



**CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO
COORDENADORIA PROCESSUAL**

RESOLUÇÃO CSJT Nº 260, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2020.

Aprova o Modelo de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e dá outras providências.

O CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO, em sessão ordinária hoje realizada, sob a presidência do Exmo. Ministro Conselheiro Presidente João Batista Brito Pereira, presentes os Exmos. Ministros Conselheiros Renato de Lacerda Paiva, Alberto Luiz Bresciani de Fontan Pereira e Augusto César Leite de Carvalho, os Exmos. Desembargadores Conselheiros Vania Cunha Mattos, Maria Auxiliadora Barros de Medeiros Rodrigues e Nicanor de Araújo Lima, a Exma. Vice-Procuradora-Geral do Trabalho, Dra. Maria Aparecida Gugel, e a Exma. Presidente da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho – ANAMATRA, Juíza Noemia Aparecida Garcia Porto,

CONSIDERANDO que compete ao Conselho Superior da Justiça do Trabalho a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante (CF, Art. 111-A, § 2º, II);

CONSIDERANDO a Estratégia Nacional do Poder Judiciário e as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça;

CONSIDERANDO a vigência do Ciclo de Planejamento Estratégico 2015 – 2020 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, prevista na [Resolução CSJT nº 146, de 28 de novembro de 2014](#);

CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de trabalho que envolvem o planejamento, a execução, o monitoramento e a revisão da Estratégia da Justiça do Trabalho;

CONSIDERANDO a necessidade de sistematizar e definir estruturas de governança e gestão com o objetivo de garantir eficiência, eficácia e efetividade aos objetivos organizacionais e promover o alinhamento da gestão no âmbito da Justiça do Trabalho, consoante diretrizes do Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União – TCU;

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CSJT nos autos do Processo CSJT-AN-556-79.2020.5.90.0000,

RESOLVE:

TÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Modelo de Gestão Estratégica do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (MGE-CSJT), na forma desta Resolução.

Parágrafo único. O MGE-CSJT disciplina, no âmbito do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT):

- I – a formulação, o desdobramento e o monitoramento da estratégia;
- II – o alinhamento estratégico com a estratégia nacional;
- III – o modo de participação das instâncias internas de governança na elaboração, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da estratégia;
- IV – a interação entre as partes interessadas.

Art. 2º Considera-se, para os efeitos desta Resolução, os seguintes termos e definições:

I - Estratégia: plano de atuação, composto por diretrizes, objetivos e ações, adotado pela organização para alcançar a missão e a visão;

II - Planejamento estratégico: conjunto de mecanismos sistêmicos, participativos, inovadores e contínuos, que utiliza processos metodológicos para contextualizar e definir o estabelecimento de objetivos, metas, indicadores, iniciativas, a mobilização de recursos e a tomada de decisões, objetivando a consecução da visão de futuro;

III - Balanced Scorecard (BSC) - Indicadores Balanceados de Desempenho: metodologia de medição e gestão de desempenho que, a partir da missão e da visão institucionais, foca o desempenho organizacional por meio do estabelecimento de objetivos, metas, indicadores e iniciativas tangíveis, funcionando como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem;

IV - Plano Estratégico: formalização do planejamento estratégico da organização que contém a missão e os valores institucionais, a visão de futuro, o mapa estratégico, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e as iniciativas para determinado período.

V - Missão: declaração que sintetiza a essência, a razão de existir da organização, norteia a tomada de decisões, orienta a definição de objetivos e auxilia na escolha das estratégias;

VI - Visão de futuro: o que a organização pretende ser no futuro ao considerar as oportunidades futuras, as aspirações e o reconhecimento dos públicos interno e externo;

VII - Valores: princípios compartilhados, convicções dominantes, elementos motivadores das ações das pessoas, os quais contribuem para a unidade e a coerência do trabalho;

VIII - Mapa estratégico: elemento gráfico que descreve a estratégia da organização por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos em dimensões (perspectivas) do Balance Scorecard (BSC) para formar uma cadeia de causa e efeito;

IX - Objetivos estratégicos: fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro;

X - Indicadores: sinalizadores do nível de alcance de uma situação ou estado desejado a partir da mensuração e do acompanhamento do resultado das metas estratégicas;

XI - Metas: nível de desempenho e resultados almejados para atingir os objetivos institucionais propostos, de acordo com a estratégia adotada;

XII - Risco: evento futuro e incerto que pode impactar os objetivos estratégicos;

XIII - Gestão de riscos: atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;

XIV - Parte interessada: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade organizacional;

XV - Alinhamento estratégico: é a atuação coordenada das estruturas internas em prol da estratégia e da melhoria do desempenho organizacional;

XVI - Desdobramento da estratégia: processo de gestão que alinha, vertical e horizontalmente, as funções e atividades de uma organização aos seus objetivos estratégicos;

XVII - Iniciativas: programas, projetos e planos de ação de curto, médio e longo prazos, externos às atividades de rotina, com vistas, especificamente, a alcançar os objetivos estabelecidos no plano estratégico e preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado;

XVIII - Programa: conjunto de projetos correlacionados, com gestão coordenada e com o intuito de gerar valor para a organização;

XIX - Projeto: esforço temporário planejado e empreendido com finalidade específica, executado por meio de atividades interrelacionadas ou interativas, com início e término definidos;

XX - Plano de ação: ferramenta direcionada a ações de complexidade inferior ao projeto, composta por atividades definidas em cronograma, com designação de responsabilidade e detalhamento da execução;

XXI - Portfólio de iniciativas: consolidação de projetos, programas e ações gerenciados de modo coordenado a fim de atingir objetivos estratégicos;

XXII - Governança: conjunto de políticas, processos e mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade;

XXIII - Gestão: função da governança, inerente e integrada aos processos organizacionais, responsável pelo planejamento, execução, controle e monitoramento de ações, com o manejo de recursos e poderes à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos;

XXIV - Estruturas de governança: estruturas organizacionais e instâncias de decisão e de interlocução identificadas com o intuito de sistematizar o processo de condução das políticas de governança e gestão das organizações.

Art. 3º São diretrizes do MGE-CSJT:

I – Promoção da estratégia como mecanismo de governança;

II – Alinhamento da estratégia com o planejamento e com a execução do orçamento;

III – Incentivo à gestão por resultados e à comunicação da estratégia;

IV – Fomento à inovação e ao compartilhamento das boas práticas de gestão;

V – Desenvolvimento da gestão de riscos vinculados à estratégia.

Art. 4º São diretrizes do Planejamento Estratégico:

I - A missão, a visão e os objetivos estratégicos devem ser redigidos de forma clara, direta e sintética;

II - O valor institucional deve ser acompanhado de definição conceitual;

III - O objetivo estratégico deve:

- a) partir da visão de futuro;
- b) estar alinhado à missão e aos valores organizacionais;
- c) ser acompanhado de definição conceitual;
- d) ter pelo menos uma meta e um indicador vinculados.

IV - Os indicadores devem ser:

- a) Válidos: refletirem o que está sendo medido;
- b) Estáveis: possibilitarem a avaliação e a comparação do desempenho ao longo do tempo, sem que o conceito das variáveis do indicador, a forma de cálculo e os procedimentos de coleta de dados para apuração variem no tempo;
- c) Apropriados: medirem os resultados atribuíveis aos objetivos, às metas e às ações que se pretende monitorar, de modo a garantir a utilidade para o monitoramento da estratégia e a tomada de decisões;
- d) Confiáveis: possuir fonte de dados confiável e inequívoca quanto ao que está sendo medido ou calculado, de modo a garantir resultados idênticos para cálculos processados por partes interessadas diversas;
- e) Seletivos: estabelecerem-se em número equilibrado, sem excessos, com foco nos aspectos essenciais do que se precisa medir para a consecução da estratégia;
- f) Claros: possuir definição de fácil entendimento, sem apresentar dificuldades de cálculo ou de uso;
- g) Econômicos: terem custo razoável de coleta e atualização das informações necessárias ao cálculo, quando comparados com a utilidade gerencial da informação que fornecem;
- h) Acessíveis: terem dados de fácil obtenção, registro e manutenção;
- i) Tempestivos: terem resultados disponíveis sempre que necessário, com vistas a auxiliar a tomada de decisão.

V - As metas devem ser:

- a) específicas: expressarem com clareza o que deve ser alcançado, sem ambiguidades;
- b) mensuráveis: expressarem em que medida o objetivo deve ser alcançado em certo intervalo de tempo;
- c) apropriadas: serem relevantes para medirem os objetivos estratégicos;
- d) desafiadoras: serem capazes de promover desempenho organizacional superior ao inicial;
- e) realistas: serem de alcance possível no período previsto, a custo razoável, ante as restrições existentes;
- f) temporais: serem fixadas no tempo e expressarem o período esperado para alcance.

VI - O glossário dos indicadores e das metas deverá especificar as seguintes informações:

- a) nome do indicador;
- b) texto da meta;
- c) alinhamento estratégico ao respectivo plano e aos planos das instâncias superiores;
- d) periodicidade de mensuração parcial e final;
- e) responsável pela mensuração e pelo alcance da meta;
- f) unidade de medida do indicador;
- g) fórmula e regra de cálculo;
- h) definição das variáveis;
- i) regra de negócio detalhada por variável;
- j) fonte de dados.

TÍTULO II DA COMISSÃO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA

Art. 5º A Comissão de Gestão da Estratégia (CGE-CSJT) terá a seguinte composição:

- I - O Secretário-Geral do CSJT, que a coordenará;
- II - 1 representante indicado pela Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho;
- III - O Secretário de Orçamento e Finanças do CSJT;
- IV - O Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação do CSJT;
- V - O Coordenador de Gestão Estratégica do CSJT;
- VI - O Coordenador de Gestão de Pessoas do CSJT;
- VII – O Chefe da Divisão de Comunicação do CSJT.

Art. 6º Os membros da Comissão serão substituídos da seguinte forma:

- I - o representante da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho por substituto por ele indicado;
- II – os demais membros por seus substitutos legais e eventuais;

Art. 7º Compete à CGE-CSJT:

- I - discutir aspectos essenciais ao CSJT, objetivando a elaboração, execução, monitoramento e revisão do Plano Estratégico institucional;
- II - elaborar proposta do Plano Estratégico do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (PE-CSJT) e de suas revisões, com definição de glossário de indicadores, e das iniciativas voltadas ao cumprimento do Plano;
- III - realizar as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) do CSJT;
- IV - propor diretrizes para a comunicação da estratégia e apoiar a execução de ações de comunicação;
- V - solicitar apoio de equipe técnica para auxiliar os trabalhos;
- VI - sugerir medidas preventivas e corretivas para o alcance dos resultados do PE-CSJT.

Art. 8º As decisões da Comissão serão tomadas por maioria simples, prevalecendo, em caso de empate, o voto proferido pelo Coordenador.

Art. 9º As decisões de caráter eminentemente técnico, assim como as de gestão do plano estratégico serão submetidas à ratificação da Presidência do CSJT quando a Comissão, por maioria simples, assim o entender.

Art. 10. A CGEST é responsável por auxiliar e secretariar a Comissão nas atividades de elaboração, execução, monitoramento e revisão do PE-CSJT.

TÍTULO III DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Art. 11. O planejamento estratégico do CSJT abrange o período de seis anos e compõe-se das etapas de elaboração e aprovação, execução, monitoramento e revisão, as quais são coordenadas pela CGEST do CSJT.

Parágrafo único. Os participantes do processo de planejamento estratégico deverão ser orientados conceitualmente acerca dos temas relativos a Balanced Scorecard -

BSC, missão, visão, valores, análise de ambiente, mapa estratégico, objetivos, indicadores, metas, iniciativas, riscos, entre outros, para melhor contribuírem na elaboração da proposta de planejamento estratégico, bem como para facilitar a compreensão e a disseminação da estratégia junto ao corpo funcional dos órgãos.

CAPÍTULO I DA ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO

Seção I Do Plano Estratégico

Art. 12. No último ano de vigência do plano estratégico, serão convidados magistrados, servidores, jurisdicionados, advogados, Ministério Público, associações e entidades de classe, bem como outros órgãos que atuem de forma colaborativa para contribuírem na elaboração da proposta do PE-CSJT, a partir das seguintes etapas:

I - realização de processos participativos até o mês de março;

II - realização da análise de ambiente e elaboração da proposta de Missão, Visão e Valores do CSJT, até o mês de maio, na forma a seguir:

a) promoção de oficinas temáticas com a participação de, no mínimo, um representante de cada unidade do CSJT;

b) elaboração da proposta da Comissão;

III – elaboração, até o mês de junho, do relatório de diagnóstico da estratégia pela CGEST a partir dos resultados dos processos participativos, da análise de ambiente, das diretrizes do planejamento e da estratégia nacional do Poder Judiciário;

IV – formulação dos elementos componentes do planejamento estratégico (objetivos, indicadores definidos em glossário e metas), até o mês de setembro, na forma a seguir:

a) promoção de oficinas temáticas com a participação de, no mínimo, um representante de cada unidade do CSJT;

b) elaboração da proposta da CGE-CSJT;

V – elaboração da Matriz de Alinhamento com a Estratégia Nacional, do Mapa Estratégico e da minuta de Resolução pela CGEST;

VI – aprovação do PE-CSJT pelo Plenário do Conselho até a última sessão do exercício.

Parágrafo único. Os representantes das unidades citados na alínea a, do inciso II e na alínea a, do inciso IV devem ser, preferencialmente, o gestor da unidade ou o seu substituto legal e eventual.

Art. 13. O PE-CSJT observará o conteúdo temático dos Macrodesafios do Poder Judiciário.

Art. 14. O alinhamento à Estratégia Nacional se dá por contribuição, da seguinte forma:

I - os objetivos estratégicos devem estar relacionados aos Macrodesafios de acordo com as especificidades do CSJT, sem necessidade de replicação textual;

II - as metas do CSJT devem ser definidas com o intuito de alcançar o objetivo estratégico vinculado, sem obrigatoriedade de replicação das metas nacionais do Poder Judiciário.

Art. 15. Os riscos vinculados à estratégia do CSJT devem ser identificados em até 6 meses após a aprovação do PE-CSJT.

Seção II **Dos Planos Intraorganizacionais**

Art. 16. Os planos intraorganizacionais compreendem o desdobramento da estratégia organizacional em planos temáticos que definem a forma de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos.

§1º O desdobramento deve ser realizado a partir do mapa estratégico do plano do CSJT de acordo com o tema correspondente.

§2º O desdobramento pode se limitar ao estabelecimento de iniciativas de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos vinculados à temática, excepcionando-se os temas de gestão de pessoas, tecnologia da informação, comunicação e orçamento e finanças do CSJT, que devem observar o §1º.

§3º A elaboração dos planos intraorganizacionais é de responsabilidade da área do CSJT vinculada ao tema, devendo ser apoiada pela CGEST.

§4º O processo de formulação dos planos intraorganizacionais deve se dar no âmbito da estrutura própria de governança do CSJT para a temática ou, quando não houver, no âmbito da área do CSJT responsável pelo tema, com o apoio da CGEST.

§5º Os planos intraorganizacionais devem ser elaborados até o mês de junho do primeiro ano de vigência do PE-CSJT.

§6º Os planos intraorganizacionais nos temas gestão de pessoas, tecnologia da informação, comunicação, orçamento e finanças possuem periodicidade de seis anos.

CAPÍTULO II **DA EXECUÇÃO**

Art. 17. A execução da estratégia se dá por meio da concretização do portfólio de iniciativas voltadas ao cumprimento das metas estabelecidas no plano organizacional.

Art. 18. As iniciativas devem seguir metodologia própria a depender da complexidade, conforme segue:

I – plano de ação estruturado, no mínimo, com título, descrição, responsável, classificação orçamentária vinculada, custo estimado e efetivo, datas inicial e final previstas e efetivas, situação da ação no período e resultados obtidos;

II – projeto segundo metodologia própria de gestão de projetos.

Parágrafo único. Até a definição da metodologia prevista no inciso II, o CSJT deverá adotar o plano de ação estruturado previsto no inciso I.

Art. 19. O portfólio de iniciativas voltadas ao cumprimento das metas

estabelecidas no PE-CSJT é composto pelas iniciativas temáticas, bem como por iniciativas estratégicas aprovadas na forma a seguir:

I - promoção de oficinas temáticas com a participação dos responsáveis das unidades para elaboração da proposta de portfólio de iniciativas;

II - aprovação das iniciativas estratégicas a partir do fluxo estabelecido pelo modelo de gestão de portfólio de iniciativas do CSJT.

§ 1º O portfólio inicial de iniciativas estratégicas deve ser aprovado em até cinco meses após a aprovação do PE-CSJT.

§ 2º Em não havendo modelo de gestão de portfólio de iniciativas instituído, a aprovação deve se dar no âmbito da CGECSJT.

Art. 20. Aprovados os planos intraorganizacionais, o órgão deverá, em até quatro meses, aprovar o portfólio de iniciativas voltadas ao cumprimento das metas estabelecidas no plano temático.

Parágrafo único. A aprovação do portfólio de iniciativas deve se dar no âmbito da estrutura própria de governança ou, quando não houver, no âmbito da área responsável pelo tema, com o apoio da CGEST.

CAPÍTULO III DO MONITORAMENTO

Art. 21. O monitoramento da estratégia se dá por meio do acompanhamento das iniciativas, dos indicadores, das metas e dos objetivos estratégicos.

Seção I Dos Resultados

Art. 22. A CGEST deve:

I - divulgar mensalmente os resultados do Plano Estratégico;

II - elaborar e publicar anualmente Relatório de Resultados do Plano Estratégico contendo, no mínimo:

a) a apresentação da missão, da visão, dos valores e do mapa estratégico;
b) a análise de desempenho das iniciativas, das metas e dos objetivos estratégicos;

c) a execução orçamentária das iniciativas executadas;
d) a relação de suficiência entre as iniciativas executadas e as metas e os objetivos estratégicos;

e) o alinhamento entre as metas e os objetivos estratégicos dos planos intraorganizacionais, institucional e da Estratégia Nacional.

Seção II Das Reuniões

Art. 23. Para o acompanhamento da estratégia institucional, serão realizadas as seguintes reuniões:

I – mensalmente, reuniões operacionais e táticas nas unidades para monitoramento dos indicadores, metas e iniciativas;

II - 3 vezes ao ano, RAE com os membros da Comissão citada no art. 5º, para análise dos pontos críticos e revisão relativa aos objetivos, indicadores, metas e iniciativas;

III – 1 vez ao ano, reunião de comunicação da estratégia.

Seção III

Do Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho

Art. 24. A gestão da estratégia do CSJT deve ser estruturada obrigatoriamente no Sistema de Gestão Estratégica da Justiça do Trabalho – SIGEST.

Parágrafo único. O SIGEST consiste em ferramenta tecnológica para planejamento, medição, monitoramento e análise da estratégia, bem como para apoio à execução dos planos estratégicos.

Art. 25. A utilização do SIGEST objetiva:

I – proporcionar o alinhamento estratégico do CSJT mediante o acompanhamento dos indicadores estratégicos, com vistas à melhoria dos processos de trabalho e à superação dos desafios descritos na estratégia;

II – propiciar a gestão da execução dos planos estratégico institucional e intraorganizacionais, a partir de infraestrutura tecnológica de suporte;

III – estruturar o desdobramento da estratégia em perspectivas, temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas;

IV – assegurar a transparência da gestão pública.

Art. 26. Devem ser inseridos no SIGEST os seguintes dados relativos aos planos estratégico e intraorganizacionais:

I – mapas estratégicos;

II – metas;

III – indicadores;

IV – memória de cálculo;

V – iniciativas.

§ 1º As unidades do CSJT responsáveis devem preencher os dados relativos ao cálculo dos indicadores e as justificativas de desempenho, quando necessárias, no SIGEST, mensalmente ou de acordo com a especificidade do indicador, impreterivelmente, até o 10º dia do mês posterior ao período de mensuração.

§ 2º As iniciativas devem ser atualizadas no SIGEST, no mínimo, mensalmente, de acordo com a sua execução.

Art. 27. O CSJT deve adotar medidas no sentido de fomentar a utilização do SIGEST para a realização da gestão estratégica como fonte de informações e suporte às decisões estratégicas do órgão.

Art. 28. A gestão dos planos estratégico e intraorganizacionais no SIGEST cabe:

I - à CGEST, no caso do planejamento estratégico do CSJT;

II - às unidades temáticas do CSJT, no caso dos respectivos planos intraorganizacionais.

Parágrafo único. A CGEST deve apoiar as unidades temáticas na utilização do sistema para o gerenciamento dos planos intraorganizacionais.

CAPÍTULO IV DA REVISÃO

Art. 29. Os Planos Estratégicos podem ser revisados, a partir das necessidades identificadas nas RAEs.

Art. 30. A revisão do PE-CSJT deve ocorrer a partir das seguintes etapas:

I – identificação das propostas de revisão advindas das:

- a) reuniões operacionais;
- b) reuniões táticas;
- c) RAEs;

II – avaliação das propostas de revisão nas RAEs;

III - elaboração da proposta de revisão pela CGE-CSTJ, com a avaliação da Corregedoria Regional;

IV – elaboração da minuta de Resolução pela CGEST;

V – aprovação da revisão do Plano Estratégico pelo plenário do CSJT.

Parágrafo único. As propostas advindas das reuniões operacionais devem ser submetidas às reuniões táticas e, se aprovadas, às RAEs, em conjunto com as que se originarem das reuniões táticas.

TÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 31. Para o cumprimento do disposto no inciso II, do art. 18, o CSJT deverá adotar metodologia de gestão de projetos.

Art. 32. O ciclo de planejamento estratégico de 2015-2020 permanece regido pela [Resolução CSJT nº 146, de 28 de novembro de 2014](#), e suas atualizações, bem como pelo [Ato CSJT.GP.SG nº 293, de 20 de outubro de 2014](#).

Art. 33. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação e se aplica ao ciclo de planejamento estratégico de 2021 a 2026 e posteriores.

Brasília, 14 de fevereiro de 2020.

JOÃO BATISTA BRITO PEREIRA
Ministro Presidente do Conselho Superior da Justiça do Trabalho

Este texto não substitui o original publicado no Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho.