RELATÓRIO DA REUNIÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA
RAE 01/2015

Data: 12 de maio de 2015
Horário: das 14h30min às 16h
Local: Salão Nobre da Presidência
Mediador: Carolina da Silva Ferreira

Participantes:
Desa. Cleusa Regina Halfen – Presidente,
Desa. Ana Luiza Heineck Kruse – Vice-Presidente,
Desa. Beatriz Renck – Corregedora-Regional,
Des. José Felipe Ledur – Diretor da Escola Judicial,
Desa. Rosane Serafini Casa Nova – Presidente da Comissão de Orçamento, Finanças e Planejamento Estratégico,
Juíz Ricardo Fioreze – Juiz Auxiliar da Presidência,
Onélio Luis Soares dos Santos – Secretário-Geral Judiciário,
Soraia Bohn – Secretária-Geral da Presidência,
Mauro Baltar Grillo – Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas,
Natacha Moraes de Oliveira – Diretora da Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicações,
Mário Garrastazu Médici Neto – Diretor da Secretaria de Comunicação Social,
Daniela Vaz dos Santos – Diretora da Secretaria de Administração e
Carolina da Silva Ferreira – Assessora-Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Apoio:
Maria Augusta K. Arnold, Assistente da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Pauta:

1 – Avaliação do desempenho do Plano Estratégico de 2014,
2 – Projetos aprovados no Plano 2015-2020 e
3 – Estratégia de execução do novo plano.

Considerações iniciais:

Justificaram ausência a Exma Desa. Carmen Izabel Centena Gonzales, Vice-Corregedora, em gozo de férias na data designada; a Exma Juíza Auxiliar da Corregedoria, Andréa Saint Pastous Nocchi, com reunião do Grupo de Trabalho de revisão da Consolidação dos Provimentos, marcada no mesmo dia e horário, e o Diretor-Geral, Luiz Fernando Taborda Celestino, em viagem à Brasília.

Deliberações:

A reunião foi aberta pela Exma Desa. Cleusa Regina Halfen, que cumprimentou a todos, passando a palavra à Carolina da Silva Ferreira, Assessora-Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais.

Carolina iniciou a apresentação referindo-se à obrigatoriedade de realização de encontros pelo menos quadrimestrais, para avaliação e acompanhamento dos resultados do Plano Estratégico, em atendimento à Resolução CNJ nº198/2014.

Foi apresentada a pauta.

Carolina informou da alteração no layout do Relatório de Indicadores, que, em relação a 2014, foi encaminhado aos membros do Comitê ainda no formato utilizado até então, contudo, para o próximo período já seguirá nova proposta, com inserção de análise das ações ordinárias das unidades que impactam nos indicadores, além dos projetos, que já constam da atual versão. Citou como exemplo da necessidade dessa análise o movimento das unidades no sentido de colaborar para aprimoramento do IPC-Jus pelo aumento de processos baixados, após o Encontro de Gestores de 2014, oportunidade em que a Administração relatou a situação do Regional nesse indicador.

1 – Avaliação do desempenho do Plano Estratégico de 2014:

No primeiro ponto da pauta, foram apresentados o Mapa Estratégico da Justiça do Trabalho (2014), com destaque dos objetivos priorizados e o gráfico que representa o desempenho geral dos indicadores estratégicos do TRT4 em 2014.

Houve atingimento das metas em 41% dos indicadores, contudo o impacto deste resultado diante das metas nacionais é baixo, uma vez que nem todos os indicadores não atingidos estão a elas relacionados. Carolina referiu que, a partir do mês de agosto, o Tribunal priorizou a elaboração do planejamento estratégico de 2015-2020, que propunha um trabalho mais complexo de alinhamento com o Plano Estratégico do Judiciário (CNJ), Plano Estratégico da Justiça do Trabalho (CSJT), o

que se refletiu em um acompanhamento mais superficial dos indicadores e metas vigentes.

Foi destacado que o indicador do tempo médio de tramitação a partir de 2015 passa a ser cobrado pelos Conselhos em seus planos estratégicos. Observada grande elevação do tempo médio do conhecimento nos dois últimos meses do ano.

Em relação ao indicador de processos arquivados sem dívida, foi apontado que grande parte do bom desempenho registrado nos meses de novembro e dezembro se deu pelo projeto “Redescobrindo Valores” e pelo esforço das unidades em resposta aos temas debatidos no Encontro de Gestores 2014, ocorrido em outubro.

O indicador do tempo médio de tramitação na fase de liquidação, ainda que tenha atingido a meta ao longo do ano, é considerado elevado e aumenta o tempo total de tramitação, controlado pelos Conselhos, sendo mencionada a necessidade de capacitação dos servidores. Foi citada ação neste sentido realizada no final do ano, por ocasião do projeto de Reorganização do Trabalho nas Unidades, demandado pela Corregedoria. Seu resultado será apurado nos próximos meses.

Houve destaque, também, quanto ao recorrente atingimento de metas no segundo semestre, pelo segundo grau, relacionadas ao tempo médio de tramitação e julgamento de processos, decorrente de esforço dos servidores independentemente da existência de projetos que ataquem esse indicador.

Registrado, também, que o déficit para atingimento da meta no índice de processos julgados decorre do desempenho do primeiro grau, uma vez que o segundo grau, como referido, cumpriu a meta.

Quanto à inconstância dos indicadores do tempo médio de tramitação de ações originárias do segundo grau, Dr. Fioreze atribuiu essa heterogeneidade à particularidade do trâmite de tais ações e o fato de comporem parcela pequena do total de ações no segundo grau.

Destacou-se que a meta relacionada aos processos antigos é historicamente atingida, mormente pela ação da Secretaria-Geral Judiciária e da Corregedoria que acompanham o andamento dos processos nominalmente.

Quanto ao índice de aderência aos parâmetros de distribuição da força de trabalho – meta 3/2014, o norteador para seu atingimento foi a Resolução CSJT nº 63/2010, que já vinha sendo seguida na Justiça do Trabalho. Foi destacado, por Soraia, que a única recomendação da Resolução 63 não atendida no TRT4 é a relação de produtividade versus lotação.

O indicador relativo ao julgamento de ações coletivas no segundo grau não atingiu a meta em função de somente dois processos não julgados até o final de 2014.

O indicador do percentual de magistrados em oficinas de administração judiciária, meta específica da Justiça do Trabalho, superou a meta, por ação da Escola Judicial.

Foi salientado que o Tribunal conta com um número muito maior de magistrados capacitados neste tema, em decorrência de cursos aplicados nos anos de 2011-2013, todavia, tendo sido estipulada em 2014, para efeito da meta são considerados somente os 32 indicados.

Os índices que dizem respeito ao clima organizacional cairam em comparação a 2010, tendo sido ressaltado que um dos possíveis motivos para este resultado decorra do fato da pesquisa de 2014 ter sido mais ampla e criteriosa.

Concluindo o tópico, foi apresentada situação dos projetos estratégicos de 2014. De 12 projetos, 5 estão em andamento, 3 foram encerrados e 4 cancelados.

Em relação aos projetos cancelados, por desnecessários:

- Distribuição da força de trabalho: já existia grupo de trabalho sobre o tema.
- Oficinas de gestão para magistrados: meta atingida por ação da Escola Judicial.
- Desenvolvimento gerencial: ação da SEGESP.
- Agilização da execução: objetivo integrava escopo do projeto de Reorganização do Trabalho.

2 – Projetos aprovados no Plano 2015-2020:

Inicialmente foi apresentada a pirâmide de alinhamento dos indicadores e metas TRT4, CSJT e CNJ, sendo destacado que, agora, o Justiça em Números incorpora todos os indicadores do IPCJus.

Todos os indicadores e metas do plano estratégico do TRT4 tem como norte a ponta da pirâmide, que são os indicadores e metas nacionais.

O CSJT, adicionalmente às metas nacionais do CNJ, conta com três índices de governança estipulados pelo Tribunal de Contas da União.

Regionalmente, fazem parte do plano estratégico do Tribunal o monitoramento dos eventos para promoção da cidadania, o número de processos arquivados sem dívida - que a partir deste ano passa a integrar o Justiça em Números, os tempos médios de tramitação total e de execução e tempo de tramitação dos processos administrativos.

Foi apresentada proposta de integração de ações ordinárias e esforços individuais ao plano estratégico, ainda que a gestão estratégica propriamente dita não

os integre de maneira direta. Foi citado, como exemplo, que o esforço de um servidor que decide trabalhar uma hora a mais em um determinado dia no intuito de "baixar pilha" acaba por contribuir para o atingimento das metas, sem que tenha consciência deste impacto. Daí surgiu, com apoio da Secretaria de Comunicação Social, a ideia de divulgar a gestão estratégica de uma forma mais próxima do servidor, buscando disponibilizar ao executante informações que permitam a compreensão da gestão estratégica e de que forma a sua ação individual impacta no planejamento estratégico da instituição, a exemplo do que já ocorre em outros tribunais, com resultados superiores ao nosso.

A campanha foi pensada como "Gestão estratégica: o que eu tenho a ver com isso?". A intenção é encaminhar essa campanha em paralelo aos projetos.

Foram apresentados, também, os projetos estratégicos de 2015-2020, sendo priorizados os seguintes:

- Qualificação de gestores (1º grau): este projeto conta com a participação da Escola Judicial, que já tem o "Itinerário de Diretores".
- Assessoramento aos Gestores: com o propósito de assessoria mais direta e efetiva, especialmente na direção de atingimento de resultados.
- Criação de Núcleo de Informações sobre grandes litigantes e demandas repetitivas: projeto que demanda certa urgência, diante do recebimento de processos retornados do TST.
- Entendendo o Orçamento: inicialmente com ações de capacitação voltadas aos desembargadores, priorizados em função da troca da administração; na sequência, aos magistrados e, por fim, aos servidores.
- Estudar os impactos do PJe-JT sobre a saúde dos magistrados e servidores.

Foram expostas, também, as ações setoriais, que são específicas de cada unidade e contam com o monitoramento da gestão estratégica, especialmente para registro dos resultados.

3 – Estratégia de execução do novo plano:

Destacou-se a existência de fatores críticos que prejudicam o resultado dos projetos, sendo propostas soluções que visam tornar mais efetiva sua execução, nos próximos cinco anos:

- O projeto passa a ser atribuição da área e entra no rol das atividades de rotina do servidor designado como gerente, com monitoramento da Assessoria de

Gestão Estratégica – a definição da área se dá pelo beneficiamento do resultado.

- Criação de calendário fixo, com bloqueio de agenda, para as reuniões, com designação de substitutos para os membros da equipe.
- Intensificação das discussões para definição do escopo do projeto, por ocasião da elaboração do TAP.

A nova estratégia da execução foi exposta:

⇨ **Definição das áreas responsáveis pelos projetos** ⇨ **escolha dos gerentes, pelo gestor da área responsável** ⇨ **capacitação dos gerentes na metodologia do TRT4** ⇨ **suporte metodológico aos gerentes e monitoramento dos projetos pela A.G.E.**

Foram consultados os presentes acerca de sugestão da A.G.E. sobre a indicação de patrocinadores dos projetos 2015. Inicialmente foi lembrado que o patrocinador é representado por um magistrado que dará as diretrizes para execução do projeto e o acompanhará, atuando como elo com a Administração. Diante disso, os projetos foram divididos entre os dois juízes auxiliares da administração: o da Presidência e o da Corregedoria.

Proposta de distribuição dos projetos 2015 em relação aos patrocinadores e áreas responsáveis :

- **Implantação do PJ-e – Gestão de Riscos**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Presidência. Área responsável – Assessoria de Gestão de Mudanças. Projeto em andamento.
- **Atendimento ao Público (expansão)**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Presidência. Área responsável – Assessoria de Gestão de Mudanças. Projeto em andamento.
- **Reorganização do Trabalho nas unidades judiciárias do 1º Grau**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Corregedoria. Área responsável – Corregedoria. Projeto em andamento.
- **Qualificação de servidores**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Corregedoria. Área responsável – SEGESP. A turma-piloto, composta por um servidor de cada vara de Porto Alegre, inicia o programa no próximo dia 17 de junho. O

objetivo é nivelar o conhecimento dos servidores mais afastados da análise dos processos.

- **Agilização dos julgamentos (1º grau)**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Corregedoria. Área responsável – Corregedoria
- **Qualificação de gestores (1º grau)**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Corregedoria. Área responsável – Escola Judicial. A indicação da Escola Judicial deu-se em função da existência do Itinerário de Diretores, uma rotina de sucesso já existente.
- ***Assessoramento aos Gestores (1º grau)**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Corregedoria. Área responsável – Corregedoria.
- ***Criação de Núcleo de Informações sobre grandes litigantes e demandas repetitivas**: Patrocinador – Juiz Auxiliar da Presidência. Área responsável – Assessoria de Gestão Estratégica, Dados Estatístios e apoio às Ações Institucionais.
- **Entendendo o Orçamento**: Juiz Auxiliar da Presidência. Área responsável – Diretoria Geral.
- **Estudar os impactos do Pje sobre a saúde dos magistrados e servidores**: Juiz Auxiliar da Presidência. Área responsável – Coordenadoria de Saúde.

* *As áreas responsáveis pelos projetos Assessoramento aos Gestores e Criação de Núcleo de Informações foram definidas em reunião, por consenso.*

A indicação de patrocinadores e áreas responsáveis foi aprovada pelos presentes.

Foi esclarecida a diferença entre os projetos Qualificação de gestores e Assessoramento aos Gestores, como sendo o primeiro um projeto de capacitação e o segundo, de apoio pontual - *coaching*, como um SAT.

Houve questionamento quanto à junção de grandes litigantes e demandas repetitivas no mesmo projeto, uma vez que não há necessariamente vínculo entre os temas, ao que foi esclarecido tratar-se o projeto de simples formação de banco de dados, como lastro para tomada de decisões por parte da instituição.

Foram apontadas as áreas responsáveis pelas ações setoriais 2015:

- Democratizar a construção do PJe: SETIC
- TI mais próxima do usuário: SETIC
- Sistema de governança: SA

- Implementar gestão de processos (área administrativa): SEGESP, SEMPRO, SA, Corregedoria
- Comunicação sobre o orçamento: SECOM
- Capacitação em gestão de equipes para gestores do 2º grau: SEGESP
- Mapeamento das atividades da Coordenadoria de Saúde: AGE
- Promover eventos voltados ao fortalecimento da cidadania: SECOM

Em relação à ação "Democratizar a construção do PJe", foi sugerida, e aprovada, a alteração de "PJe" por "Sistemas de Informação"

Conclusão:

Foram destacadas as características a serem observadas na escolha do gerente de projeto e foi ratificada a intenção de trazer mais para perto da gestão estratégica as pessoas que estão na linha de frente da instituição, envolvendo-as de maneira mais concreta no atingimento de resultados, sendo enfatizado que no CSJT a divulgação do planejamento estratégico já é feita desta forma.

Comentou-se que falhas em andamentos ou procedimentos na condução do processo, tanto no primeiro como no segundo graus, impactam nos resultados, sem que os servidores, muitas vezes, tenham consciência disso. Salientou-se, também a importância de relacionar-se cada indicador com as metas existentes.

Foi observado que o principal objetivo do curso que se inicia em junho deste ano, dentro do projeto "Qualificação de servidores", é justamente esse: associar as ações dos servidores nas unidades judiciárias, a partir da condução de um processo com seus respectivos lançamentos de andamentos, às metas cobradas da instituição e, ainda, apresentar o reflexo do atingimento das metas. Foi requisitado que o curso seja disponibilizado, também, aos servidores do segundo grau.

Por fim, foi sugerida, e aprovada, a substituição do nome da campanha que objetiva aproximar o servidor da gestão estratégica para "Como eu me envolvo com isso?"

A reunião foi encerrada com a apresentação do novo logotipo da gestão estratégica, criado pela Camila, da SECOM, e com a seguinte menção a Tom Peters:

"98% do sucesso de um negócio tem a ver com a execução e 99% da execução tem a ver com a pessoa".