2ª ReunejT

Pesquisa

Realidade e Necessidades

da Gestão Estratégica

da Justiça do Trabalho

Junho / 2017

Apresentação

A Pesquisa Realidades e Necessidades da Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho, realizada pela Coordenadoria de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, a partir de deliberação do Comitê Gestor da Estratégia da Justiça do Trabalho, contou com a participação das áreas de Gestão Estratégica dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho durante o período de 22 a 26 de maio de 2017.

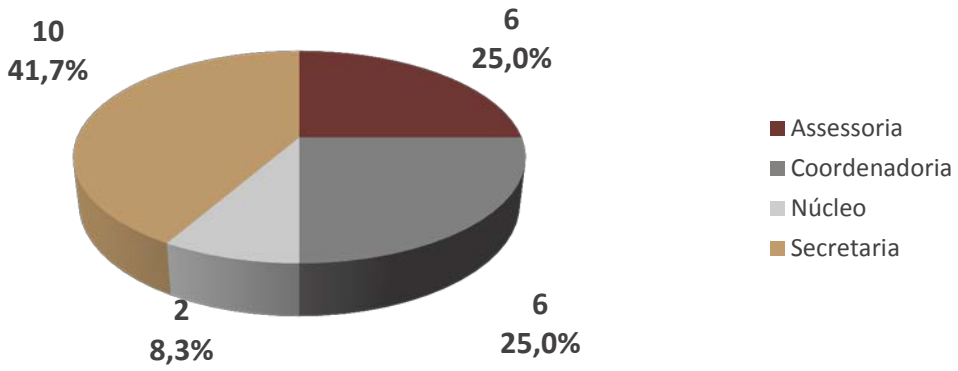
O objetivo inicial da pesquisa foi o levantamento de parâmetros necessários à estruturação da 2ª Reunião Nacional da Estratégia da Justiça do Trabalho - 2ª Reune-JT, contudo apresentou, também, as realidades e as necessidades das áreas de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho.

Este estudo está estruturado em 4 eixos:

- Estrutura e Competências
- Processo de Revisão das Metas
- Desdobramento de Metas
- Resolução CNJ nº 219/2016

ITEM 1

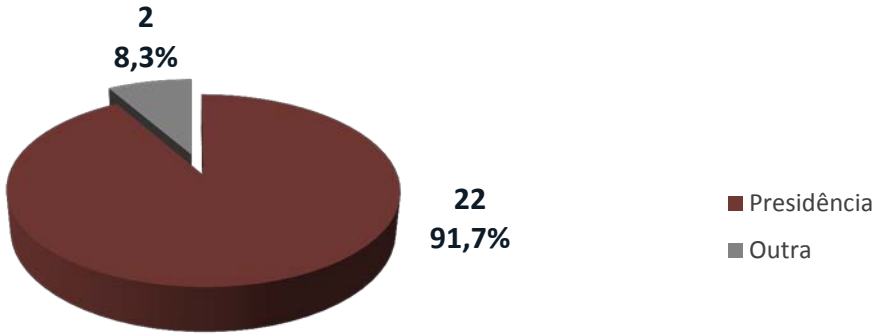
Nomenclatura da Unidade



As áreas de Gestão Estratégica são denominadas de Secretaria em 10 Tribunais, Coordenadoria e Assessoria, em 6, cada, e Núcleo em 2.

ITEM 2

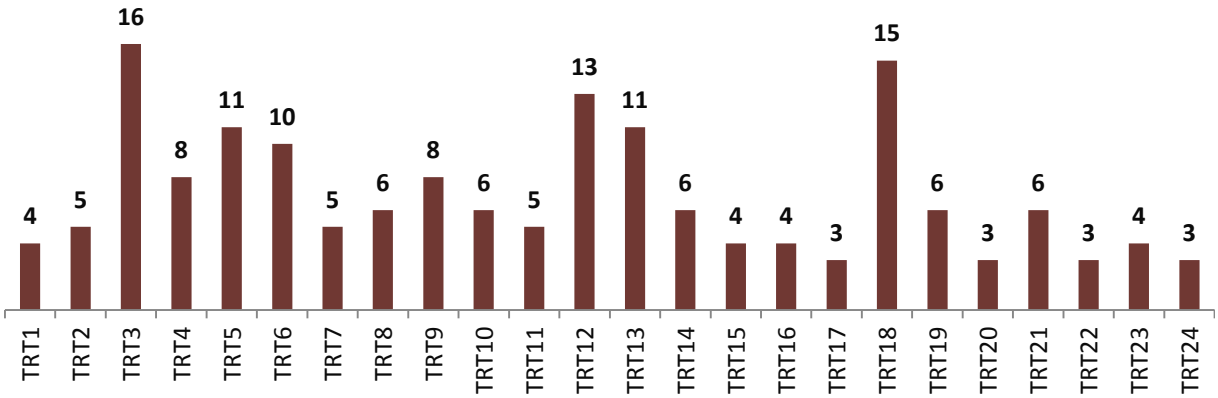
Unidade à qual a área de Gestão Estratégica está subordinada na estrutura organizacional do TRT



Em 22 TRTs, a área de Gestão Estratégica está subordinada à Presidência; em 2, à unidade diversa, mas vinculada indiretamente à Presidência.

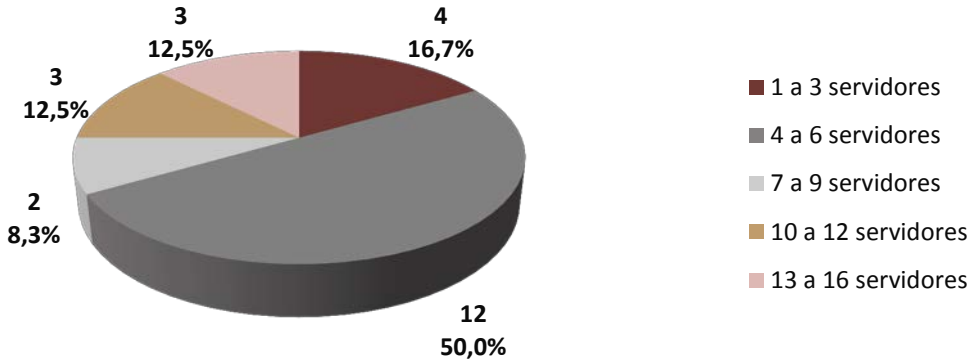
ITEM 3

Número de servidores da área de Gestão Estratégica



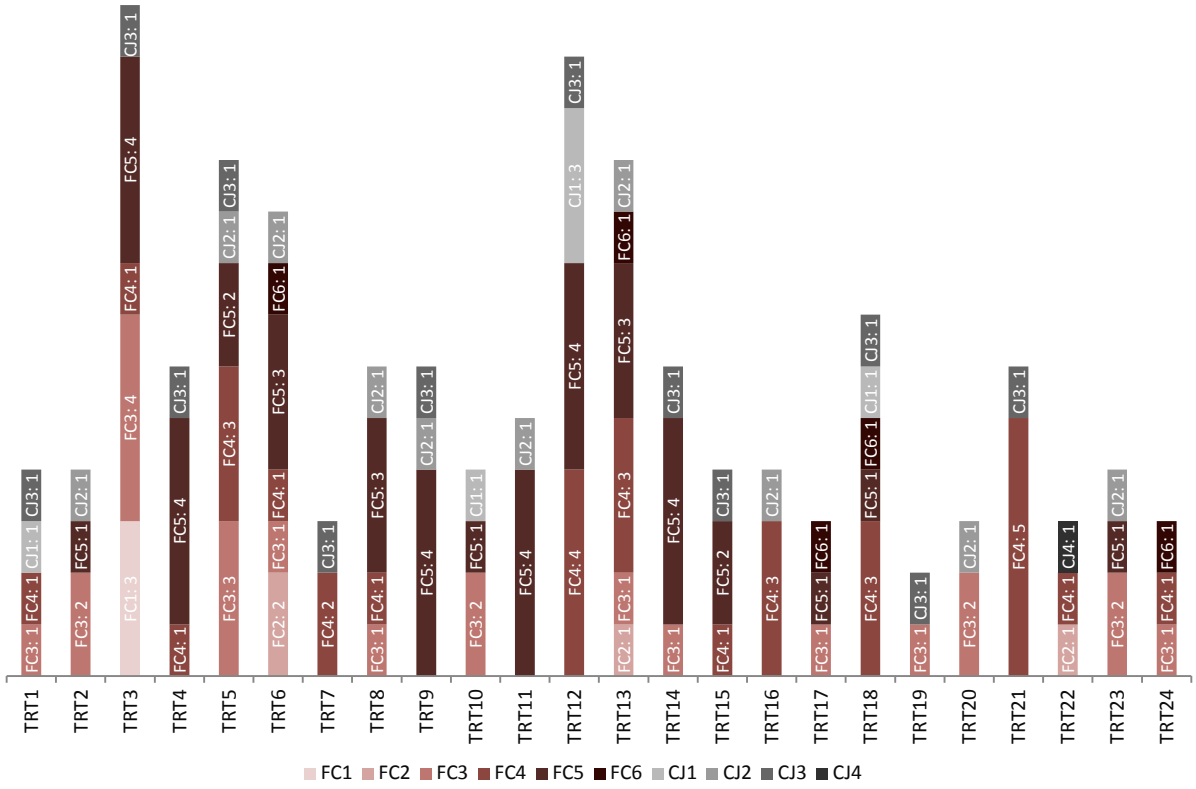
A média é de 6,9 servidores na área de Gestão Estratégica por TRT; sendo a mediana igual a 6.

2/3 dos TRTs tem até 6 servidores, conforme segue:

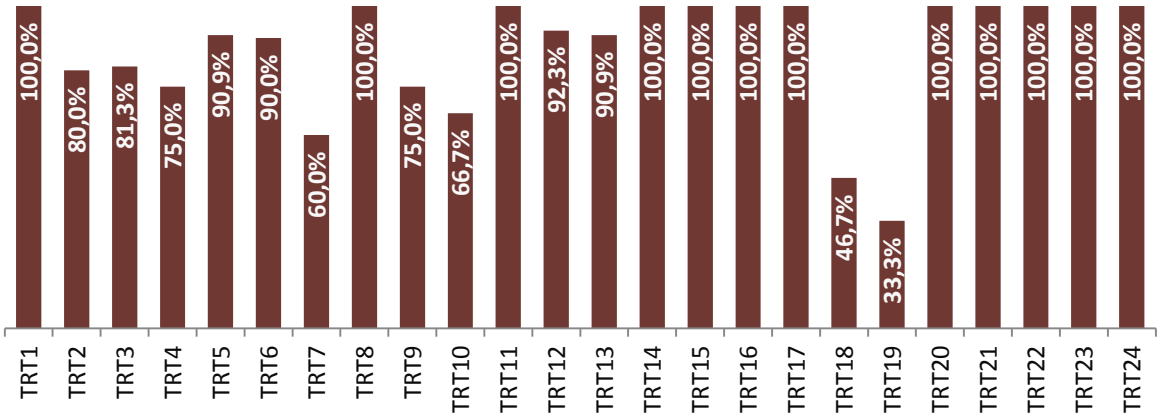


ITEM 4

Quantitativo de cargos em comissão e funções na área de Gestão Estratégica

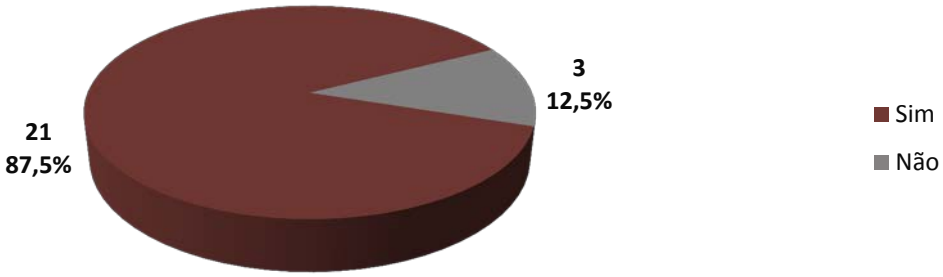


Observa-se que 12 TRTs possuem uma gratificação para cada servidor e, em 16 Tribunais, mais de 90% dos servidores possuem gratificação, conforme segue:



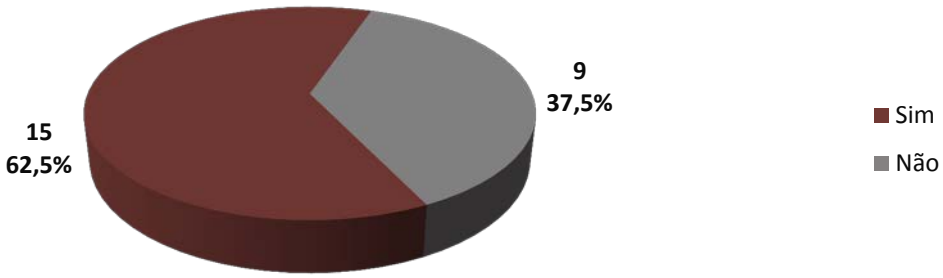
ITEM 5

Há Escritório de Projetos vinculado à área de Gestão Estratégica?



ITEM 6

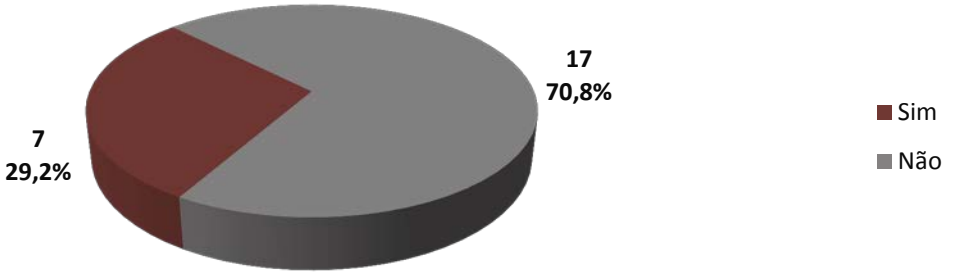
Há Escritório de Processos vinculado à área de Gestão Estratégica?



Verifica-se que 87,5% dos Tribunais possuem Escritório de Projetos vinculado à área de Gestão Estratégica, mas apenas 62,5% possuem Escritório de Processos vinculado à área de Gestão Estratégica.

ITEM 7

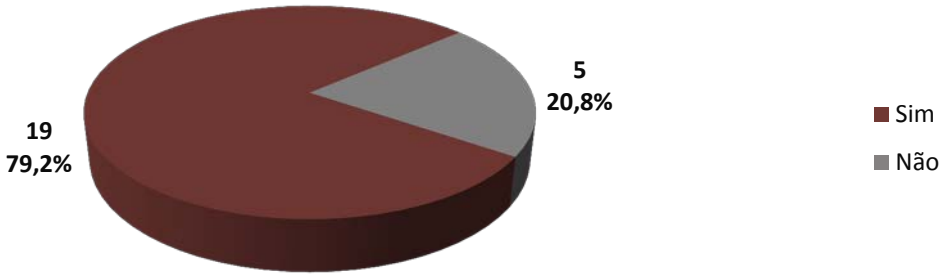
Há área de responsabilidade socioambiental vinculada à área de Gestão Estratégica?



Em apenas 7 TRTs, menos de 1/3 dos Tribunais, a área de responsabilidade socioambiental está vinculada à área de Gestão Estratégica.

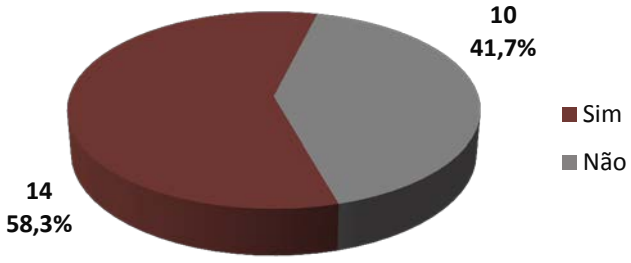
ITEM 8

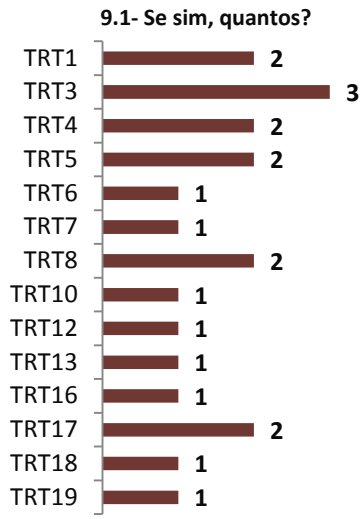
A área de estatística está diretamente vinculada à área de Gestão Estratégica?



ITEM 9

A área de Gestão Estratégica possui profissional da Estatística?

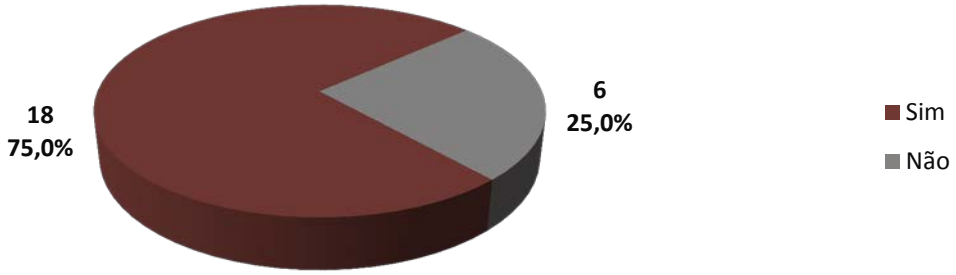




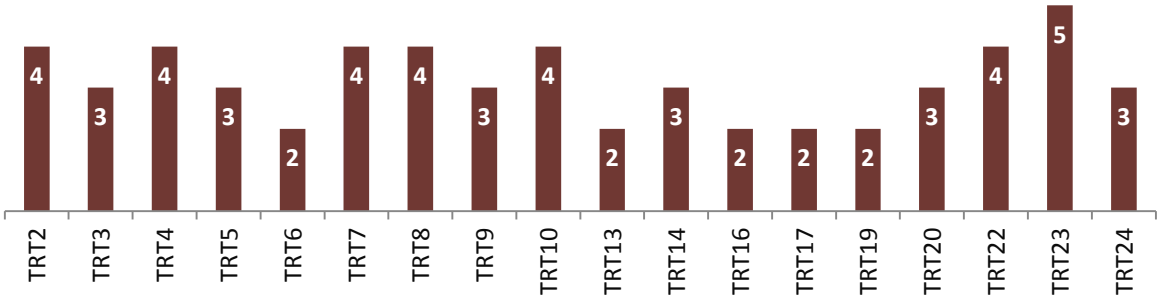
Em 19 TRTs, mais de ¾ dos Tribunais, a área de Estatística está vinculada à de Gestão Estratégica, mas apenas 14 possuem profissional de Estatística, totalizando 21 Estatísticos.

ITEM 10

Na sua opinião, há déficit de servidores na área de Gestão Estratégica do TRT?



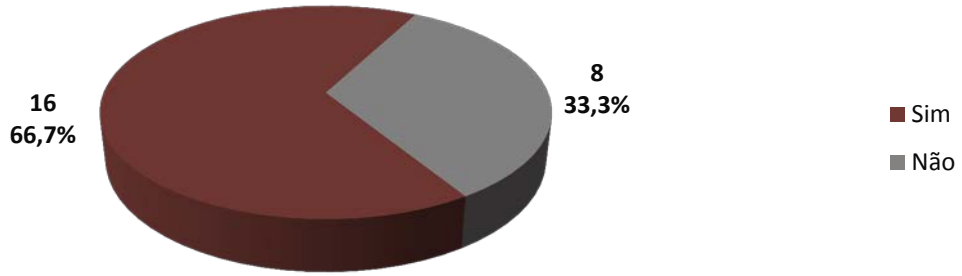
10.1- Se sim, de quantos servidores?



Dos 24 Tribunais, 18, ¾ dos TRTs, identificaram que há déficit de servidor na área de Gestão Estratégica. De acordo com os respondentes, seriam necessários mais 57 servidores para suprir o déficit em toda a Justiça do Trabalho.

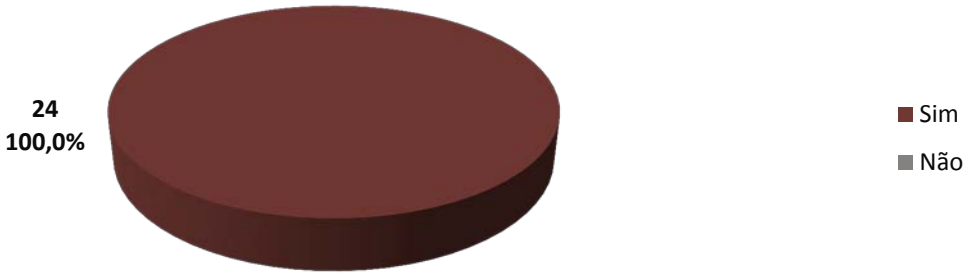
ITEM 11

Há Juiz Auxiliar envolvido nas atividades de Gestão Estratégica?



ITEM 12

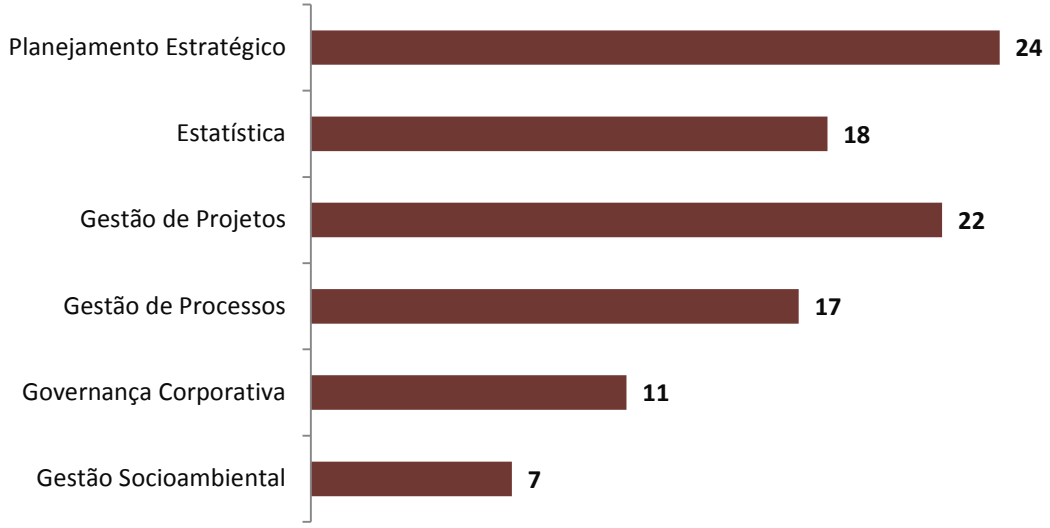
A alta administração participa das decisões relativas à Gestão Estratégica?



Em 2/3 dos Tribunais, há Juiz Auxiliar envolvido nas atividades de Gestão Estratégica e em todos os Tribunais a alta administração participa das decisões relativas à Gestão Estratégica.

ITEM 13

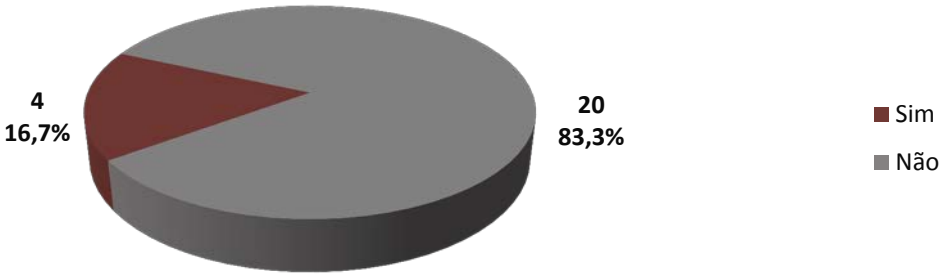
Quais são as competências exercidas efetivamente pela área de Gestão Estratégica dos Tribunais, considerando as áreas vinculadas à unidade?



Outras competências	Quantidade de respondentes
Gestão de Riscos	8
Estrutura Organizacional	3
Ambiente de trabalho e qualidade de vida	1
Apoio Institucional (assessoramento às Comissões, Comitês, Grupos de Trabalho, Programas etc)	1
Assessoria na gestão de mudanças, confecção de relatórios, manualização de procedimentos	1
Cenários Prospectivos e Inteligência Estratégica	1
Confecção de Relatórios de Gestão para o TCU	1
Coordenação do programa de capacitação	1
Elaboração de Relatórios de Gestão e Transição	1
Orçamentária	1
Pesquisas	1
Planejamento Tático	1
Plano de Obras	1
Política de Informática	1
Política Judiciária	1

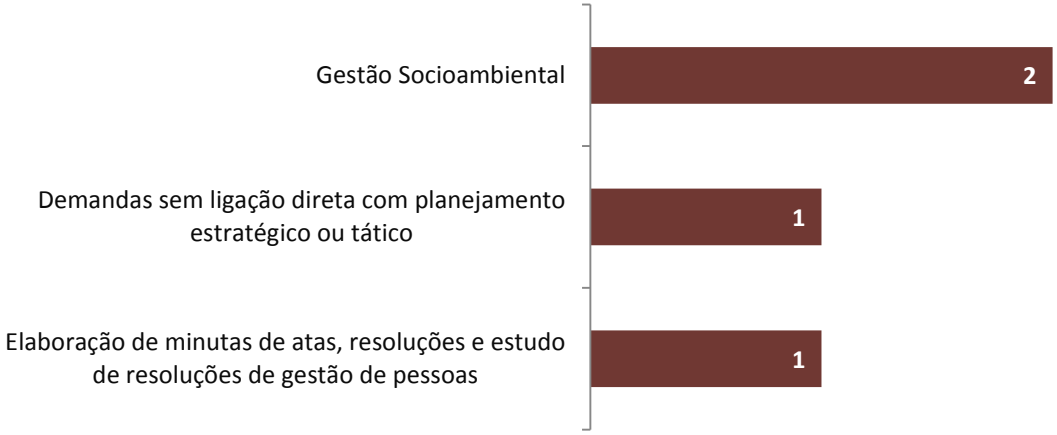
ITEM 14

Na sua opinião, existem competências que são exercidas pela área de Gestão Estratégica, mas que não deveriam ser?



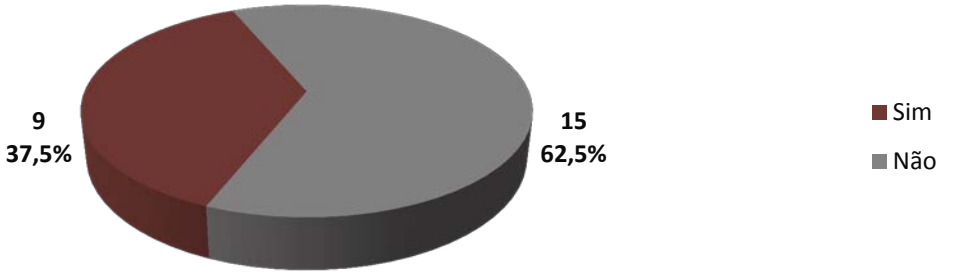
Apenas 4 TRTs identificaram competências que são exercidas pela área de Gestão Estratégica, mas que não deveriam ser exercidas pela área.

14.1 - Se sim, quais?



ITEM 15

Na sua opinião, existem competências que não são exercidas pela área de Gestão Estratégica, mas que deveriam ser?



Dos 24 TRTs, 9 Tribunais identificaram que há competências que não são exercidas pela área de Gestão Estratégica, mas que deveriam ser.

15.1 - Se sim, quais?

ITEM 16

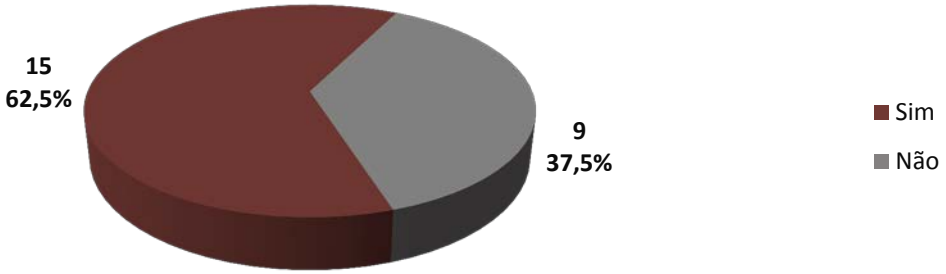
Quais as maiores dificuldades enfrentadas pelo gestor da área de Gestão Estratégica?

- Alteração constante de políticas;
- Falta de maturidade na Instituição, deficiência de servidores;
- Quadro de servidores parcialmente defasado;
- Falta de cultura da instituição em gestão estratégica, que a cada ano cresce sua esfera de atuação;
- Alinhamento entre as áreas dentro do Regional;
- Permeabilidade de temas relacionados aos planos estratégicos e metas;
- Quadro reduzido para atender rede de atribuições;
- Tempo de resposta para as demandas existentes e o quadro atual;
- Cultura organizacional;
- A interlocução com a alta administração;
- Angariar patrocínio para os projetos de melhoria da gestão (do TRT como um todo), em meio a momento de extrema escassez de recursos humanos;
- Promover o desdobramento da estratégia, com parcos recursos;
- Déficit de pessoal (exceto pela área de estatística, todas as demais só contam com o titular);
- Alinhamento entre orçamento e estratégia;
- Erros temporais do PJe e sua baixa integração com o e-Gestão (muitos movimentos disponíveis no PJe não têm reflexo no e-Gestão, o que ocasiona erros na estatística);
- Ausência de um sistema integrado de gestão estratégica (o SIGEST é 100% manual, assim como não permite um efetivo gerenciamento de projetos);
- Ausência de padronização entre os itens do e-Gestão para efeito do levantamento das metas nacionais e da JT;
- Alinhamentos e deliberações junto à Administração;
- Força de trabalho aquém da necessária e de falta de pessoal qualificado/especializado;
- Sobrecarga e considerável resistência organizacional (na base) às mudanças culturais quanto a, por exemplo, gestão estratégica, de projetos e processos;
- As demandas aleatórias e urgentes que impedem o planejamento e priorização das atividades;
- Falta de equipe técnica especializada;
- Falta de dados estatísticos confiáveis;
- Dificuldade de permear/implantar ações/projetos nas demais áreas, principalmente no 1º grau;
- Falta da cultura de planejar as ações (planejar x executar);
- Disseminação da cultura de gestão estratégica, o acompanhamento da sua execução e a dificuldade de realização de encontros periódicos dos assessores para tratar dos assuntos comuns a todos.
- Reduzido quadro de servidores;

- Deficiência de capacitação específica em todas as áreas de atuação da área de Gestão Estratégica;
- Inexistência de estatístico no quadro de servidores;
- Vinculação da Gestão Ambiental à área de planejamento;
- Ter contato e fazer benchmarking com os demais técnicos em gestão dos outros TRTs;
- Conseguir estreitar relações com as demais unidades para implantação das metodologias do Plano Estratégico;
- Envolver todo o Tribunal no processo de Planejamento e execução da estratégia;
- Implementar a cultura de gestão estratégica e executar o plano institucional;
- Disseminar a cultura do planejamento com as demais unidades do Regional;
- Estimular os servidores da Gestão Estratégica a desempenharem atribuições complexas sem FC's que as fundamentem;
- Falta de estrutura adequada;
- Sensibilizar a administração da relevância da gestão estratégica no processo decisório institucional;
- Escassez de servidores;
- Alinhamento deficitário da área a nível nacional;
- Normas materiais e procedimentais dos Conselhos do Poder Judiciário com aprofundamento superficial em relação à matéria;
- Sistema tecnológico nacional (SIGEST) com baixo nível de suporte analítico e integrado;
- Ausência de cronograma estabelecendo um número fixo mínimo anual de reuniões de integração entre as áreas de Gestão Estratégica dos Tribunais em Brasília para discussão e colaboração com o CSJT;
- Déficit de servidores no quadro para atingir de forma adequada os objetivos de cada uma das frentes de trabalho da área de Gestão Estratégica;
- Baixa iniciativa de conscientização do emprego da estratégia como atividade de grande importância em conferir soluções consistentes a longo prazo em razão de visão imediatista, ou seja, foco em resolver o agora, notadamente em áreas operacionais.
- Falta de acompanhamento da gestão do Tribunal, o que resulta em falta de informações e participações.

ITEM 17

Na sua opinião, o processo de revisão das metas, conforme ocorrido em 2015 e 2016, é adequado?



Quase 2/3 dos TRTs estão satisfeitos com o processo de revisão das metas.

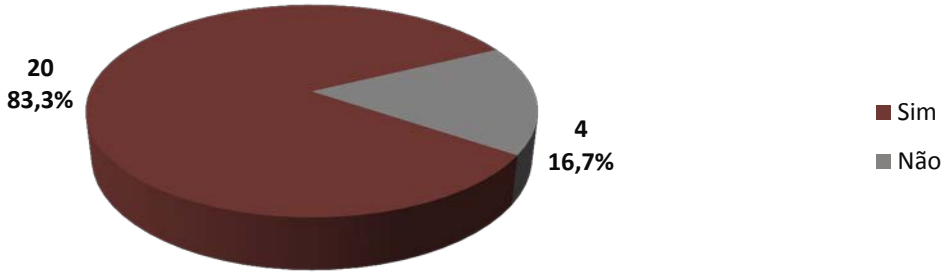
17.1 - Se não, como poderia ser aperfeiçoado?

- Os procedimentos burocráticos estão demorando muito tempo para serem executados. Por exemplo, o glossário para efetiva apuração das metas de 2017 foi disponibilizado após 20/04/2017, já sendo iniciado procedimento de revisão em maio de 2017. Em resumo, o foco está na burocracia que a ampla participação tem gerado e não nos meios para o efetivo cumprimento das metas;
- Participação mais efetiva dos Tribunais por meio de reuniões presenciais mais constantes;
- O processo de revisão, no segmento, está adequado. No âmbito Nacional (CNJ), carece de maior "endurecimento", ou seja, de manutenção das metas existentes e menor margem de mudança de modo que seja feito efetivo monitoramento de resultados e possibilidades de atuação (desdobramento do plano). O processo participativo está ampliado "demais", logo, são embutidos aspectos que, tecnicamente, resultam em uma revisão mal feita. A mudança excessiva resulta em maior prazo de consolidação da meta (geração de glossários etc) e, por consequência, menor efetividade em todo o processo;
- Devemos unificar os procedimentos para que a consolidação seja realizada de forma correta tecnicamente;
- Poderiam ser criados formulários padronizados para os Regionais. No caso de realizar-se pesquisa externa/sociedade esta deveria ser centralizada no CSJT;
- Sugerimos maior integração entre os Regionais de mesmo porte a partir de ações capitaneadas pelo CSJT objetivando evitar contribuições centralizadas;

- Acho que deveriam envolver os magistrados de forma direta. Ou seja, envolver a presidência e associações dos magistrados de forma direta e deixar a área de gestão no acompanhamento;
- Implantando de forma adequada os meios de participação previstos na norma, possibilitando a participação em massa do público-alvo;
- No caso do Subcomitê de Pequeno Porte, por problemas técnicos do equipamento, não foram realizadas, nos dois anos, as videoconferências para discussão de sugestões, fato que dificulta a efetiva participação no processo. Por isso, entendo que a realização de reuniões presenciais, com a presença dos gestores de metas e das áreas técnicas, previamente à definição da Proposta Inicial de Metas para o exercício, ou do(s) encontro(s) preparatório(s) podem ser mais efetivas;
- Criação de comissões de estudo por áreas temáticas, bem como por eixos processuais com foco na análise, revisão, aperfeiçoamento e gestão das metas (criação, extinção, substituição, etc.);
- Reuniões com presença obrigatória do seguinte núcleo de pessoas de cada tribunal, todos em conjunto em Brasília: 1. Presidente, 2. Gestor de Metas, 3. Representante da Corregedoria e 4. Representante da Gestão Estratégica.

ITEM 18

A forma de atuação do Comitê Gestor da Estratégia da Justiça do Trabalho - CGE-JT é positiva?



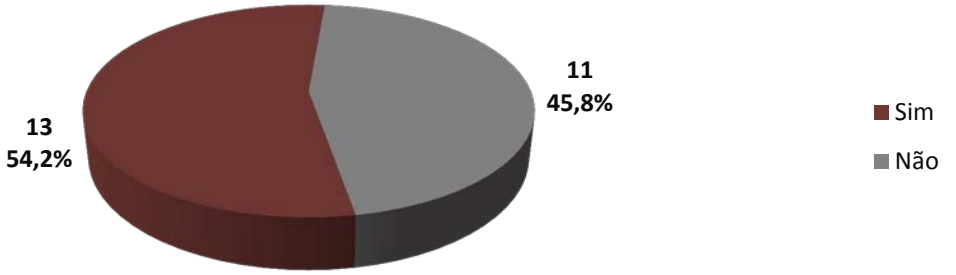
Mais de 80% dos TRTs estão satisfeitos com a forma de atuação do Comitê Gestor da Estratégia da Justiça do Trabalho – CGE-JT.

18.1- Se não, por quê?

- Não é positiva em termos globais, pois as construções feitas no âmbito do Comitê e de seus Subcomitês se desfazem nos Regionais. Logo, o papel do Comitê é estritamente técnico e, em última análise, não tem o peso que deveria ao ser finalizado. Parte do problema diz respeito, também, à existência da Rede de Governança que coloca "canal direto" com o CNJ à revelia dos encaminhamentos do Comitê. Mesmo que na quase totalidade dos TRTs a Rede espelhe as formações do Comitê de GE no segmento, talvez nem sempre o "caminho do alinhamento" seja respeitado e isso também esvazia o Comitê. Ressalto que esse problema é mais recente e, historicamente, observa-se que o Comitê foi o responsável por organização e efetividade que não são observadas em outros segmentos. Essa atuação (talvez o aspecto mais positivo e crucial em sua existência) foi responsável, inclusive, pela percepção de estarmos nas preparatórias e Encontros Nacionais com o "tema feito", possibilitando usar o espaço para ampliar discussões de outros temas entre os Regionais;
- Deveria ser mais atuante e primar não só pela construção das metas, mas, também, pelas ações/estruturas para alcançá-las. O Comitê também não tem interlocução com os agentes importantes para a estratégia (Presidentes e Diretores-Gerais).
- Falta apoio aos Gestores das Unidades de G. Estratégica para continuidade dos trabalhos de execução da estratégia, participação ativa em reuniões nacionais do Coleprecor, Encontro de Diretores e Comitê de TIC. Investimento em consultorias especializadas de revisão de planos e metodologias de gestão de processos.

ITEM 19

Na sua opinião, o modelo de processo participativo trazido pela Resolução CNJ nº 221/2016 apresenta resultados efetivos?



A maioria dos Tribunais acredita que o modelo de processo participativo trazido pela Resolução CNJ nº 221/2016 apresenta resultados efetivos.

19.1 - Se não, por quê?

"Conforme ponderado anteriormente, os resultados são somente na elaboração, sendo em sua maioria das vezes reduzidas metas. Por exemplo, existe meta de aumento de estoque em conhecimento e execução. Ou seja, o foco principal da estratégia do judiciário que é a sociedade nem sempre é alcançado." ***TRT 1***

"Atende parcialmente, entretanto pode ser aprimorada." ***TRT 3***

"Primeiro porque abre participação ampla em um processo que demanda conhecimento técnico abrangente para opiniões que sirvam para alguma coisa. Além disso, é "frouxo" ao permitir a mudança política de aspectos técnicos. Seria muito mais efetivo direcionar os processos participativos para coleta de informações de desdobramento tanto de ações positivas como de ações "ruins", ampliando o acesso dos Tribunais às informações sobre o que "dá ou não dá certo" quando se fala em cumprimento de metas. Seria mais efetivo "quebrar" o ciclo, restringindo a participação nos aspectos técnicos (construção e proposição de metas) e a ampliando para os aspectos práticos e políticos de seu acompanhamento." ***TRT 4***

"A despeito do modelo teoricamente mostrar-se viável, é pouco pragmático, logo, pouco efetivo." ***TRT 10***

"Porque de uma maneira geral o conceito de metas está desgastado impedindo a participação efetiva dos interessados que utilizam o processo participativo apenas para reclamações quanto à ausência de recursos." ***TRT 11***

"A Resolução cria cultura da participação, mas negligencia a questão técnica e complexa da proposição da meta." ***TRT 12***

"Pela não utilização adequada dos meios de participação previstos na Resolução." ***TRT 14***

"Não há destinação de recursos voltadas para a contratação de consultorias que colaborem com a execução da estratégia." ***TRT 16***

"Não foram percebidas alterações nas metas após o processo participativo realizado em nosso regional." ***TRT 18***

"Respondido não apenas porque não há a previsão da opção "em parte". Em tese, o modelo participativo é sempre favorável; tanto que no TRT 20 foi adotado desde o início e constitui sua essência. Entretanto, os prazos definidos em 2016 para se realizar as consultas a públicos tão distintos, desenvolver modelos de participação para partícipes diversos, uns com mais afinidade ao tema e outros, com menos, foram insuficientes para se realizar os esclarecimentos e a sensibilização adequados, de forma que a participação no processo seja consciente e efetiva, inclusive com o conhecimento sobre resultados obtidos." ***TRT 20***

"Porque a participação efetiva é pequena e sem envolvimento." ***TRT 24***

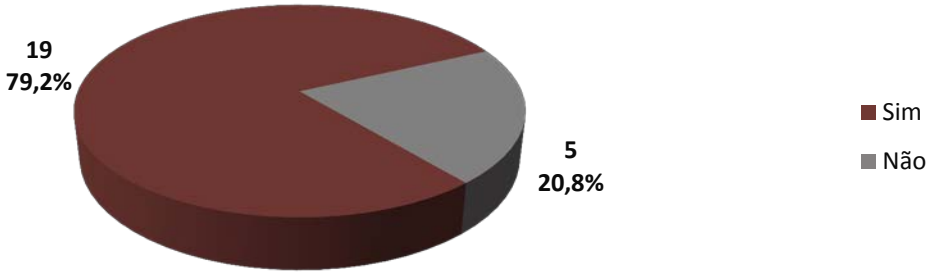
ITEM 20

Quais iniciativas demonstraram garantir de forma efetiva a participação democrática no processo de formulação de metas em âmbito nacional?

- Pesquisas, videoconferências e preparatórias.
- A pesquisa pública é interessante, mas o prazo precisa ser previsto.
- A iniciativa de designar interlocutores nos Tribunais é boa, mas precisa melhorar.
- Acreditamos no processo de construção de cultura, portanto a utilização de pesquisa e transparência é importante. Acreditamos que mais oficinas facilitaria o entendimento do público mais próximo.
- As consultas realizadas proporcionaram ampla participação colhendo-se sugestões e críticas para a consolidação das metas nacionais além de contribuir para a sua divulgação perante a sociedade.
- Videoconferências; Enquetes e pesquisas; Fóruns e encontros.
- Consulta pública eletrônica, disponível nos sítios institucionais.
- Neste Regional identificamos: a forma como foi realizada a divulgação, a enquete (grande participação de magistrados e servidores), a participação da Administração no X Encontro e o envolvimento do Gestor de Metas, dentre outros.
- Envolvimento da sociedade, instituições parceiras (OAB, MPT, AGU).
- Além das ações desenvolvidas atualmente, é necessário envolver os magistrados dos Regionais. As formas mais contundentes possíveis, como por exemplo, obrigar os Regionais a fazer oficina com os juízes para definir as opiniões do regional; Desdobramento de metas.
- As enquetes direcionadas aos públicos interno e EXTERNO, com ampla divulgação interna, assim como junto aos órgãos de classe de magistrados e servidores, OAB, sindicatos, associações de advogados trabalhistas, etc.
- Consulta pública, grupos de trabalho.
- Reuniões realizadas pelo Subcomitê de médio porte.
- As reuniões nacionais de trabalho e os debates por via do e-mail funcional.
- O formulário eletrônico constitui-se na iniciativa mais democrática; no entanto, ele deve ser precedido de fóruns de discussão e ou eventos de sensibilização para o conhecimento adequado da sistemática, do modelo, da proposta inicial de metas. Assim, o processo deve ser iniciado com bastante antecedência; se possível, haver, além da proposta inicial nacional, um modelo de formulário definido nacionalmente, ações de comunicação nacional.
- A Res. CNJ n. 221/2016 oferece a oportunidade de se aplicar variadas formas de participação, tanto do público interno quanto do público externo dos Tribunais, na formulação de metas. Já a efetividade dependerá do empenho de cada Tribunal em utilizar as ferramentas e estratégias corretas para fomentar a participação de todos.

ITEM 21

O TRT realiza o desdobramento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho?



Mais de ¾ dos Tribunais realiza o desdobramento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho.

21.1 - Se sim, como?

"Na área finalística, o desdobramento ocorre por meio do Desembargador Gestor de Metas, que é o Corregedor Regional, sendo desdobradas as metas de cada unidade, que recebem comunicação individual e são monitoradas quando do procedimento correcional ordinário. Na área de apoio, o desdobramento ocorre por meio de projetos estratégicos já arrolados no Plano Estratégico, assim como, por meio dos Planos Táticos das áreas." ***TRT 1***

"Com a formação de equipes multidisciplinares e o desenvolvimento de projetos" ***TRT 2***

"Por demanda das unidades interessadas. Tem-se a intenção de ampliar o desdobramento para as unidades judiciárias e administrativas" ***TRT 3***

"Em Projetos e Ações Setoriais." ***TRT 4***

"Por meio da promoção, com a área de negócio, de seu plano estratégico específico, com objetivos, metas e indicadores; no âmbito do TRT7, têm planos específicos a TI e a Escola Judicial. Iniciamos, em março, a construção do plano estratégico da área de gestão de pessoas." ***TRT 7***

Desdobramento de Metas

"O TRT8 desenvolveu e implementou, desde 2012, a Metodologia de Alinhamento Estratégico por painéis de contribuição, com o apoio de mapas mentais - Método APCMM/TRT8, instrumento aprovado pela Portaria TRT8/GP nº 598/2012 (disponível em https://issuu.com/trt8/docs/apcmm?pageNumber=1). Essa metodologia detalha o processo o desdobramento da estratégia institucional às unidades de apoio judiciário e administrativo do TRT da 8ª Região. O processo de alinhamento é realizado por meio da "Correição Integrada", onde uma equipe da Gestão Estratégica realiza o alinhamento das Varas do Trabalho durante as correições ordinárias. O projeto foi suspenso em 2016, em razão dos cortes orçamentários." ***TRT 8***

"Neste momento, através da Corregedoria Regional." ***TRT 9***

"As metas em comento integram o PE do Tribunal. Ademais, sua gestão é feita periodicamente pelo Comitê de Gestão Estratégica do órgão, assim como pela administração; e, trabalhadas nas unidades por oportunidade do desdobramento da estratégia (correição integrada)." ***TRT 10***

"Em relação às metas judiciárias elas são acompanhadas periodicamente, observando o desempenho individual das varas e gabinetes." ***TRT 11***

"Foram definidos indicadores e metas intermediários para algumas metas nacionais que, se cumpridas a metas intermediárias, auxiliam no cumprimento das metas nacionais. Além disso, as metas nacionais foram aplicadas individualmente para as Varas do Trabalho. Sendo o acompanhamento dos resultados publicado mensalmente na intranet e enviado relatórios com os desempenhos individuais por e-mail. Por fim, foram realizados desdobramentos do planejamento estratégico na área de Tecnologia da Informação e Comunicação e na de Aquisições. A metodologia utilizada foi a do Balanced Scorecad-BSC e do Painel de Contribuição, respectivamente, conforme recomendado pelo Conselho nacional de Justiça. (http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia/491-gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/metodologia-de-gestao-estrategica/13745-sugestao-de-roteiro-passo-a-passo-do-desdobramento-do-planejamento-estrategico-para-as-unidades)." ***TRT 12***

"Através de oficinas de desdobramentos." ***TRT 13***

"Elaboração de planos de ação, projetos e Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs) para monitoramento das metas." ***TRT 14***

"Colaborando diretamente na elaboração de planos de contribuição das áreas administrativas e planos de ação das áreas judiciais." ***TRT 15***

"Por meio de reuniões setoriais em cada unidade da jurisdição" ***TRT 16***

"Por meio de reuniões e construção de Planos de Ação" ***TRT 18***

Desdobramento de Metas

"Através das Reuniões de Avaliação Estratégica, onde as propostas da SGE são deliberadas e votadas por todos os integrantes, bem como através de reuniões com os gestores responsáveis por cada meta." ***TRT 19***

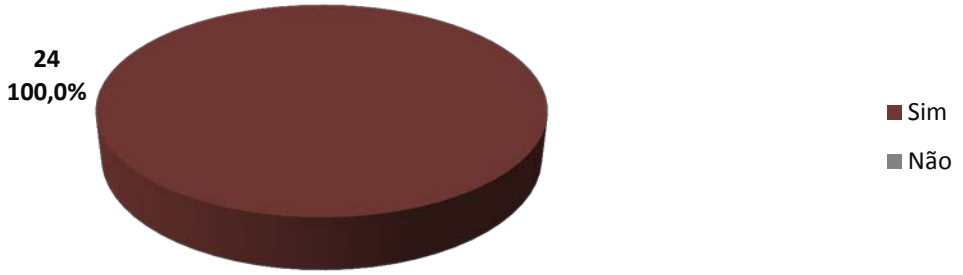
"O Planejamento Estratégico do TRT 20 contempla todas as metas previstas no Plano Estratégico da Justiça do Trabalho e essas metas são desdobradas para as unidades vinculadas ao respectivo objetivo estratégico, de acordo com sua parcela de contribuição para o resultado, a exemplo das metas 1, 2, 3, 5, 6 e 7 desdobradas para as Varas e as metas 2, 6 e 7 desdobradas para os Gabinetes, além dos TMDP1c e TMDP2." ***TRT 20***

"Aplicamos, mas levando em consideração a realidade do TRT22." ***TRT 22***

"RAE'S, TRT em Movimento (reunião com cada unidade, seja presencial ou videoconferência, para propagar a estratégia), Memorando Circulares da Presidência, Semanas de Desenvolvimento Gerencial (servidores), Semanas Jurídicas (magistrados), TRT Notícias e ferramentas de pesquisa." ***TRT 23***

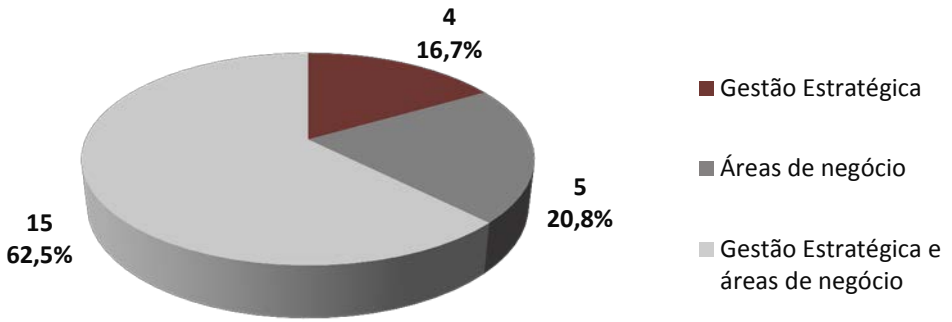
ITEM 22

O TRT executa iniciativas voltadas ao cumprimento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho?



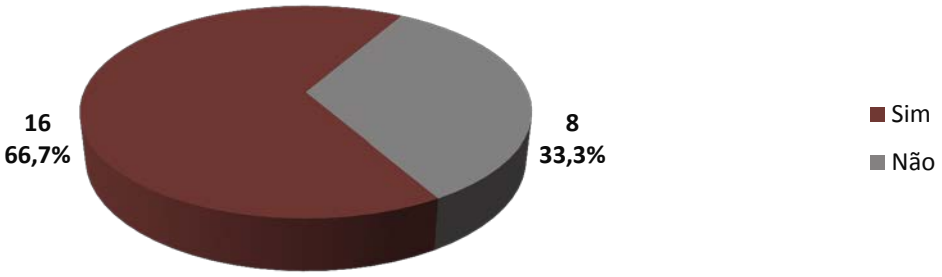
Todos os Tribunais executam iniciativas voltadas ao cumprimento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho. Na maioria dos Tribunais, essas atividades são gerenciadas conjuntamente pela Gestão Estratégica e áreas de negócio.

22.1 - Se sim, que área gerencia as atividades?



ITEM 23

Na sua opinião, seria viável desenvolver planos de ação voltados ao cumprimento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho de forma padronizada?



Segundo a pesquisa, 2/3 dos Tribunais avaliam ser viável o desenvolvimento de planos de ação voltados ao cumprimento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho de forma padronizada.

23.1 - Justifique sua resposta

- Cada instituição possui sua forma de atuação já desenvolvida e aderente à cultura local, sendo provável que eventuais padronizações promoveriam alterações sensíveis nas estruturas, com possível retrocesso; por outro lado, os Planos de Ação para iniciativas nacionais, poderiam ser desenvolvidos de maneira padronizada.
- A proposição de iniciativas nacionais auxiliaria o engajamento institucional no cumprimento das metas e na obtenção de resultados.
- Entendemos que o desenvolvimento de um plano de ação padronizado seria sim importante para dar efetividade ao Plano Estratégico.
- Antes, ressalto que, em que pese os aspectos positivos de um plano específico do segmento, invariavelmente o "foco" recai sobre o CNJ, logo, o padrão deveria ser pensado de forma a contemplar as metas coincidentes e as exclusivas. E, especialmente nestas, o padrão seria mais necessário e viável, visto que mais perenes e capazes de abarcar atuação de níveis superiores (coordenação de subcomitês e do próprio Conselho).
- Em razão das características de cada Regional, mas é fundamental a troca de experiências com boas práticas.

- Ações padronizadas nacionalmente alcança maior poder de priorização e força para sua implementação.
- A construção do plano de ação deve partir da realidade do órgão; dentre órgãos com realidades tão díspares, não vejo como padronizar planos de ação. O que pode ser padronizado, em minha visão, seriam ferramentas para a construção e acompanhamento dos planos de ação, como softwares específicos, p. ex..
- Cada região tem características diferenciadas. Contudo, entendo que boas práticas devem ser compartilhadas para que cada Tribunal avalie a viabilidade de implementação na sua respectiva jurisdição.
- Padronização, otimização, impulso aos Regionais, convergência de esforços.
- Não, em virtude das diferenças de maturidade de planejamento estratégico de cada Regional, assim como das organizações terem características e estruturas bastante distintas.
- Tecnicamente é possível, contudo não existe força política para isso.
- Os planos de ação padronizados poderiam favorecer o cumprimento das metas, mas deveria ser tomado o cuidado de não impedir ações locais em função da realidade de cada Regional.
- Os Tribunais passariam a compartilhar boas práticas.
- Desde que observadas as especificidades de cada Tribunal, as boas práticas implementadas poderão trazer resultados satisfatórios para o cumprimento das metas.
- É preciso que cada unidade seja capacitada para fazer e executar seu plano de ação. Planos padronizados não tem a adesão necessária à sua execução. Aqui, os gestores (servidores e magistrados) são capacitados para a elaboração de plano de ação (5W2H e ciclo PDCA) e os planos de ação elaborados tem a execução acompanhada pela Corregedoria.
- A padronização das ações fortalece as ações a serem implementadas e facilita a adesão por parte da alta administração, especialmente quando a ação já vem definida em âmbito nacional.
- Fazer um estudo mais detalhado das etapas das atividades relacionadas às metas, ajudaria na elaboração de planos para o cumprimento/atingimento das metas. Identificando os pontos fracos concentraríamos esforços para contornar esses problemas.
- Fortalece a atividade do desdobramento, garante o alinhamento com o plano da justiça do trabalho e uniformização dos planos de ação entre todos os regionais.
- Deveria existir um banco de boas práticas nacional, com sugestão de planos de ação para que cada TRT pudesse utilizá-lo na medida de suas especificidades, tendo em vista as enormes diferenças entre eles.
- Através da adoção de iniciativas nacionais, a exemplo do CEJUSC, que contribui para a meta do ICONc, o próprio PJE, o CLE, o CLEC dentre outras, as semanas nacionais de conciliação e execução.
- Sim e Não. Considerando as especificidades de cada Tribunal Regional (tamanho, complexidade e naturezas das ações judiciais dentre outras), torna-se inadequada a padronização. Todavia, algumas metas podem sim ser padronizadas, em percentuais, não em termos absolutos.
- Desde que considere o porte do Regional.
- Entendemos que o CSJT poderia, da mesma forma que o CNJ fez com a Res. CNJ n. 221/2016, criar normas procedimentais e programáticas, sugerindo a adoção de determinados plano de ação votados ao cumprimento das metas, onde ficaria a critério de cada tribunal realizar suas atividades

tendo por base esse núcleo mínimo de sugestões, aprimorá-las ou utilizá-las como norte para a criação de outros instrumentos que, diante das peculiaridades locais, possam ser mais efetivos. Quando as ações são determinadas por órgão superior, mais facilmente são implementadas.

ITEM 24

De forma resumida, quais iniciativas do TRT influenciaram diretamente o cumprimento das metas do Plano Estratégico da Justiça do Trabalho?

"São diversas as iniciativas, não sendo possível resumir neste questionário. De toda sorte, todas as questões estão disponibilizadas nos relatórios de acompanhamento da estratégia, disponibilizadas desde 2011 em http://www.trt1.jus.br/web/guest/gestao-estrategica-nova." ***TRT 1***

"Saneamento dos registros nos sistemas informatizados, incentivo à conciliação, acompanhamento dos saldos das Varas nas fases de conhecimento e execução pela Corregedoria Regional, bem como o acompanhamento em 2ª Instância." ***TRT 2***

"Remessa de relatório analítico, quadrimestral, para o Gestor de Metas, que por sua vez remete aos desembargadores da Administração. Remessa de relatório sintético para todas as Varas do Trabalho. Apresentação dos resultados nas RAEs, tanto para o Grupo Estratégico como para a Comissão de Gestão Estratégica, composta por desembargadores. Inserção de dados das metas nacionais nas Atas de Correição." ***TRT 3***

"Iniciativas para otimização de processos de trabalho (projetos e ações das áreas de negócio, monitorados pela GE)." ***TRT 4***

"Monitoramento e informação para decisão. Melhor fluxo de processos e plano contínuo de capacitação, além de estrutura tecnológica e física compatível." ***TRT 5***

"Atuação do Núcleo de Conciliação alinhada às campanhas das Semanas Nacionais de Conciliação e Execução coordenadas pelo CSJT e CNJ." ***TRT 6***

"Obj.1 - Ação psicossocial junto a equipes de trabalho, novos servidores e servidores em licença médica prolongada; Ergonomia; Ginástica laboral etc; Obj.2 - Plano Anual de Contratações; Obj.4 - Encontro de Diretores de Secretaria de VTs; Encontro de Assessores de Desembargadores; Desenvolvimento de programas/relatórios específicos o SICOND; Obj. 5 - Semanas Nacionais de Conciliação e de Execução; Obj. 7 - Divisão de Execuções; Semanas Nacionais de Conciliação e de Execução; Obj. 8 - Constituição dos órgãos da Rede de Governança Colaborativa do TRT7; criação do Comitê de Gestão de Riscos; Obj. 9 - Coleta seletiva por associações de catadores; campanhas ambientais e de solidariedade social." ***TRT 7***

"Gestão por Competências, no iGovPessoas; Gestão de Riscos, no iGov; Gestão de Projetos, no IEOD." ***TRT 8***

"Estruturação de áreas para conciliação e execução, atuação da corregedoria, instituição de premiações, capacitações diversas em PJE, infraestrutura adequada de TIC." ***TRT 9***

"Digitalização dos processos, transparência dos resultados (encaminhamento mensal individualizado), premiações e reconhecimentos." ***TRT 11***

"O acompanhamento sistemático do cumprimento das metas; o acompanhamento/ajustes de lançamentos, especialmente em função do Pje e os reflexos no e-Gestão; e a sensibilização de magistrados e de servidores para compreensão de que as metas são importantes para o alcance dos objetivos institucionais, permitindo a concentração de esforços naquilo que foi considerado prioridade pelos Conselhos Superiores e estabelecido nos Planejamentos Estratégicos Participativos dos Regionais." ***TRT 12***

"Alinhamento do Planejamento Estratégico Institucional ao Planejamento Estratégico da Justiça do Trabalho; realização de RAES (Reunião de Análise da Estratégia) ampliadas com a participação do Comitê Gestor do Planejamento Estratégico Institucional, desembargadores, juízes, diretores/responsáveis por objetivos e indicadores, gestores de projetos e representantes de classe; Reunião com desembargadores gestores das metas e a realização das oficinas de desdobramento." ***TRT 13***

"Monitoramento prévio, priorização e contato direto com as unidades intervenientes principais responsáveis pelo cumprimento das metas." ***TRT 14***

"A parceria com a Corregedoria Regional é fundamental, pois as metas institucionais (que contém as nacionais) são um dos indicadores de desempenho observados nas correições. O avanço da gestão por processos, vinculada aos indicadores de desempenho." ***TRT 15***

"Atuação direta da corregedoria junto às Varas do Trabalho; Campanhas de Conciliações; Definição dos corretos parâmetros nas variáveis do e-Gestão." ***TRT 17***

"Acompanhamento dos processos pendentes de julgamento e projeto Reestruturação do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e de Cidadania." ***TRT 18***

"A realização de quatro RAE's por ano permite um monitoramento contínuo acerca do cumprimento das metas do nosso Planejamento Estratégico 2015/2020, bem como a definição de ações eficazes junto às unidades do TRT19ª quando percebida a necessidade na correção de rumos institucionais pela Alta Gestão do Tribunal.

A Comissão Permanente de Avaliação Estratégica do TRT da 19ª Região percebeu que as informações sobre o cumprimento das metas precisavam ser disseminadas pelas unidades do Tribunal com mais agilidade, para que fosse possível executar ações cujo resultado pudesse ser alcançado ainda no ano corrente. Assim, a Corregedoria Regional do TRT19ª, em suas correições ordinárias, vem demonstrando os resultados no cumprimento das metas da vara do trabalho em correição e o comparativo dela com os resultados das demais varas do trabalho, possibilitando aos magistrados e servidores uma visão macro situacional e promover ações nas metas com maior déficit.

Em continuidade, nas RAE's também são demonstrados os dados estatísticos trimestrais de todas as metas do Planejamento Estratégico, possibilitando à Alta Gestão realizar um diagnóstico periódico e manter contato direto com as unidades cujos resultados estejam destoando negativamente para correção de rumos, ou se destacando positivamente para os merecidos elogios.

Ademais, desde 2015 foi instituído o Programa de Mérito e Produtividade(Ato Presidencial TRT 19ª n. 214/2015, publicado em 22/12/2015) pelo qual são premiadas as varas que se destacaram no cumprimento das metas judiciais do ano anterior, com peso maior para àquelas com maior impacto aos interesses dos jurisdicionados." ***TRT 19***

"Além do monitoramento constante, seja através das RAE, seja através do envio mensal dos resultados obtidos para as unidades envolvidas e do monitoramento realizado durante as inspeções correcionais. Além disso, algumas iniciativas contribuíram para o alcance de resultados, de que são exemplos a Perícia Rápida, a Organização de Pauta, que contribuíram para os resultados do TMDP1c e também para IPA (Perícia Rápida); a atuação do Juízo Auxiliar de Execuções." ***TRT 20***

"Monitoramento periódico através de: 1) relatório de desempenho operacional do 1o grau; 2) semanas de conciliação e execução; 3) participação da Secretaria da Corregedoria no monitoramento das metas." ***TRT 21***

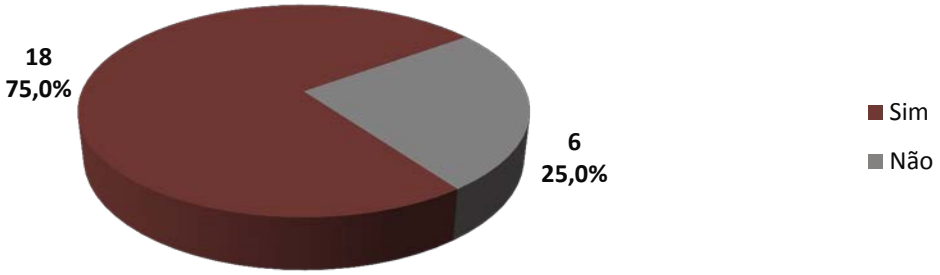
"Acompanhamento sistematizado das metas e reuniões periódicas com as unidades envolvidas."
TRT 22

"RAE'S, TRT em Movimento (reunião com cada unidade, seja presencial ou videoconferência, para propagar a estratégia), Memorando Circulares da Presidência, Semanas de Desenvolvimento Gerencial (servidores), Semanas Jurídicas (magistrados), TRT Notícias e ferramentas de pesquisa."
TRT 23

"Fixação dos Juízes Substitutos nas Varas do Trabalho de maior porte. Participações nas semanas nacionais de conciliação." ***TRT 24***

ITEM 25

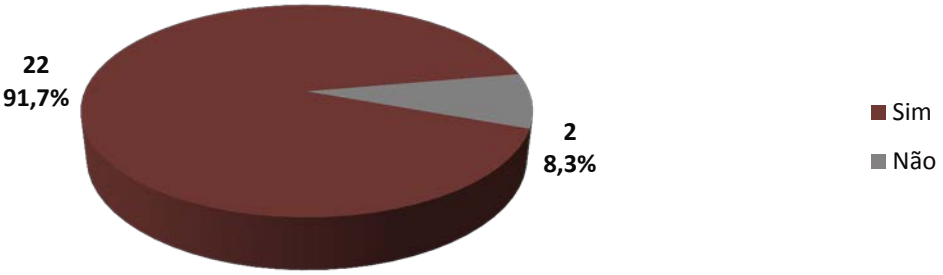
A implementação da Resolução CNJ nº 219/2016 afetou as atividades da área de Gestão Estratégica?



A implementação da Resolução CNJ nº 219/2016 afetou as atividades de ¾ das áreas de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho e mais de 90% dos Tribunais entendem que as áreas de Gestão Estratégica devem se envolver com a implementação da Resolução.

ITEM 26

Na sua opinião, o envolvimento da área de Gestão Estratégica na implementação da Resolução CNJ nº 219/2016 é importante?



ITEM 27

Na sua avaliação, quais seriam os principais impactos causados ao TRT com a implementação total da Resolução CNJ nº 219/2016?

"Paralização completa das atividades do 2º ou da área de apoio indireto." ***TRT 1***

"Inviabilidade de se estabelecer uma estrutura mínima de cargos e funções comissionadas nos Gabinetes dos Desembargadores. Há também grave incoerência nos resultados de sua aplicação, pois pressupõe a retirada de servidores do 2º Grau para o 1º, mas também registra um déficit no 2º Grau." ***TRT 2***

"Estudos estão sendo elaborados com envio de Plano de Ação ao CNJ, mas ainda não houve a efetiva implementação." ***TRT 3***

"Otimização do uso dos recursos disponíveis (cargos e funções) e inserção do paradigma de produtividade no dia a dia da jurisdição de forma mais efetiva." ***TRT 4***

"O TRT5 está equalizado, entretanto é uma perda grande de autonomia a desconsideração de norma sobre o tema já disciplinado pelo CSJT - Resolução 63. Acreditamos que a força de trabalho pode ser melhor quantificada com outras variáveis que apenas o número de processos." ***TRT 5***

"O grande número de movimentação de servidores do segundo para o primeiro grau acarretará a desestruturação do segundo grau e não beneficiará, significativamente, a prestação jurisdicional no primeiro grau. Além de trazer impacto na qualidade de vida dos servidores que poderão em um curto período de tempo, serem removidos do seu local de trabalho, bem como serem afetados na parte econômica devido ao deslocamento de gratificações, gerando grande insatisfação." ***TRT 6***

"No caso do TRT7, que tem reduzido quadro de pessoal, a implementação da resolução produziria verdadeiro "desmantelamento" do apoio judiciário de 2º Grau, quanto a servidores e funções; eventual "desmantelamento" tb da área de apoio indireto, na tentativa de minorar os efeitos no apoio direto de 2º grau, com repercussão direta na redução da eficiência da gestão e da incipiente governança da Administração; a instabilidade das equipes no apoio direto à atividade judicante teria impactos na sua eficiência e no adoecimento dos servidores, com aumento do absenteísmo; desestímulo à eficiência, vez que as VTs mais céleres e produtivas têm perspectiva de redução de pessoal, limitando-se à lotação paradigma; gastos elevados com ajuda de custo e, eventualmente, auxílio-moradia a servidores removidos." ***TRT 7***

"Acirramento das deficiências estruturais; colapso dos serviços judiciários no 2º grau; aumento do congestionamento na 2ª instância; impacto orçamentário provocado pela movimentação de servidores; impacto nas famílias e na qualidade de vida dos servidores." ***TRT 8***

"Ainda não é possível avaliar adequadamente, em razão de não estar definida a sua exata forma de implementação. Mas pode-se vislumbrar que afetará o quadro de servidores da área administrativa, além dos inerentes efeitos nos Gabinetes e VTs e consequentemente na prestação jurisdicional." ***TRT 9***

"Inviabilidade do funcionamento do 2º Grau de jurisdição" ***TRT 10***

"Inviabilização do 2º grau." ***TRT 11***

"Inviabiliza o funcionamento das atividades de apoio de 2º grau com a redução significativa da força de trabalho; Impacto na vida familiar e social dos servidores movimentados; Impacto financeiro em pagamentos de ajuda de custo em remoções de ofício; Redução da produtividade do 2º grau e baixa produtividade inicial dos servidores removidos, necessitando de treinamento; Falta de estrutura para alocar os servidores removidos (espaço físico, mobiliário, equipamentos e infraestrutura de informática, etc.); Afeta negativamente o clima organizacional; Prejudica a padronização das unidades judiciárias (conquista histórica da JT); É incompatível com a resolução 63 do CSJT." ***TRT 12***

"- A implantação total da Resolução CNJ nº 219/2016, a partir dos estudos realizados, considerando a realidade do nosso Tribunal, traria evidente desequilíbrio de força de trabalho, em detrimento da 2ª instância, principalmente porque a primeira instância já dispõe de quantitativo bastante razoável de servidores e de funções comissionadas. (Comitê da Resolução)
- Não identificamos soluções viáveis que mitiguem os graves impactos negativos gerados com a implantação total da Resolução CNJ nº 219/2016, sem que passe pela reformulação dos seus próprios critérios. (Comitê da Resolução)." ***TRT 13***

"Necessidade de reestruturação de vários setores, com deslocamento de competências, devido à redução substancial do número de servidores, cargos em comissão e funções de confiança na área de apoio direto de 2º grau, além da insegurança que a notícia da implantação da Res. 219 causou nos servidores, devido à possibilidade de remoção." ***TRT 14***

"Creio que teremos um necessário aumento de produtividade no 1º grau e uma possível queda no desempenho do 2º grau, que deverá ser saneado com melhoria dos processos de trabalho." ***TRT 15***

"Considerando a realidade do TRT 16ª Região, a implementação total desta resolução comprometerá a produtividade do 2º grau e da área administrativa, que já contam déficit de servidores, considerando que se trata Regional com déficit de servidores em seu quadro geral. Entretanto, a área administrativa conta com muito servidores em eminência de aposentadoria. E ainda, cada vez a mais a legislação de contratos públicos vem tornando-se mais complexa para a gestão." ***TRT 16***

"Aumento do passivo no grau de jurisdição que perder muitos servidores." ***TRT 17***

"Implicaria na remoção de 66 servidores do 2º grau para 1ºgrau - atrasos, aumento na taxa de congestionamento, aumento nos prazos, a transferência de cargos em comissão no valor de R$ 239.649,99 que equivalem a 18,5 CJ-3, a transferência de funções comissionadas do 2º grau para o 1º grau, no valor de R$ 103.762,13 que corresponde a 46,48 FCs 5." ***TRT 18***

"Extremas dificuldades na atuação do 2º grau de jurisdição, uma vez que os gabinetes dos desembargadores são compostos de apenas 7 servidores cada, e as unidades de apoio possuem apenas 25 servidores, e com a 219 seriam reduzidos 30 servidores." ***TRT 19***

"Em função do quantitativo extremamente reduzido de servidores do TRT 20, a implantação da Resolução CNJ na forma como está atualmente regulamentada teria impacto extremamente negativo em relação à atuação do segundo grau. Além disso, inviabilizaria a atuação de Núcleos criados pelo CNJ de atuação no 2º grau, com é o caso do NUGEP." ***TRT 20***

"Distribuição desproporcional dos recursos humanos e financeiros, de modo a obstaculizar o funcionamento da segunda instância." ***TRT 21***

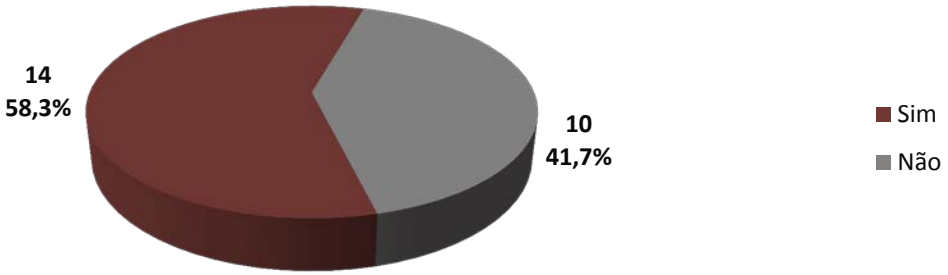
"Afetaria de forma significativa a eficiência operacional do 2º grau de jurisdição do TRT22." ***TRT 22***

"O TRT23 já havia padronizado a estrutura organizacional e de pessoal com base na Res. CSJT n. 63/2010, o que em nosso ponto de vista, até o momento, nos atendia muito bem. Com o advento da Res. CNJ n. 219/2016, após realizados os estudos de implementação da norma, verificamos que a referida espécie normativa não foi idealizada de modo a contribuir com as diferentes peculiaridades de ramos da justiça, das diferentes regiões/localidades onde estão instalados os tribunais, bem como o número de servidores e magistrados de cada tribunal, haja vista que em relação ao tribunais de pequeno porte, como é o nosso, acabará por acarretar acarretar diversos prejuízos na reorganização da padronização da estrutura organizacional e de pessoal, principalmente em relação ao número de servidores que migrariam entre o 1º e 2º graus de jurisdição, bem como em relação a distribuição dos cargos comissionadas e funções de confiança." ***TRT 23***

"A Gestão Estratégica não está envolvida na implementação da 219/2016." ***TRT 24***

ITEM 28

O TRT identificou alguma solução para reduzir os impactos negativos gerados pela Resolução CNJ nº 219/2016?



A maioria dos Tribunais, 58,3%, identificou solução para reduzir os impactos negativos gerados pela Resolução CNJ nº 219/2016.

28.1 - Se sim, cite a solução identificada para reduzir os impactos negativos gerados pela Resolução CNJ nº 219/2016?

"Alterações de parâmetros; envolvimento do Comitê de Priorização do 1º grau como interlocutor de amenização dos impactos (negociação interna)." ***TRT 1***

"A resolução, de ponta a ponta, e se implementada, possui pontos negativos e positivos. Por ora, a medida primordial é implementá-la em diretrizes e não em números absolutos; logo, os impactos supostamente negativos de mudanças de servidores, por exemplo, não ocorrem imediatamente, mas pelo movimento normal de nomeações e vacâncias." ***TRT 4***

"Artigo 12 em seu segundo parágrafo para as FCs e CJs." ***TRT 5***

"A redação atual não dá margens para reduzir os impactos, sobretudo em razão da atual regra de proporcionalidade determinada pelo art. 3º (cargos efetivos) e art. 12 (CJs/FCs). Com a finalidade de reduzir as distorções apresentadas pela Resolução CNJ nº 219/2016, o TRT8 propôs ao CNJ:
1. Que, para os fins específicos dispostos nos arts. 3º e 12 da Resolução CNJ nº 219/2016, sejam consideradas apenas as ações que ingressaram, bem como as execuções de títulos extrajudiciais, consoante o disposto no art. 17, parágrafo único, da Resolução CSJT nº 63/2010;
2. Como alternativa ao item 1, propõe-se a exclusão dos casos novos e das respectivas baixas nas hipóteses de extinção de processo por arquivamento;
3. Que a remessa ao setor de admissibilidade de recursos passe a ser considerada uma forma de baixa do processo no 2º grau, tendo em vista que o trabalho do Gabinete do Desembargador se encerra com a remessa do recurso para o setor de admissibilidade e
4. Que a classe processual "recurso de revista" seja considerada como caso novo para fins de apuração da estatística do 2º grau, em razão da nova sistemática imposta pela Lei nº 13.015/2014." ***TRT 8***

"As propostas objetivando tal intento estão em construção, não sendo possível assim compartilhá-las no momento." ***TRT 10***

"A aplicação da Resolução n° 219/2016 de forma paulatina seria uma alternativa de amenizar o impacto. Além disso, a proposição de alterações dos critérios de cálculo conforme Ofício Coleprecor 36/2017 (não considerar os processos arquivados e/ou em que se tenha verificado desistência na contagem estatística de processos de primeiro grau, não se contemplar os processos em fase de execução na soma do quantitativo de primeiro grau, considerar os recursos de revista na somatória dos processos de segundo grau)." ***TRT 12***

"Fortalecimento das conciliações no primeiro grau com a criação do CEJUSC, do Centro de Pesquisa Patrimonial e Execução, do NUGEP; Fortalecimento das Varas Itinerante no 1º Grau." ***TRT 14***

"A melhoria dos processos de trabalho." ***TRT 15***

"Criação de cargos e funções" ***TRT 16***

"Foi proposta como alternativa a possibilidade do 1º grau receber 18 servidores do 2º grau e 18 FC-4. Essa alternativa foi levada à consideração do Comitê Regional da Política de Atenção Prioritária ao 1º grau, que entendemos resolveria a carência do CEJUSC - Centro Judiciário de Solução de Métodos Consensuais de Solução de Disputas" ***TRT 18***

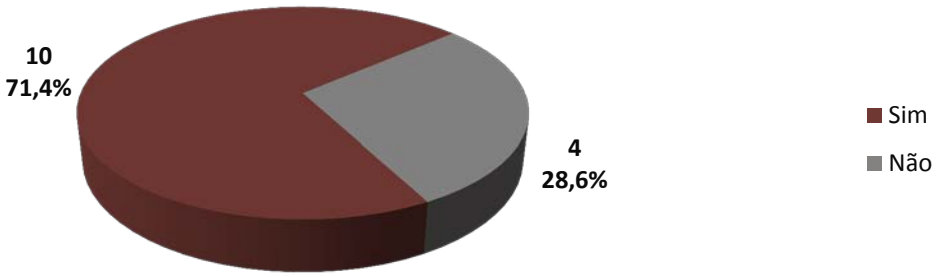
"Usar o art. 26 da referida resolução, para adequar a priorização do 1º grau às circunstâncias locais do TRT19." ***TRT 19***

"Garantir, primeiramente, antes de se fazer a distribuição proporcional, a lotação paradigma das unidades, tanto de primeiro quanto de segundo grau." ***TRT 20***

"Exclusão dos arquivamentos, desistências e execução de título judicial da contagem dos casos distribuídos no primeiro grau." ***TRT 21***

"Criar e estruturar o núcleo de apoio às unidades de 1º grau, definindo a modalidade e condições de trabalho para os servidores que serão designados para atuar em unidades de 1º grau do interior." ***TRT 22***

28.2 - A solução encontrada está documentada em plano de ação?



Dos 24 TRTs, 10 documentaram em Plano de Ação a solução identificada para reduzir os impactos negativos gerados pela Resolução CNJ nº 219/2016: TRTs da 1ª, 3ª, 4ª, 12ª, 15ª, 16ª, 18ª, 19ª, 20ª e 22ª Regiões.

2ª ReunejT

CSJT

Conselho Superior da Justiça do Trabalho