenho similar ocorreu com a meta 7 - Identificar e reduzir em 1,5% o acervo dos dez maiores litigantes em relação ao ano anterior, em que obtivemos muito boa performance no 2º grau, mas não no Primeiro, que não conseguiu 100%. A seguir, comentou o resultado das metas específicas da JT: Reduzir em 0% o prazo médio de duração dos processos. De acordo com a Secretária de Gestão Estratégica, o resultado ficou abaixo da meta, ou seja, o prazo médio de duração dos processos aumentou no 1º e 2º graus. Segundo Rogelio Bar, da DJ, alguns fatores contribuíram para esse mal resultado. Em se tratando do Pje, por exemplo, a baixa dos processos remetidos ao TST, em 2015, não estava sendo computada. Ela somente era registrada no retorno. Essa incorreção impactou o resultado da meta em 2015. Este ano isso não mais ocorrerá, pois o problema foi sanado. Rogélio salientou o acompanhamento do desempenho das metas por meio do SICOND, visando à detecção de problemas, bem como à realização de ajustes para melhorar o comportamento das metas em 2016. Em relação à meta específica de aumentar em 1% o índice de conciliação na fase de conhecimento em relação à média do biênio 2013/2014, este TRT também não obteve sucesso. Para Denise Grego, a publicação de diretriz do SINGESPA com orientação de que todos os processos que não estejam devidamente formalizados devem ser extintos sem julgamento do mérito, acarretou um aumento gigantesco no denominador do indicador, impactando-o fortemente. A referida diretriz teve uma repercussão negativa muito grande sobre a meta e merece ser comentada pelo grupo para alertar os magistrados sobre às consequências que acarreta. Quanto ao Índice de execução do orçamento disponibilizado, que alcançou 76,31% de cumprimento, Marília Diniz explicou que o grande problema está na execução das obras. Isso é impactante demais, pois são projetos demorados, que muitas vezes passam a restos a pagar e isso prejudica o desempenho da meta. Segundo ela, é preciso aprimorar os processos de licitação, imprimindo-lhes agilidade. Nesse contexto, Cristiano Reis solicitou ao grupo que só inicie processos de aquisição ou de obras que tiverem orçamento bem assegurado, pois estes especialmente costumam ser, desde o seu início, muito tortuosos. Enfatizou ainda o impeditivo de inaugurar obras sem o devido habite-se e e AVCB (Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros), uma vez que isso repercute de forma muito onerosa na contratação. De acordo com o Diretor de Administração, a instituição está correndo o risco de paralisar três obras por falta de verba. Após, Sandra Pimentel informou aos presentes sobre a necessidade de atualização dos valores das metas relativas a 5 indicadores do Plano Estratégico, em razão de sua aferição em 2015, a saber:

INDICADOR	Resultado	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-----------	-----------	------	------	------	------	------	------	------



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO

17	91,5	91,5% V0	V0 + 2% 93,33%	V0 + 4% 95,16%	V0 + 6% 96,99%	V0 + 8% 98,82%	V0 + 10% 100%	Ricardo Antônio Mohallen
20	32,3	32,3 V0	V0 + 1% 32,62	V0 + 2% 32,95	V0 + 3% 33,27	V0 + 4% 33,59	V0 + 5% 33,91	Cristiano Barros Reis
23	85,4	85,4 V0	V0 + 1% 86,25	V0 + 2% 87,11	V0 + 3% 87,96	V0 + 4% 88,82	V0 + 5% 89,67	Lucineide Pimentel Teixeira
24	1.680.020	1.680.020 V0	V0 + 1% 1.696.820	V0 + 2% 1.713.620	V0 + 3% 1.730.420	V0 + 4% 1.747.220	V0 + 5% 1.764.021	Lucineide Pimentel Teixeira
25	0,52	0,52 V0	V0 + 2% 0,53	V0 + 4% 0,54	V0 + 6% 0,55	V0 + 8% 0,56	V0 + 10% 0,57	Júlio Bernardo Campo

Após, informou ao Grupo sobre a necessidade de revisão do Plano Estratégico este ano, em especial dos indicadores, cujo número deverá ser reduzido, para torná-los mais robustos e acurados. Informou ainda que as áreas serão consultadas em momento oportuno sobre o tema. Após, passou a palavra para à Chefe do Escritório de Processos de Trabalho, Thais Cruz, que esclareceu aos presentes sobre o que é a Cadeia de Valor e sua importância, uma vez que a matéria está sendo objeto de capacitação e, em breve, haverá também um workshop para a construção da cadeia de valor do TRT3. Segundo Thais Cruz, a Cadeia de Valor de uma organização é como um organograma, mas de processos. Ela é uma ferramenta moderna de gestão, que auxilia no mapeamento dos principais e também dos mais críticos processos da instituição. Ela proporciona a visualização dos macroprocessos do TRT. Gilberto Atman completou dizendo que ela é uma sucessão de acontecimentos, em que se pode observar o valor agregado do trabalho. Thais enfatizou ao grupo que esses macroprocessos perpassam muitas áreas. Por isso, é preciso que os gestores saiam da esfera específica de atuação e pensem nos processos como um todo. Segundo ela, a empresa contratada para a capacitação, Elo Group, é muito bem conceituado, por isso é preciso preparo, para obtermos o máximo de aproveitamento. No workshop serão extraídas valiosas informações e este grupo precisa pensar cuidadosamente, analisar bem os processos nos quais se inserem as respectivas áreas para poder identificar todo o trabalho que é realizado. Para Thais, é preciso ter em mente que tudo precisa estar registrado. Segundo ela, em um dia do workshop lhes será apresentada a cadeia de valor e haverá tempo para refletir sobre ela, trazendo depois as observações de cada um. Arremata que é muito importante pensar também sobre as melhorias que podem



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

ser feitas nos processos, pois se as áreas não se manifestarem, quando da realização do painel de melhoria, durante a capacitação, ficarão fora do painel. Gilberto Atman entende ser preciso focar no problema, no processo, e não em possíveis soluções. Thais Cruz salientou que a participação da DTIC é imprescindível. Gilberto Atman manifestou entendimento quanto a ser necessário priorizar as ações a serem empreendidas por meio do envolvimento das áreas, objetivando conhecer bem e profundamente as suas reais necessidades internas, para que as iniciativas de TI possam ter foco bem acurado. Thais ressaltou ser necessário destinar os responsáveis pelos macroprocessos, que serão os "Guardiões do Processo". Devem ser pessoas de referência, instituídas formalmente e que possam dar informações precisas, dominar o processo de ponta a ponta. Após essa explicação, a Secretária de Gestão Estratégica agradeceu a presença de todos e deu por encerrada a Reunião. Para constar eu, Sandra Pimentel Mendes, Secretária de Gestão Estratégica, lavrei a presente ata, que vai assinada por mim e por todos os presentes.

Diretor-Geral	Ricardo Oliveira Marques	
Diretora Judiciária	Telma Lúcia Bretz Pereira	
Secretário-Geral da Presidência	Douglas Eros Pereira Rangel	
Assessor do Corregedor	René de Souza Torres	
Secretária de Apoio Judiciário	Denise Maria Reis Grego	
Secretária de Comunicação Social	Lucineide Pimentel Teixeira	
Secretária da Escola Judicial	Rejane de Paula Dias	
Secretária de Gestão Estratégica	Sandra Pimentel Mendes	
Diretor de Administração	Cristiano Barros Reis	
Diretora de Gestão de Pessoas	Maria Cristina Gonçalves Discacciati	
Diretor de TIC	Gilberto Atman Picardi Faria	
Diretora de Orçamento e Finanças	Marília Souza Diniz Alves	

