



# Guia de Implantação dos Modelos Alocativos

projeto de diagnóstico e fortalecimento dos judiciários estaduais

## SUMÁRIO

Introdução ao Guia de Implantação dos Modelos Alocativos	3
Implantação do modelo de alocação de recursos	9
Gestão da alocação de recursos	
Alocação de recursos humanos	39
Alocação de recursos orçamentários	57
Conclusão	66



# INTRODUÇÃO

# INTRODUÇÃO AO GUIA DE IMPLANTAÇÃO DOS MODELOS ALOCATIVOS

## A MUDANÇA

Uma mudança é ir da situação atual à visão de futuro, na qual as pessoas são engajadas à implementarem uma nova forma de operação definida, introduzir novas tecnologias, mudar suas atitudes e a adquirir novas competências com o intuito de aprimorar e melhorar seus desempenhos e se adequar à nova realidade.

Toda inovação exige novas habilidades, conhecimentos, ou seja implantar mudanças nas formas habituais de se fazer as coisas dentro da organização. De acordo com Kotter (2002)<sup>1</sup>: “Para lidar com todas as mudanças, os altos executivos das melhores empresas vêm delegando mais responsabilidades gerenciais aos níveis mais baixos”.

A capacidade de adaptação e iniciativa para a mudança por parte dos gestores e dos servidores acelera a obtenção de resultados. Neste contexto é que, também de acordo com Kotter (2002)<sup>1</sup>, “as posições no alto da hierarquia, principalmente, requerem bastante liderança para lidar com um ambiente altamente volátil na empresa. As pessoas nestes cargos têm de ser capazes de lidar com controles e sistemas de planejamento, sistemas de

recursos humanos e estruturas organizacionais complexos”.

Adotando o conceito de liderança como sendo capacidade ou qualidade daqueles que conduzem mudanças, verifica-se um aumento da demanda de liderança em todos os níveis da empresa. Isto se dá desde a alta direção até inclusive ao pessoal de frente. Conduzir mudanças criativas e inovadoras revela-se uma tônica importante para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Para produzir inovações as pessoas que compõem a organização são mais solicitadas no desenvolvimento dos seus conhecimentos, habilidades e competências.

A mudança pode causar a apreensão das pessoas, assim como existem mudanças que podem não dar certo. Para todos os casos, exige-se modificações de hábitos pessoais que provocam resistências ativas ou passivas, que surgem em função de uma percepção de perda desses domínios pessoais. Como é necessário aprender a fazer coisas novas de novos modos, por mais boa vontade que se tenha, qualquer tipo de mudança gera certas resistências.

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O gerenciamento do processo de mudança organizacional, quando relacionada principalmente a aspectos culturais, pode ser facilitado por uma abordagem que incorpore os conceitos relacionados ao desenvolvimento organizacional.

Desenvolvimento organizacional pode ser definido como sendo um “esforço de longo prazo, apoiado pela administração de topo, para melhorar os processos de solução de problemas e de renovação de uma organização através de uma administração eficaz da cultura organizacional” (STONER e FREEMAN, 1999)<sup>2</sup>.

É importante que se compreenda, que as características peculiares de cada organização devem ser respeitadas; isto implica, entre outros aspectos, que o fato de um processo de gestão de mudanças ter obtido sucesso em uma organização não garante que o mesmo processo servirá para uma outra organização, ainda que apresentem características semelhantes pois as pessoas que fazem parte de cada uma dessas organizações não são as mesmas.

(1) KOTTER, J. P. Afinal o que fazem os líderes. Campus: Rio de Janeiro, 2000, 1 ed.

(2) STONER, J. A. F. ; FREEMAN, E. Administração. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

## O PROJETO

Em 2004, o Banco Mundial publicou importante relatório, no qual apontou existir no Judiciário brasileiro alocações orçamentárias elevadas em relação à prestação de serviços demandados. As análises concluíram pela possível subutilização dos insumos disponíveis e indicaram a necessidade de investimento em ações de melhoria na aplicação de seus recursos. As soluções indicadas para melhorar os níveis de atendimento ao cidadão envolviam ações voltadas à redução da ineficiência operacional e o investimento em parcerias com entidades alheias ao Judiciário, com vistas à celebração de cooperações com outros atores, em auxílio à implantação de ações de modernização (BANCO MUNDIAL, 2004)<sup>3</sup>.

Uma das soluções cabíveis é a estruturação da alocação de dois recursos importantíssimos para a máquina gerencial: recursos humanos e orçamentários.

A partir do projeto Diagnóstico e Fortalecimento dos Judiciários Estaduais, o Banco Mundial forneceu recursos que foram investidos em pesquisa e elaboração de modelos alocativos adaptados à realidade complexa do Judiciário. O principal foco é o aumento do acesso à

justiça da população pobre a partir do uso eficiente de recursos.

O principal foco do projeto foi a construção de modelos alocativos que contemplassem as experiências e rotinas de trabalho já estabelecidas e bem sucedidas em tribunais do próprio judiciário estadual. Por isso, após a análise quantitativa dos dados dos 27 TJs e encerramento com a presença dos mesmos tribunais na 1ª Oficina de Trabalho para levantamento de boas práticas para o modelo, iniciou-se a fase de análise qualitativa de 10 Tribunais de Justiça de Estado (DF, SC, TO, MT, MS, MG, RS, SE, MA, PI).

Ao longo das visitas nesses dez estados, uma série de experiências de sucesso e informações de restrições para o modelo foram levantadas. Com a participação de gestores técnicos em planejamento, orçamento e gestão de pessoas, juizes auxiliares da Presidência, magistrados e servidores, foi possível reunir uma série de sugestões para o modelo alocativo de recursos para tribunais de justiça. Práticas estas que foram reunidas em forma de manual, apresentadas e discutidas com os dez Tribunais na 2ª Oficina de Trabalho.

### Manuais de alocação de recurso



(3) BANCO MUNDIAL. Brazil: Making Justice Count - Measuring and Improving Judicial Performance in Brazil. Relatório n. 32789-BR, 2004.

## O GUIA DE IMPLANTAÇÃO DOS MODELOS

Para o sucesso da implantação dos modelos alocativos, a **leitura dos manuais indicados anteriormente é imprescindível**. Por isso o conteúdo deste documento tomará como referência algumas etapas descritas em detalhes nos manuais.

O Guia de Implantação está dividido em 3 grandes capítulos: implantação, execução e conclusão. Este material servirá de apoio à definição das ações necessárias, dicas e recomendações de atuação do Tribunal para a melhor implantação do processo alocativo de recursos humanos e de recursos orçamentários.

A utilização total, parcial ou adaptada deste guia é facultativa a cada Tribunal, cabendo aos gestores definir de que maneira ele se encaixa na sua realidade. O importante é o engajamento para que haja um aprimoramento nas práticas de gestão e que isto agregue maior valor aos serviços prestados.

A figura ao lado apresenta de forma gráfica cada um dos ciclos que serão descritos nos capítulos seguintes. A seguir serão descritos brevemente sobre o conteúdo de cada capítulo.

## IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Durante a implantação, a mudança é mais acentuada, gerando resultados no curto prazo e a quebra de paradigmas. O foco é a comunicação.

Este capítulo contém o detalhamento das ações necessárias para a preparação para a execução do primeiro ciclo de mudança no TJ. Ele se concentra no detalhamento do 1º ano de implantação das mudanças nos processos, que deve ser iniciada pela preparação dos processos, entendendo como eles ocorrem atualmente, bem como levantando os ajustes normativos que deverão ser realizados.

Após o entendimento das alterações, inicia-se a etapa de comunicação e execução do primeiro ano do modelo e ajustes no processo, conforme a realidade local.

## GESTÃO DO DO MODELO

Já no 2º ano de execução do processo, a sedimentação das mudanças e os ajustes ao novo processo são executadas. O estímulo às melhorias contínuas e o fortalecimento dos

novos paradigmas são o foco.

Neste capítulo o foco é detalhar mais sobre a gestão do dia a dia dos novos processos de alocação de recursos. Por isso, o detalhamento das ações seguirá a especialidade do assunto: orçamento e recursos humanos.

Para o ciclo orçamentário, a primeira observação importante é que o gerenciamento matricial de despesas será preparado e executado no primeiro ano, e somente servirá de base para o exercício seguinte.

No ciclo de recursos humanos, entretanto, isso não ocorrerá. Desta forma, a execução do 1º ano de alocação de recursos humanos já ocorrerá normalmente.

## CONCLUSÃO

O capítulo de conclusão descreve algumas observações sobre o processo de gerenciamento da mudança no Tribunal.

Figura ilustrativa do modelo de implantação dos modelos alocativos, divididos em dois grandes ciclos: O ciclo de implantação e o ciclo de gestão do novo processo. As etapas comuns serão descritas conforme a especificidade em cada um dos ciclos.

Preparação para **implantação** do novo processo. As atividades dessa etapa **serão executadas uma única vez**, não se repetindo mais.

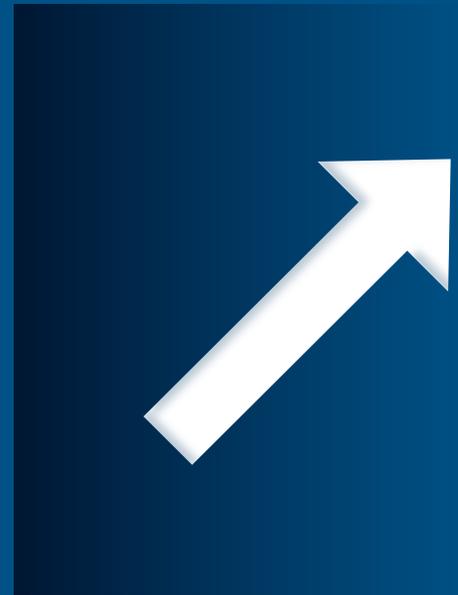


Execução do novo processo a partir do 2º ciclo de alocação



# IMPLANTAÇÃO

*1º ciclo de execução do modelo*

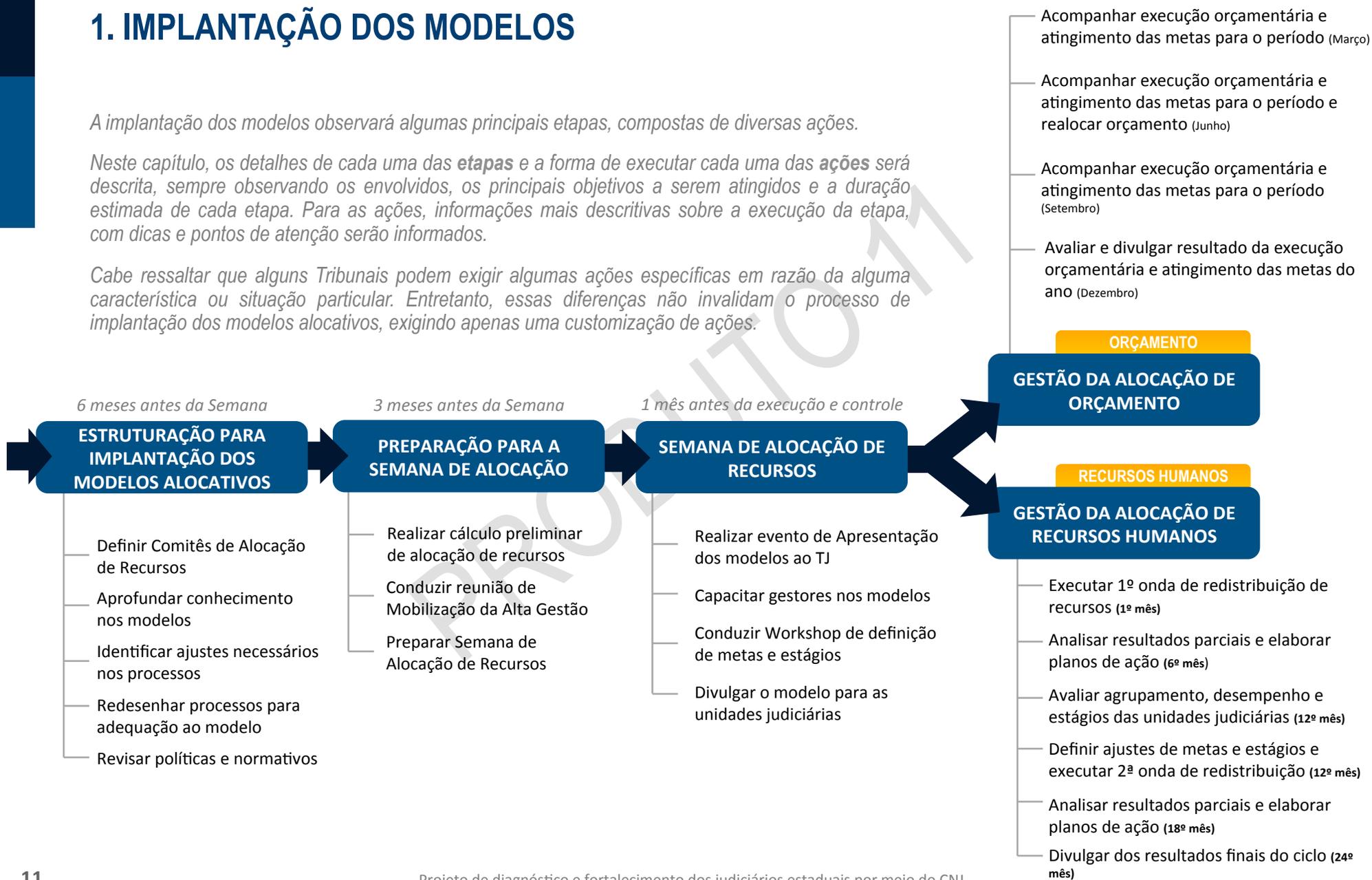


# 1. IMPLANTAÇÃO DOS MODELOS

A implantação dos modelos observará algumas principais etapas, compostas de diversas ações.

Neste capítulo, os detalhes de cada uma das **etapas** e a forma de executar cada uma das **ações** será descrita, sempre observando os envolvidos, os principais objetivos a serem atingidos e a duração estimada de cada etapa. Para as ações, informações mais descritivas sobre a execução da etapa, com dicas e pontos de atenção serão informados.

Cabe ressaltar que alguns Tribunais podem exigir algumas ações específicas em razão da alguma característica ou situação particular. Entretanto, essas diferenças não invalidam o processo de implantação dos modelos alocativos, exigindo apenas uma customização de ações.



## ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

Trata-se da etapa inicial do ciclo de implantação, que tem como principal objetivo o a definição dos atores responsáveis pelo novo processo, o levantamento da situação atual e identificação das necessidades de mudança nos processos e normativos para a adesão ao modelo alocativo.

## PREPARAÇÃO PARA A SEMANA DE ALOCAÇÃO

Neste capítulo, toda a movimentação e preparação para o evento formal de alocação de recursos é descrito. O principal foco desta etapa é a preparação dos artefatos quantitativos, sensibilização da Alta Gestão e a preparação logística e de comunicação do grande marco da mudança, o evento de alocação.

## SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A semana de alocação é o evento institucional que abre a execução do novo processo. Ao longo desse evento, diversos atores são

envolvidos, a fim de tornar a mudança transparente e participativa. De forma análoga ao Encontro Nacional do Judiciário, essa semana de alocação passa a ser um marco estratégico para o Tribunal, que focará na apresentação de metas claras e na capacitação dos atores envolvidos nesse monitoramento.

A semana serve também como evento para a celebração de resultados e reconhecimento de unidades judiciárias e servidores pelo bom desempenho.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO

O 1º ano do processo de orçamento redesenhado visa a adaptação do Tribunal ao modelo proposto, e entendimento de seus conceitos e etapas pelos servidores e magistrados.

Seu principal objetivo é disseminar práticas que visem a eficiência nos gastos e arrecadação, por meio de definição de metas e ações específicas para seu atingimento.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assim como o 1º ano de Orçamento, este momento também é uma preparação para a adesão completa do método de alocação de pessoas.

Por se tratar de pessoas, as alocações serão feitas gradualmente, objetivando alinhar ao máximo o melhor desempenho do TJ com a qualidade de vida de seus servidores.

Após a semana de alocação de recursos, algumas alocações serão feitas, com foco em solicitações já efetuadas e/ou para mesma localidade. Um ano após o início da implantação, mais uma rodada de redistribuição é realizada de acordo com a necessidade e disponibilidade de pessoal.

Paralelamente a isto, diversas ações para melhoria da eficiência organizacional são efetuadas, considerando a situação de cada Unidade Judiciária. É fundamental que estas ações sejam amplamente divulgadas e que haja a participação efetiva do Comitê de Alocação de Recursos e da Alta Gestão do TJ.

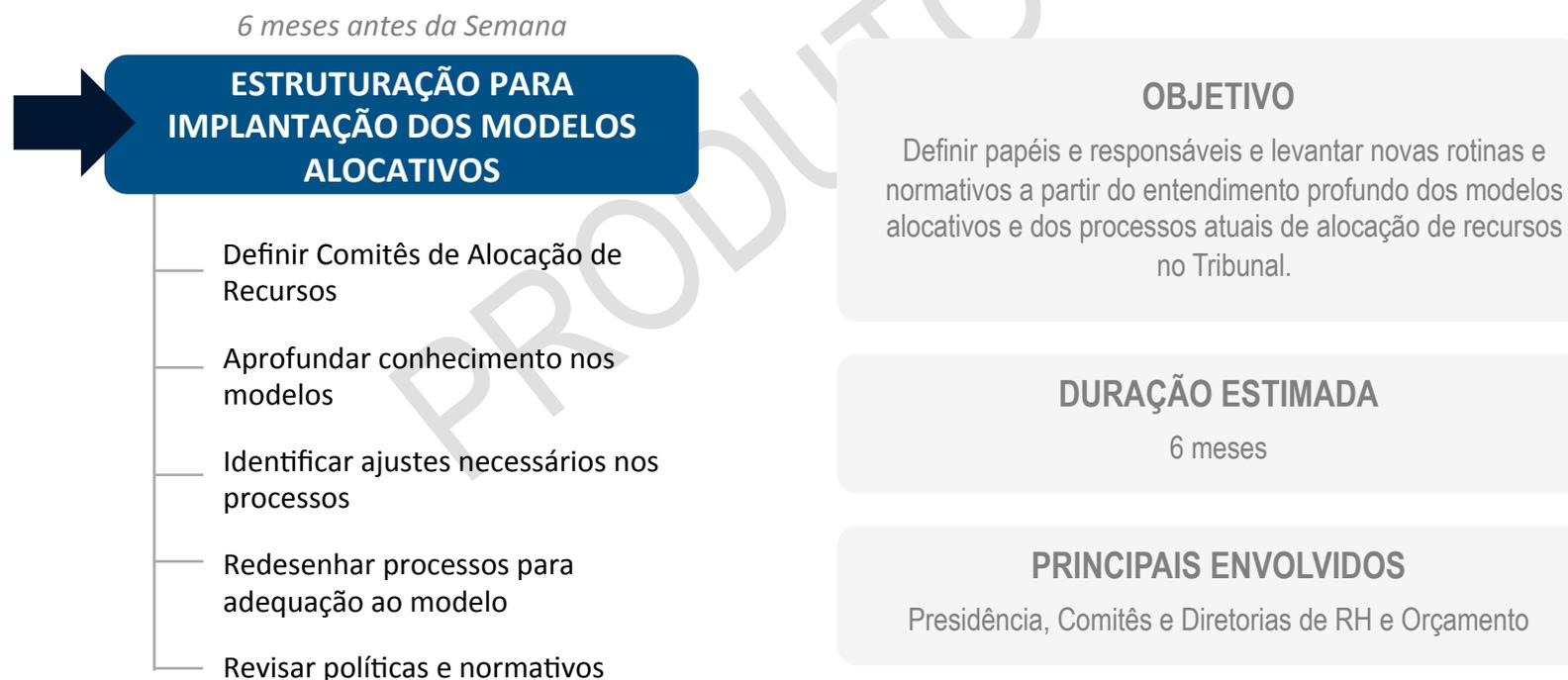
Ao final do primeiro ciclo, no 24º mês, é realizado mais uma rodada de discussão para início do 2º ciclo de alocação de pessoas.

## 1.1 ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

A estruturação para a implantação é a etapa inicial da primeira rodada do modelo, que tem como objetivo o aumento da eficiência e acesso a justiça por meio da mudança na forma de trabalhar no TJ.

Esta mudança é decorrente da adesão aos modelos alocativos, e compreende a estruturação básica dos processos para que o modelo possa ser implantado, por meio da preparação dos processos, políticas e normativos do TJ.

Os atores desta etapa são os diretores das áreas responsáveis e o comitê de alocação de recursos, e terão como desafio, conhecer e entender as minúcias dos modelos, de modo a conseguir adequar a situação atual do processos de trabalho para que sua implantação seja possível.



# ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

## 1.1.1. Definir Comitês de Alocação de Recursos



Os Comitês de Alocação de Recursos tratam-se de estruturas colegiadas compostas por **servidores** das áreas diretamente envolvidas na implantação do modelo e de **magistrados** em funções técnicas e/ou estratégicas.

Para que esse comitê seja o mais efetivo possível, algumas competências dos membros de sua composição precisam ser observadas, tais como:

- Autonomia para tomar **decisões** alocativas;
- Participação das **áreas técnicas** de recursos humanos, planejamento/orçamento e Presidência na composição do colegiado; e,
- **Frequência** de encontros para acompanhamento de resultados e decisões esporádicas, conforme a necessidade.

Cabe a ressalva de que **o tribunal pode utilizar alguma estrutura colegiada já existente para efetuar esse tipo de decisão**, desde que possua competências iguais ou semelhantes às indicadas acima.

A definição dos participantes deve observar o principal objetivo de garantir a legitimidade do grupo e das decisões. Desta forma, cabe ao Tribunal avaliar a participação e as responsabilidades das Associações de magistrados e servidores, no que couber.

As principais responsabilidades desse comitê podem ser observadas na descrição abaixo:

- Estruturar o Tribunal para implantação dos modelos, por meio da transformação dos processos, normativos e políticas;
- Sensibilizar todos os envolvidos e partes interessadas;
- Definir e controlar os estágios e metas de desempenho das Unidades Judiciárias;
- Gerir o dia a dia durante toda a implantação do modelo; e,
- Apresentar os resultados.

## ETAPA DE ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

### 1.1.2. Aprofundar conhecimento no modelo



O aprofundamento do conhecimento no modelo de alocação compreende à uma **leitura minuciosa dos manuais dos modelos de alocação**. Esse entendimento é altamente necessário, de modo que o Comitê de Alocação de Recursos obtenha o domínio e clareza das etapas e conceitos do modelo.

A partir do conhecimento de cada uma das etapas, esse colegiado poderá identificar possíveis gargalos ou dificuldades para implantação do modelo conforme a realidade local. Quando isto ocorrer, é importante que esses apontamentos sejam registrados para serem utilizados nas etapas seguintes.

O objetivo deste aprofundamento é que o comitê torne-se capacitado tecnicamente para implantação do modelo e também para o repasse do conhecimento aos demais gestores que irão participar dos processos de alocação.

Sugere-se que nas reuniões iniciais do Comitê o modelo seja discutido a partir do entendimento conceitual obtido a partir dos manuais. Alguns tópicos que podem ser abordados:

- Desafios do acesso à justiça;
- Gestão da mudança e gestão do dia a dia no contexto do judiciário;
- Conceitos de gerenciamento matricial de recursos humanos;
- Conceitos de gerenciamento matricial de recursos orçamentários;
- Transformações a serem realizadas no Tribunal;
- Áreas que executam a alocação de recursos; etc.

## ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

### 1.1.3. Identificar ajustes necessários nos processos para aplicação do modelo



Para o sucesso da implantação do modelo, é fundamental que haja o **alinhamento das atividades do modelo com os processos de trabalho de alocação de recursos do TJ**. Nesta etapa, o Comitê de Alocação de Recursos estuda os processos de trabalho atuais que seriam diretamente alterados pela implantação do modelo, entendendo a situação atual e identificando os ajustes necessários em cada um destes processos.

Para iniciar esse processo de análise da mudança, o Comitê pode contar com o apoio da área de Gestão de Processos para auxiliar no levantamento dessas mudanças.

O primeiro passo que pode ser adotado pelo colegiado é a realização de 1 a 2 encontros de ideação com os gestores técnicos e principais *stakeholders* do processo para **levantar as transformações mais críticas**, garantindo assim o envolvimento de algumas pessoas no processo de mudança. Nessa reunião específica, é importante ressaltar a mensagem da criação de um visão de futuro, sem restrições.

Após, recomenda-se o mapeamento (fluxograma) dos processos atuais, como uma ferramenta de entendimento, seja feito com a

participação dos gestores dos processos atuais e com os principais clientes e interfaces desses processos. A visão total dos participantes e envolvidos pela operação garante que a identificação das melhorias seja mais assertiva. Cabe ressaltar que esses gestores do processo compreendem aos Diretores, ou cargos análogos, das áreas técnicas, como Recursos Humanos, Orçamento e Planejamento, por exemplo.

A participação da equipe técnica dessas Diretorias também é recomendada, em alguns casos. Isso se dá pelo conhecimento técnico da operação desses processos. Entretanto, a seleção desses participantes deve observar uma premissa de participação e alinhamento com as novas mudanças a serem realizadas em todos o processo, ou seja, o perfil deve estar sensibilizado para atuar colaborativamente e estando flexível às mudanças iminentes que ocorrerão com o processo de alocação.

Para auxiliar no registro das melhorias levantadas, recomenda-se a utilização de uma tabela que indique de forma geral as seguintes informações: ideia e descrição da solução. Pode-se inserir um campo a mais com uma breve descrição da situação atual, reforçando a necessidade de uma ação por parte do Tribunal. Nesse caso, o impacto no processo atual, por exemplo.

## ETAPA DE ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

### 1.1.4. Redesenhar processos para adequação ao modelo



A partir do entendimento dos conceitos do modelo, obtido na etapa de aprofundamento do conhecimento no modelo, e das experiências obtidas ao longo das entrevistas de mapeamento do processo para identificação de ajustes, o Comitê deverá redesenhar o processo atual.

Para que essa mudança aconteça de uma forma estruturada, recomenda-se a utilização da ferramenta de consolidação das melhorias no processo atual para implantação do modelo, utilizada na etapa anterior. Assim, o Comitê de Alocação de Recursos poderá acessar as transformações prioritárias para a execução do novo processo.

É interessante que essa análise **envolva os gestores técnicos dos processos**, dado que é por meio deles que o processo será conduzido na sua nova formação. Neste momento, o Comitê e os Gestores devem **priorizar as melhorias**, utilizando alguns critérios como impacto, esforço e prazo de implantação, por exemplo.

Após a seleção dessas mudanças, é fundamental que a Alta Administração tome conhecimento das mudanças mais estruturantes do processo. Isso se dá pela alta influência da Liderança no processo de mudança. O conhecimento por parte das Figuras Institucionais dá credibilidade e fortalecimento do processo de mudança.

## ESTRUTURAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO

### 1.1.5. Revisar políticas e normativos de acordo com novo processo



A última etapa da estruturação para a implantação compreende no levantamento das políticas e normativos que devem sofrer alterações para a implantação do modelo.

Com os processos redesenhados, o Comitê de Alocação, em parceria com as Diretorias técnicas responsáveis pelos processos, revisa estes documentos alinhando-os ao modelo aderido e aos novos processos. Isso se dá boa parte porque os modelos de alocação de recursos tratam de diversas regras e critérios de alocação, por isso é esperado que algumas mudanças em normativos e políticas sejam identificadas no momento do mapeamento de processos.

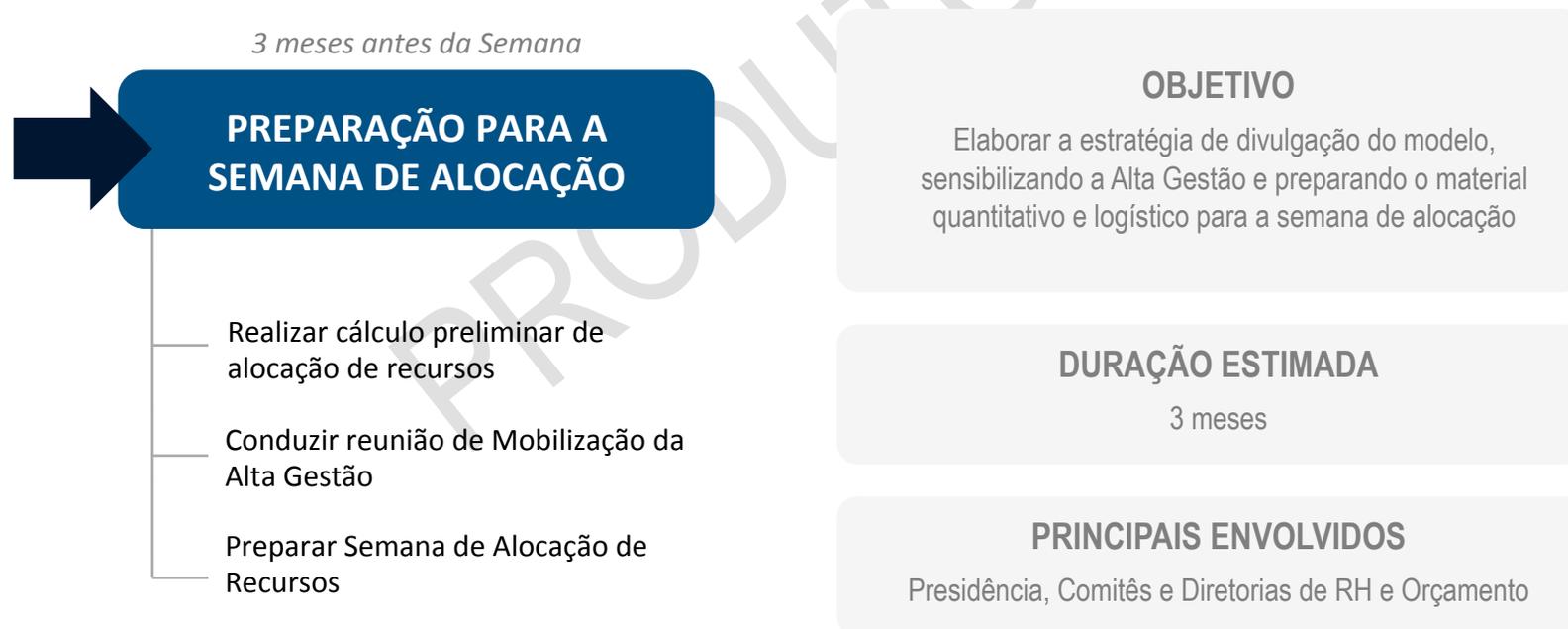
A participação da Alta Gestão do TJ nesta etapa é fundamental, para evitar a morosidade na aprovação destes novos materiais e para legitimar a implantação do modelo.

## 1.2 PREPARAÇÃO PARA A SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Toda grande mudança deve ser comunicada de forma clara e estruturada. Por isso, a Semana de Alocação de Recursos é de extrema importância para o sucesso da implantação do modelo no TJ, tratando-se de um marco para o início da implantação.

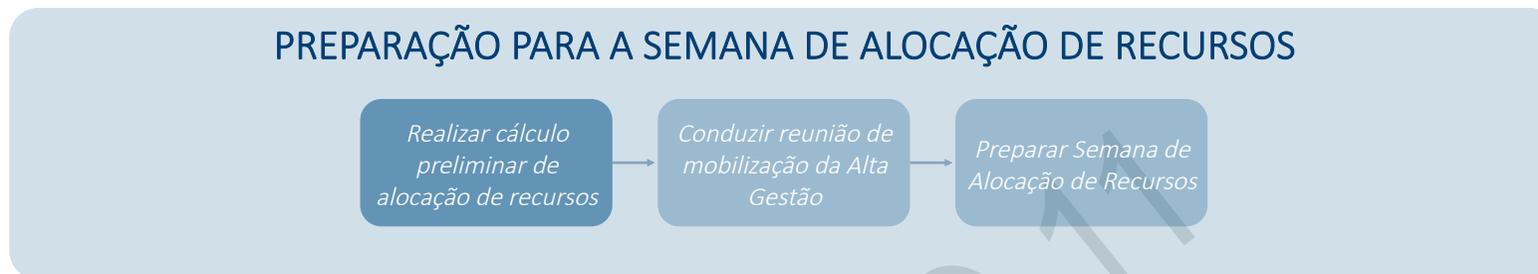
O principal desafio desta semana é a mobilização de todas as esferas do Tribunal para o conhecimento e clarificação dos benefícios que a implantação do modelo irá gerar, sobretudo na melhoria da eficiência organizacional e entrega de justiça a sociedade.

Sendo assim, esta etapa demanda uma série de preparativos que devem ser planejados e executados com antecedência, tais como a aplicação do modelo quantitativo para servir de base para debate na semana e o convite de autoridades do judiciário nacional e estadual para participação dos eventos, por exemplo.



# PREPARAÇÃO PARA A SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

## 1.2.1. Realizar cálculo preliminar de alocação de recursos



Esta etapa marca o início da execução do modelo, **aplicando os conceitos técnicos apresentados em detalhes em cada um dos manuais** para identificar os grupos de unidades judiciárias ou comarcas e a situação atual de eficiência das mesmas. Para isto, é fundamental que os dados que serão utilizados nesse momento sejam coletados e tratados com antecedência, considerando os parâmetros definidos em cada modelo de alocação.

São pontos importantes a serem considerados nesta etapa:

- Disponibilização dos dados com antecedência;
- Atenção aos parâmetros de dados definidos no manual;
- Utilização das ferramentas específicas do modelo;
- Checagem de eventuais distorções e solicitação de mais informações nestes casos.

O resultado deste primeiro cálculo de alocação é a identificação e composição dos grupos, para que seja possível a comparação das unidades entre si, conforme modelo de agrupamento definido no manual do modelo. Além de gerar cenários de alocação entre as unidades..

Uma das dificuldades de alguns Tribunais é a diversidade de localização de informações, pois muitas vezes são encontradas em sistemas e aplicações distintos. Caso isso ocorra no seu órgão, inicie o quanto antes o levantamento dos dados e defina e registre as variáveis e sistemas que tornarão as bases da parte quantitativa. Isso pode auxiliá-los na tarefa de análise e gestão do conhecimento.

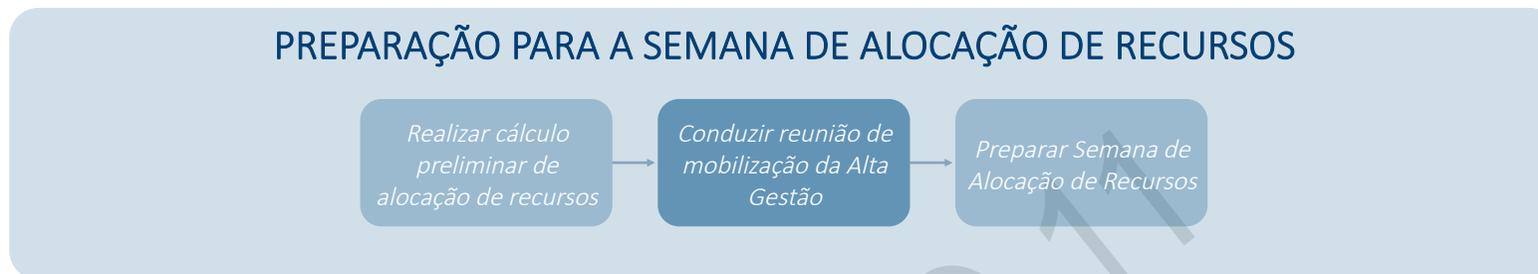
Recomenda-se a utilização, no que couber, do glossário do Justiça em Números, a fim de padronizar o entendimento dessas temáticas com todo o Judiciário.

Neste momento, a localização de cada unidade judiciária ou comarca, no caso de modelo de recursos humanos e de orçamento, respectivamente, conforme a primeira aplicação quantitativa não é a final, pois ao longo da Semana de Alocação os ajustes finos serão realizados. Entretanto, é indispensável a análise inicial pelas áreas técnicas e pelo Comitê, a fim de que conduzam as discussões de validação das faixas durante a Semana de Alocação de Recursos. Ou seja, o objetivo é ter uma base para debate nas atividades posteriores desta etapa, para que se amadureça quais os métodos de adequação de estágios e as ações de melhoria a serem aplicadas nas unidades judiciárias de cada um dos estágios.

DICA: Ler etapa 2.1

# PREPARAÇÃO PARA A SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

## 1.2.2. Conduzir reunião de mobilização da Alta Gestão



Esta etapa tem uma criticidade alta para o sucesso do modelo. Como dito anteriormente, o papel da Alta Administração, ou seja, dos Altos Líderes, é fundamental para a credibilidade e sucesso da implantação do modelo.

Neste encontro, o Comitê de Alocação de Recursos deve realizar uma apresentação executiva, mas com informações-chave, sobre o projeto. Uma mensagem importante que deve ser passada para a Alta Administração é da **relevância do assunto e da responsabilização deles em relação a implantação** dos modelos.

Por isso, o Comitê pode apresentar os seguintes tópicos, adicionado ou retirando informações conforme a realidade local, como por exemplo:

- Relevância do assunto, sendo um assunto altamente discutido no CNJ;
- Origem dos modelos do CNJ a partir da contribuição dos 27 TJs (vide introdução do manual);
- Objetivos e resultados esperados da nova alocação de recursos;
- Resultados esperados para o 1º ciclo de alocação.

Além disto, a apresentação de alguns aspectos técnicos do modelos é fundamental, como por exemplo:

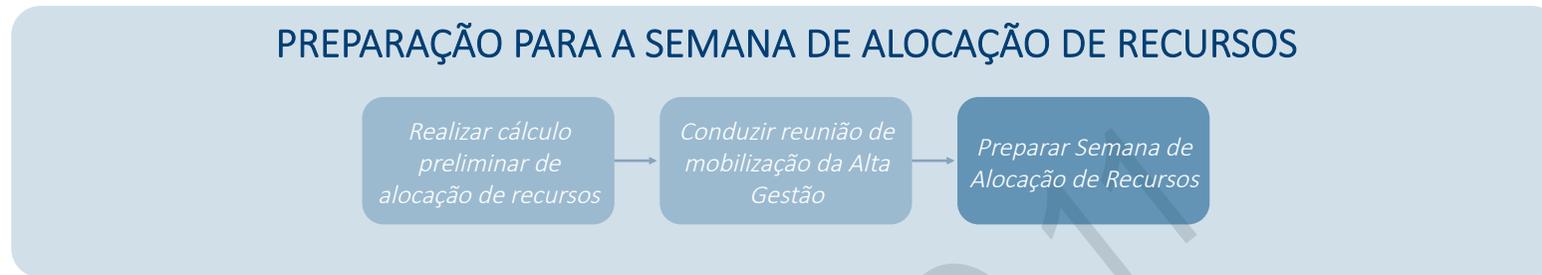
- Conceito de agrupamento de unidades comparáveis;
- Aplicação de ações específicas para unidades em situação gerencial distinta;
- Exemplos de ferramentas para reconhecimento e recompensa de unidades de excelência; entre outros.

Desta forma, algumas outras decisões poderão ser tomadas neste momento, tais como:

- Legitimação do modelo, e dos profissionais envolvidos em sua implantação;
- Definição de estratégias de implantação do projeto;
- Definição dos canais e mecanismos de comunicação ao longo da execução.

# PREPARAÇÃO PARA A SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

## 1.2.3. Preparar Semana de Alocação de Recursos



O final da etapa de preparação compreende desde o estabelecimento de estratégias de condução até estruturação logística do evento. O principal objetivo desse evento é divulgar amplamente a transformação do Tribunal no que diz respeito à alocação de recursos.

Inicie definindo o público que participará de cada momento da semana de alocação e em quais momentos eles serão envolvidos. Neste primeiro momento, vários atores podem ser envolvidos em momentos específicos.

É também interessante estudar a possibilidade de convidar autoridades do CNJ, do Tribunal ou do Judiciário Local, que sejam pertinentes, para a abertura oficial do evento. Uma das estruturas de workshop interessantes já existente no âmbito do Judiciário é o próprio Encontro Nacional do Judiciário. Nesse evento, algumas atividades são realizadas no plenário para todos os participantes e em outros momentos são separados grupos técnicos para discussão das metas e dos desafios do ramo da Justiça.

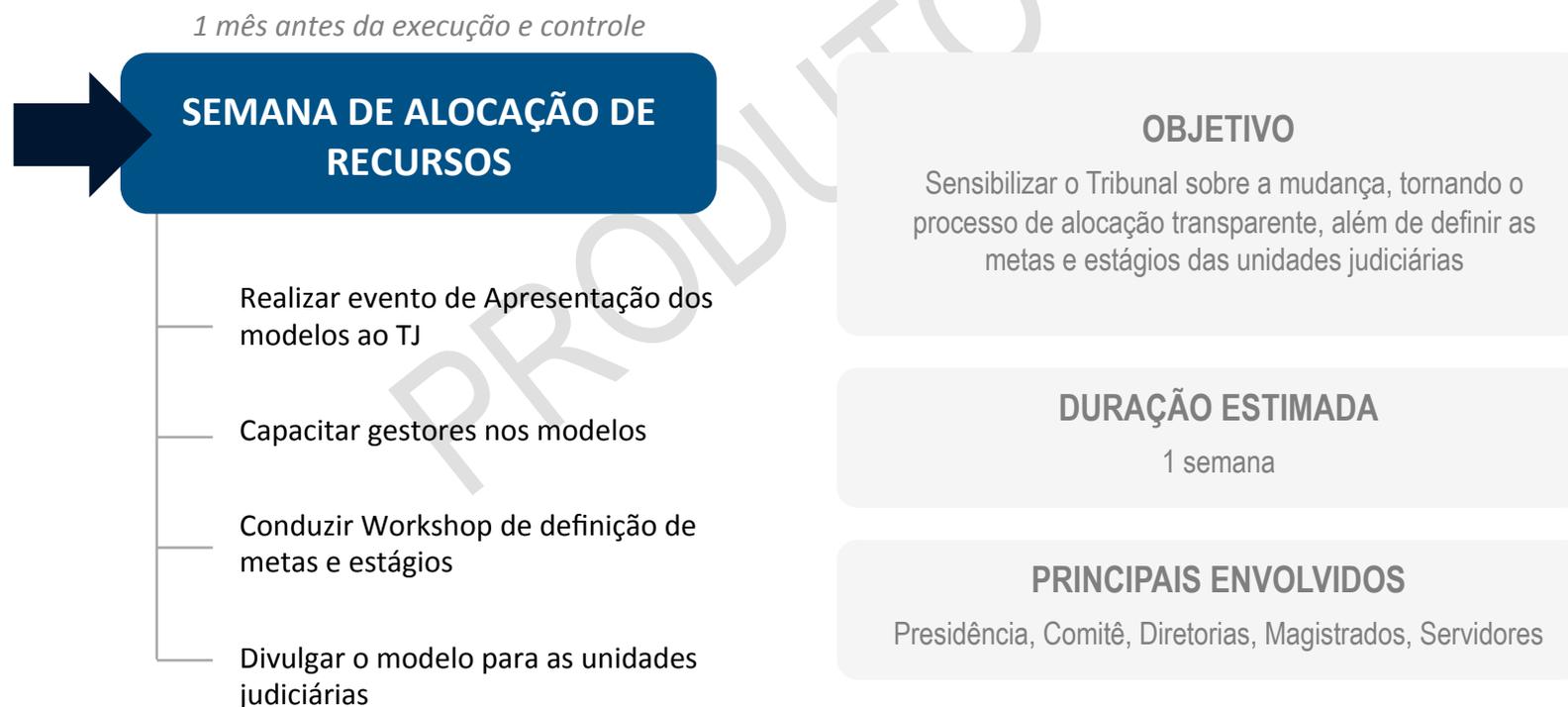
Outros aspectos logísticos como a data e local em que o evento ocorrerá, cerimonial, coffee-break e outros, também devem ser indicados nesse momento. Recomenda-se o uso de check-lists para controlar a execução das tarefas de preparação logística para o evento.

A comunicação é o principal foco desse evento, pois tornará claro o novo momento que o Tribunal passará do ponto de vista de profissionalização da gestão. Por isso o envolvimento das áreas de estratégia e comunicação é importante, se possível divulgando antecipadamente o que acontecerá nos próximos os dias, e orientando a Presidência no alinhamento das transformações com a estratégia definida para o órgão.

## 1.3 SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A Semana de Alocação de Recursos é a oportunidade para apresentação do modelo, seus objetivos, ferramentas, atores envolvidos e demais desdobramentos decorrentes da sua implantação.

Durante esta semana uma série de eventos relativos aos modelos de Recursos Humanos e Orçamento são realizados, como abertura com envolvidos relevantes do Estado, capacitações e oficinas. O objetivo é transmitir, de forma clara e simples, os benefícios da implantação do modelo e os princípios que nortearão a alocação de recursos no TJ. Portanto, é altamente recomendado que haja apoio de participação da alta cúpula do Tribunal de Justiça e também do Conselho Nacional de Justiça, dando força e legitimidade a implantação.



## SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

### 1.3.1. Realizar evento de apresentação dos modelos ao TJ



Seguindo a característica do Judiciário, recomenda-se a abertura da semana com a apresentação do marco de alocação de recursos no Tribunal. Para isso, é fundamental que a Presidência do órgão faça uma abertura e composição de mesa, com os envolvidos que sejam relevantes nesse momento como: representantes da magistratura, representantes dos servidores, diretorias técnicas e diretoria estratégica e outros.

É recomendado que haja o envolvimento de altas instâncias do Tribunal e do Conselho Nacional de Justiça, sobretudo nesta primeira etapa, como forma de demonstração do quão importante a alocação de recursos de maneira eficiente é para o aumento da entrega de justiça a sociedade.

Esse é o momento do primeiro contato formal dos públicos interno e externo do TJ com o modelo a ser implantado. Neste seminário ocorrerá a apresentação geral do projeto, a divulgação dos objetivos gerais a serem alcançados e marcará o início formal do 1º ano de implantação do modelo.

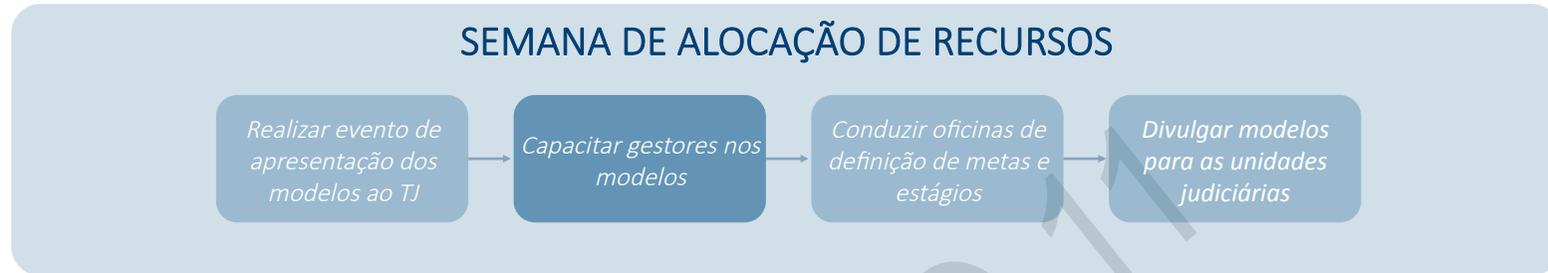
Além disto, é primordial que haja ampla divulgação nos canais de comunicação para que o modelo seja de conhecimento em todo o território coberto pelo TJ.

À exemplo das primeiras reuniões realizadas com a Alta Gestão para sensibilização no modelo, pode-se inserir neste evento os seguintes assuntos:

- Relevância do assunto, sendo um assunto altamente discutido no CNJ;
- Origem dos modelos do CNJ a partir da contribuição dos 27 TJs (vide introdução do manual);
- Objetivos e resultados esperados da nova alocação de recursos;
- Resultados esperados para o 1º ciclo de alocação.

## SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

### 1.3.2. Capacitar gestores nos modelos



Esta etapa consiste o repasse dos conceitos do modelo de alocação de maneira estruturada, habilitando a sua execução completa de todos os passos pelos gestores responsáveis.

O Comitê de Alocação de Recursos será o executor destas capacitações, e responsável também pela solução das dúvidas que possam surgir ao longo da implantação. Para esta etapa sugere-se algumas ações:

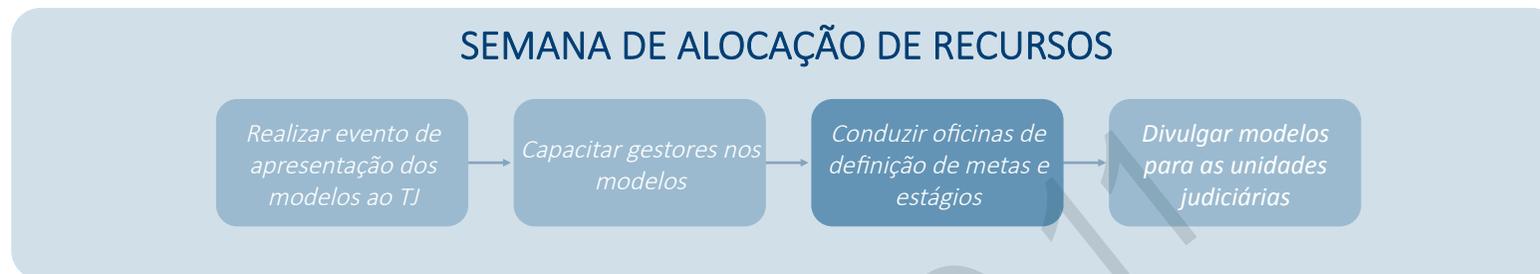
- Utilização da capacitação nos moldes da que está sendo gerada pela consultoria, com espaço para debate e questionamentos;
- Construção de um ambiente online para troca de experiências entre os gestores;
- Criação de materiais resumidos para consulta ao longo da execução do modelo.

Por se tratar de assuntos técnicos relativos ao novo processo, recomenda-se que o público envolvido seja composto de servidores e gestores das áreas diretamente relacionadas à operação dos processos. O ideal é que os participantes do curso também sejam os servidores e magistrados entrevistados na etapa de estruturação para a implantação.

O Tribunal pode avaliar a necessidade de preparar materiais do modelo para a entrega aos participantes.

## SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

### 1.3.3. Conduzir oficinas de definição de metas e estágios



De posse dos resultados obtidos da realização dos cálculos preliminares do modelo, os Comitês de Alocação e os gestores das áreas técnicas realizam os ajustes finos com base em informações qualitativas, a fim de definir os estágios e as metas de cada unidade judiciária e comarca.

Estes ajustes são necessários para evitar que haja rebaixamento de unidades judiciárias para estágios inferiores por pequenas diferenças numéricas.

Recomenda-se que a seleção dos participantes das oficinas seja orientada de forma técnica e também política. Ou seja, composta de representantes que legitimem as decisões sobre os estágios e metas, podendo ser representantes de colegiados ou associações de servidores e magistrados, por exemplo, a critério do Tribunal.

#### **ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Decorrente destas oficinas, cada unidade judiciária será classificada em um dos três estágios: faixa preta, faixa verde e faixa branca. Durante a

implantação do modelo serão realizadas ações diferentes para melhoria da eficiência de cada unidade judiciária, conforme estágio definido.

Os parâmetros para estes ajustes devem ser acordados pelo Comitê e aplicados as unidades que estão na região limítrofe entre estágios, além de divulgados para as partes interessadas.

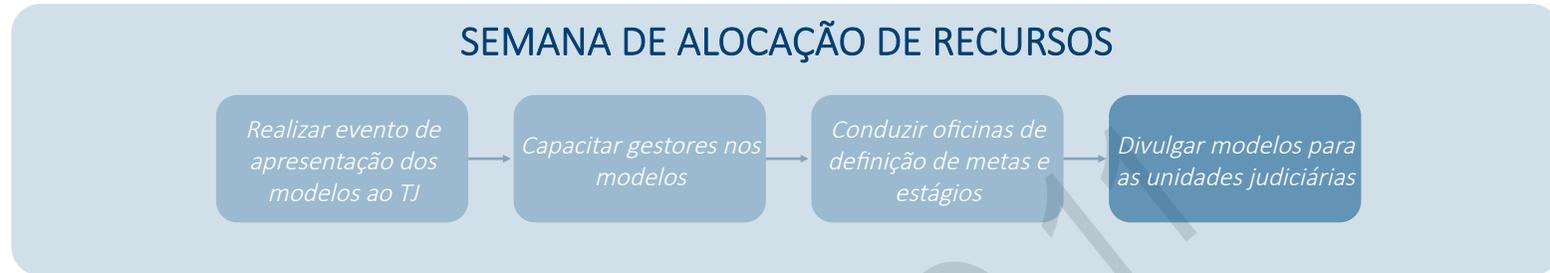
#### **ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO**

Nas oficinas de orçamento são debatidos e definidos os grupos de despesas e receitas que serão considerados no 1º ciclo de implantação do modelo. Estes grupos devem ser definidos de acordo com critérios como a disponibilidade de dados, relevância para o orçamento do TJ e facilidade para definição de ações para melhorar sua eficiência.

Após, são definidos os planos de ação para cada um dos grupos e respectivas metas a serem atingidas por unidade.

## SEMANA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS

### 1.3.4. Divulgar modelos para as Unidades Judiciárias



A divulgação das metas e estágios para as unidades judiciárias visa o entendimento dos conceitos e objetivos pelos magistrados e servidores, além da comunicação das metas que cada unidade judiciária e comarca deverão cumprir ao longo do ano.

Estes comunicados devem ser simples, claros e objetivos, para facilitar a compreensão de todos que participam direta ou indiretamente dos processos, incluindo também a sociedade.

Para este fim, propõe-se os seguintes mecanismos:

- Envio de cartilhas explicativas do Modelo para os magistrados, servidores;
- Divulgação das Fichas das unidades judiciárias, a serem fixadas em local visível ao público externo e interno, contendo indicadores gerais de performance;

- Abertura de canais de comunicação online para solução de dúvidas;
- Divulgação na intranet ou painéis de indicadores acessíveis para todo o Tribunal.

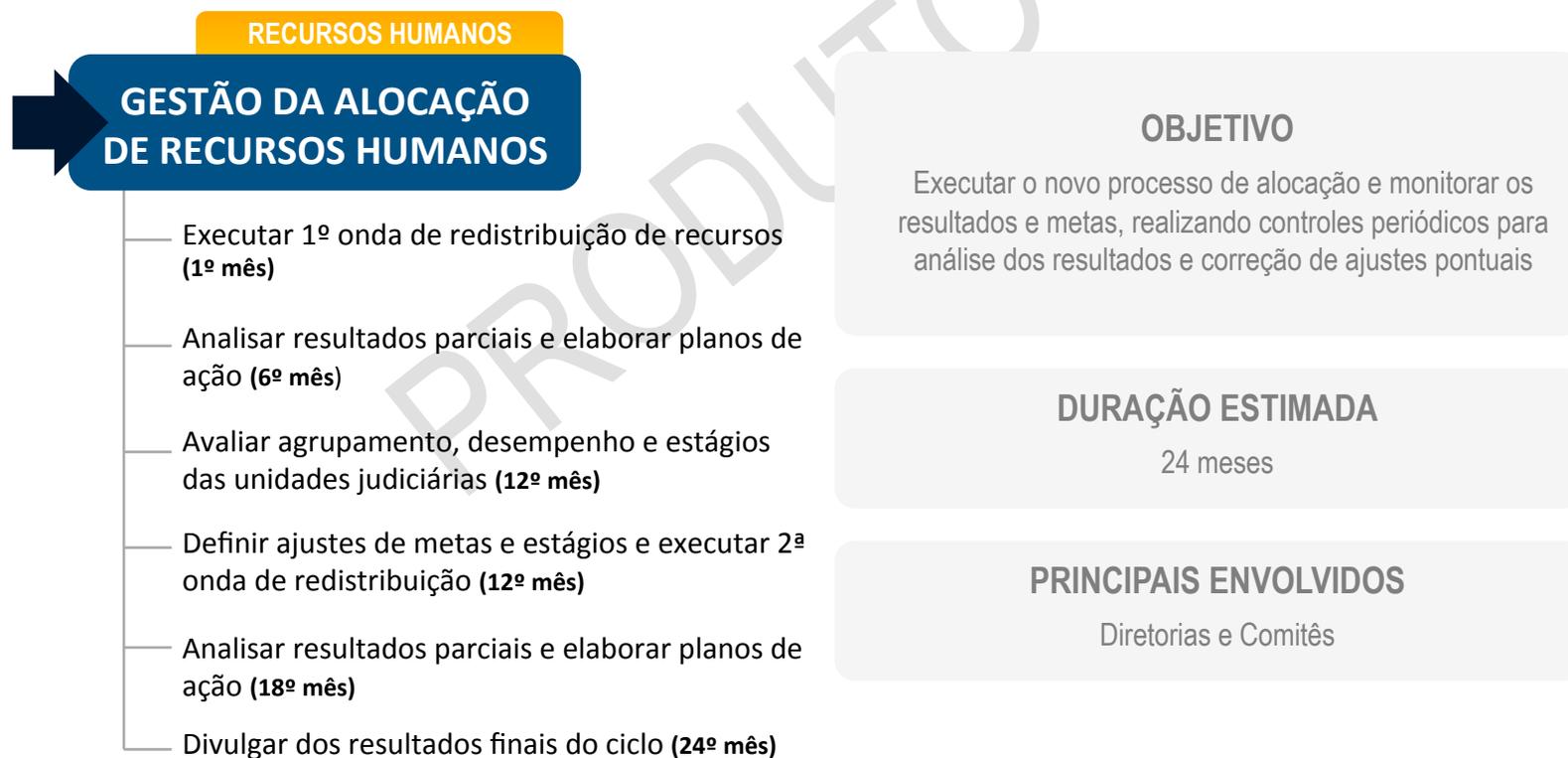
Um dos princípios desse momento é a clareza das regras e acesso aos indicadores, por isso a área de comunicação também é importante neste momento. Utilizar de ferramentas como entrevistas e matérias sobre os impactos positivos para o acesso à Justiça, para o tribunal e para os servidores e magistrados é altamente recomendado.

## 1.4 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O 1º ciclo de execução do processo redesenhado visa a consolidação do modelo no TJ, e por isto vai introduzindo os conceitos definidos no manual. Desta forma, proporciona a experiência prática e a identificação de necessidade de adaptações às mudanças propostas pelo modelo.

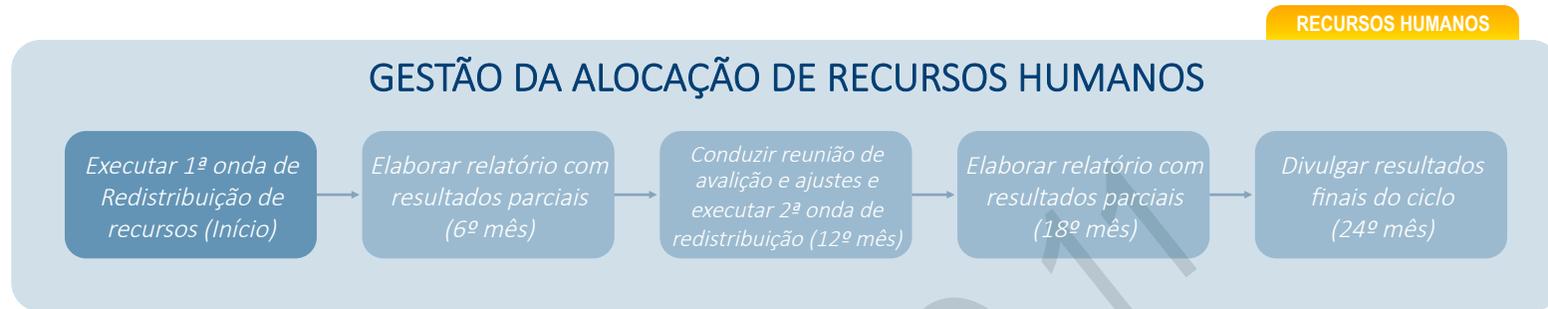
No primeiro ano deste ciclo, apenas pequenas alterações nas lotações de referências das unidades judiciárias serão executadas. Já no segundo ano, devem ocorrer mais alterações de quadro, considerando a produtividade do primeiro ano como critério para ajuste de pessoal.

As comunicações do andamento da implantação do modelo devem ser frequentes, proporcionando as partes interessadas maior informação e interação com o comitê.



# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

## 1.4.1 Executar 1ª onda de redistribuição de recursos (Início)



A mudança no quadro de pessoal, calculada com base na análise quantitativa, deve ser bem estruturada e comunicada, a fim de evitar resistências por falta de clareza do que será realizado neste momento.

Para que essa mudança seja feita sem gerar prejuízos de produtividade e motivação, recomenda-se a execução das redistribuições de pessoas em ciclos. Ou seja, calculada a lacuna entre quadro de pessoal necessário e disponível, o Tribunal **define um limite, ou percentual**, de alocação de disponibilização de lacunas e a ordem de disponibilização de recursos das unidades judiciárias.

O primeiro passo para a execução dessa etapa foi definido no workshop da Semana de Alocação de Recursos, e trata-se da **definição de critérios de realocação**. Para o escalonamento da redistribuição pode-se utilizar os seguintes critérios:

- Estágio em que a unidade judiciária se encontra;
- Maior lacuna entre necessário e disponível;
- Índice de produtividade do servidor da unidade judiciária (IPS);
- Idade do estoque.

O Comitê de Alocação conduz ativamente esta etapa, validando as unidades judiciárias que receberão pessoas e as que disponibilizarão recursos. Recomenda-se o emprego dos mesmos critérios utilizados na redistribuição para o recebimento de recursos.

Para o sucesso dessa etapa é fundamental que haja uma ampla divulgação e transparência destes critérios, processos e normativos, para garantir a compreensão dos servidores quanto a redistribuição.

Nesta etapa ainda não será realizada a redistribuição completa dos servidores, este primeiro ano do ciclo será para adaptação das unidades judiciárias ao modelo adotado.

Além disso, não é objetivo do Tribunal informar que a unidade não necessita de servidores, unicamente, mas sim de que existem unidades judiciárias em situação mais crítica que elas, e que isso gera um impacto para todo o Tribunal na redução do sucesso de resultados estratégicos.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

## 1.4.2. Elaborar relatório com resultados parciais (6º mês)



Após 6 meses do início da execução do modelo, as diretorias consolidam as informações gerais de produtividade e litigiosidade das unidades judiciárias e dos grupos a fim de orientar o Comitê de Alocação no acompanhamento dos resultados. Dentre as informações que são recomendadas para a análise estão:

- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Situação dos indicadores ao início do ciclo;
- Situação atual dos indicadores;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

Essas informações dizem respeito ao primeiro período de acompanhamento, de 6 meses do início da execução do modelo. O primeiro relatório de resultados parciais pode ser enviado a cada uma das unidades judiciárias.

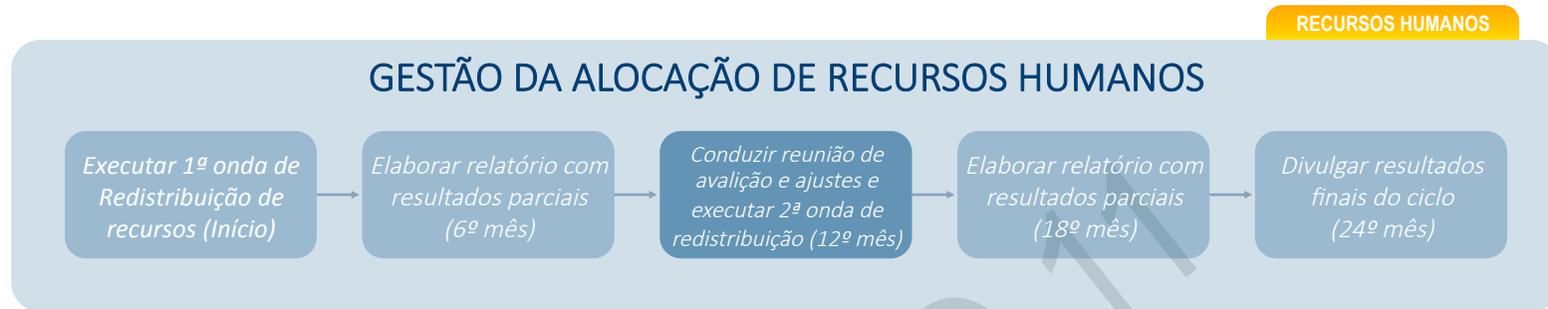
O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 1.4.3. Conduzir reunião de avaliação e ajustes e executar 2ª onda de redistribuição (12º mês)



Após 12 meses do início da execução do modelo, o segundo relatório de resultados parciais é preparado pelas diretorias e discutido pelo Comitê de Alocação de Recursos.

Nessa reunião, o Comitê tomará como base os critérios de realocação utilizados na primeira onda de redistribuição. Como por exemplo:

- Estágio em que a unidade judiciária se encontra;
- Maior lacuna entre necessário e disponível;
- Índice de produtividade do servidor da unidade judiciária (IPS);
- Idade do estoque.

Nesta etapa, é realizada **mais uma rodada de redistribuição de pessoal**, agora considerando um percentual ou limite maior de disponibilização em relação à lacuna calculada e o quadro atual na unidade judiciária.

Para que essa redistribuição ocorra, a lista de unidades a disponibilizar e a receber poderá ser revisada, dada a volatilidade do quadro de pessoal muito comum no serviço público.

O tribunal pode coordenar as ações de realocação com os mecanismos de remoção já existentes no órgão. Por isso, antes do início da redistribuição, o Tribunal pode abrir o período de inscrição no processo de remoção.

Neste período, os servidores que possuam interesse em trabalhar outras comarcas ou unidades judiciárias devem se inscrever e inserir as opções de alocação. Estas intenções de alocação serão analisadas antes da redistribuição de pessoal, com objetivo de atender ao máximo o bem estar dos servidores e as necessidades do TJ.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

## 1.4.4. Elaborar relatório com resultados parciais (18º mês)



Após 18 meses do início da execução do modelo, as diretorias consolidam as informações gerais de produtividade e litigiosidade das unidades judiciárias e dos grupos a fim de orientar o Comitê de Alocação no acompanhamento dos resultados. Dentre as informações que são recomendadas para a análise estão:

- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Situação dos indicadores ao início do ciclo;
- Situação atual dos indicadores;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

Essas informações dizem respeito ao primeiro período de acompanhamento, de 6 meses do início da execução do modelo. O primeiro relatório de resultados parciais pode ser enviado a cada uma das unidades judiciárias.

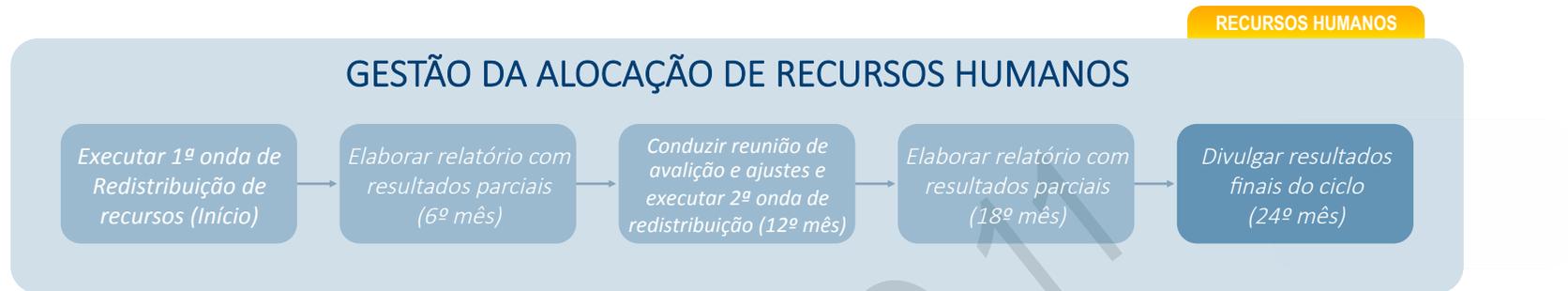
O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 1.4.5. Divulgar resultados finais do ciclo (24º mês)



Esta etapa é importante para reforçar os benefícios da aplicação do modelo nos resultados do Tribunal. Neste momento, é importante divulgar os resultados do primeiro ano de execução, o ano de implantação. Para a esta etapa, sugere-se:

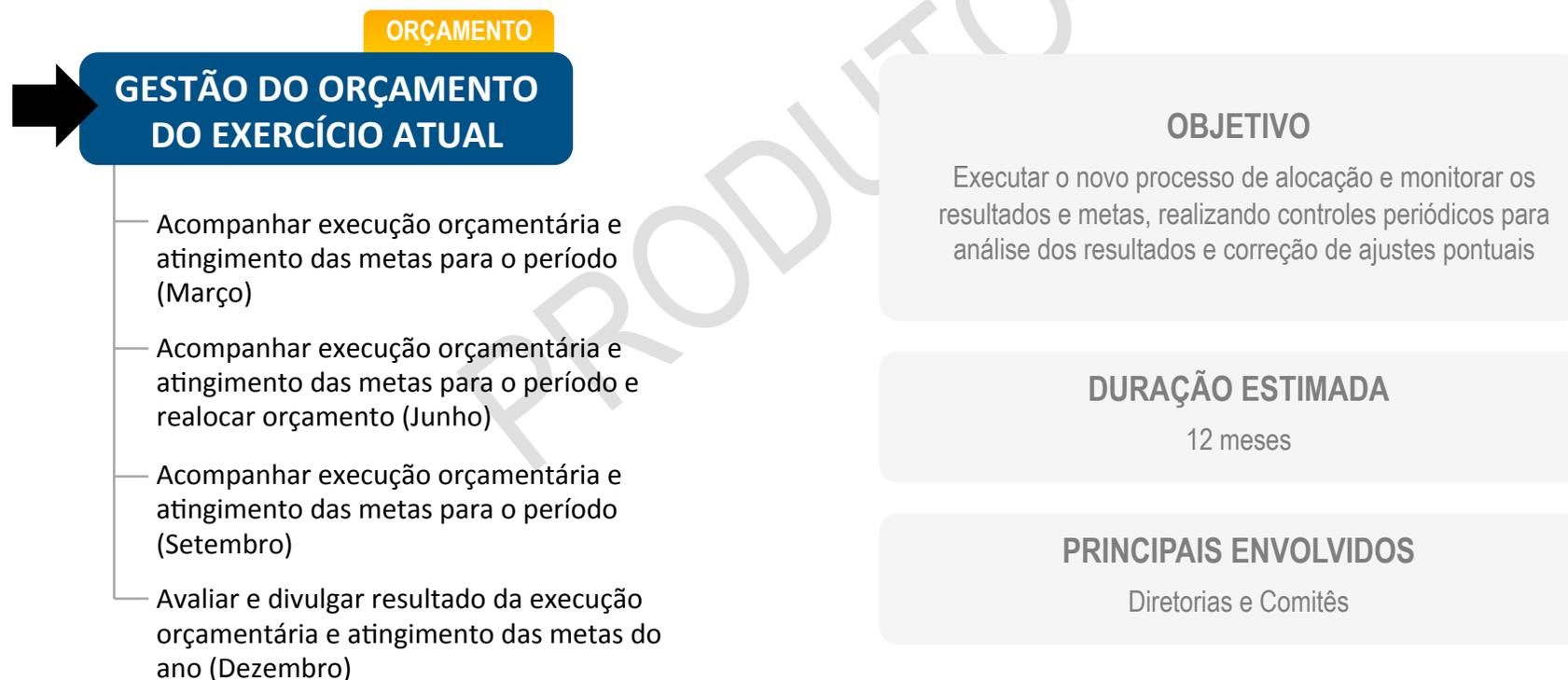
- Avaliação dos resultados obtidos;
- Debate de melhorias ao modelo;
- Premiação às unidades judiciárias que atingiram as metas.

Na prática, esta etapa pode ser realizada com a primeira etapa a ser apresentada no capítulo seguinte de gestão da alocação de recursos.

## 1.5 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

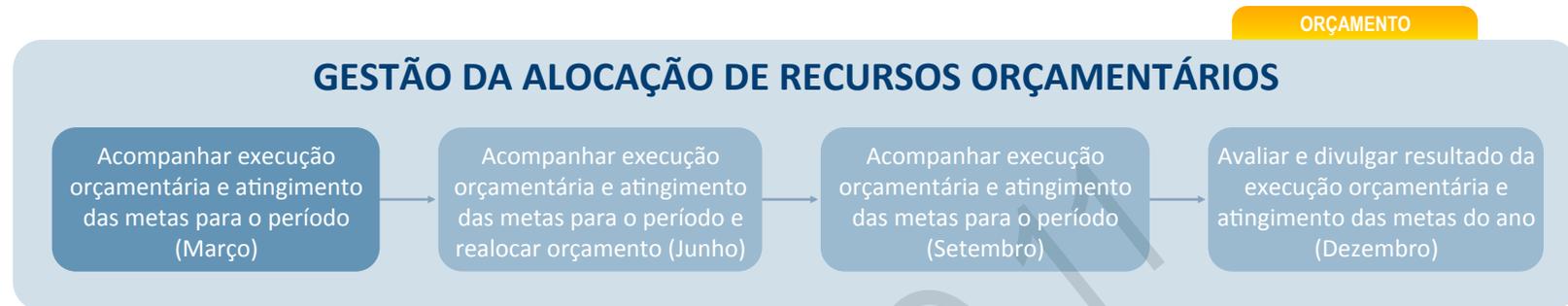
O 1º ano de execução do processo redesenhado visa a consolidação do modelo no TJ, e por isto vai introduzindo os conceitos definidos no manual. Desta forma, proporciona a experiência prática e a identificação de necessidade de adaptações às mudanças propostas pelo modelo.

No primeiro ano, tendo em vista o planejamento de receitas e despesas, as metas de redução de custo são fixadas e incremento de receita baseadas em rubricas gerenciáveis. Estas metas serão acompanhadas por meio da matriz gerencial proposta, a qual cruza informações entre orçado e previsto para cada setor ou comarca, direcionando ajustes a serem realizados e até realocações a serem feitas. As comunicações do andamento da implantação do modelo devem ser frequentes, proporcionando as partes interessadas maior informação e interação com o comitê.



## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

### 1.5.1 Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período (Março)



O planejamento orçamentário definido após a aprovação da LOA, bem como as metas orçamentárias criadas, devem ser bem estruturadas e comunicadas ao tribunal como um todo, a fim de evitar resistências por falta de clareza do que será praticado no próximo ano.

Para que este acompanhamento tenha sucesso é necessário alinhar com a área orçamentária um processo periódico de apresentação de relatórios financeiro-contábeis. O processo de acompanhamento sugerido é realizado trimestralmente, pode ser realizado com as RAEs e o acompanhamento do primeiro trimestre pode ser subdividido em duas etapas:

- Verificação entre o montante planejado e previsto
- Acompanhamento comparativo de despesas e receitas e atingimento de metas orçamentárias e criação de planos de ação preventivos e corretivos

Para primeira etapa o comitê orçamentário deve se reunir e realizar uma análise sistêmica da execução orçamentária, cruzando e levantando deltas entre orçado e previsto tanto no âmbito financeiro quanto de meta física. Esta atividade de controle costuma ser uma prática plenamente executada em todos os órgãos públicos, sobretudo nos tribunais.

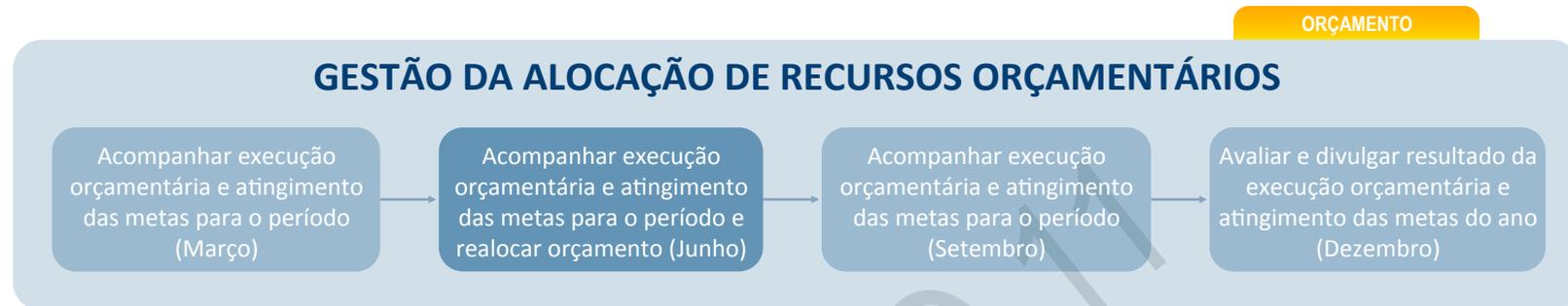
A segunda etapa apresenta a novidade deste modelo inserida no planejamento, qual seja o acompanhamento matricial de despesas entre os centros de custos. Ou seja, após a definição de metas e criação dos planos de ação para garantir o atingimento de metas, faz-se o acompanhamento de cada rubrica de despesa e/ou projeto de receita, a fim de observar o impacto dos planos de ação no atingimento global das metas do tribunal.

Acompanhamento é feito observando a comparação de resultados entre os centro de custos tendo em vista um parâmetro em comum, bem como:  $m^2$ , número de pessoas, etc. Quando é identificado uma lacuna relevante entre a meta e o realizado, os gestores do centro de custo serão solicitados a analisarem as causas raízes do mal desempenho e proporem ações de melhoria em conjunto com a equipe de gestores técnicos de despesas e/ou receitas do tribunal. Estes planos de ação devem ser então incorporados ao acompanhamento trimestral e sua evolução deve ser considerada para fins de celebração de resultados ao final do ano.

Por fim, neste primeiro trimestre pequenas redistribuições orçamentárias podem ser realizadas entre projetos ou centro de custos tendo em vista sobretudo a evolução dos indicadores estratégicos nestes primeiros meses.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

## 1.5.2. Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período e realocar orçamento (Junho)



O rito estabelecido para o acompanhamento da execução orçamentária e atingimento de metas basicamente não muda, ele se repete durante os trimestres com variações sutis. No caso do segundo rito, o mesmo incorpora a realocação orçamentária de forma mais enfática.

Há dois fatores principais determinantes na realocação de recursos que visam melhorar a eficiência alocativa:

- Mudança nas preferências: alterações nas diretrizes do CNJ, do Estado ou nas preferências do tribunal do que é importante. Essas mudanças estão relacionadas normalmente aos impactos na sociedade, e podem ser expressas como solicitações de mudanças em processos e práticas do tribunal.
- Mudanças de nível na disponibilidade de recursos: relacionam-se com as grandes lacunas entre orçado e previsto.

Sabendo quando a realocação é possível, deve-se analisar quando ela é necessária. Portanto, em meados de junho o comitê orçamentário se reúne em conjunto com os participantes da RAE e discutem os pontos que mereçam atenção com base na análise de indicadores estratégicos, acompanhamento comparativo de despesas e receitas, execução

orçamentária e mudanças de preferências, com direcionadores internos ou externos ao Tribunal.

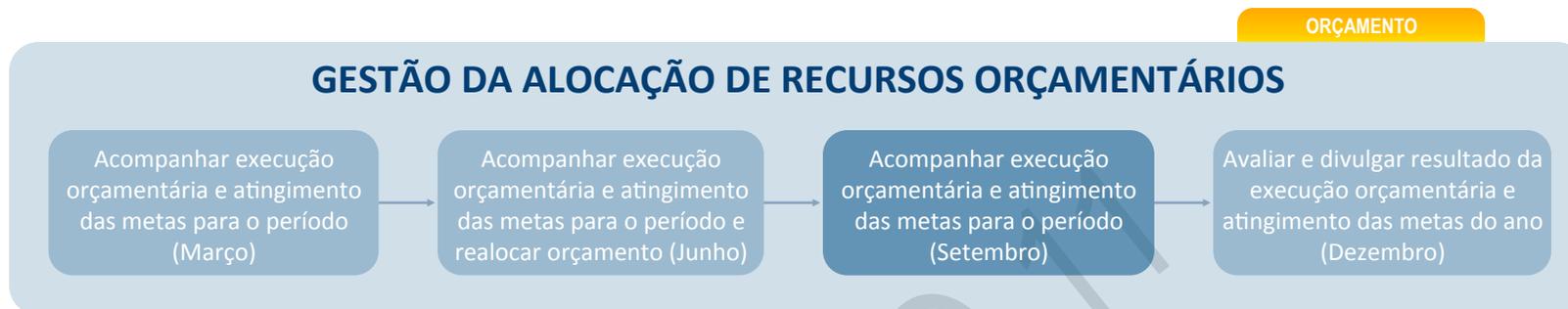
Quando a lacuna entre orçado e previsto é muito grande, ou quando existe um impacto muito pequeno do que esta sendo realizando em termos financeiros no resultado dos indicadores estratégicos, é necessário fazer uma reflexão acerca da realocação orçamentária.

Com as informações do orçamento e os dados sobre o atingimento dos resultados estratégicos do semestre, tem-se os insumos fundamentais para a redistribuição de orçamento entre projetos e atividades.

Os Diretores ou responsáveis por cada projeto podem atualizar as memórias de cálculo de seus projetos, identificando superávits ou déficits orçamentários, que precisariam ser tratados via suplementação ou projetos “guarda-chuva”. Esse projeto guarda-chuva trata-se de uma ação orçamentária gerida pelas áreas de orçamento e de estratégia, que reúne as alocações previstas, mas que não serão mais necessárias, em uma ação orçamentária geral, que denominaremos para fins explicativos de “projeto guarda-chuva”. No Manual encontram-se os detalhes desta ferramenta.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

## 1.5.3. Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período (Setembro)



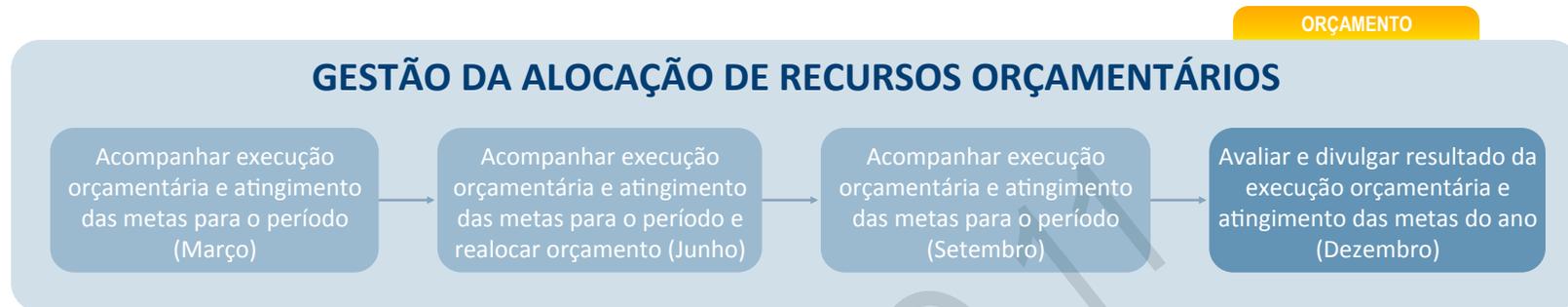
Em meados de setembro todo o rito de acompanhamento e execução orçamentária é realizado, os planos de ação são acompanhados e os resultados da realocação orçamentária são avaliados.

As informações geradas em todas estas reuniões são importantíssimas enquanto insumo para elaboração do orçamento do ano subsequente e para celebração dos resultados do orçamento como um todo.

O acompanhamento é feito observando a comparação de resultados entre os centros de custos tendo em vista um parâmetro em comum, bem como: m<sup>2</sup>, número de pessoas, etc. Quando é identificada uma lacuna relevante entre a meta e o realizado, os gestores do centro de custo serão solicitados a analisarem as causas raízes do mal desempenho e proporem ações de melhoria em conjunto com a equipe de gestores técnicos de despesas e/ou receitas do tribunal. Estes planos de ação devem ser então incorporados ao acompanhamento trimestral e sua evolução deve ser considerada para fins de celebração de resultados ao final do ano.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

### 1.5.4. Avaliar e divulgar resultado da execução orçamentária e atingimento das metas do ano (Dezembro)



As premissas centrais que conduziram o método de alocação de recursos orçamentários foram as de que: os centros de custos devem ser comparados tendo em vista um parâmetro em comum e que cada centro de custo recebeu os recursos de acordo com sua demanda, prioridade e disponibilidade de verba. Sendo assim, qualquer diferença significativa entre orçado e previsto poderia ser explicada por diferentes práticas de gestão, planejamento, execução e controle.

Com base nestas premissas, o tribunal por meio de todos os resultados parciais dos trimestres anteriores e fundamentando no fechamento do último rito de acompanhamento do ano deve analisar e divulgar o resultado anual da execução orçamentária e atingimento das metas.

Para tanto é necessário que o tribunal analise cumulativamente as lacunas existentes entre orçado e previsto e faça um ranking dos centros de custos que tiveram a menor lacuna, considerando também o fato de ter havido ou não necessidade de suplementação, criação de planos de ação corretivo de trajetória, etc; estas questões devem ser pontuadas negativamente considerando um peso estimulado pelo comitê orçamentário.

Após divulgação do ranking os três melhores centros de custo devem ser publicamente reconhecidos e recompensados pelo bom desempenho. As recompensas podem ser ou não financeiras e devem ser ajustadas a realidade de cada tribunal. De acordo com o manual fica a sugestão de fazer uma pesquisa de motivação para entender quais são as recompensas mais valorizadas pelos servidores e que podem ser adotadas.



# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

*2º ciclo de execução do novo processo*

RECURSOS HUMANOS

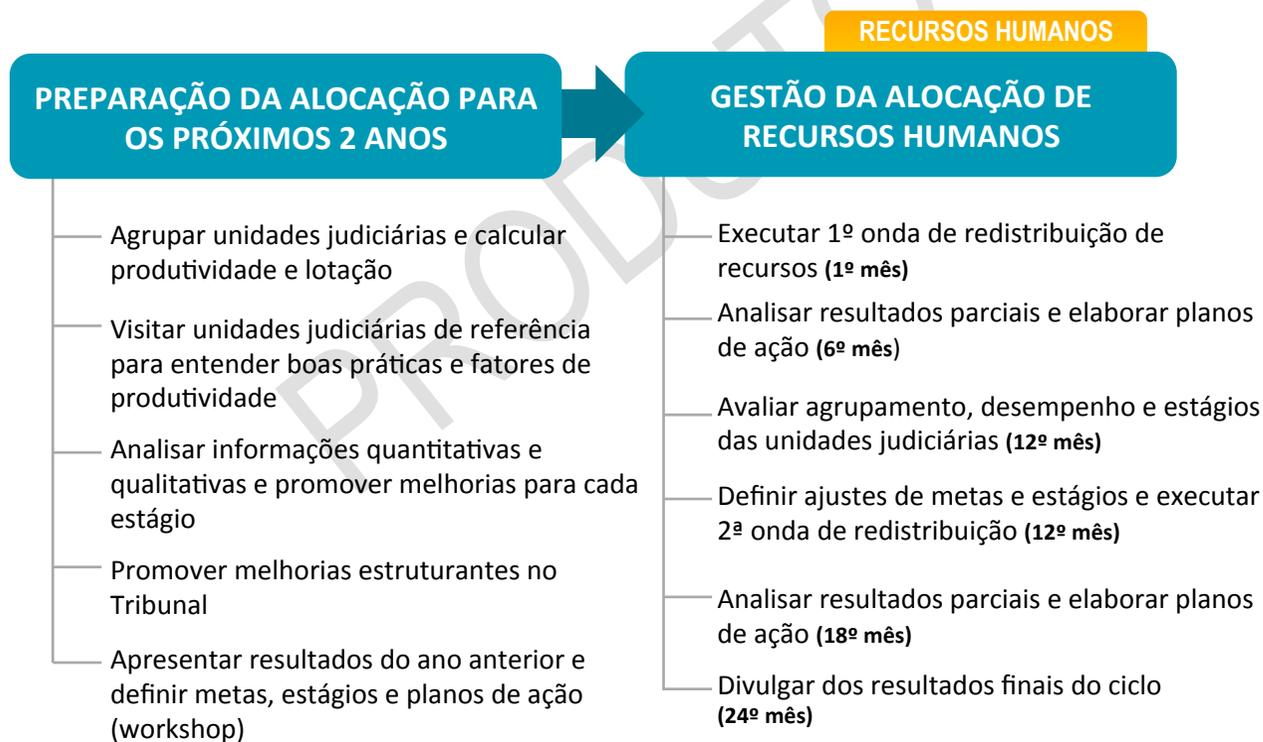


## 2. GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O novo processo de alocação de recursos humanos baseado no modelo observará alguns marcos específicos conforme o ano de execução da etapa.

Neste capítulo, os detalhes de cada uma das **etapas** e a forma de executar cada uma das **ações** será descrita, sempre observando os envolvidos, os principais objetivos a serem atingidos e a duração estimada de cada etapa. Para as ações, informações mais descritivas sobre a execução da etapa, com dicas e pontos de atenção serão informados.

Cabe ressaltar que alguns Tribunais podem exigir algumas ações específicas em razão da alguma característica ou situação particular. Entretanto, essas diferenças não invalidam o processo de implantação dos modelos alocativos, exigindo apenas uma customização de ações.



*O manual do modelo apresenta em detalhes as questões técnicas da etapa. A leitura do material é fundamental para a melhor compreensão deste capítulo.*

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

Neste capítulo, toda a preparação para o ciclo seguinte de alocação de recursos humanos é descrito. O principal foco desta etapa é a preparação dos artefatos quantitativos, análises qualitativas, sensibilização de magistrados e servidores e a preparação logística e de comunicação do grande marco da mudança, o ciclo de redistribuição.

Neste momento o Tribunal também discute o impacto de mudanças estruturantes que estão sendo discutidas no órgão e que poderão gerar impacto na alocação de servidores.

O workshop de alocação é o evento institucional que abre a execução do processo. Ao longo desse evento, diversos atores são envolvidos, a fim de tornar a mudança transparente e participativa. De forma análoga ao Encontro Nacional do Judiciário, essa semana de

alocação passa a ser um marco estratégico para o Tribunal, que focará na apresentação de metas claras e na apresentação de informações e reconhecimento de magistrados e servidores.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Esta etapa trata do dia a dia do acompanhamento de resultados da alocação e da resposta rápida a situações específicas.

Por se tratar de pessoas, as alocações serão feitas gradualmente, objetivando alinhar ao máximo o melhor desempenho do TJ com a qualidade de vida de seus servidores.

Após a semana de alocação de recursos, algumas alocações serão feitas, com foco em solicitações já efetuadas e/ou para mesma localidade. Um ano após do primeiro ciclo de

redistribuição, mais uma rodada de é realizada de acordo com a necessidade e disponibilidade de pessoal, bem como as evoluções de estágios que tenham ocorrido de forma drástica.

Paralelamente a isto, diversas ações para melhoria da eficiência organizacional são efetuadas, considerando a situação de cada unidade judiciária. É fundamental que estas ações sejam amplamente divulgadas e que haja a participação efetiva do Comitê de Alocação de Recursos e da Alta Gestão do TJ.

Ao final do ciclo do processo de gestão da alocação, no 24º mês, é realizado mais uma rodada de preparação e gestão da alocação dos próximos 24 meses.

## 2.1 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A preparação para a alocação de recursos é o momento em que o Tribunal apresenta os resultados do ciclo anterior de alocação e define as novas metas e estágios das unidades judiciárias e metas das comarcas.

Durante os dias em que o workshop ocorre, assim como na Semana de Alocação, algumas atividades ocorrem em paralelo, como a validação dos estágios das unidades judiciárias, revisão de critérios de alocação, apresentação dos resultados do ciclo anterior e premiação e reconhecimento de unidades judiciárias e comarcas com alta performance.

Esta semana conta com a participação da Presidência e outros atores que o Tribunal julgue relevantes para a legitimidade do evento.

### PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

- Agrupar unidades judiciárias e calcular produtividade e lotação
- Visitar unidades judiciárias de referência para entender boas práticas e fatores de produtividade
- Analisar informações quantitativas e qualitativas e promover melhorias para cada estágio
- Promover melhorias estruturantes no Tribunal
- Apresentar resultados do ano anterior e definir metas, estágios e planos de ação (workshop)

#### OBJETIVO

Validar estágios de performance, apresentar resultados e definir novas metas para o ciclo de alocação seguinte

#### DURAÇÃO ESTIMADA

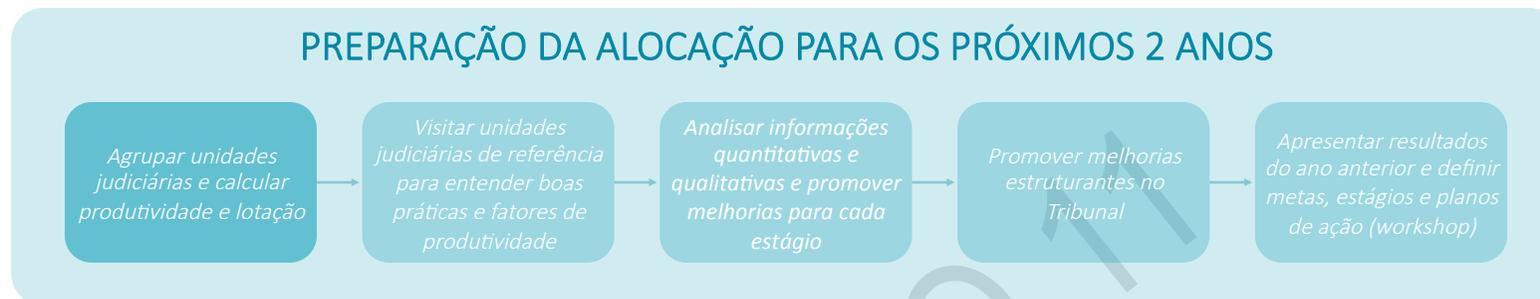
6 meses

#### PRINCIPAIS ENVOLVIDOS

Presidência, Comitê, Diretorias de RH e Orçamento

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

### 2.1.1. Agrupar unidades judiciárias e calcular produtividade e lotação



Esta etapa marca o início da execução do modelo, **aplicando os conceitos técnicos apresentados em detalhes em cada um dos manuais** para identificar os grupos de unidades judiciárias ou comarcas e a situação atual de eficiência das mesmas. Para isto, é fundamental que os dados que serão utilizados nesse momento sejam coletados e tratados com antecedência, considerando os parâmetros definidos em cada modelo de alocação.

São pontos importantes a serem considerados nesta etapa:

- Disponibilização dos dados com antecedência;
- Atenção aos parâmetros de dados definidos no manual;
- Utilização das ferramentas específicas do modelo;
- Checagem de eventuais distorções e solicitação de mais informações nestes casos.

O resultado desta primeira análise quantitativa é a identificação e composição dos grupos, para que seja possível a comparação das unidades entre si, conforme modelo de agrupamento definido no manual do modelo.

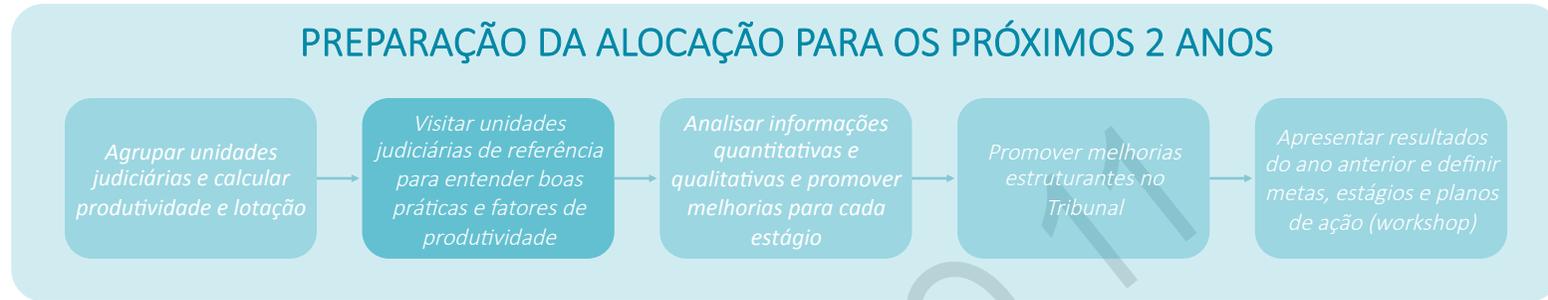
Uma das dificuldades de alguns Tribunais é a diversidade de localização de informações, pois muitas vezes são encontradas em sistemas e aplicações distintos. Caso isso ocorra no seu órgão, inicie o quanto antes o levantamento dos dados e defina e registre as variáveis e sistemas que tornarão as bases da parte quantitativa. Isso pode auxiliá-los na tarefa de análise e gestão do conhecimento.

Recomenda-se a utilização, no que couber, do glossário do Justiça em Números, a fim de padronizar o entendimento dessas temáticas com todo o Judiciário.

Neste momento, a localização de cada unidade judiciária ou comarca, no caso de modelo de recursos humanos e de orçamento, respectivamente, conforme a primeira aplicação quantitativa não é a final, pois ao longo do Workshop de Alocação os ajustes finos serão realizados. Entretanto, é indispensável a análise inicial pelas áreas técnicas e pelo Comitê, a fim de que conduzam as discussões de validação das faixas durante a workshop. Ou seja, o objetivo é ter uma base para debate nas atividades posteriores desta etapa, para que se amadureça quais os métodos de adequação de estágios e as ações de melhoria a serem aplicadas nas unidades judiciárias de cada um dos estágios.

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

### 2.1.2. Visitar unidades judiciárias de referência para entender boas práticas e fatores de produtividade



As unidades judiciárias possuem aspectos semelhantes entre si, principalmente em relação ao contexto no qual estão inseridas (como nível de virtualização dos processos ou demanda de casos novos) e podem ser agrupadas de acordo com as suas similaridades.

No entanto, mesmo aquelas unidades judiciárias dentro do mesmo grupo, podem apresentar produtividades e congestionamento significativamente distintos. Isto se deve, em grande parte, às práticas de gestão adotadas por cada unidade judiciária.

Neste momento, serão analisadas as unidades judiciárias presentes no quartil superior de cada grupo, de forma a serem definidas às de referência que serão visitadas para o levantamento das práticas de gestão.

O mesmo também deve ser feito para as unidades faixa branca, a fim de identificar as dificuldades encontradas pela unidade, podendo o Tribunal atuar de forma instrutiva para desenvolver gestores e servidores a melhorarem o desempenho.

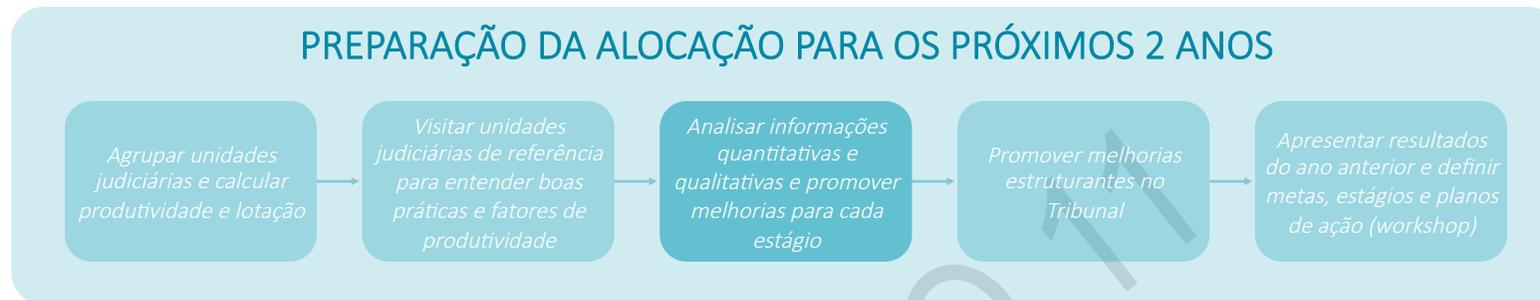
Complementarmente, durante as visitas, é interessante que o Tribunal levante um conjunto de fatores de produtividade, parâmetros de esforços e volumes médios mensais de algumas entregas como: juntada, audiências, dentre outras.

Tudo isso de forma a entender, na prática, de que forma as unidades de referência se diferenciam das demais no que tange a execução do trabalho do dia a dia. Podem ser fatores de produtividade a serem observados, sejam eles quantitativos ou qualitativos, tais como:

- Percentual de sentenças com julgamento de mérito do total de sentenças;
- Percentual de processos com competência delegada no acervo;
- Taxa de congestionamento na fase de conhecimento e execução e respectivo peso na taxa de congestionamento da unidade judiciária;
- Esforços médios em minutos ou horas para a execução de algumas atividades;
- Entre outros.

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

### 2.1.3. Analisar informações quantitativas e qualitativas e promover melhorias para cada estágio



Após o agrupamento de unidades judiciárias semelhantes e identificação dos estágios de produtividade, é importante que o Comitê de Alocação analise as informações coletadas em relação à cada unidade judiciária dos grupos.

Essa análise considera as informações quantitativas e qualitativas. Entre as quantitativas está a análise da situação de cada unidade de um grupo em relação a dois indicadores: taxa de congestionamento e produtividade. Além disso os fatores de produtividade coletados durante as visitas realizadas anteriormente.

Neste momento, as variáveis qualitativas são adicionadas à interpretação dos dados das unidades judiciárias, trazendo experiências como:

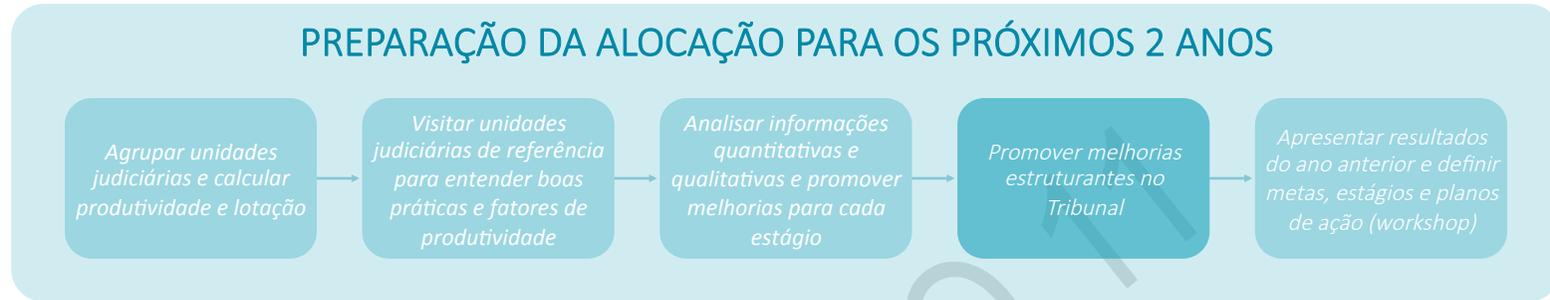
- Peculiaridades da região ou comarca;
- Questões relacionadas à rotatividade ou ausência de magistrados por um período extenso;
- Apontamentos em relação à equipe de servidores e capacitação.

A promoção de melhorias ou ações específicas para cada estágio deve ser realizada. Isso se dá pelo momento gerencial e necessidades específicas de cada tipo de unidade. Por exemplo:

- Faixas preta: possuem altos índices de produtividade e baixo congestionamento. Estão em um quadrante no qual recompensas financeiras e até folgas podem ser utilizadas.
- Faixas verde: possuem altos índices de produtividade, porém alto congestionamento. Estão em um quadrante pela busca da redução de estoque ou legado, por isso as recompensas podem ser relacionadas à equipes temporárias de apoio à redução do estoque.
- Faixas branca: possuem baixos índices de produtividade e alto congestionamento. Estão em um quadrante em que uma mudança de comportamento é necessária, seja por meio de capacitações ou de outros estímulos gerenciais. É importante profissionalizar a gestão, pois os recursos atuais não estão sendo utilizados da melhor forma possível em comparação ao grupo.

# PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

## 2.1.4. Promover melhorias estruturantes no Tribunal



O primeiro passo é a avaliação de necessidade e relevância das unidades judiciárias existentes. Identificando, em seguida, a necessidade e disponibilidade da criação de centrais especializadas, pontos de atendimento ou demais estruturas que auxiliem na alocação de recursos que suportem a redução do congestionamento.

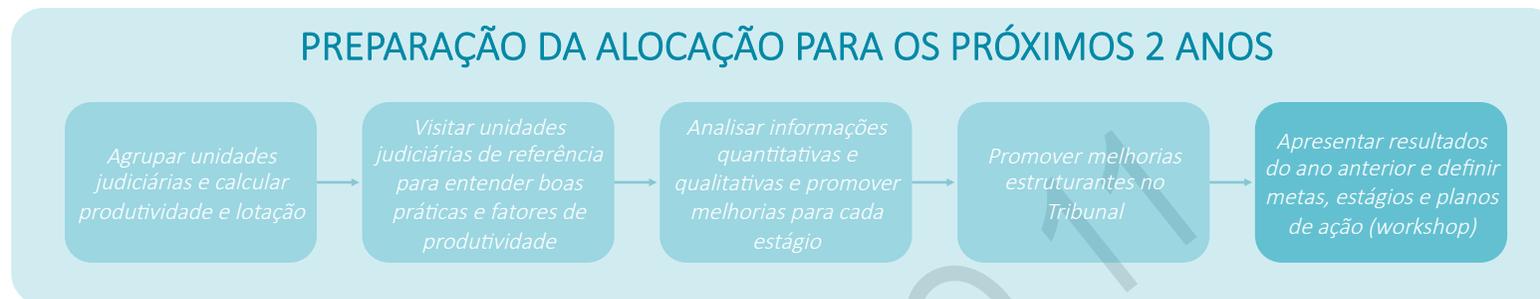
Além disso, o tribunal pode ainda identificar a necessidade de adoção de tecnologia que gere os mesmos resultados acima descritos.

A adoção de melhorias relacionadas ao desenvolvimento de pessoas também é considerado como uma transformação para o tribunal, pois o capital humano é a essência do trabalhador do conhecimento.

Por fim, a apresentação de melhorias de resolução e prevenção de litígios e conflitos, que pode auxiliar no controle de demandas de justiça que poderiam ser solucionadas sem a intervenção do Judiciário.

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS

### 2.1.5. Apresentar resultados do ano anterior e definir metas, estágios e planos de ação (workshop)



Seguindo a característica do Judiciário, recomenda-se a abertura do workshop com a apresentação do marco de alocação de recursos no Tribunal. Para isso, é fundamental que a Presidência do órgão faça uma abertura e composição de mesa, com os envolvidos que sejam relevantes nesse momento como: representantes da magistratura, representantes dos servidores, diretorias técnicas e diretoria estratégica e outros.

Neste momento, são apresentados os resultados do ciclo anterior de alocação, bem como são premiados e reconhecidos os equipes, magistrados e/ou servidores pelo desempenho satisfatório ao longo do ciclo. Após, são conduzidas as reuniões técnicas com o Comitê e Diretorias para a discussão do ciclo seguinte.

De posse dos resultados obtidos da realização dos cálculos preliminares do modelo, os Comitês de Alocação e os gestores das áreas técnicas realizam os ajustes finos com base em informações qualitativas, a fim de definir os estágios e as metas de cada unidade judiciária e comarca.

Estes ajustes são necessários para evitar que haja rebaixamento de unidades judiciárias para estágios inferiores por pequenas diferenças numéricas. Ao final, são apresentadas no encerramento do workshop.

#### **ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Decorrente destas oficinas, cada unidade judiciária será classificada em um dos três estágios: faixa preta, faixa verde e faixa branca. Durante a implantação do modelo serão realizadas ações diferentes para melhoria da eficiência de cada unidade judiciária, conforme estágio definido.

Os parâmetros para estes ajustes devem ser acordados pelo Comitê e aplicados as unidades que estão na região limítrofe entre estágios, além de divulgados para as partes interessadas.

#### **ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO**

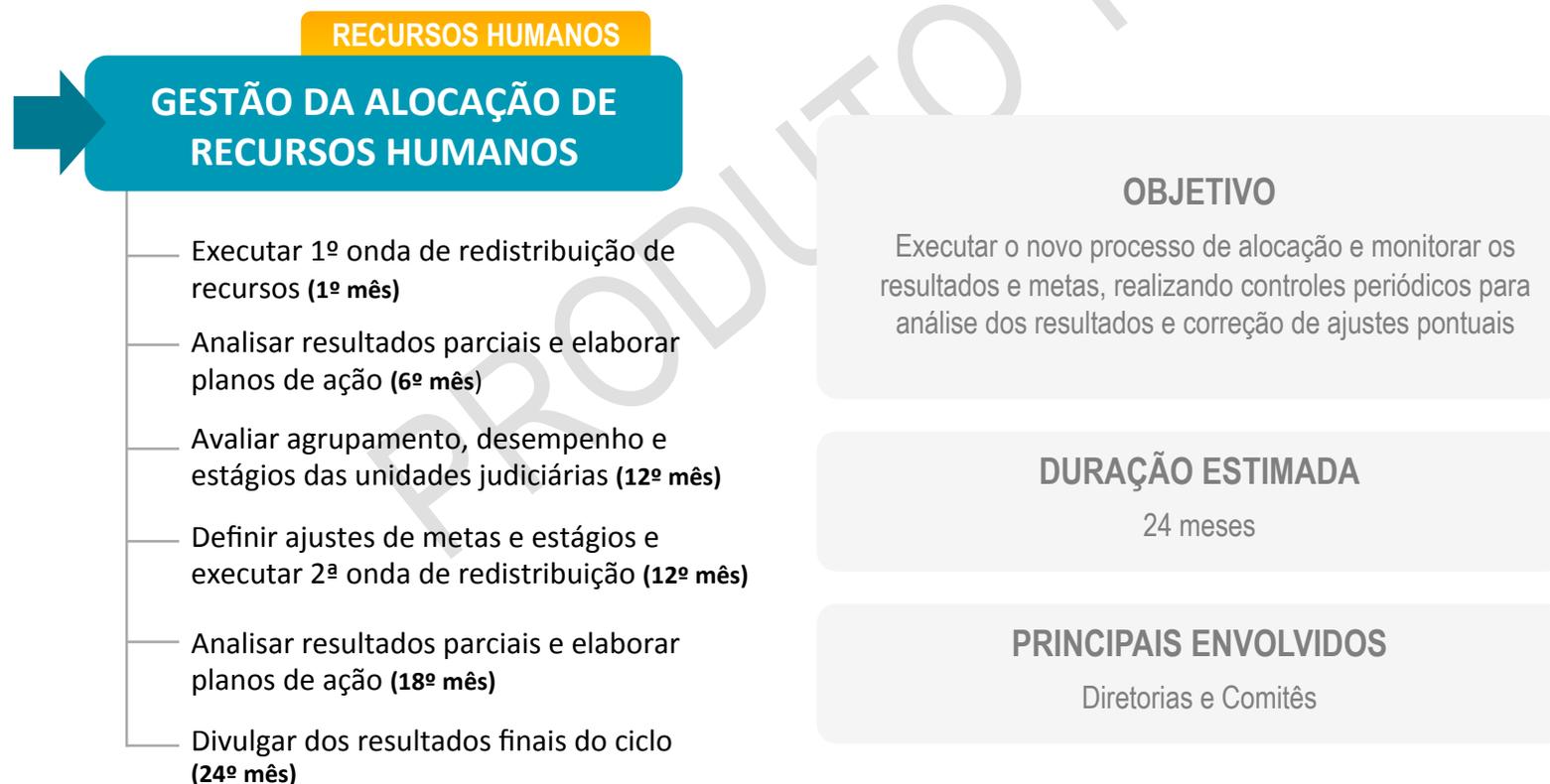
Nas oficinas de orçamento são debatidos e definidos os grupos de despesas e receitas que serão considerados no 1º ciclo de implantação do modelo. Estes grupos devem ser definidos de acordo com critérios como a disponibilidade de dados, relevância para o orçamento do TJ e facilidade para definição de ações para melhorar sua eficiência.

Após, são definidos os planos de ação para cada um dos grupos e respectivas metas a serem atingidas por unidade.

## 2.2 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

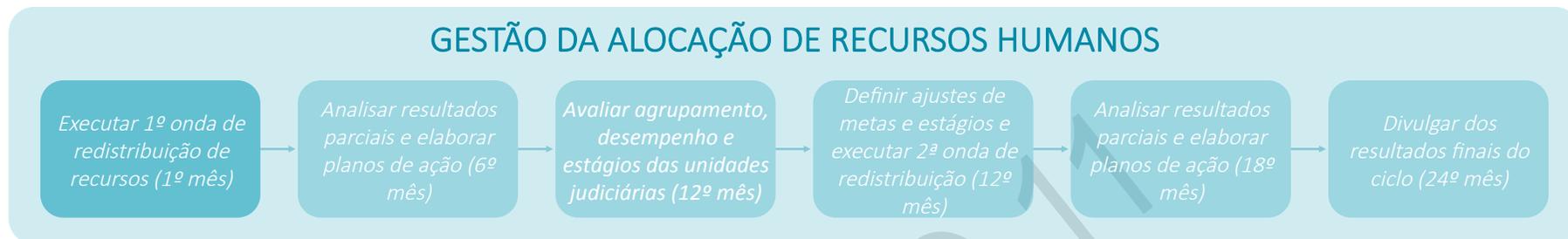
Ao longo da execução contínua desse processo, o amadurecimento da rotina de acompanhamento e tomada de decisão tornará a nova forma de alocar recursos cada vez mais consolidada e transparente.

O Comitê de Alocação reúne-se periodicamente para acompanhar os indicadores de resultados e também para tomar decisões em relações à situações específicas que podem surgir ao longo dos dois anos de ciclo do processo. O registro de melhorias para aperfeiçoamento do processo faz parte da rotina de gestão do dia a dia, comum para todos os processos de trabalho de uma organização, e também deve ser aplicado neste processo.



## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.1. Executar 1ª onda de redistribuição de recursos (1º mês)



A mudança no quadro de pessoal, calculada com base nas definições finais do workshop de alocação, deve ser bem estruturada e comunicada, a fim de evitar resistências por falta de clareza do que será realizado neste momento.

Para que essa mudança seja feita sem gerar prejuízos de produtividade e motivação, recomenda-se a execução das redistribuições de pessoas em ciclos. Ou seja, calculada a lacuna entre quadro de pessoal necessário e disponível, o Tribunal **define um limite, ou percentual**, de alocação de disponibilização de lacunas e a ordem de disponibilização de recursos das unidades judiciárias.

O primeiro passo para a execução dessa etapa foi definido no workshop da Semana de Alocação de Recursos, e trata-se da **definição de critérios de realocação**. Para o escalonamento da redistribuição pode-se utilizar os seguintes critérios:

- Estágio em que a unidade judiciária se encontra;
- Maior lacuna entre necessário e disponível;
- Índice de produtividade do servidor da unidade judiciária (IPS);
- Idade do estoque.

O Comitê de Alocação conduz ativamente esta etapa, validando as unidades judiciárias que receberão pessoas e as que disponibilizarão recursos. Recomenda-se o emprego dos mesmos critérios utilizados na redistribuição para o recebimento de recursos.

Para o sucesso dessa etapa é fundamental que haja uma ampla divulgação e transparência destes critérios, processos e normativos, para garantir a compreensão dos servidores quanto a redistribuição.

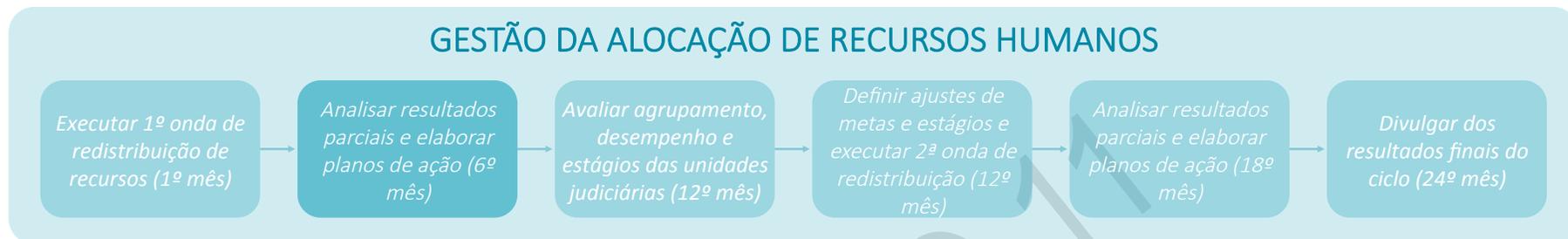
Nesta etapa não é realizada a redistribuição completa da lacuna dos servidores calculada, pois o objetivo é que apenas um percentual ou limite seja disponibilizado para a redistribuição, reduzindo os impactos que a alta mudança pode gerar.

Além disso, não é objetivo do Tribunal informar que a unidade não necessita de servidores, unicamente, mas sim de que existem unidades judiciárias em situação mais crítica que elas, e que isso gera um impacto para todo o Tribunal na redução do sucesso de resultados estratégicos.

O Tribunal pode optar por consolidar os pedidos de remoção realizados pelos próprios servidores, a fim de unir os interesses pessoais aos resultados institucionais, conforme o parágrafo anterior.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.2. Analisar resultados parciais e elaborar planos de ação (6º mês)



Após 6 meses do início da execução do modelo, as diretorias técnicas envolvidas consolidam as informações gerais de produtividade e litigiosidade das unidades judiciárias e dos grupos a fim de orientar o Comitê de Alocação no acompanhamento dos resultados. Dentre as informações que são recomendadas para a análise estão:

- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Situação dos indicadores ao início do ciclo;
- Situação atual dos indicadores;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

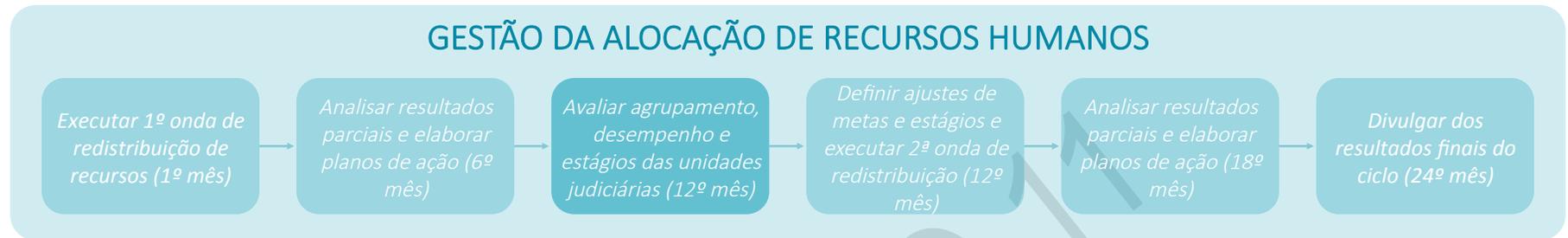
Essas informações dizem respeito ao primeiro período de acompanhamento, de 6 meses do início da execução do modelo. O primeiro relatório de resultados parciais pode ser enviado a cada uma das unidades judiciárias.

O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Elaboração de plano de ação específico para unidade judiciária;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

### 2.2.3. Avaliar agrupamento, desempenho e estágios das unidades judiciárias (12º mês)



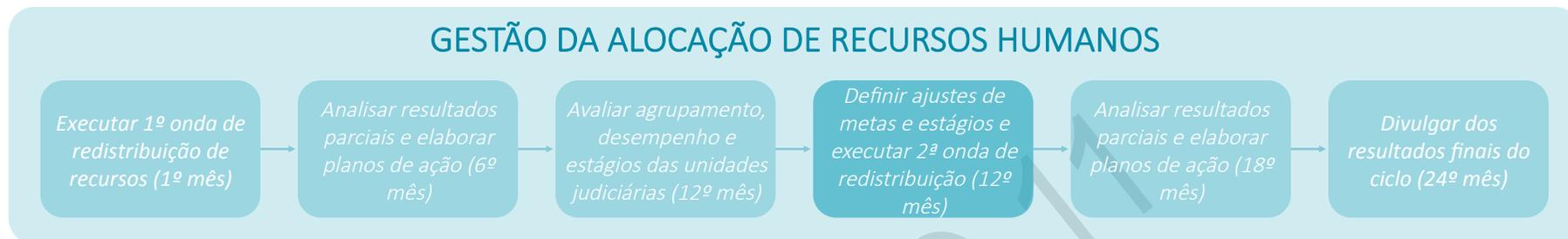
O primeiro ano do ciclo de alocação deve ser acompanhado de algumas análises específicas em relação aos resultados do período. O objetivo das reuniões é então discutir a necessidade de algum ajuste da lotação das unidades judiciárias, ou seja, analisar a evolução das unidades judiciárias e ponderar o seu desempenho em relação às demais, corrigindo problemas **exógenos e/ou excepcionais** que interferem na programação da alocação de pessoas.

Nestas reuniões, deve ser realizada uma revisão dos parâmetros de alocação de pessoas, se necessário, gerando ações como, por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.4. Definir ajustes de metas e estágios e executar 2ª onda de redistribuição (12º mês)



Após 12 meses do início da execução do modelo, o segundo relatório de resultados parciais é preparado pelas diretorias e discutido pelo Comitê de Alocação de Recursos.

Nessa reunião, o Comitê tomará como base os critérios de realocação utilizados na primeira onda de redistribuição. Como por exemplo:

- Estágio em que a unidade judiciária se encontra;
- Maior lacuna entre necessário e disponível;
- Índice de produtividade do servidor da unidade judiciária (IPS);
- Idade do estoque.

Nesta etapa, é realizada **mais uma rodada de redistribuição de pessoal**, agora considerando um percentual ou limite maior de disponibilização em relação à lacuna calculada e o quadro atual na unidade judiciária.

Para que essa redistribuição ocorra, a lista de unidades a disponibilizar e a receber poderá ser revisada, dada a volatilidade do quadro de pessoal

muito comum no serviço público.

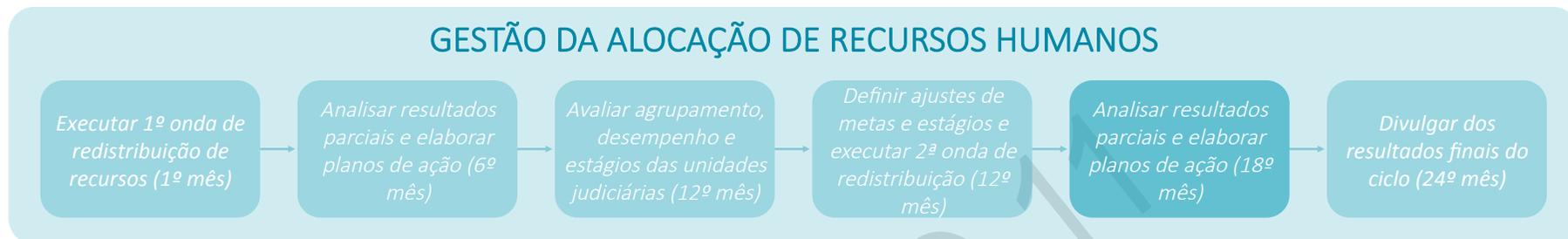
O tribunal pode coordenar as ações de realocação com os mecanismos de remoção já existentes no órgão. Por isso, antes do início da redistribuição, o Tribunal pode abrir o período de inscrição no processo de remoção.

Neste período, os servidores que possuam interesse em trabalhar outras comarcas ou unidades judiciárias devem se inscrever e inserir as opções de alocação. Estas intenções de alocação serão analisadas antes da redistribuição de pessoal, com objetivo de atender ao máximo o bem estar dos servidores e as necessidades do TJ.

Além disto, algumas percepções e sugestões de melhoria a execução do processo ou de melhorias estruturantes podem ser levantadas e consolidadas. As proposições colhidas são analisadas e são discutidas com os gestores do modelo para aperfeiçoamento da implantação do processo e do próprio Tribunal.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.5. Analisar resultados parciais e elaborar planos de ação (18º mês)



Após 18 meses do início da execução do processo, as diretorias consolidam as informações gerais de produtividade e litigiosidade das unidades judiciárias e dos grupos a fim de orientar o Comitê de Alocação no acompanhamento dos resultados. Dentre as informações que são recomendadas para a análise estão:

- Informações gerais acerca da implantação do modelo;
- Situação dos indicadores ao início do ciclo;
- Situação atual dos indicadores;
- Meta definida para o ano;
- Desempenho esperado para atingimento da meta;
- Desempenho esperado de acordo com produtividade atual.

Essas informações dizem respeito ao primeiro período de acompanhamento, de 6 meses do início da execução do modelo. O primeiro relatório de resultados parciais pode ser enviado a cada uma das unidades judiciárias.

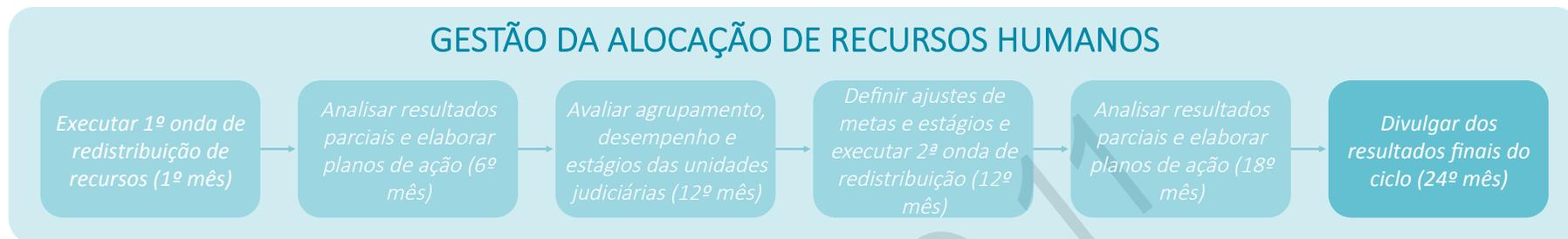
O Tribunal, no conhecimento de sua realidade local, pode optar por incluir nessa etapa um período de consulta, na qual as unidades judiciárias podem enviar percepções e sugestões de melhoria a execução do modelo. Essas sugestões serão debatidas pelo Comitê, ao longo das reuniões de acompanhamento do processo de alocação.

Durante essas reuniões, alguns assuntos específicos podem ser debatidos pelo Comitê, como por exemplo:

- Reenquadramento de uma unidade judiciária em outro grupo;
- Ajuste pontual nas referências de produtividade e/ou taxa de congestionamento;
- Inserção de indicadores complementares de análise;
- Alocação temporária em razão de exonerações, licenças saúde e maternidade; e
- Mudanças críticas de regulação que exijam redistribuição de pessoal.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 2.2.6. Divulgar dos resultados finais do ciclo (24º mês)



Esta etapa é importante para reforçar os benefícios da aplicação do modelo nos resultados do Tribunal. Neste momento, é importante divulgar os resultados do segundo ano de execução. Para a esta etapa, sugere-se:

- Avaliação dos resultados obtidos;
- Debate de melhorias ao processo;
- Premiação às unidades judiciárias que atingiram as metas.

Assim como o primeiro ano do ciclo de alocação deve ser acompanhado de algumas análises específicas em relação aos resultados do período, o mesmo deve ser analisado ao final do ciclo de alocação anterior. Essas informações subsidiará o workshop de alocação, indicado na fase de preparação. Podem ser analisados:

- Mudança de estágio das unidades judiciárias;
- Evolução do indicador de produtividade
- Evolução da taxa de congestionamento

Na prática, esta etapa pode ser realizada em conjunto com o workshop de preparação do próximo ciclo de alocação, descrito no capítulo anterior.

PRODUTO 11



# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO

*2º ciclo de execução do novo processo*

ORÇAMENTO

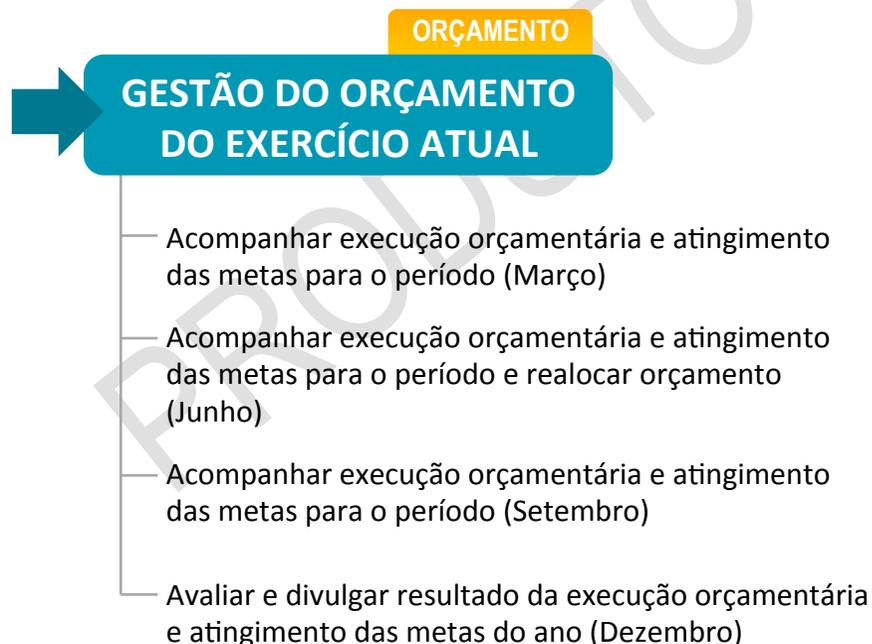


## 2. GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

A preparação para a alocação de recursos financeiros é o momento em que o Tribunal apresenta os resultados do ciclo anterior de alocação e define as novas metas e se necessário for distingue em grupos as entidades consumidoras de recurso, no caso, sugerimos o agrupamento por Foros.

Esta preparação é fundamental para que o modelo seja ajustado e aprimorado e que metas mais desafiadoras de redução de despesa e incremento de receita sejam propostas e estudadas.

Esta semana conta com a participação da Presidência e outros atores que o Tribunal julgue relevantes para a legitimidade do evento.



*O manual do modelo apresenta em detalhes as questões técnicas da etapa. A leitura do material é fundamental para a melhor compreensão deste capítulo.*

## PREPARAÇÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O PRÓXIMO ANO

Neste capítulo, toda a preparação para o ciclo seguinte de alocação de recursos financeiros é descrito. O principal foco desta etapa é a preparação dos artefatos quantitativos, análises qualitativas, sensibilização do tribunal para as novas demandas de redução de despesa e incremento de receita.

Neste momento o Tribunal discute o impacto de mudanças estruturantes que estão sendo discutidas no órgão e que poderão gerar impacto na alocação dos recursos financeiros.

O workshop de alocação é o evento institucional que abre a execução do processo. Ao longo desse evento, a execução orçamentária do ano anterior será discutida, os gap's de desempenho serão analisados e as boas práticas serão consolidadas e adicionadas ao banco de informações do tribunal. Além disso,

novas metas serão propostas e novos projetos serão repensados de forma a incrementar a receita do tribunal, aumentando assim a autonomia financeira e capacidade de reinvestimento do órgão.

Este momento coincide também com o último ciclo de gestão da alocação de orçamento que prevê o reconhecimento das entidades consumidoras que tiveram maior destaque durante a execução orçamentária, atingindo suas metas e sendo destaque na divulgação de boas práticas.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO

O 2º ciclo do processo de orçamento visa o aprimoramento e ajuste do modelo proposto a realidade percebida pelo tribunal durante a execução orçamentária do ano anterior.

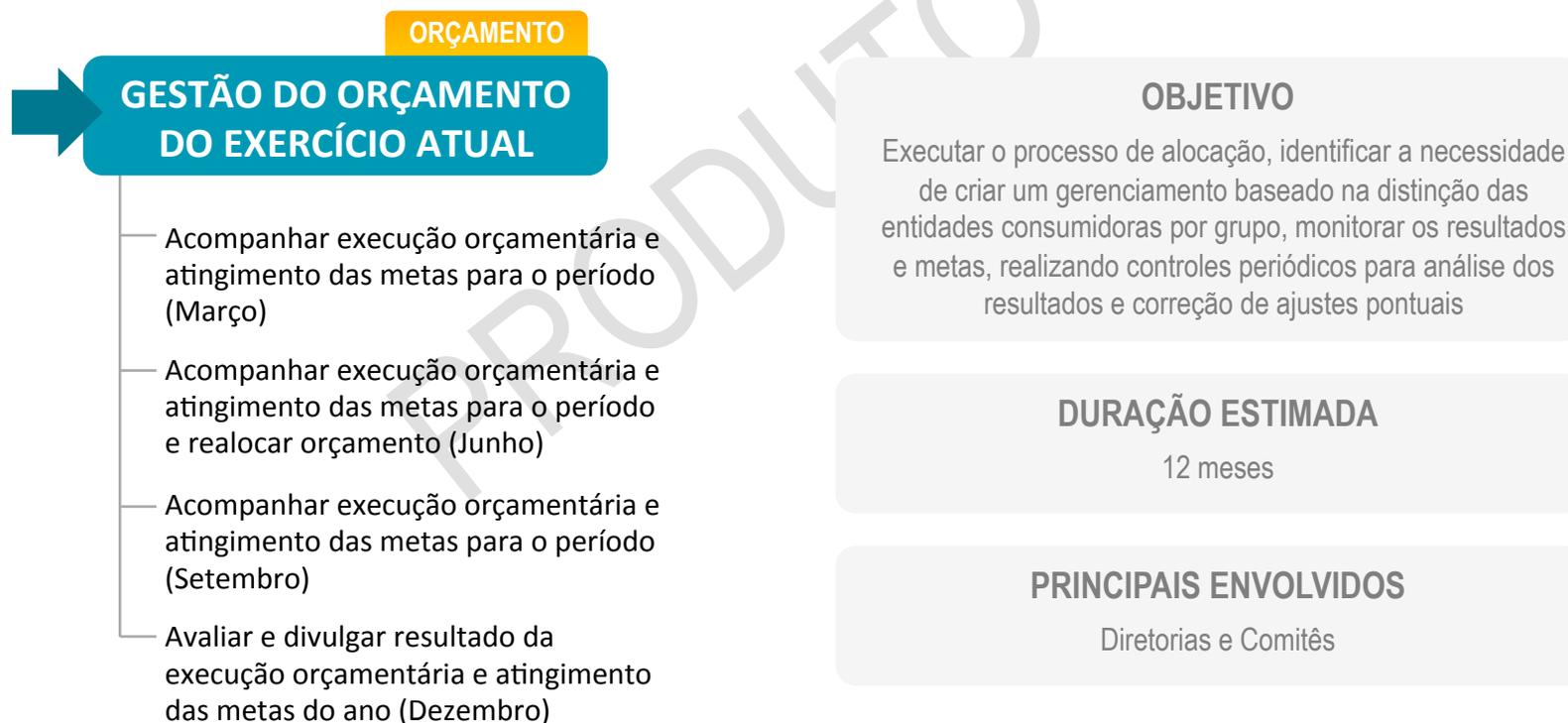
Seu principal objetivo é a criação de metas

mais ambiciosas e desafiadoras para as entidades consumidoras de recursos financeiros que estarão mais ambientados com a nova metodologia de gerenciamento de despesas e receitas.

## 2.2 GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE ORÇAMENTO

O 2º ano de execução do processo redesenhado visa o aprimoramento e consolidação do modelo de alocação de recursos financeiros, baseado nas experiências vivenciadas no primeiro ano. Desta forma, proporciona a mudança de cultura e a identificação de necessidade de adaptações às mudanças propostas pelo modelo.

No segundo ano, tendo em vista a análise da execução orçamentária do ano anterior e o planejamento de receitas e despesas fixas para o próximo ano, as metas de redução de custo são fixadas e incremento de receita baseadas em rubricas gerenciáveis. Estas metas serão novamente acompanhadas por meio da matriz gerencial proposta, que pode agora assumir uma distinção por grupos (como cita o capítulo 3 do manual de orçamento), a qual cruza informações entre orçado e previsto para cada setor ou comarca, direcionando ajustes a serem realizados e até realocações a serem feitas. As comunicações do andamento da validação do modelo devem ser frequentes, proporcionando as partes interessadas maior informação e interação com o comitê.



# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

## 1.5.1 Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período (Março)



O planejamento orçamentário definido após a aprovação da LOA, bem como as metas orçamentárias criadas, devem ser bem estruturadas e comunicadas ao tribunal como um todo, a fim de evitar resistências por falta de clareza do que será praticado no próximo ano.

Para que este acompanhamento tenha sucesso é necessário alinhar com a área orçamentária um processo periódico de apresentação de relatórios financeiro-contábeis. O processo de acompanhamento sugerido é realizado trimestralmente, pode ser realizado com as RAEs e o acompanhamento do primeiro trimestre pode ser subdividido em duas etapas:

- Verificação entre o montante planejado e previsto
- Acompanhamento comparativo de despesas e receitas e atingimento de metas orçamentárias e criação de planos de ação preventivos e corretivos

Para primeira etapa o comitê orçamentário deve se reunir e realizar uma análise sistêmica da execução orçamentária, cruzando e levantando deltas entre orçado e previsto tanto no âmbito financeiro quanto de meta física. Esta atividade de controle costuma ser uma prática plenamente executada em todos os órgãos públicos, sobretudo nos tribunais.

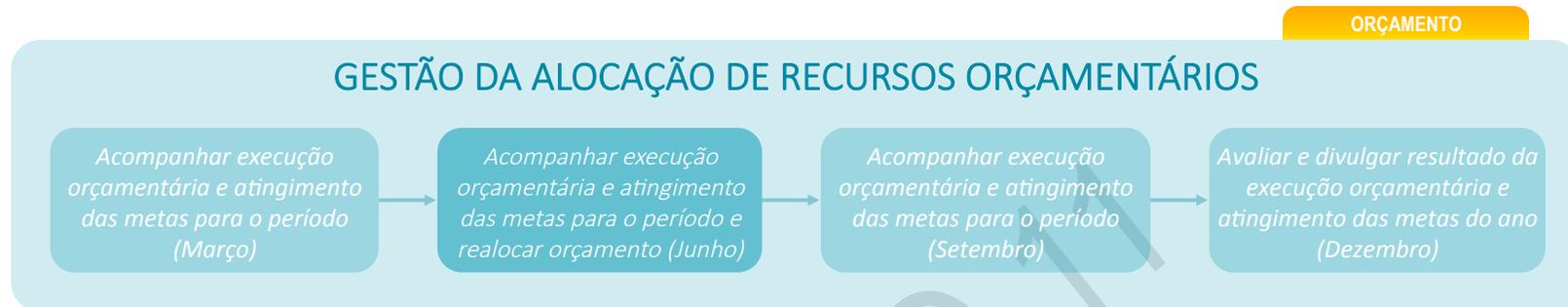
A segunda etapa apresenta a novidade deste modelo inserida no planejamento, qual seja o acompanhamento matricial de despesas entre os centros de custos. Ou seja, após a definição de metas e criação dos planos de ação para garantir o atingimento de metas, faz-se o acompanhamento de cada rubrica de despesa e/ou projeto de receita, a fim de observar o impacto dos planos de ação no atingimento global das metas do tribunal.

Acompanhamento é feito observando a comparação de resultados entre os centro de custos tendo em vista um parâmetro em comum, bem como:  $m^2$ , número de pessoas, etc. Quando é identificado uma lacuna relevante entre a meta e o realizado, os gestores do centro de custo serão solicitados a analisarem as causas raízes do mal desempenho e proporem ações de melhoria em conjunto com a equipe de gestores técnicos de despesas e/ou receitas do tribunal. Estes planos de ação devem ser então incorporados ao acompanhamento trimestral e sua evolução deve ser considerada para fins de celebração de resultados ao final do ano.

Por fim, neste primeiro trimestre pequenas redistribuições orçamentárias podem ser realizadas entre projetos ou centro de custos tendo em vista sobretudo a evolução dos indicadores estratégicos nestes primeiros meses.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

## 1.5.2. Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período e realocar orçamento (Junho)



O rito estabelecido para o acompanhamento da execução orçamentária e atingimento de metas basicamente não muda, ele se repete durante os trimestres com variações sutis. No caso do segundo rito, o mesmo incorpora a realocação orçamentária de forma mais enfática.

Há dois fatores principais determinantes na realocação de recursos que visam melhorar a eficiência alocativa:

- Mudança nas preferências: alterações nas diretrizes do CNJ, do Estado ou nas preferências do tribunal do que é importante. Essas mudanças estão relacionadas normalmente aos impactos na sociedade, e podem ser expressas como solicitações de mudanças em processos e práticas do tribunal.
- Mudanças de nível na disponibilidade de recursos: relacionam-se com as grandes lacunas entre orçado e previsto.

Sabendo quando a realocação é possível, deve-se analisar quando ela é necessária. Portanto, em meados de junho o comitê orçamentário se reúne em conjunto com os participantes da RAE e discutem os pontos que mereçam atenção com base na análise de indicadores estratégicos, acompanhamento comparativo de despesas e receitas, execução

orçamentária e mudanças de preferências, com direcionadores internos ou externos ao Tribunal.

Quando a lacuna entre orçado e previsto é muito grande, ou quando existe um impacto muito pequeno do que esta sendo realizando em termos financeiros no resultado dos indicadores estratégicos, é necessário fazer uma reflexão acerca da realocação orçamentária.

Com as informações do orçamento e os dados sobre o atingimento dos resultados estratégicos do semestre, tem-se os insumos fundamentais para a redistribuição de orçamento entre projetos e atividades.

Os Diretores ou responsáveis por cada projeto podem atualizar as memórias de cálculo de seus projetos, identificando superávits ou déficits orçamentários, que precisariam ser tratados via suplementação ou projetos “guarda-chuva”. Esse projeto guarda-chuva trata-se de uma ação orçamentária gerida pelas áreas de orçamento e de estratégia, que reúne as alocações previstas, mas que não serão mais necessárias, em uma ação orçamentária geral, que denominaremos para fins explicativos de “projeto guarda-chuva”. No Manual encontram-se os detalhes desta ferramenta.

# GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

## 1.5.3. Acompanhar execução orçamentária e atingimento das metas para o período (Setembro)



Em meados de setembro todo o rito de acompanhamento e execução orçamentária é realizado, os planos de ação são acompanhados e os resultados da realocação orçamentária são avaliados.

As informações geradas em todas estas reuniões são importantíssimas enquanto insumo para elaboração do orçamento do ano subsequente e para celebração dos resultados do orçamento como um todo.

O acompanhamento é feito observando a comparação de resultados entre os centros de custos tendo em vista um parâmetro em comum, bem como: m<sup>2</sup>, número de pessoas, etc. Quando é identificada uma lacuna relevante entre a meta e o realizado, os gestores do centro de custo serão solicitados a analisarem as causas raízes do mal desempenho e proporem ações de melhoria em conjunto com a equipe de gestores técnicos de despesas e/ou receitas do tribunal. Estes planos de ação devem ser então incorporados ao acompanhamento trimestral e sua evolução deve ser considerada para fins de celebração de resultados ao final do ano.

## GESTÃO DA ALOCAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

### 1.5.4. Avaliar e divulgar resultado da execução orçamentária e atingimento das metas do ano (Dezembro)



As premissas centrais que conduziram o método de alocação de recursos orçamentários foram as de que: os centros de custos devem ser comparados tendo em vista um parâmetro em comum e que cada centro de custo recebeu os recursos de acordo com sua demanda, prioridade e disponibilidade de verba. Sendo assim, qualquer diferença significativa entre orçado e previsto poderia ser explicada por diferentes práticas de gestão, planejamento, execução e controle.

Com base nestas premissas, o tribunal por meio de todos os resultados parciais dos trimestres anteriores e fundamentando no fechamento do último rito de acompanhamento do ano deve analisar e divulgar o resultado anual da execução orçamentária e atingimento das metas.

Para tanto é necessário que o tribunal analise cumulativamente as lacunas existentes entre orçado e previsto e faça um ranking dos centros de custos que tiveram a menor lacuna, considerando também o fato de ter havido ou não necessidade de suplementação, criação de planos de ação corretivo de trajetória, etc; estas questões devem ser pontuadas negativamente considerando um peso estimulado pelo comitê orçamentário.

Após divulgação do ranking os três melhores centros de custo devem ser publicamente reconhecidos e recompensados pelo bom desempenho. As recompensas podem ser ou não financeiras e devem ser ajustadas a realidade de cada tribunal. De acordo com o manual fica a sugestão de fazer uma pesquisa de motivação para entender quais são as recompensas mais valorizadas pelos servidores e que podem ser adotadas.



**CONCLUSÃO**

# CONCLUSÃO

## O CONTEXTO DA MUDANÇA

A mudança afeta todas as organizações, no entanto, existem muitos motivos para executá-la numa organização. Cada situação de mudança é única, uma vez que cada organização tem uma necessidade e uma regra diferente.

De qualquer forma, os fatores que irão motivar a mudança podem ser vistos como portadores de diversas características comuns e os elementos que serão propulsores dessas mudanças podem ser externos ou internos.

É notável que no Poder Judiciário a pressão dos jurisdicionados por resultados e o julgamento e garantia de execução das ações é um motor externo. Enquanto isso, internamente servidores e magistrados indicam a necessidade por recursos e reconhecimento do esforço empregado para atingir essa demanda.

## AS ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA

Segundo Mandelli et al. (2003)<sup>4</sup>, a mudança é estruturada em quatro etapas: a fundamentação da mudança, a construção da mudança, a estruturação do processo de mudança e a mobilização da mudança.

Ao longo do manual, pôde-se observar como essas etapas foram inseridas no Guia. O fundamento da mudança em relação à alocação de pessoal indica a causa que se deseja tratar ou objetivo que se deseja atingir. Neste caso, as soluções de mudança moldam-se em função do tipo de negócio ou serviço que se presta.

Para os Tribunais, a dificuldade em se alocar de maneira adequada os recursos humanos entre as unidades judiciárias e Tribunal, a fim de garantir a entrega de Justiça, é um problema a se tratar. Além disso, o controle de despesas e receitas, visa o uso eficiente de recursos e melhor aproveitamento por parte do Tribunal, pois eles já são restritos.

Em seguida, a construção da mudança nada mais é do que entender claramente a situação atual da organização e definir as mudanças necessárias. Os aspectos humanos e políticos da mudança são os mais críticos para o sucesso da implantação.

Conforme descrito no capítulo do primeiro ano de implantação, a Semana de Alocação de Recursos é um exemplo de ferramenta de sensibilização e participação de diversos atores.

É preciso fortalecer a aprendizagem organizacional neste momento. Segundo Peter Senge<sup>5</sup>, existem cinco disciplinas são uma alternativa para enfrentar os desafios das transformações. Elas devem aprender a:

- Padronizar o pensamento sistêmico, para favorecer o raciocínio global;
- Crescer coletivamente, em contrapartida á formação organizacional individualista ou altamente funcional;
- Alinhar o modelo de gestão que enfatize a flexibilidade, transparência, agilidade e socialização da informação.

(4) MANDELLI, P. et al. A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas. Campus: Rio de Janeiro, 2003.

(5) SENGE, P. M. A quinta disciplina. Best Seller: São Paulo, 1990.

Definido o projeto de transformação ou Modelo de Alocação de Recursos, resta a efetivação das mudanças. Neste momento o processo de mudança é estruturado, conforme vimos no capítulo 1 de Implantação.

A utilização dos Comitês é uma ferramenta fundamental para a comunicação e garantia de uma mudança transparente. A definição de marcos para a revisão de ações e atividades que não se aquedaram bem à realidade local. Para isso é interessante utilizar os planos de ação, que definem ações, prazos e responsáveis para as correções ao longo da execução. A definição dos papéis e responsáveis pelos novos processos é essencial.

Por fim, a mobilização da mudança é colocar a organização em movimento no sentido da mudança desejada, por meio das pessoas. A mudança decorre muito da emoção transmitida pelo poder de visão e pela atuação da liderança.

O principal objetivo da mudança é alinhar e conduzir os participantes na direção certa, rumo à mudança, a fim de concretizar a implantação do modelo e novo processo de alocação de recursos.

## DICAS E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A estruturação do processo de mudança, ou **planejamento da mudança**, é **essencial**, grandes transformações não são realizadas de forma brusca e total, por isso algumas ferramentas e estratégias são recomendadas neste momento. São elas:

- **Elaborar um plano de implantação** do modelo, com o detalhamento de prazos, responsáveis e entregas parciais (para garantir que processos e normativos sejam alterados conforme a necessidade de legitimação do modelo);
- Para RH: **escalonar a implantação por naturezas ou competências**, mas planejar todos os grupos de unidades judiciárias. Por exemplo, começar por juizados especiais cíveis, depois para varas cíveis, depois para varas criminais e etc.;
- Para orçamento: **escalonar a implantação por categorias de despesa**. Por exemplo, começar por postagens e telefonia, depois para energia elétrica, água e etc.;
- **Divulgar os responsáveis** (gestores técnicos) e a estrutura de governança dos novos processos de gestão da alocação;
- O tribunal pode ainda utilizar da estratégia de tornar a primeira implantação um **projeto estratégico**, a fim de institucionalizar o compromisso de implantação.



Banco Mundial

elogroup▶