RELATÓRIO DA REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

RAE 02/2017

Data: 12 de dezembro de 2017

Horário: das 17h40min às 19h20min

Local: Salão Nobre da Presidência

Presenças – Comitê de Gestão Estratégica:

Desa. Beatriz Renck – Presidente

Des. Alexandre Corrêa da Cruz – Diretor da Escola Judicial

Juiz Clocemar Lemes Silva – Juiz Auxiliar da Corregedoria

Bárbara Burgardt Casaletti – Diretora-Geral

Onélio Luis Soares Santos – Secretário-Geral Judiciário

Inácio do Canto Rocha Filho – Diretor substituto 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

Carolina da Silva Ferreira - Assessora-Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Convidados

Desa. Vânia da Cunha Mattos - futura Presidente do TRT4

Des. Marcelo Gonçalves de Oliveira – futuro Vice-Corregedor

Rodrigo Fontes Corrêa – futuro Secretário-Geral da Presidência

Cássia Rochane Miguel – Assessora do futuro Vice-Presidente

Tatiana Krause – Diretoria-Geral – gerente do projeto “Implantação do SIGEP”

Jeferson Andrade – Corregedoria – gerente do projeto “Mapeamento do Desempenho das Unidades Judiciárias do 1º Grau”

Maria Augusta K. Arnold e Tatiana Pina – Assistentes da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Apoio e registro:

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

Pauta:

- Contextualização para a nova Administração: o que são, quando acontecem e quem participa das Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs);
- Situação dos objetivos e dos Projetos Estratégicos: apresentação pelas áreas responsáveis
- Revisão 2018 do Plano Estratégico: prioridades da nova Administração e cronograma
- SETIC.

Desenvolvimento:

Carolina saudou a todos e relembrou que a realização de Reuniões de Análise da Estratégia é uma obrigação legal (decorrente da Resolução CNJ 198/14), mas não precisa ser vista dessa forma, pois é um momento em que a alta gestão se volta para analisar o desempenho da instituição. Assim, pode ser aproveitada para discutir assuntos relevantes para o TRT. Mencionou que a RAE atual marcará o encerramento do ano e da Administração, sendo uma oportunidade de esclarecer, para quem virá, o que está sendo feito pelo TRT em termos de gestão estratégica. Na sequência, citou os principais sinalizadores externos do desempenho: as Metas Nacionais, o Selo Justiça em Números, o IPCJus e as atas de correição da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho. Mencionou que por trás de cada um desses sinalizadores existe um conjunto de indicadores e metas. Ao ver o *slide* com o desempenho do TRT4 no IPCJus, Desa. Beatriz observou que o desempenho mostrado refere-se ao desempenho em 2016, quando o TRT4 teve o pior desempenho entre os TRTs de grande porte. Em 2017 o TRT4 já ultrapassou o TRT1. Em relação ao Selo Justiça em Números, em 2017 o TRT4 recebeu o Selo Ouro, sendo que em 2016 havia recebido o Selo Diamante. Em relação ao Selo, Desa. Beatriz esclareceu que em 2017 houve uma mudança de critério, com a inclusão do IPCJus entre os critérios de avaliação. O IPCJus considera a produtividade do TRT em relação à estrutura disponível (recursos humanos e materiais) e comparando com o desempenho e estrutura dos demais tribunais de mesmo porte. Nesse quesito, o TRT4 obteve apenas 30

pontos dentre os 90 possíveis. Carolina ressaltou que o IPCJus acabou sendo um símbolo do desempenho dos Tribunais, mostrando diversas nuances. Desa. Beatriz frisou que o desempenho do TRT4 nas metas melhorou em 2017 em relação a 2016, mas que o prazo médio de tramitação está sendo um grande problema. Em relação ao índice de julgados, o 1º Grau teve um bom desempenho, mas o 2º Grau não atingiu a meta. A meta referente ao índice de conciliação também não foi atingida, apesar de o TRT4 presentar um dos maiores índices entre os tribunais. Isso se deve ao fato de a meta ter sido baseada em um ano em que o índice havia sido extremamente elevado. Como a meta pressupõe um incremento percentual sobre aquele ano, o TRT4 não atingiu. Atualmente, o índice de conciliações do TRT4 está acima dos 46%. Para 2018 foi estabelecida cláusula de barreira em 48%, ou seja, o Tribunal que atingir esse índice não precisa aumentar ainda mais. Desa. Beatriz finalizou sua fala defendendo que o TRT4 passe a concentrar esforços para melhorar o prazo médio de tramitação. Carolina retomou sua explanação citando que o principal objetivo desta reunião é trazer para a nova Administração informações que mostrem o que está acontecendo no TRT em termos de resultados. Mostrou *slide* que mostra a importância da medição de resultados: "se você não mede resultados, você não pode distinguir o sucesso do fracasso". Em seguida, explicou que para medir o sucesso é escolhido um conjunto de indicadores. Fez analogia a um *check up*, onde são feitos vários exames (indicadores) para verificar se a pessoa está ou não com boa saúde. Na organização acontece a mesma coisa. São escolhidos indicadores que a alta gestão entende serem representativos do sucesso da organização. Mostrou então a lista dos indicadores que o TRT4 elegeu em 2014 (para serem válidos no período 2015-2020) como representativos do seu desempenho. Trata-se de 24 indicadores, sendo que 11 tiveram a meta atingida, 12 não tiveram e 1 (iGov) ainda não se conhece o resultado da medição. Ressaltou que o CSJT trabalha com uma faixa adicional de demonstração de resultados, sinalizada com a cor amarela, que representa que a instituição está próxima de atingir a meta. Desa. Beatriz perguntou por que o TRT4 não atingiu a meta do iGovPessoas. Carolina esclareceu que o resultado apresentado se refere a um desempenho passado e que o indicador é formado por um conjunto grande de variáveis. Considera que o iGovPessoas é mais um referencial de atitude do que uma meta numérica. Passou então a explicar a relação entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas. As iniciativas poderiam ser comparadas a uma alavanca, levando a organização a atingir as metas. Desde a RAE de junho, quem propõe quais projetos serão desenvolvidos são as próprias áreas, pois sabem o que fazer para atingir melhores resultados. Explicou então que, de acordo com a

Resolução CNJ 198/2014, deve ser feita pelo menos uma RAE a cada quadrimestre, com a participação da Alta Administração e dos principais gestores. Mencionou em seguida que a maioria dos Tribunais está criando setores, ou transformando as áreas de gestão estratégica, em Secretarias de Governança ou de Desenvolvimento Institucional. Essas Secretarias tratam não somente de metas, mas também da deliberação das Comissões, de dados estatísticos e de outras informações úteis para a Administração, tendo como principal papel o de integração das áreas e identificação de possibilidades de trabalho conjunto. O Desenvolvimento Institucional considera o trabalho sistêmico entre todas as unidades, visando ao fortalecimento da instituição. O Mapa Estratégico, mostrado em seguida, apresenta o caminho que a instituição escolheu como preponderante na sua estratégia. Carolina destacou os objetivos "Assegurar a efetividade da prestação jurisdicional" e "Fortalecer a defesa dos direitos da cidadania" como os mais importantes. Mostrou, a seguir, a lista de projetos estratégicos em andamento. A situação de cada um deles foi apresentada pelo gestor da área responsável.

Onélio apresentou o projeto **Ferramenta para Análise de Recursos de Revista**. Informou que a Lei 13.015/2014 trouxe alterações profundas em relação aos Recursos de Revista, ocasionando um resíduo de cerca de trinta e quatro mil processos no TRT4. Mesmo com o aumento da complexidade e do acúmulo de trabalho, o tamanho da equipe da área responsável pelo seu processamento continua o mesmo. Defendeu, contudo, que não adianta somente aumentar o tamanho da equipe, é necessário dispor de uma ferramenta que auxilie na agilização do trabalho. E é para atender a essa necessidade que está sendo desenvolvida pela SETIC uma ferramenta para a análise de recursos de revista. A ferramenta utiliza inteligência artificial e atuará em três frentes: a identificação das guias de pagamento, a identificação de trechos de acórdãos e a análise de tempestividade dos recursos. A previsão é de que em março de 2018 a ferramenta já esteja em utilização, pelo menos em caráter experimental. Destacou que o TRT4 está sendo pioneiro na utilização de ferramentas desse tipo.

Em seguida, Juiz Clocemar apresentou os dois projetos de responsabilidade da Corregedoria, **Agilização dos Julgamentos** e **Mapeamento do Desempenho das Unidades Judiciárias** (MGD). Em relação ao primeiro, destacou que haviam sido definidas duas atividades: a sentença contemporânea, que envolveu reunião com juízes com bom desempenho e a cobrança dos juízes com sentenças em atraso. A atividade relativa à sentença contemporânea foi suspensa e deverá ser retomada em 2018. A cobrança dos juízes ocorreu durante todo o período da gestão e foi avaliada pelo J. Clocemar como exitosa, pois o resíduo reduziu de quase

vinte mil processos no final de 2015 para menos de quinze mil processos após dois anos. Destacou que grande parte da redução se deve à atuação do Gabinete Extraordinário, no qual dois ou três juízes, com número maior de assistentes, conseguiram produzir três ou quatro mil sentenças. Informou que as cobranças irão continuar, pois é função precípua da Corregedoria. Quanto ao Mapeamento do Desempenho, explicou que propicia a aferição de desempenho das unidades judiciárias a partir de dados objetivos. Destacou que a Corregedoria dispõe de muitos dados, sendo que nem todos são utilizados. Jeferson complementou, explicando que o grande ganho com o MGD é aferir, de forma objetiva, o sucesso ou insucesso da unidade. São utilizados dados do e-Gestão, onde estão disponíveis centenas de itens. Alguns deles, considerados os mais relevantes, são reunidos sob a forma de um indicador que representa o desempenho geral da unidade. Jeferson defendeu que o uso do MGD introduz uma nova cultura, na qual os gestores enxergam de forma mais ampla o seu desempenho, possibilitando a definição de estratégias para melhorá-lo. Além disso, ao conhecer os pontos fracos da unidade a Corregedoria consegue ajudar para que a unidade melhore sua prestação jurisdicional.

Carolina apresentou o projeto **Aprimoramento de ferramenta de pesquisa patrimonial**, desenvolvida em substituição à ferramenta que era utilizada pelo JACEP. O foco do projeto é auxiliar na fase de execução dos processos. A ferramenta está sendo testada em quatro varas-piloto: a 15ª e 16ª VTs de Porto Alegre, a Vara de São Jerônimo e uma das VTs de Esteio. Após 30 dias de teste, que serão completados em meados de janeiro de 2018, a ferramenta será avaliada e, se validada, disponibilizada para uso por todas as unidades judiciárias de 1º Grau a partir de março. Natacha salientou que os juízes do JACEP (atualmente, JAEP) participaram ativamente da especificação da ferramenta, para garantir que atenda às necessidades das unidades em relação aos processos na fase de execução. Desa. Beatriz reforçou a necessidade de que haja um servidor apto a utilizar a ferramenta em cada unidade judiciária. Salientou que essa foi uma recomendação da Corregedoria Geral. Maria Augusta informou que o treinamento já está previsto no projeto e que está sendo desenvolvido material pelo servidor Erion, do JAEP.

O projeto **Implantação do SIGEP** (Sistema Integrado de Gestão de Pessoas) foi apresentado pela Tatiana Krause, que informou que sua origem foi uma auditoria do Tribunal de Contas da União dirigida ao CSJT, para que todos os tribunais tivessem um sistema integrado unificado nacional, com dados sobre folha de pagamento e dados cadastrais dos servidores e magistrados. A decisão foi adotar o sistema utilizado pelo TRT2, apesar de ser, em muitos

aspectos, inferior ao sistema em uso pelo doTRT4 (Sistema RH). Informou que no último mês de maio o TRT4 colocou o SIGEP em produção, mas ainda mantendo o uso do sistema RH em paralelo. Informou que os próximos desafios são integrar o sistema com o módulo de folha de pagamento e colocar este também em produção, com dados com nível satisfatório de confiança, possibilitando que no futuro seja utilizado somente o SIGEP. Falou também sobre o e-Social, que extrairá parte do dados de que necessita do SIGEP. Bárbara complementou, comentando sobre os diversos módulos que compõem o SIGEP e a identificação do TRT responsável pelo desenvolvimento de cada um deles.

João Henrique apresentou o **Plano Geral de Aquisições**, vinculado ao objetivo estratégico "Aprimorar a gestão orçamentária", cuja medição é feita por meio do indicador "Índice de Execução do Orçamento Disponibilizado – IEOD". A preocupação da área é não só executar o orçamento, mas executar com competência. A Secretaria Administrativa trabalha com todas as áreas requisitantes envolvidas, que são cerca de doze. A Secretaria de Administração organiza as demandas de forma antecipada para poder executar o orçamento com mais qualidade. Para 2017, a meta prevista era executar cerca de 72% do orçamento, e a projeção é de chegar a 73%, ou seja, o IEOD ficará ligeiramente acima da meta. Em 2018, embora a meta do plano estratégico seja de cerca de 73%, a meta interna (da SA) é atingir 90% de execução. Na sequência, João mostrou *slide* com a quantidade de contratações ocorridas em 2017, em que se chegou a quase 900, considerando as diversas modalidades. Reputa o planejamento como essencial para atingir esse nível de desempenho.

Ricardo Braga Botelho, da Presidência, adentrou a sala para apresentar o projeto **Sistema de Governança**, relacionado ao aperfeiçoamento dos indicadores avaliados pelo Tribunal de Contas da União e abrangendo a governança das áreas de Gestão de Pessoas (iGovPessoas), Tecnologia da Informação (iGovTI), Aquisições (iGovAquisições), além da governança geral (iGov). O conjunto de indicadores mede como a instituição está em relação à governança. A grande mudança introduzida pelo projeto a partir de 2016 foi passar a documentar as evidências. Passaram a ser feitas reuniões com as áreas envolvidas e identificadas evidências para embasar as respostas. Após responder ao questionário, as áreas têm condições de identificar os pontos em que estão deficientes (casos em que não adota a prática descrita pelo TCU ou adota em menor parte) e, com base nisso, executar melhorias para aumentar seu desempenho. Ressaltou que a pontuação obtida pelo TRT4 pode ter apresentado uma queda em alguns dos indicadores, mas que isso não decorre da piora da governança, mas

de uma maior assertividade nas respostas ao questionário. Com a maior precisão das respostas, o TRT4 também se resguarda de uma eventual auditoria, já que terá condições de apresentar toda a documentação que serve como evidência.

Kátia Viegas, Secretária-Geral da Presidência, entrou na sala para apresentar o projeto **Equidade de Gênero e Raça**, que teve início em março de 2016, com a adesão do TRT4 ao Programa Nacional de Equidade de Gênero e Raça. A adesão pressupõe a execução de diversas ações ligadas aos temas gênero, raça, direitos humanos, deficiência, etc. O período para a execução das ações é de dois anos, sendo que ao final desse prazo, se a instituição tiver cumprido as ações propostas, recebe o Selo Pró-equidade. O TRT4 cumpriu grande parte das ações propostas, como a disponibilização de salas de amamentação, a criação do Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça, a introdução de cláusula contratual nas licitações e nos contratos estabelecendo quotas para negros e mulheres, o debate do tema no Encontro de Gestores, entre outros. Destacou que ainda faltam alguns objetivos a cumprir, como desenvolver ações de capacitação específicas para os públicos alvo do projeto e campanha sobre assédio moral, que ainda serão executadas. Com isso, acredita que em março de 2018, término do prazo, o TRT4 receberá o Selo Pró-Equidade.

Inácio apresentou o projeto de responsabilidade da Secretaria de Comunicação Social, **Divulgação de informações sobre direitos dos trabalhadores e funcionamento da JT**, relacionado ao objetivo estratégico Fortalecer os Direitos da Cidadania. O projeto tem dois indicadores relacionados, um que mede a quantidade de postagens no *Facebook* e outro que mede o número de inserções na imprensa. Informou que fez levantamento do realizado em 2017 e verificou que a meta foi superada com bastante folga. Enquanto a meta era de 20 postagens e 20 inserções na imprensa por mês, as quantidades realizadas em novembro foram de 30 postagens e quase 140 inserções. Assim, propôs redimensionar as metas para, respectivamente, 30 e 50. Destacou que o elevado número de inserções decorreu da Reforma Trabalhista e da extinção das Fundações estaduais, que geraram bastante interesse da imprensa. As entrevistas coletivas de imprensa no interior do Estado também tiveram bastante repercussão.

Carolina passou a palavra para Natacha, que falou sobre o processo de Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicações (PETIC). Natacha esclareceu que aquilo que institucionalmente é feito nas Reuniões de Análise da Estratégia, no que se refere à TIC, é feito pelo Comitê de Governança de TI (antiga Comissão de Informática). Trouxe para

exposição na RAE alguns ajustes que precisam ser feitos no PETIC. Esclareceu que o ciclo de planejamento da TI se encerra em março, dando oportunidade para que a nova Administração exponha demandas que possam entrar no Plano. Solicitou ajuda do Comitê de Gestão Estratégica para aprovar alguns ajustes, já que uma auditoria indicou que as alterações no Plano deveriam ser aprovadas pelo mesmo Comitê que aprova o Plano Estratégico Institucional. As alterações já foram submetidas ao Comitê de Governança de TI e foram então apresentadas ao Comitê de Gestão Estratégica. Natacha mostrou o Mapa Estratégico da TI, destacando a Missão da área, que é "Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações que agreguem valor ao cumprimento da função institucional da Justiça do Trabalho". Apresentou então as necessidades da SETIC para a RAE. Mencionou que em 2016 foi utilizada pesquisa de satisfação implementada pela SETIC para medir o Índice de satisfação dos usuários internos com os serviços de TIC. Em 2017 foi realizada pesquisa de satisfação institucional, na qual foi inserida questão específica sobre a satisfação em relação aos serviços prestados pela SETIC. Natacha questionou se poderia ser utilizado esse índice como resultado do indicador para 2017 em vez de fazer pesquisa exclusiva sobre TI. Apresentou os índices obtidos em 2016 (90,6%) e 2017 (88,5%), justificando o não atingimento como decorrência do corte orçamentário, que fez com que fosse cancelado o contrato com a empresa terceirizada que prestava serviços de TI. Perguntou se pode utilizar a pesquisa institucional em substituição à pesquisa específica, quando a primeira tiver sido realizada. Desa. Beatriz concordou com a proposta. Natacha sugeriu, na sequência, alteração da forma de cálculo do indicador de orçamento, passando de "Índice de ações orçamentárias efetivadas de acordo com o plano de aquisições aprovado" para "Número de ações orçamentárias executadas de acordo com o plano de aquisições aprovado/ número total de ações orçamentárias do plano de aquisições aprovado". Destacou que, com essa alteração, o foco deixaria de ser a execução orçamentária, passando a ser o número de ações executadas. A justificativa é que não é possível fazer previsões dos valores gastos com tanta antecedência e que o mais importante não é gastar, mas executar as ações planejadas. Natacha expôs também que há dois indicadores em relação aos quais não haviam sido definidas metas, pois não havia linha de base. São eles: "Percentual de execução do Plano Anual de Capacitação" e "Percentual de servidores que participaram de pelo menos um evento anual de integração da SETIC". Sugeriu como metas para o primeiro os percentuais de 78% em 2017, 80% em 2018, 85% em 2019 e 90% em 2020. Comentou que algumas das metas são impostas pelo CSJT. Em relação à capacitação dos servidores de TI, cada um precisa fazer pelo

menos 40h de cursos técnicos de TI, por ano. Em relação aos servidores que são gestores, o número mínimo de horas é de 40h em cursos de gestão de TI. Para o segundo indicador as metas propostas foram, para os mesmos anos, 50%, 60%, 65% e 70%. Justificou a escolha do indicador pela resistência que alguns servidores da TI têm em conversar com outras pessoas.

Finalizada a apresentação da proposta de ajustes do PETIC, Carolina retomou a palavra e avaliou que no último biênio houve grande avanço em termos de governança e integração entre as áreas. Citou que um novo ciclo irá começar dentro de alguns dias, com a posse da nova Administração e que a AGE irá voltar a conversar com a alta gestão para receber as diretrizes para o próximo período de dois anos. Falou que o Plano Estratégico será revisado no período de janeiro e fevereiro de 2018 e mostrou um quadro com sugestão de datas para cada fase. Agradeceu e encerrou sua apresentação. Desa. Beatriz ressaltou a importância da Assessoria de Gestão Estratégica, que faz a ligação entre as áreas e tem um olhar global sobre a organização. Agradeceu a todos e encerrou a Reunião.