

Inovação Aplicada à Gestão por Processos para Aumento do Valor Público no Judiciário Trabalhista

Karla Sousa da Motta – Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região

Caio Lima de Azevedo – Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região

Tema de interesse: Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

Este relatório técnico descreve a experiência de implementação de uma inovação incremental na gestão por processos em um Tribunal Regional do Trabalho de médio porte, localizado na Região Nordeste do Brasil. O objetivo foi alinhar a estrutura de processos institucionais à Resolução nº 400/2022 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que redefiniu os temas estratégicos da governança judiciária. A intervenção partiu da atualização da cadeia de valor institucional, promovida por equipes multidisciplinares e conduzida com base na metodologia do Design Thinking e na pesquisa-ação. O processo envolveu diagnóstico, oficinas de ideação, revisão de componentes temáticos, redesenho de macroprocessos e processos organizacionais, bem como etapas de validação com gestores e servidoras. Como resultado, a cadeia de valor passou de sete para onze componentes, incorporando áreas contemporâneas como ética e integridade, documentação e memória, segurança institucional e proteção de dados. Foram criados 60 novos processos organizacionais, 145 foram renomeados e 11 encerrados. A atualização fortaleceu o alinhamento estratégico, ampliou a aderência normativa e elevou a entrega de valor público à sociedade. Conclui-se que a adoção de práticas de inovação incremental na gestão por processos constitui caminho viável para modernizar rotinas de trabalho e institucionalizar temas emergentes no âmbito da Justiça do Trabalho.

1

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PPGD	 Universidade Potiguar
 IESB Centro Universitário	 12190 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGENS, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

Introdução

A profissionalização da gestão no Poder Judiciário brasileiro tem se consolidado mediante a incorporação de princípios da administração pública gerencial e da Engenharia de Produção. Nesse contexto, a gestão por processos alinhada à cadeia de valor constitui abordagem estratégica para ampliar a eficiência institucional, a clareza organizacional e o foco no cidadão. O marco normativo da Resolução nº 400/2022 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) instituiu a Política de Governança dos Colegiados Temáticos, redefinindo áreas estratégicas e demandando ajustes na arquitetura de processos. Este relatório aborda a experiência de inovação incremental em um TRT de médio porte, no Nordeste do Brasil, que promoveu a atualização da sua cadeia de valor e estrutura processual para ampliar o valor público entregue à sociedade.

Caracterização da boa prática, mudança e/ou inovação

A inovação caracterizou-se pela revisão e atualização da cadeia de valor do TRT, originalmente composta por sete componentes, para onze. O recorte temporal compreende o período de 2022 a 2024, com início a partir da publicação da Resolução nº 400/2022 do CSJT e conclusão com a implementação e validação do novo modelo em 2024. O diferencial da prática consistiu na incorporação de temas contemporâneos, como ética e integridade, documentação e memória, comunicação e transparência, segurança institucional e segurança da informação e proteção de dados, além da ampliação dos componentes de apoio e direcionadores.

Planejamento, desenvolvimento e implementação

O processo foi conduzido em cinco etapas principais:

(1) recepção de demandas e identificação de problemas relacionados à desatualização da cadeia de valor, mediante elaboração de uma inovação incremental de processo, para propor uma resposta inovadora para o problema da falta de atualização e alinhamento dos temas e das práticas abordadas nos processos organizacionais do tribunal, em relação às diretrizes da Política Nacional dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho;

2

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS			 Universidade Potiguar
		 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração da Justiça
	 Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 Núcleo de Pesquisa em Informação Direito e Sociedade	 LINGUAGENS, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	

(2) realização de oficinas participativas com aplicação de Design Thinking, que permitiram mapear dores e propor soluções, dentre elas:

Dores: o modelo original da cadeia de valor do tribunal não incluía todos os temas estabelecidos pela Política Nacional dos Colegiados Temáticos da Justiça do Trabalho, deixando o TRT em desconformidade legal e sem atender às demandas atuais da sociedade;

Soluções: diante do quadro exposto, entende-se que deve ser realizada a expansão da cadeia de valor do TRT, incorporando temas contemporâneos e relevantes, com base nas diretrizes da política nacional dos colegiados temáticos;

(3) desenvolvimento de propostas de novos componentes temáticos e processos;

(4) implementação das mudanças por meio de reuniões estratégicas, validações sucessivas e redesenho da arquitetura processual;

Figura 1 - Atualização na Cadeia de Valor



Fonte: documentação interna do TRT21 (2024).

3



(5) avaliação dos resultados obtidos: o projeto foi avaliado mediante verificação do alcance dos resultados desejados. No caso em questão, o tribunal atualizou sua Cadeia de Valor e estrutura de processos, para torná-los mais eficientes e alinhados às diretrizes nacionais da Justiça do Trabalho.

O método utilizado combinou pesquisa-ação e design thinking, privilegiando a participação ativa de gestoras, gestores e equipes técnicas. Entre os fatores facilitadores, destacaram-se o engajamento institucional e o suporte normativo. Os desafios incluíram a necessidade de conciliar interesses de diferentes áreas e o esforço de adaptação a novas práticas.

Resultados alcançados

A intervenção resultou em mudanças significativas: a cadeia de valor do TRT passou de sete para onze componentes temáticos; foram criados 60 novos processos organizacionais, renomeados 145 e encerrados 11 considerados obsoletos. O redesenho permitiu alinhamento estratégico mais robusto, integração entre governança e gestão por processos e aderência às normativas nacionais. Além disso, a experiência gerou ganhos de transparência, valorização do conhecimento institucional e fortalecimento da cultura de inovação. O caso se apresenta como prática replicável em outros tribunais e potencialmente em órgãos de diferentes segmentos da Justiça.

Conclusões e recomendações

A experiência alcançou os objetivos propostos de atualizar a arquitetura de processos e alinhar a cadeia de valor do TRT à Política de Governança dos Colegiados Temáticos. As recomendações práticas incluem: institucionalizar a metodologia de revisão periódica da cadeia de valor; disseminar os aprendizados em outros órgãos do Judiciário; e ampliar a integração entre inovação, gestão estratégica e gestão por processos. Como perspectivas futuras, recomenda-se registrar novas adequações realizadas e avaliar seus impactos na prestação jurisdicional, contribuindo para a consolidação de uma cultura de inovação incremental na Justiça do Trabalho.

4



Referências

- ABEPRO. Portal ABEPRO. [s.d.]. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/abepro2024/>
- ADESOLA, S.; BAINES, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business process improvement. *Business Process Management Journal*, 11(1), 37-46.
- BESSANT, J., et al. (1994). Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, 14(1), 17-29.
- BIANCOLINO, C. A., et al. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.
- BROWN, T. (2018). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO. (2022). Resolução nº 400, de 11 de fevereiro de 2022. Brasília, DF: CSJT. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/197201>
- DAVENPORT, T. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus.
- DE SORDI, J. O. (2012). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 3ª ed. São Paulo: Saraiva.
- GONÇALVES, A. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE*, 40(1), 6-19.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- HARMON, P. (2010). The scope and evolution of business process management. In *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 37-81). Berlin: Springer.
- HARRINGTON, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw Hill.
- MURLICK, J. (2014). Fatores críticos de implementação da metodologia Business Process Management (BPM): estudo de caso no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. 3ª ed. Brasília: FINEP.

5



PORTER, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. (1990). Improving performance: how to manage the white space on the organization chart. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SMITH, H.; FINGAR, P. (2003). Business Process Management: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer.

STEINGRABER, R.; GONÇALVES, F. O. (2010). Inovação, instituições e capital social na produtividade total dos fatores da indústria brasileira. In Inovações: estudo de jovens pesquisadores brasileiros (Vol. 2, pp. 119-147). São Paulo: Editora Papagaio.

6

	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília		 Universidade Potiguar
	1290  FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPJ DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGENS, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	