

RELATÓRIO DA REUNIÃO DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA RAE 03/2015

Data: 17 de dezembro de 2015

Horário: das 14h às 15h30min

Local: Sala 506-A

Presenças – Comitê de Gestão Estratégica:

Desa. Beatriz Renck – Presidente

Des. João Pedro Silvestrin – Vice-Presidente

Desa. Maria da Graça Ribeiro Centeno – Corregedora-Regional

Des. Alexandre Corrêa da Cruz - Diretor da Escola Judicial

Des. Francisco Rossal de Araújo – Presidente da Comissão de Orçamento, Finanças e Planejamento Estratégico

Juíza Andréa Saint Pastous Nocchi – Juíza Auxiliar da Presidência

Juiz Cloceimar Lemes Silva – Juiz Auxiliar da Corregedoria

Kátia Viegas – Secretária-Geral da Presidência

Bárbara Burgardt Casaletti – Diretora-Geral

Onélio Luis Soares Santos – Secretário-Geral Judiciário

Mário Garrastazu Médici Neto – Diretor da Secretaria de Comunicação Social

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

Sandro Schiavon – Diretor da Secretaria de Administração (substituto)

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

Paulo Ricardo Barreto Ferreira – Diretor da Secretaria de Gestão de Pessoas (interino)

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

Presenças – Convidados:

Comissão de Orçamento, Finanças e Planejamento Estratégico:

Desa. Tânia Regina Silva Reckziegel

Des. Marcelo José Ferlin D'Ambroso

Cristiano Bernardino Moreira – representante titular do SINTRAJUFE/RS

Ruy Bittencourt de Almeida Neto – representante suplente do SINTRAJUFE/RS

Escola Judicial:

Diogo de Seixas Grimberg – Secretário-Executivo da Escola Judicial

Registros:

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

Pauta:

Gestão Estratégica no TRT4

- Situação dos objetivos estratégicos do TRT4
- Situação dos projetos estratégicos e ações setoriais
- Sistemática atual de monitoramento da estratégia
- Proposta de nova sistemática de monitoramento
- Revisão do Plano Estratégico 2015-2020

Abertura:

A reunião foi presidida pela Des.ª. Beatriz Renck, que informou que a reunião seria a primeira da atual gestão e que seriam apresentadas quais são as estratégias que estão sendo usadas para aprimorar o TRT4. Em seguimento, a Presidente passou a condução dos trabalhos para a Assessora-chefe da Assessoria de Gestão, Estratégica, Dados Estatísticos e Apoio às Ações Institucionais (AGE).

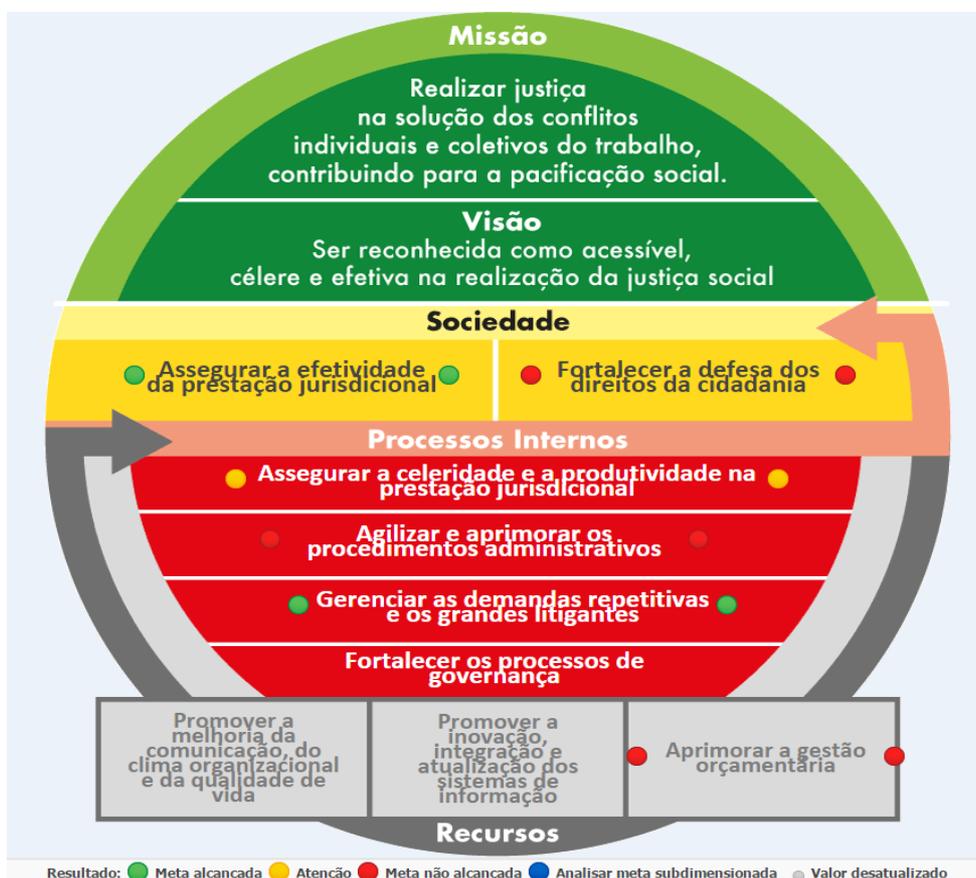
Carolina saudou os presentes e informou que, além dos membros do Comitê de Gestão Estratégica, participariam da reunião como convidados todos os membros da Comissão de Orçamento, Finanças e Planejamento Estratégico. Disse que, em decorrência da troca da Administração, há vários novos membros do Comitê de Gestão Estratégica, razão pela qual encaminhou, antes da reunião, material com informações básicas e conceitos utilizados pela área de gestão estratégica que podem servir de referência no assunto.

Relatos e Deliberações (conforme itens da pauta):

1) *Gestão Estratégica no TRT4:* Carolina esclareceu como funciona e quem participa da **Gestão Estratégica do TRT4:** O Comitê de Gestão Estratégica, integrado pela Administração, pelo Presidente da Comissão de Finanças, Orçamento e Planejamento Estratégico, pelos juízes auxiliares e pelos principais gestores da área administrativa, é responsável por definir ou aprovar as estratégias e seus desdobramentos; a AGE, que monitora todas as iniciativas estratégicas, além de coordenar a elaboração do Plano Estratégico e suas revisões; as equipes envolvidas nas iniciativas, sejam projetos estratégicos, sejam ações setoriais; as áreas judiciárias e administrativas, que, em suas atribuições ordinárias, desenvolvem ações espontâneas ou provocadas pelas instâncias superiores e que contribuem para o alcance das Metas Nacionais (CNJ), Metas da Justiça do Trabalho (CSJT) e da estratégia institucional.

2) *Situação dos objetivos estratégicos do TRT4:* Carolina apresentou o Mapa Estratégico do TRT4, com a **situação dos objetivos estratégicos** em dezembro de 2015. O Mapa apresenta, de forma esquemática e resumida, as estratégias da instituição e aponta, por sinalizações em cada objetivo, sua situação de atingimento. Dos nove objetivos estratégicos relacionados no Mapa, três estavam com farol verde (meta atingida), um com farol amarelo (meta quase atingida), três com farol vermelho (meta não atingida) e

dois com farol cinza (não medido, pois é anual e o ano ainda não havia encerrado). O Mapa Estratégico apresentado está abaixo.



Carolina explicou que alguns projetos ainda não iniciaram ou estão andando em ritmo lento, daí alguns objetivos não terem sido atingidos. Citou como exemplo o projeto “Estudar os impactos do PJe-JT sobre a saúde dos magistrados e servidores”, cujo início será em 2016, em razão da implantação do PJe ter sido concluída próximo do final do ano de 2015 (outubro). Dos indicadores vinculados aos objetivos estratégicos, dez estavam com a cor verde, sete estavam amarelos, sete vermelhos e três cinza. Carolina considerou o desempenho positivo, pois somando os verdes (meta atingida) com os amarelos (meta quase atingida), chega-se a 70%.

3) *Situação dos projetos estratégicos e ações setoriais*: na sequência, foi apresentada a **situação das iniciativas estratégicas**, tanto dos projetos quanto das ações setoriais. Ao todo, estiveram em execução no ano de 2015 oito projetos estratégicos e oito ações

setoriais. Carolina esclareceu a diferença entre os tipos de iniciativa: enquanto os projetos seguem a metodologia de gerenciamento de projetos desenvolvida pela AGE, as ações setoriais são de responsabilidade de uma determinada área, que presta contas mensalmente à AGE, sem a obrigatoriedade de seguir metodologia específica.

Os **projetos estratégicos** executados no ano 2015 e que terão continuidade em 2016 são:

- Reorganização do Trabalho nas unidades judiciárias de 1º Grau;
- Qualificação de servidores;
- Agilização dos Julgamentos;
- Grandes litigantes e demandas repetitivas;
- Entendendo o Orçamento e
- Qualificação de gestores (Itinerário de Diretores).

Os projetos executados no ano 2015 e que foram concluídos ou estão em fase de encerramento são:

- Atendimento ao Público – expansão e
- Implementação do PJe-JT – Gestão de Riscos.

Os projetos ainda não iniciados e que têm previsão de iniciar em 2016 são:

- Assessoramento aos Gestores e
- Estudar os impactos do PJe-JT sobre a saúde dos magistrados e servidores.

Quanto às **ações setoriais**, as que iniciaram em 2015 e terão continuidade em 2016 são:

- Sistema de governança (sob a responsabilidade da SA) – estudo e aprimoramento da metodologia e aplicação dos questionários I-Gov do Tribunal de Contas da União. Implementar gestão de processos (SEGESP, Corregedoria, SA e SEMPRO);
- Comunicação sobre o orçamento (SECOM);
- Capacitação em gestão de equipes para gestores do 2º grau (SEGESP) e
- Promover eventos voltados ao fortalecimento da cidadania (SECOM).

As ações setoriais concluídas em 2015 foram:

- Democratizar a construção dos Sistemas de Informação (SETIC) e
- TI mais próxima do usuário (SETIC).

Além dessas, uma das ações setoriais foi suspensa:

- Mapeamento das atividades da Coordenadoria de Saúde (AGE).

Dentre os projetos, Carolina fez os seguintes **destaques**:

O projeto “**Atendimento ao Público – expansão**” criou a Central de Atendimento ao Público (CAP) em Porto Alegre, no entanto não reproduzirá a Central no interior do Estado nos mesmos moldes que na capital. Nas demais localidades, serão feitas adequações nas unidades judiciárias, de acordo com cronograma previsto no Plano de Obras do TRT, executado pela Secretaria de Manutenção e Projetos (SEMPRO).

Dois projetos estratégicos envolvem capacitação: “**Qualificação de Servidores**”, que foi suspenso em função da greve, e “**Qualificação de Gestores**”, cujo ponto de partida foi o Itinerário Formativo de Diretores, desenvolvido pela Escola Judicial. O Itinerário passou por algumas adaptações, de forma a atender ao objetivo do projeto, tendo capacitado três turmas de Diretores de Secretaria ou Assistentes de Diretor em 2015 e continuará em 2016. As avaliações dos alunos em relação ao curso foram muito positivas. A propósito desse projeto, Juíza Andréa complementou, informando que para os ajustes nos módulos do Itinerário foram chamados representantes da SEGESP, AGM e Corregedoria, e que os conteúdos foram montados com base em informações colhidas durante as correições e nos contatos de rotina das áreas. Ressalvou que, em que pese a avaliação ter sido positiva, 90% dos servidores acharam a carga horária pequena.

O projeto “**Reorganização do Trabalho nas Unidades Judiciárias de 1º Grau**” teve como principal entrega o “Manual de Organização do Trabalho”, disponibilizado no *portal VOX*, na aba da Corregedoria, em agosto de 2015. Desª Beatriz interveio, afirmando tratar-se de projeto muito importante, tendo em vista que as pessoas estão carentes de informações, principalmente em relação ao PJe-JT. Acredita que algumas formas de organização “complicam a vida”, e que é necessário dar um norte para os gestores. Destacou que o manual é participativo e sua construção é aberta. Informou ainda que em uma das reuniões do COLEPRECOR de que participou, outros TRTs solicitaram cópia do material. Kátia complementou, informando que enviou cópia do referido Manual para todos os TRTs.

Outro projeto em andamento é o “**Grandes Litigantes e Demandas Repetitivas**”, que identifica quem são e onde estão localizados os principais demandados na Justiça do Trabalho do RS, além de identificar quais são os assuntos mais recorrentes. Desª Beatriz defendeu que esse é um tema a ser trabalhado. Segundo ela, é necessário gerenciar as demandas repetitivas e ter uma atitude institucional frente a essa questão, evitando o ingresso de ações. Para isso, acredita em parceria com o Ministério Público do Trabalho, além de fazer mediações e aplicar penalidades a empresas que reincidem em certas

práticas. Carolina informou que serão disponibilizados no Portal VOX vários relatórios com informações sobre o tema e que futuramente deverão ser pensadas ações institucionais para enfrentar o problema.

Dentre as ações setoriais, Carolina destacou que as duas de responsabilidade da SETIC (“**Democratizar a construção dos Sistemas de Informação**” e “**TI mais próxima do usuário**”) foram concluídas com êxito.

A ação setorial “**Implementar gestão de processos**” é desenvolvida pela SEGESP, Corregedoria, Secretaria de Administração e SEMPRO, sendo que cada área ficou responsável por mapear e otimizar o fluxo de três processos. Ao longo do ano de 2015 verificou-se que os processos escolhidos para serem otimizados não são os mais relevantes para as áreas. Em alguns casos não há melhorias significativas a serem feitas, em outros a meta foi atingida sem que o processo tenha sido redesenhado. Diante disso, decidiu-se que em 2016 serão escolhidos outros processos para gerenciar. A escolha será feita pelas áreas afetas e submetida à avaliação do Comitê de Gestão Estratégica.

4) *Sistemática atual de monitoramento da estratégia*: foi apresentada a forma atual de **monitoramento da estratégia**. Atualmente o Comitê de Gestão Estratégica define a área responsável pelo projeto estratégico, a própria área define um gerente para o projeto e a AGE acompanha as reuniões, documenta o andamento e compila as informações de todos os projetos. Essa forma de trabalho, no entanto, não está gerando resultados satisfatórios. Os projetos têm sido executados em ritmo muito lento, gerando atrasos no cronograma e fazendo com que a equipe se desmobilize. Com isso, o projeto perde força e os objetivos acabam não sendo totalmente atingidos. Para superar esses problemas, a AGE propôs algumas alterações na sistemática de monitoramento. A principal é que a AGE passará a elaborar o cronograma de reuniões de todos os projetos, em conjunto com os respectivos gerentes. Desta forma, garante-se que a quantidade de reuniões seja suficiente para dar um bom ritmo ao projeto. A AGE também ficará responsável por convidar, reservar sala, acompanhar o andamento dos trabalhos e documentar as reuniões. Outra mudança se refere à cobrança em relação aos atrasos na execução das atividades previstas no cronograma do projeto. Para diminuir a incidência de atrasos, serão encaminhados relatórios periódicos de situação ao Comitê de GE, publicados relatórios no Portal da Gestão Estratégica e abertos Processos Administrativos quando for necessário tomar medidas corretivas. Também deverão ser pensadas ações para valorizar os gerentes e as equipes que estiverem com o projeto em dia.

5) *Proposta de nova sistemática de monitoramento*: quanto ao monitoramento das ações setoriais, atualmente as áreas responsáveis preenchem dois formulários disponibilizados pela AGE, sendo um com a identificação da ação e outro com o cronograma, e envia o cronograma atualizado até o dia 05 de cada mês, referente ao mês anterior. Nem todas as áreas enviam os cronogramas, e algumas enviam e demonstram estar com atividades em atraso. Não tem sido adotada nenhuma medida em relação a atrasos na execução, o que acaba por comprometer os resultados. Visando a melhorar os resultados das ações setoriais, a AGE solicitará, no caso de atrasos, informações ao gestor da área responsável, passará a publicar relatórios periódicos no Portal VOX, encaminhar relatórios de situação ao Comitê de Gestão Estratégica e abrir Processo Administrativo quando for necessário impulsionar a ação, à semelhança do que será feito em relação aos projetos estratégicos.

6) *Revisão do Plano Estratégico 2015-2020*: Carolina informou que nos primeiros meses de 2016 será feita a **revisão do Plano Estratégico 2015-2020**. Com isso, mantém-se o alinhamento do Plano do TRT4 com o da Justiça do Trabalho (CSJT) e o do Poder Judiciário (CNJ), além de oportunizar que a Administração do TRT4 para o biênio 2016/2017 estabeleça as suas prioridades em termos de estratégia. Com a revisão, ficarão mantidos a Missão, a Visão, os Valores e os objetivos estratégicos. O que poderá sofrer alterações são as metas e as iniciativas, sejam projetos, sejam ações setoriais. Carolina complementou dizendo que não há grandes novidades nos Planos Estratégicos revisados do CNJ e do CSJT, mas que são necessários alguns ajustes. Natacha comentou que, na área de TI, a nova versão do Plano Estratégico do CNJ trouxe grandes mudanças e que a SETIC iniciará a revisão do seu PETI (Plano Estratégico de Tecnologia da Informação) em janeiro de 2016.

Em relação ao processo de revisão do Plano Estratégico Institucional, a AGE é a responsável pelas propostas de alteração, com base nas diretrizes recebidas da nova Administração. As propostas serão construídas em conjunto com as áreas afetas e serão submetidas ao Comitê de Gestão Estratégica, em RAE específica prevista para março de 2016. O cronograma e os participantes de cada etapa estão apresentados no quadro abaixo.

Data	Atividade	Participantes
07/01 a 22/01	<ul style="list-style-type: none">Levantamento das alterações no PE do CSJT;Identificação das diferenças entre as metas do TRT4 e as do CSJT;Análise das Metas Nacionais e cotejamento com as do TRT4Levantamento da situação dos projetos e ações setoriais e perspectivas para 2016.	AGE
25/01 a 29/02	<ul style="list-style-type: none">Revisão das metas (reuniões individuais com os gestores das áreas)	AGE e áreas responsáveis pelas metas
01/03 a 11/03	Pré-validação das metas	AGE e Juízes Gestores de Metas
17/03 (confirmar)	<ul style="list-style-type: none">Validação das metas, dos projetos estratégicos e das ações setoriais	Comitê de Gestão Estratégica, em RAE específica
21/03 a 31/03	<ul style="list-style-type: none">Adequações do Plano Estratégico às decisões do Comitê	AGE
04/04/2016	<ul style="list-style-type: none">Publicação do Plano Estratégico revisado	

Juíza Andréa solicitou que a AGE subsidie os juízes auxiliares, especialmente os novos, com informações acerca das metas e demais componentes do Plano Estratégico, esclarecendo os conceitos utilizados.

Desª Beatriz fez breve comentário sobre as propostas de Metas para 2016, apresentadas no 9º Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em novembro: afirmou que as Metas Nacionais não mudaram quase nada de 2015 para 2016 e que a Meta 1, que trata de julgar mais processos do que os distribuídos, não foi atingida por quase nenhum Tribunal.

Em relação às prioridades de sua gestão, Desª Beatriz fez os seguintes destaques:

- O TRT4 está iniciando as ações que tratam dos **grandes litigantes e das demandas repetitivas**, e é preciso avançar. Nesse âmbito, diz que é necessário dar mais atenção à uniformização de jurisprudência. Em relação a esse tema, Desª Maria da Graça disse que é difícil chegar a consensos, pois isso pressupõe ceder, abrir mão das opiniões pessoais. Defendeu que devemos trabalhar com os problemas na origem, e que é

preciso desenvolver entre os juízes de 1º grau uma postura “institucional” em contraponto a postura de “resolver problemas individuais”, de modo a garantir que todos trabalhem bem, com bons resultados.

- Estão se avizinhandos graves **dificuldades orçamentárias**, para as quais o Tribunal precisa se preparar.
- A **Resolução 63/10 do CSJT** foi alterada e o TRT4 precisará enfrentar as decorrências dessas alterações.
- É necessário ajudar mais o que vem sendo feito para atender à Resolução CNJ 194/14, que trata da **Política de Priorização do 1º Grau**.
- O TRT4 precisa atuar mais fortemente para enfrentar as **dificuldades** presentes na fase de **execução**, de forma a garantir a efetividade da prestação jurisdicional. A propósito disso, Des. Silvestrin complementou defendendo a celeridade no julgamento e execução das ações e mencionou, como ferramenta, a possibilidade de equiparação da sentença de execução a títulos que podem ser protestados e registrados em cadastros de devedores, como SPC e SERASA.

Des. Rossal acompanhou a manifestação da Des. Beatriz sobre as Metas Nacionais e que as Metas Nacionais vêm se repetindo e que uma novidade surgida recentemente é a questão das demandas repetitivas. Mencionou a Lei 13.015/14, que aproxima a atividade jurisdicional da atividade administrativa. Julga que o TRT4 está caminhando bem, mas deveria pensar em um órgão ou setor específico para gerenciar essa questão.

Des. Silvestrin disse que, após ter tomado posse como Vice-Presidente, visitou a Assessoria de Recurso de Revista e se impressionou com o volume de processos e a quantidade de pessoas que trabalham em uma atividade que praticamente “não aparece”. Defendeu que deve ser pensada uma forma alternativa de gerenciar os recursos humanos e os custos dessa atividade. Des. Rossal complementou, dizendo que da mesma forma que o Tribunal não enxerga o trabalho da área de Recurso de Revista, o 1º Grau não enxerga o trabalho do Tribunal.

Desª. Beatriz disse que vê falhas na comunicação interna e na comunicação com a sociedade, que devem ser aprimoradas. Acredita que devemos aprender a nos integrar.

Desª Beatriz fechou a Reunião defendendo que não podemos perder de vista as relações humanas. Comentou que o CNJ convidou o jurista Dalmo Dallari para proferir

palestra no 9º Encontro Nacional do Poder Judiciário e que ele teria destacado a importância de o Poder Judiciário prestar atenção nas pessoas. Des^a Beatriz concorda com o jurista e acrescenta que devemos trabalhar para desenvolver a consciência da importância do trabalho da Justiça para a sociedade. “Cabe a nós sermos o último baluarte”, finalizou.