
RELATÓRIO DA REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

RAE 01/2017

Data: 8 de junho de 2017

Horário: das 14h30min às 16h

Local: Salão Nobre da Presidência

Presenças – Comitê de Gestão Estratégica:

Desa. Beatriz Renck – Presidente

Des. João Pedro Silvestrin – Vice-Presidente (somente na apresentação da SETIC)

Juiz Cloceimar Lemes Silva – Juiz Auxiliar da Corregedoria

Alexandre Corrêa da Cruz – Diretor da Escola Judicial

Bárbara Burgardt Casaletti – Diretora-Geral

Onélio Luis Soares Santos – Secretário-Geral Judiciário

Gabriel Pereira Borges Fortes Neto – Diretor da Secretaria de Comunicação Social

João Henrique Lima Ribas – Diretor da Secretaria de Administração

Natacha Moraes de Oliveira – Diretora da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Paulo Ricardo Barreto Ferreira – Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas

Maria Augusta K. Arnold – Assessora-Chefe Substituta da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Convidados

Ricardo Kurilenko - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Alberto Daniel Muller - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações

Ricardo Braga Botelho – Secretaria-Geral da Presidência

Márcia Dias Ferreira – Corregedoria Regional

Apoio e registro:

Romy Bruxel – Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Pauta:

Desempenho da Estratégia em 2016;
Proposta de nova sistemática de gestão da estratégia;
Apresentação da revisão do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações – PETIC.

Desenvolvimento:

Maria Augusta apresentou-se como Assessora-Chefe Substituta da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais em virtude da convocação de Carolina Ferreira pela ENAMAT. Referiu que a realização de Reuniões de Análise da Estratégia atende à Resolução CNJ 198/2014 e que o motivo de reunir o Comitê de Gestão Estratégica era avaliar e acompanhar os resultados do Tribunal em 2016.

Lembrou que o TRT4 definiu nove objetivos como estratégicos e apresentou o Mapa Estratégico 2015-2020. Explicou a relação entre meta, objetivos e iniciativas e mostrou gráficos com o desempenho do TRT4 em 2016 nesses três elementos da estratégia. Ressaltou que o TRT4 não tem muita margem para alterar objetivos estratégicos e metas, pois estes precisam estar alinhados com o que foi definido em âmbito nacional pelo CNJ e pelo CSJT. Por outro lado, as iniciativas podem ser alteradas livremente, sempre buscando um melhor resultado das metas. Analisando o desempenho das iniciativas em andamento em 2016, avaliou o andamento do conjunto como razoável. O desempenho das metas, no entanto, não foi equivalente, o que demonstra a necessidade de realinhamento das iniciativas ou de criação de iniciativas complementares. Esse quadro relativamente desfavorável faz com que o TRT4 não esteja chegando onde esperava chegar quando definiu sua Visão como “ser reconhecido como acessível, célere e efetivo na realização da justiça social”. Para ilustrar os fatores que afetam o desempenho dos objetivos, metas e projetos, apresentou um mapa sistêmico, onde estão apresentados os fatores críticos de sucesso, bem como as relações de causa e efeito entre eles.

Na sequência, passou a apresentar uma proposta de mudança na gestão da estratégia do Tribunal. A expectativa é de que a adoção das medidas propostas tenha impacto positivo nos resultados que estão sendo obtidos pelo TRT4 nas iniciativas e, por consequência, nas metas e nos objetivos.

Avançando no segundo ponto da pauta, Maria Augusta apresentou as propostas de mudança:

Uma das propostas de alteração diz respeito à **origem da proposição das iniciativas**. Referiu que na elaboração do último Plano Estratégico foram ouvidos magistrados e servidores indistintamente, tendo sido colhidas muitas sugestões. No entanto, a maioria delas eram incabíveis para o que se propunha a pesquisa, que era obter sugestões que pudessem se transformar em projetos estratégicos. Em substituição a essa consulta ampla, propôs que sejam ouvidas as principais áreas do Tribunal: a Presidência, a Corregedoria, a Secretaria-Geral Judiciária e a Diretoria-Geral. A Secretaria de Tecnologia de Informação e Comunicações, por ter seu Plano Estratégico próprio, não seria incluída no processo. As áreas seriam as proponentes das iniciativas, que podem se tornar ou não projetos estratégicos, conforme decisão da Presidência. Informou que a essa prática dá-se o nome de “Desdobramento da Estratégia”. O instrumento apresentado para operacionalizar o desdobramento será o “Painel de Contribuição”, que lista os objetivos estratégicos institucionais; os objetivos definidos pela área, que contribuem para atingir o objetivo institucional; indicadores e metas para monitorar se o objetivo está sendo alcançado e, por fim, iniciativas que a área propõe para atingir os objetivos (de contribuição) que ela propôs. O que se espera com a aplicação desse método é envolver toda a instituição na execução da estratégia e não deixá-la concentrada na AGE. As áreas atuarão de forma concatenada para atingir os objetivos e a Visão institucional.

Outra mudança proposta é alterar o **formato do monitoramento dos projetos** estratégicos. Em vez de um representante da AGE fazer reuniões com o gerente e a equipe do projeto, as reuniões seriam feitas com a AGE e os gestores das áreas responsáveis pelas iniciativas, com a participação dos patrocinadores. O gestor promoveria reuniões periódicas com os gerentes de iniciativas de sua área e, a seu critério, com os patrocinadores. Nesse formato, a AGE seguiria como unidade responsável pela RAE e pela compilação de informações sobre as iniciativas em andamento, mas a situação dos projetos e das ações setoriais seria apresentada ao Comitê de Gestão Estratégica, nas RAEs, pelos gestores de cada área. Com essa mudança busca-se aumentar o envolvimento dos gestores das áreas nos projetos estratégicos.

Outro ponto citado como importante a ser retomado é a comunicação da estratégia. Maria Augusta mencionou que em 2015 ou 2016 chegou a ser veiculada campanha de esclarecimento sobre a estratégia, mas ela foi suspensa devido à repercussão negativa de uma das matérias no Portal VOX. Sugeriu que o assunto seja retomado, sendo que antes da publicação as matérias devem ser aprovadas pela AGE e pela Presidência.

Apresentadas as propostas de mudança, submeteu-as à aprovação do Comitê, que acatou-as sem ressalvas.

Na sequência, Maria Augusta apresentou a relação de iniciativas estratégicas em andamento, para que o Comitê se posicionasse quanto à continuidade ou não de cada uma delas. Para cada iniciativa foram indicadas as metas nacionais com as quais a iniciativa contribui. Os projetos sobre os quais o Comitê deliberou foram os seguintes:

Agilização dos Julgamentos: a Corregedoria propôs continuar, em 2017, com as mesmas atividades que vinha fazendo desde 2016. As atividades desenvolvidas pela Corregedoria levaram a um aumento do número de sentenças proferidas, mas não em número suficiente para que o resíduo reduzisse. A avaliação da AGE é de que as atividades que vêm sendo desenvolvidas talvez não sejam suficientes para que o projeto atinja seus objetivos, podendo ser necessárias ações adicionais capazes de causar impacto sobre o resíduo e sobre o tempo médio de tramitação. Os presentes concordaram que o projeto deve ser mantido, mas que não será capaz de, sozinho, aumentar em níveis suficientes a quantidade de sentenças prolatadas, especialmente pelo aumento da demanda. Maria Augusta informou que, com a redução da Meta de 2017 para 90% (julgar 90% dos processos recebidos), a meta foi cumprida, praticamente sem folga, pelo TRT4. Desa. Beatriz frisou que no ano de 2017 a restrição para nomeação de servidores e magistrados está ainda maior do que em 2016 e que não será possível reduzir o resíduo, pois o aumento da demanda tem sido superior ao aumento da produção dos magistrados. Argumentou ainda que o problema não está apenas no tempo para julgamento, mas também no tempo para as audiências. Por isso, sugeriu que fosse acrescentada alguma ação de incentivo à conciliação, na qual a Corregedoria precisa ser engajada. Citou o CEJUSC, criado recentemente com o objetivo de fomentar a conciliação, como um importante instrumento, mas que talvez também não seja suficiente para fazer frente ao aumento da demanda. Alegou que aquele ambiente é mais favorável para acordos, porque os juízes têm mais tempo para ouvir as partes e até o formato da mesa favorece o entendimento. Defendeu a capacitação de servidores, inclusive alguns já aposentados, para que atuem como conciliadores no CEJUSC. O pré-requisito seria o curso que está sendo ministrado na Escola Judicial. Defendeu que a disponibilização de mais juízes para atuar na conciliação também seria importante para aumentar o número de audiências de conciliação. J. Cloceimar alegou que a disponibilização de mais juízes é difícil e deu como um dos motivos o alto número de licenças. Alegou que muitas vezes precisam adiar a pauta devido à falta de

juízes. Desa. Beatriz sugeriu que Corregedoria considere o assunto A disponibilização de magistrados não precisaria ser permanente, poderia ser em sistema de rodízio. Maria Augusta informou que atualmente não há nenhum projeto no portfólio tratando de conciliação e sugeriu que fosse criada uma nova iniciativa, com foco específico nisso. J. Cloceimar concordou que a ideia é boa, mas ressaltou que precisaria conversar com a Corregedora sobre o assunto, pois envolve a disponibilização de juízes. Desa. Beatriz sugeriu que a estrutura do CEJUSC seja colocada à disposição de qualquer juiz que queira realizar audiências de conciliação. Onélio sugeriu que sejam capacitados mais servidores para atuarem como conciliadores, inclusive das unidades judiciárias do interior do Estado. A atividade de conciliação seria facilitada porque quase todos os foros já têm sala de conciliação. Desa Beatriz complementou dizendo que cada vara poderia ter um servidor conciliador, e os juízes atuariam para garantir que não haja renúncia de direitos e que os pressupostos legais sejam cumpridos. O Comitê concordou com a proposta e um novo projeto, com foco em Conciliação, será criado. A responsabilidade pelo projeto será da Corregedoria.

Aprimoramento de ferramenta de pesquisa patrimonial: inicialmente, Maria Augusta informou que existe uma ferramenta de pesquisa à disposição do JACEP, no entanto ela não está sendo usada. A intenção do projeto proposto é aperfeiçoar a ferramenta existente, de forma que possa ser usada não apenas pelo JACEP, mas também pelas unidades judiciárias. Natasha salientou que muitas vezes a SETIC desenvolve sistemas que acabam não sendo utilizados pelas áreas que o solicitaram e que esse é o caso do sistema do JACEP. Segunda ela, o sistema deveria ter sido alimentado com dados, mas encontra-se vazio. J. Cloceimar cogitou que o motivo da não utilização do atual sistema pelo JACEP poderia ser a insuficiência de pessoal enfrentada pela área, somada à falta de treinamento dos servidores que deveriam utilizá-lo. Sugeriu que a SETIC disponibilize um servidor, provisoriamente, para mostrar como o sistema deve ser utilizado. Natasha argumentou que o sistema foi desenvolvido seguindo especificações do próprio JACEP e que a área conhece melhor a ferramenta do que a SETIC. Maria Augusta informou que a gerência do projeto é da AGE e que irá sugerir que seja incluído treinamento dos usuários como uma das entregas, entretanto, salientou que, no caso do JACEP, a ferramenta não contempla todas as informações necessárias, do que decorre a necessidade do projeto para que seja de fato utilizada. O Comitê aprovou que o projeto prossiga.

Digitalização de Autos: a digitalização está funcionando desde novembro de 2016 e já foi estabelecida uma rotina adequada para o fluxo de trabalho. A AGE sugeriu que a

digitalização continue, porém sem a necessidade da iniciativa ser considerada projeto estratégico. Houve concordância com a proposta e o projeto foi retirado do portfólio.

Ferramenta para gerenciamento de recursos repetitivos: o projeto ainda não foi iniciado. O gerente indicado é servidor da SETIC, mas a proposta é de que o projeto seja gerenciado pela SEGJUD. A sugestão foi acatada e Onélio indicará o gerente, a partir de provocação da AGE. Desa. Beatriz disse que o projeto é urgente, pois que o TRT4 precisa de uma forma para organizar melhor suas informações sobre julgamentos. “A ideia é uniformizar a jurisprudência”. Natasha informou que a SETIC já recebeu pedidos de várias frentes sobre esse assunto e que todos foram reunidos em uma única iniciativa. Explicou que a SETIC precisará utilizar Inteligência Artificial para desenvolver o sistema, pois será necessário buscar informações em documentos não estruturados. Complementou, dizendo que o projeto beneficiará os gabinetes, a Assessoria de Recurso de Revista e facilitará o gerenciamento dos Incidentes de Uniformização de Jurisprudência - IUIs. Des. Alexandre apresentou proposta diferente. Alegou que se perde muito tempo analisando divergências de turma, em que pese desde o 1º Grau já se saber as principais teses de cada uma delas. A ideia seria alterar o Regimento Interno e permitir que o processo seja distribuído para um magistrado, que o julgaria e levaria para o Tribunal Pleno ratificar. Far-se-ia um pacto entre desembargadores, para que os processos seguintes fossem decididos da mesma forma. Desa. Beatriz, em princípio, não concordou com essa proposta alternativa, alegando que dependeria de discussão na Comissão de Jurisprudência. Quanto ao projeto de desenvolvimento da ferramenta, defendeu que seja iniciado com urgência.

Grandes Litigantes e Demandas Repetitivas: Maria Augusta esclareceu que o projeto tem relação com a Meta 7 – Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e das demandas repetitivas. Disse que o projeto tinha duas grandes entregas, sendo uma delas a elaboração de relatórios semestrais com a relação dos 10 principais litigantes, por Foro, bem como dos principais assuntos por litigante. Essa parte vem sendo feita e os relatórios têm sido publicados no VOX. A outra entrega está relacionada à obtenção de informações relacionadas às decisões das demandas repetitivas, para o que seria necessária ferramenta similar a do gerenciamento de recursos repetitivos, motivo pelo qual a AGE propõe que essa entrega seja absorvida por aquele projeto. Onélio lembrou que, em reunião recente com a AGE, foi sugerido que a meta 7 fosse excluída da proposta de metas para 2018. Maria Augusta disse que a sugestão foi encaminhada para a Carolina, que, por sua vez, encaminhou ao CSJT. A proposta

da AGE é prosseguir com a publicação dos relatórios semestralmente no VOX, mas encerrar como projeto estratégico. As propostas foram acatadas pelo Comitê.

Mapeamento do desempenho das unidades judiciárias do 1º Grau: o projeto vem sendo desenvolvido pela Corregedoria e deve prosseguir conforme planejado, conforme proposto pela AGE e deliberado pelo Comitê.

Qualificação de Gestores de 1º Grau (Itinerário): o curso já está integrado à programação da Escola Judicial, não sendo necessário continuar como projeto estratégico, apenas como parte da rotina. O Comitê concordou com a retirada do projeto do portfólio.

Reorganização do trabalho nas unidades de 1º Grau: a AGE propôs encerrar o projeto, no que foi apoiada pelo Comitê.

Sistema de Governança: o iGovPessoas foi respondido de acordo com o método definido no âmbito do projeto. A sugestão da AGE foi de que o projeto prosseguisse até que todos os questionários referentes ao iGov (pessoas, aquisições, TI e geral) tenham sido respondidos conforme o método definido. A sugestão foi acatada pelo Comitê.

Divulgação de informações sobre direitos dos trabalhadores e funcionamento da JT: as postagens nas redes sociais e as inserções na imprensa estão fazendo bastante sucesso e já foram incorporadas à rotina da Secretaria de Comunicação Social. A AGE manifestou dúvida sobre a necessidade de a ação constar no portfólio de iniciativas estratégicas. A Desa. Beatriz manifestou-se pela continuidade da ação como estratégica, pois tem receio de que, caso não conste no Plano Estratégico, não seja dada continuidade à ação. A iniciativa irá permanecer no portfólio.

Plano Geral de Aquisições: a área incorporou à sua rotina a elaboração de planos anuais de aquisições, por isso a AGE questionou quanto à necessidade de continuar como iniciativa estratégica. Bárbara defendeu que a ação continue sendo considerada estratégica e que poderá, inclusive, ser aprimorada. Salientou que a ação já foi objeto de auditoria e que o TCU também está observando a questão. Houve concordância do Comitê com a manutenção da ação no portfólio.

Equidade de Gênero: tendo em vista que foi instituído, no TRT4, Comitê Gestor de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade, a AGE propôs o encerramento do projeto. Bárbara discordou, reforçando que o TRT4 tem o compromisso de desenvolver ações relacionadas ao tema equidade de gênero e raça por pelo menos 24 meses, já que aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal. Além disso, a concessão do Selo Pró-Equidade

de Gênero e Raça do referido Programa está condicionada ao cumprimento das ações definidas para um período de 2 anos, compreendendo o período de março de 2016 a março de 2018. Bárbara aproveitou para sugerir a alteração do nome do projeto, passando de “Projeto de Igualdade de Gêneros” para “Pró-Equidade de Gênero e Raça do TRT4”. Os argumentos da Bárbara foram aceitos pelo Comitê, que opinou pela manutenção do projeto como estratégico.

Implantação do SIGEP: o projeto conta com a participação da AGE, embora ainda não conste no Plano Estratégico do TRT4. A AGE sugeriu que o projeto seja integrado ao portfólio de projetos estratégicos. Bárbara reforçou a importância de que o projeto seja considerado estratégico, pela relevância que vem recebendo em nível nacional. Paulo complementou, relatando que em auditoria recente do CSJT foi questionado se o projeto constava no Plano Estratégico. Respondeu que, embora ainda não constasse no portfólio, estava recebendo tratamento de projeto estratégico. Bárbara relatou que em reunião ocorrida em Brasília no dia 7/6, do Comitê que delibera sobre os projetos estratégicos em nível nacional, a implantação do SIGEP foi considerada prioritária nacionalmente. Ressaltou que, até o final do ano, o sistema terá de estar funcionando da melhor maneira possível. O Comitê concordou com a inclusão do projeto no portfólio de projetos estratégicos.

Terminadas as deliberações, o portfólio de iniciativas estratégicas para 2017 ficou como segue:

1. Agilização dos Julgamentos;
2. Conciliação (a ser criado pela Corregedoria);
3. Aprimoramento de ferramenta de pesquisa patrimonial;
4. Ferramenta para gerenciamento de recursos repetitivos;
5. Mapeamento do desempenho das unidades judiciárias do 1º Grau;
6. Sistema de Governança;
7. Divulgação de informações sobre direitos dos trabalhadores e funcionamento da JT;
8. Plano Geral de Aquisições;
9. Pró-Equidade de Gênero e Raça;
10. Implantação do SIGEP.

Como próximo passo, a AGE entrará em contato com a Presidência, a Corregedoria, a Secretaria-Geral Judiciária e a Diretoria-Geral para dar início ao processo de desdobramento da Estratégia.

Com as decisões sobre as iniciativas, Maria Augusta deu por encerrada a pauta referente ao Plano Estratégico Institucional e passou a palavra para a Diretora da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações. Natasha começou lembrando que a SETIC tem um desdobramento do Plano Estratégico específico para a área e que isso é cobrado em todas as auditorias. Informou que, na auditoria realizada pelo CSJT no mês de maio de 2017, houve a indicação da equipe técnica de que o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC) siga os mesmos trâmites de aprovação do Plano Estratégico Institucional. Como o último é validado pelo Comitê de Gestão Estratégica e aprovado pelo Tribunal Pleno, o mesmo passará a ser feito pela SETIC em relação ao seu Plano. Na sequência apresentou a primeira versão do PETIC e a versão revisada do Plano. Ao final da exposição, perguntou se o Comitê concordava com o que havia sido apresentado. Todos os presentes concordaram, sem ressalvas. Desa. Beatriz finalizou a Reunião de Análise da Estratégia agradecendo a participação de todos e elogiando a competência dos magistrados e servidores, que fazem com que o TRT4 seja “especial”.