

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

TJRJ

Plano Diretor de Gestão do PJERJ

2013 | 2014



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Presidente

Desembargadora Leila Maria Carrilo Cavalcante Ribeiro Mariano

Corregedor-Geral de Justiça

Desembargador Valmir de Oliveira Silva

1º Vice-Presidente

Nascimento Antonio Póvoas Vaz

2º Vice-Presidente

Sérgio Lúcio de Oliveira e Cruz

3º Vice-Presidente

Nilza Bitar

Elaboração de conteúdo

Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional
Com o apoio metodológico da Par Consult

Diretoria-Geral de Comunicação Institucional

Diagramação: Norma Massa | Flavia Cunha

Revisão: Shirley Lima S. Braz

Plano Diretor de Gestão do PJERJ

2013 | 2014

Sumário

1. Apresentação	7
2. Metodologia do Plano Diretor de Gestão	9
3. Interfaces entre Gestão Estratégica e Gestão Operacional	10
4. Gestão Sustentável: a Premissa Maior	13
5. Reflexões sobre as Influências das Ambiências Interna e Externa	14
6. Esclarecimentos sobre os Temas ou Focos Estratégicos Estabelecidos	15
6.1. Efetividade Jurisdicional	15
6.2. Gestão Dialógica	15
6.3. Valorização de Magistrados e Servidores	16
6.4. Comunicação Institucional Interna e Externa	16
6.5. Tecnologia Eficaz	17
6.6. Prestação de Contas	17
7. Dimensão Institucional-Legal do Plano Diretor do PJERJ	19
8. Estrutura Organizacional do PJERJ	20
9. Controle da Gestão do Plano Diretor – Sistema de Indicadores	21
10. Controle de Configuração do PDG	23
Anexo 1 – Vinculação entre as Ações Necessárias e os Critérios de Sustentabilidade	24

1. Apresentação

Este Plano Diretor de Gestão (PDG) tem por finalidade definir os princípios, bem como alinhar e orientar os esforços da Governança Corporativa¹ do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJERJ). Esses esforços são desdobrados tanto na Gestão Estratégica quanto na Gestão Operacional, com o propósito de estabelecer mecanismos robustos de gestão eficaz, eficiente e efetiva, práticas inerentes à **sustentabilidade**, principal premissa de trabalho da atual gestão do PJERJ.

Os atuais desafios em conduzir a gestão do PJERJ não se restringem à entrega da prestação jurisdicional de forma eficaz, eficiente e efetiva, com sustentabilidade. Também é propósito da atual administração assegurar o estabelecimento de um legado que permita às administrações futuras aprimorar a **Missão** atualmente estabelecida, que tem como foco a solução de conflitos. Pretende-se evoluir para uma **Missão** que contemple a solução de conflitos também por vias não judiciais, priorizando o desenvolvimento da cidadania, sob o entendimento de que essa nova Missão fortalecerá a premissa da **sustentabilidade**.

De forma coerente com o pensamento sustentável, o entendimento das peculiaridades e da complexidade do Tribunal, tanto na dimensão jurisdicional quanto na dimensão administrativa, requer que a organização dos esforços a serem empreendidos seja feita mediante ações planejadas, estruturadas, consistentes e de longo prazo, razão de ser deste PDG.

Assim é que, concomitantemente ao funcionamento orgânico das unidades – com foco no cotidiano –, as necessidades de aprimoramento da gestão do PJERJ, de acordo com a sua envergadura, são tratadas tanto como projetos, estratégicos e outros, quanto por ações gerenciais. Todos esses esforços devem convergir para o aperfeiçoamento da gestão, tendo por foco o atendimento das necessidades legítimas dos jurisdicionados e dos demais usuários.

Cabe à gestão, alicerçada em estratégias flexíveis e na constância de propósitos, promover consistentemente a renovação das práticas administrativas gerenciais. Por sua vez, estas devem ser capazes de manter a aderência entre as ações e as necessidades evolutivas dos jurisdicionados e dos demais usuários, com resultados concretos e confirmados por indicadores, tudo com a necessária transparência para a sociedade. Desse modo, a prática intensiva de indicadores torna-se essencial, sob pena de privação de informações vitais da realidade e, em decorrência, de limitação ou mesmo de impedi-

¹ Governança Corporativa é o sistema, regido por princípios de transparência, independência e prestação de contas, pelo qual o PJERJ é dirigido, monitorado e incentivado, envolvendo os relacionamentos entre os usuários (magistrados, servidores, jurisdicionados, os três níveis governamentais, os operadores do Direito e demais instituições intervenientes no Sistema Judiciário).

mento para corrigir eventuais desvios de rumo, frutos tanto da aleatoriedade quanto das imperfeições humanas.

Com base nesse entendimento, estabeleceu-se a necessidade de instituir este PDG, instrumento de referência primária para a gestão do biênio 2013/2014.

Sob essa premissa, é indispensável que tanto os formuladores quanto os executores das ações no âmbito do PJERJ, magistrados, servidores e demais agentes envolvidos direta ou indiretamente nas atividades judiciárias, no exercício de suas respectivas atividades, tenham consciência adequada dos impactos ambientais decorrentes de todas as ações humanas e, como consequência, assumam a responsabilidade que lhes cabe.

Desse modo, os esforços empreendidos devem ter atributos intrínsecos de sustentabilidade, sejam eles pertinentes a objetos de grande envergadura, sejam pertinentes a ações individuais ou coletivas cotidianas, a exemplo de posturas de não aceitação de desperdícios, sejam eles ainda de energia, de água, de materiais, de tempo e de tudo o mais que possa ser feito de forma menos impactante ao meio ambiente.

Em resumo, entende-se que a sustentabilidade diz respeito a todas as atividades desempenhadas, bem como a todos os níveis de gestão, sendo pouco provável que esse propósito tenha êxito sem que a maioria da equipe internalize a sua indispensável contribuição para a sustentabilidade.

O Anexo 1 apresenta um texto explicativo e complementar sobre o tema sustentabilidade.

Ressalta-se que há entendimento claro de que apenas a expectativa de direito não é suficiente à cidadania, que requer a entrega do Direito concreto em tempo razoável. Torna-se necessário, portanto, que o PJERJ contribua decisivamente para assegurar a entrega do Direito concreto aos jurisdicionados.

O PDG não pretende esgotar a tarefa de orientar a operação e o aprimoramento da gestão do PJERJ, mas tem o firme propósito de tornar irreversível o processo de mudança por meio de resultados imediatos no curto prazo, sem perder de vista a necessidade de evoluir estrategicamente, de modo estruturado, consistente e sustentável.

As diretrizes apresentadas neste PDG serão implementadas de forma planejada e gradual. É fundamental assegurar o cumprimento dessas diretrizes mediante sistemática permanente de acompanhamento e de avaliação de resultados, como visto com a utilização intensiva dos indicadores de desempenho. As diretrizes do PDG, sempre que necessário, serão desdobradas e regulamentadas em documentos complementares da gestão, a exemplo do Planejamento Estratégico do PJERJ, específico para a Gestão Estratégica.

2. Metodologia do Plano Diretor de Gestão

Visando aumentar a probabilidade de êxito na solução das abrangentes e complexas questões inseridas neste PDG, recomenda-se que os gestores adotem, tanto na Gestão Estratégica quanto na Gestão Operacional, um **método de trabalho** baseado nos seguintes elementos focais:

1. Uma **premissa**: a **sustentabilidade**, condicionante de todas as demais ações;
2. Uma **estratégia**: alinhamento aos Direcionadores Estratégicos **Missão, Visão e Valores e Temas**;
3. **Convergência de esforços**: o PDG é a referência primária, dinamicamente ajustada, tanto para estabelecer as ações de mais alto nível quanto para controlar a execução das ações, assegurando a concretização dos resultados planejados;
4. **Compromisso** de alcançar, em cada nível considerado, os objetivos e as metas para cada um dos Temas Estratégicos aprovados, bem como os objetivos secundários que deles derivam;
5. Utilização de **Sistema de Indicadores**, preferencialmente na forma de um aplicativo informatizado capaz de mostrar a evolução dos indicadores e metas, de forma “eficaz”, atrativa e amigável, disponível em tempo real em todas as estações de trabalho dos gestores, habilitando-os a tomar decisões em tempo oportuno;
6. Estímulo à **participação de magistrados e servidores na gestão**, com a finalidade de estabelecer condutores de projetos e massa crítica para desdobramento dos objetivos nos diferentes níveis organizacionais. Isso implica delegar “responsabilidade para quem age”, estimulando a capilaridade das ações, com alinhamento à Gestão Estratégica;

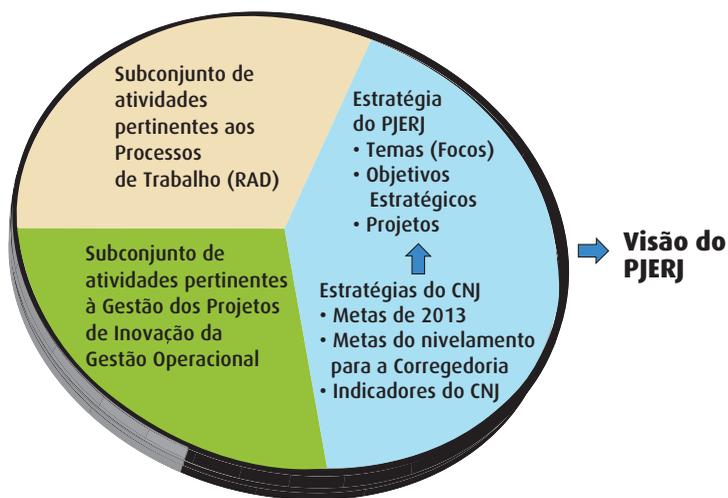
3. Interfaces entre Gestão Estratégica e Gestão Operacional

De acordo com a metodologia estabelecida pelo PJERJ, a **Gestão Estratégica** é voltada ao aprimoramento do PJERJ, em direção à **Visão** estabelecida. A **Gestão Operacional** é voltada à eficácia (obtenção de resultados), à eficiência (utilização adequada dos recursos), à efetividade e às melhorias contínuas, mediante a adoção de boas práticas do trabalho cotidiano, decorrentes do conjunto de esforços harmônicos empreendidos pela Administração Superior do PJERJ, pelos magistrados, pelos servidores e demais parceiros intervenientes.

As duas dimensões da gestão (Estratégica e Operacional) são estabelecidas da seguinte forma:

- **Gestão Estratégica** – regulada pelo **Plano Estratégico**, no qual são estabelecidos os elementos básicos da estratégia do PJERJ, bem como os **Projetos Estratégicos**, caracterizados em face de sua importância e envergadura;
- **Gestão Operacional**, por sua vez desdobrada em dois subconjuntos de esforços:
 - » pertinentes aos processos de trabalho (ou atividades) já sistematizados, que operam de acordo com os métodos, padrões estabelecidos, documentados ou não por Rotinas Administrativas (RAD);
 - » pertinentes ao desenvolvimento de empreendimentos *ad hoc*, denominados “**Projetos de Inovação da Gestão Operacional (PIGO)**”, cuja principal finalidade é o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho já sistematizados, seja agregando novas funcionalidades, seja estabelecendo melhores formas de executá-los.

A figura abaixo esquematiza o conceito de integração da Gestão, mediante os esforços acima descritos:



SIGA = Plano Estratégico + RAD + Projetos não Estratégicos

O **Plano Estratégico**, que regula os esforços essencialmente estratégicos, está estabelecido em outro documento, vinculado ao PDG. O Plano Estratégico consolida os seguintes elementos da gestão estratégica:

- **Direcionadores Estratégicos** (Missão, Visão e Valores);
- **Temas ou Focos Estratégicos**;
- **Projetos Estratégicos**².

Para efeito de clareza, abaixo são informados os **Direcionadores Estratégicos** em vigor no PJERJ:

- **Missão:** Resolver os conflitos de interesses em tempo adequado à sua natureza.
- **Visão:** Obter o reconhecimento da sociedade sobre a contribuição do PJERJ para o exercício democrático da cidadania.
- **Valores:**
 - » Conhecimento atualizado
 - » Ética
 - » Objetividade
 - » Melhoria contínua
 - » Foco no usuário
 - » Busca de conciliação para a solução de conflitos
 - » Comprometimento
 - » Transparência

² Classicamente, Focos Estratégicos são desdobrados em Objetivos Estratégicos. O PJERJ pode suprimir essa etapa, considerando que os Projetos Estratégicos poderão ser vistos como Objetivos Estratégicos. No decurso do desenvolvimento, as entregas pertinentes a cada Projeto Estratégico serão definidas de forma consistente. Cada entrega poderá, por sua vez, ser vista como Meta a ser alcançada. A cada Meta, serão vinculados os respectivos indicadores. Desse modo, a abrangência de execução da Gestão Estratégica do PJERJ será estabelecida pelas entregas dos Projetos Estratégicos planejados.

• **Temas ou Focos Estratégicos** — desdobramentos da essência estratégica, cujos resultados convergem para a Gestão com **sustentabilidade**:

- » Efetividade Jurisdicional;
- » Gestão Dialógica;
- » Valorização de Magistrados e Servidores;
- » Comunicação Institucional Interna e Externa;
- » Tecnologia Eficaz;
- » Prestação de Contas.

A figura abaixo apresenta a interação entre os diferentes Temas Estratégicos com a **sustentabilidade**:



Figura 2: Interação dos Temas ou Focos Estratégicos com a sustentabilidade.

4. Gestão Sustentável: a Premissa Maior

A premissa deste PDG é estabelecer o modelo e as diretrizes primárias para um novo tipo de gestão, alicerçado por dados e fatos, de maneira que seja aderente a critérios universais de transparência e de sustentabilidade.

No entendimento de Gro Bruntland³, “desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades”. Desenvolvimento sustentável, portanto, implica cultura fundamentada em **sustentabilidade**.

Essa histórica inconstância de propósitos, característica da cultura brasileira, contribui para explicar a percepção comum de descompasso entre impostos pagos e restituição dos serviços. Essa percepção também se reflete, por vezes injustamente, na imagem do PJERJ, especialmente pela alegada morosidade da prestação jurisdicional.

Na dimensão eficácia, o PDG estimula a aproximação entre o PJERJ e seus jurisdicionados e demais usuários, do que se espera, naturalmente, o aprimoramento dos serviços jurisdicionais prestados.

Na dimensão de custos associados aos serviços prestados, o PDG induz a que novas iniciativas somente sejam tomadas quando houver confirmação prévia, com base em análises e simulações possíveis, de que sua relação custo / benefício é coerente com os requisitos de **sustentabilidade**, de acordo com a máxima que lhe é inerente: “Pensar antes de agir”.

³ Gro Harlem Brundtland, única mulher a desempenhar o cargo de Primeiro-Ministro na Noruega, política, diplomata, médica e líder internacional em desenvolvimento sustentável e saúde pública. Presidiu a Comissão Brundtland, da Organização das Nações Unidas, dedicada ao estudo do meio ambiente e de sua relação com o progresso.

5. Reflexões sobre as Influências das Ambiências Interna e Externa

Fruto de análises sobre as ambiências interna e externa mais impactantes tanto na operação das atividades judiciárias quanto no atual modelo de gestão, a Administração Superior do PJERJ se sente provocada a refletir sobre algumas indagações relativas ao atual contexto da prestação jurisdicional no estado do Rio de Janeiro:

1. Como evoluirá a demanda pela prestação jurisdicional no estado do Rio de Janeiro?
2. O modelo atual estimula a demanda pela prestação jurisdicional?
3. O modelo atual de prestação jurisdicional permite o atendimento da demanda, com o devido reconhecimento da qualidade dos serviços pelos destinatários?
4. O PJERJ está preparado para o modelo de processo judicial eletrônico?
5. O PJERJ deve permanecer realizando as mesmas atividades? Algumas podem ser eliminadas ou transferidas para outros órgãos?
6. Observadas as novas competências e necessidades, o PJERJ deve continuar aumentando sua estrutura, em pessoal e instalações?
7. Para exercer suas funções, o PJERJ necessita do atual contingente de servidores e colaboradores? A qualidade e a motivação dos magistrados e servidores são satisfatórias? Dispõe-se de uma política de recursos humanos adequada?
8. O PJERJ opera com eficácia e eficiência comprovadas por indicadores confiáveis? Seus serviços estão voltados prioritariamente ao atendimento do cidadão, entendido como um cliente?

Reflexões sobre essas indagações tanto recomendam que se realizem estudos para aprofundar a análise sobre o atual modelo de gestão quanto orientam os esforços na busca por realizar serviços judiciários que sejam reconhecidos pela sociedade como eficazes, eficientes e efetivos.

O PDG e seus respectivos desdobramentos contemplam propostas estratégicas para alcançar esses objetivos.

6. Esclarecimentos sobre os Temas ou Focos Estratégicos Estabelecidos

Os seis Temas (ou Focos Estratégicos), sinteticamente explicados a seguir, estabelecem as grandes linhas de prioridades da Gestão do Biênio 2013/2014, base para a seleção e o estabelecimento dos Projetos Estratégicos, bem como para a condução geral dos esforços a serem empreendidos, tudo convergindo para a premissa central: **sustentabilidade**.

6.1. Efetividade Jurisdicional

É óbvio que toda atividade humana, incluindo a atividade judiciária, gera impacto ambiental. É importante enfatizar que o foco na sustentabilidade não limita as propostas nem o alcance da jurisdição.

A realidade impõe que a prestação jurisdicional seja entregue, nem sempre podendo atender plenamente aos critérios de sustentabilidade. Todavia, caberá aos responsáveis utilizar os métodos e recursos que assegurem os menores impactos ambientais relativos a cada situação.

De acordo com a premissa de sustentabilidade, a essência da gestão consiste em priorizar as necessidades dos jurisdicionados sem acréscimo de custos, mediante a eliminação das diferentes causas de desperdício.

6.2. Gestão Dialógica

A Gestão Dialógica é muito bem-vinda em todos os aspectos da gestão, tendo em vista os benefícios gerados, com o estabelecimento de propósitos comuns a todas as entidades, individuais e coletivas, intervenientes nas atividades judiciárias.

No plano da sustentabilidade, a prática intensiva da Gestão Dialógica permite a compreensão racional do impacto ambiental provocado pela atividade humana. Desse modo, dado que os diversos impactos ambientais decorrentes da atividade são inevitáveis, deve haver um esforço consentâneo de todos para limitá-los ao mínimo possível.

Além disso, está claro que é pouco provável gerir adequadamente os destinos do PJERJ, um imenso complexo, sem a ampla participação de gestores dos diferentes segmentos que compõem o universo dessa instituição.

Em outras palavras, é essencial estabelecer critérios para a “**operação em rede**”, sincronizando as ações e provendo respostas ágeis e consistentes aos inúmeros problemas a serem enfrentados. Parte-se da premissa de que não há entidades isoladas, uma vez que todas, em qualquer dimensão considerada, estão irremediavelmente conectadas entre si.

Dessa “**operação em rede**”, espera-se melhor e maior engajamento, que consiste no compromisso com as ações e no orgulho pelo trabalho realizado. Talvez a única forma experimentada para se fazer uma rede de serviços funcionar, tal como se pretende no PJERJ, é estabelecer, estimular e manter a capilaridade das ações, promovendo o sincronismo do sistema de gestão do PJERJ (SIGA).

6.3. Valorização de Magistrados e Servidores

A valorização de magistrados e servidores, a ser implementada mediante Gestão Dialógica, visa favorecer e estimular a iniciativa e a participação de todos na gestão, especialmente de magistrados e servidores, observados os canais de comunicação. Tais condições acabam por gerar inesgotáveis oportunidades de contribuição de grande contingente, fator que, provavelmente, virá a criar muitas oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

É senso comum que a participação de todos os intervenientes, em particular de magistrados e servidores, é a chave para o engajamento voluntário na consecução dos objetivos estabelecidos. Como resultado imediato da valorização de magistrados e servidores, espera-se que haja intensificação do **orgulho pelo trabalho** desenvolvido, mediante a prática de três atributos vitais ao crescimento das pessoas:

- **autonomia** (para tomar decisões);
- **propósito** (alinhamento com os Direcionadores Estratégicos);
- **domínio da tarefa** (saber fazer o que não pode deixar de ser feito).

Em decorrência, tanto as tarefas do cotidiano quanto os Projetos Estratégicos deverão ter foco na prática intensiva desses atributos.

6.4. Comunicação Institucional Interna e Externa

A comunicação é um dos maiores problemas de boa parte das organizações, se não de todas. Tanto na comunicação interna quanto na comunicação externa, o PDG estimula a prática no PJERJ da Gestão Dialógica, com o fim de identificar os propósitos comuns e, em decorrência, implementá-los com a máxima eficácia.

Na comunicação institucional externa, é prioridade dialogar com as demais instituições do Sistema Judiciário, buscando-se ampla cooperação e superação das dificuldades comuns.

No plano interno, ressalta-se que, em tese, a comunicação é responsabilidade de ambos os agentes – emissor e receptor da informação. Torna-se, portanto, indispensável manter mecanismos de comunicação **descendente, lateral e ascendente**, sob

parâmetros funcionais, respeitosos e construtivos. Ressalta-se a importância de que os superiores instituem canais favoráveis ao diálogo com seus comandados, facilitando a coleta e o tratamento das informações provenientes dos níveis de execução, sem as quais não haverá avaliação fiel dos resultados alcançados, tampouco o estímulo ao engajamento dos responsáveis pela execução das tarefas.

6.5. Tecnologia Eficaz

O porte e a complexidade atual do PJERJ requerem o uso intensivo da Tecnologia da Informação (TI), sem a qual seria virtualmente impossível manter os controles adequados à Governança Corporativa.

Em decorrência, torna-se imperioso que a Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação (DGTEC), responsável pelas atividades pertinentes à TI, mantenha sua equipe capacitada e comprometida com os usuários, a infraestrutura de TI e as ferramentas de gestão atualizadas, compatíveis com os requisitos universalmente reconhecidos⁴ de Governança de TI.

Essa condição implica a implementação de boas práticas de gerenciamento da informação, segundo o entendimento de que é responsabilidade da DGTEC implementar Governança de TI, capaz de prover, em termos adequados: alinhamento estratégico; entrega de valor; gestão de risco; gestão de recursos e mensuração do desempenho.

6.6. Prestação de Contas

Na implementação deste PDG, subsiste uma dificuldade de origem: o fato de existir um orçamento definido para o ano de 2013, não vinculado aos esforços do Plano ora estabelecido. O orçamento é a ferramenta delimitadora das possibilidades e das limitações financeiras da gestão, condição que o torna balizador primário e autorizador de todos os tipos de gastos.

Pretende-se que o orçamento constitua um dos elementos de planejamento de longo prazo, razão pela qual, uma vez estabelecido o orçamento para o momento atual da gestão

⁴Uma das fontes mais reconhecidas universalmente para o provimento de uma Governança de Tecnologia da Informação (TI) apropriada às atuais exigências de tratamento da informação é prescrita no guia “Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT®)”, mantido pelo organismo inglês Information Systems Audit Control Association (ISACA). Esse guia sumariza os aspectos essenciais à boa Governança de TI, dentre os quais: objetivos de controle, mapas de auditoria, ferramentas para a sua implementação e, principalmente, um guia com técnicas de gerenciamento etc. O Information Technology Governance Institute (ITGITM) (www.itgi.org) foi estabelecido em 1998 para melhorar o pensamento e os padrões internacionais de direção e controle da tecnologia da informação nas organizações. Uma Governança de TI efetiva ajuda a garantir que a TI suporte os objetivos de negócios, otimize os investimentos em TI e os riscos e as oportunidades relacionados à TI.

2013/2014, sejam feitos esforços estratégicos para realizar o planejamento plurianual, com pelo menos quatro anos de horizonte, mediante metodologia apropriada.

Esse esforço tem por finalidade gerar condições e cultura de **constância de propósitos**, estimulando a continuidade de esforços, independentemente de nova equipe para dirigir o PJERJ, tudo como essência da Gestão Estratégica, como ela deveria ser.

Em decorrência, as ações previstas neste PDG serão desenvolvidas de modo a não impactar estruturalmente as disponibilidades orçamentárias atuais, buscando-se vincular, em futuro breve, o planejamento das ações às respectivas previsões orçamentárias, no pressuposto de que toda ação implica gastos financeiros, que necessitam estar adequadamente previstos.

Sob uma visão de mais longo prazo, tem-se como objeto deste PDG, mediante projetos adequados, o aprimoramento da metodologia de **programação orçamentária plurianual**, alinhada à Estratégia do PJERJ e condicionada aos recursos do estado do Rio de Janeiro e às previsões de arrecadação do Fundo Especial de Justiça do PJERJ.

7. Dimensão Institucional-Legal do Plano Diretor do PJERJ

Os indicadores estabelecidos pelo CNJ, especialmente aqueles referentes aos resultados da prestação jurisdicional (congestionamento, prazos, demandas etc.), combinados com os indicadores de pessoal e de recursos orçamentários, quando comparados com os indicadores correspondentes de alguns estados, sugerem que, ao longo do tempo, o PJERJ tem perdido posições de vanguarda na gestão.

Por outro lado, todo esforço para recuperar a liderança deve subordinar-se ao enquadramento na legislação em vigor. Cita-se como exemplo restritivo e exemplar a Lei de Responsabilidade Fiscal, que limita a aplicação de recursos financeiros.

Por outro lado, apenas como outro exemplo, a necessidade de cumprimento da Lei do Acesso à Informação (LAI) conduz a uma nova forma de tratar a informação, preparando-a desde a sua geração até as adequadas recuperação e disponibilização.

Dessas considerações, naturalmente decorre a necessidade de se pautarem os esforços segundo dois pilares normativos:

- uma diretriz segura e completa de planejamento, representada por este Plano Diretor de Gestão;
- um elemento orientador e limitador das despesas gerais para implementar as ações tanto da Gestão Estratégica quanto da Gestão Operacional, representado pelo Orçamento Anual.

Com relação às despesas de custeio, o PJERJ conta com a fonte do Fundo Especial da Justiça, que tem sido apontado como uma das molas mestras do seu desenvolvimento.

Entretanto, os indicadores apontam a necessidade de parcimônia na aplicação desses recursos, tendo em vista o alargamento das despesas de custeio. Em decorrência, haverá necessidade de se reorientar a aplicação dessa fonte de recurso, alinhando-a às diretrizes deste Plano Diretor.

8. Estrutura Organizacional do PJERJ

A finalidade da Estrutura Organizacional é estabelecer as responsabilidades e a autoridade para a tomada de decisões, bem como indicar quem faz o quê. Em decorrência, o PDG pressupõe que as estruturas organizacionais estejam alinhadas aos respectivos processos de trabalho de cada unidade.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão e preconiza horizontalizar a Estrutura Organizacional, provendo incentivos à criatividade, à multidisciplinaridade de funções e à autonomia para decisões.

Os gestores têm a responsabilidade de desenvolver o potencial de suas equipes de trabalho, de modo a aproveitar adequadamente os recursos materiais e financeiros, tudo com base em indicadores dos resultados alcançados, harmonizando, assim, todos os recursos em prol da operação com sustentabilidade.

Resta claro que, para se alinhar a este PDG, é indispensável que a atual Estrutura Organizacional seja atualizada de acordo com as necessidades identificadas, de modo a permitir que o PJERJ cumpra seu papel institucional, mediante a realização dos esforços estratégicos e operacionais planejados, sempre em moldes alinhados à sustentabilidade.

Em consequência, constituem Projetos Estratégicos tanto a implementação da Estrutura Organizacional aprovada pela Resolução do Órgão Especial nº 19/2013 quanto sua posterior revisão, cujo início está previsto para o final deste ano.

9. Controle da Gestão do Plano Diretor – Sistema de Indicadores

A governança do PJERJ requer o estabelecimento de controles para os três tipos de esforços descritos no Capítulo 3 deste PDG, a saber: Gestão Estratégica, Gestão Operacional e Projetos PIGO. O conjunto desses controles é denominado **Sistema de Indicadores do PJERJ**, que é desdobrado em três subconjuntos de controles, um para cada tipo de esforço.

Antes de abordar os aspectos instrumentais dos controles, resta claro que o desempenho da Missão do PJERJ, da qual surgirão os resultados a serem controlados, é definido pelo compromisso de magistrados e servidores na condução dos processos de trabalho. Especialmente aos magistrados cabe a tarefa maior de liderar os esforços, sem deixar de considerar a relevância do papel dos servidores. A busca da pessoa no lugar certo deve ser obsessiva, no entendimento de que a exigência da sociedade, associada aos efeitos da Lei de Acesso à Informação, será crescente e cada vez mais presente na vida do Judiciário. A Governança terá de ser eficaz, eficiente e transparente. Portanto, os controles deverão ser capazes de evidenciar a qualidade dos gastos no Judiciário, dos quais deve decorrer atendimento jurisdicional adequado, sem perder de vista os aspectos pertinentes à sustentabilidade.

Com relação à Gestão Estratégica, os controles serão pertinentes aos Projetos Estratégicos, que terão metas e indicadores. As metas e os indicadores serão estabelecidos em seu desenvolvimento, ao se delinear o escopo dos Projetos Estratégicos. Nessa oportunidade, serão avaliadas as possibilidades e as limitações de cada um, permitindo que as entregas e, portanto, as metas e os indicadores sejam definidos consistentemente.

Caberá à DGDIN consolidar os indicadores e as metas de cada Projeto Estratégico, mediante as informações recebidas pelos respectivos gerentes.

Com relação à Gestão Operacional, os indicadores e as metas de natureza administrativa serão estabelecidos na forma de **Quadros de Bordo**, um para cada grande unidade (Diretorias-Gerais e unidades assemelhadas). O Quadro de Bordo de cada grande unidade é apropriadamente desdobrado em Quadros de Bordo de menor nível, em forma de cascata, formando, assim, a rede de indicadores dessa grande unidade.

Quanto aos indicadores jurisdicionais, são adotados como Quadros de Bordo os indicadores e as metas estabelecidos pelo CNJ, cabendo ao Departamento de Informações Gerenciais da Prestação Jurisdicional (DEIGE), da Diretoria-Geral de Apoio aos Órgãos Jurisdicionais (DGJUR), realizar a apuração e a divulgação das informações.

Com relação aos Projetos PIGO, os controles serão semelhantes aos previstos para os Projetos Estratégicos, cabendo o controle das metas e dos indicadores aos respectivos gerentes, com a devida informação consolidada à DGDIN.

Por fim, ressalta-se a oportunidade de desenvolver ferramentas capazes de permitir a visão integrada dos indicadores, habilitando a desejada “operação em rede”. A visibilidade dos indicadores, indispensável à Governança Institucional do PJERJ, deve ser amplamente divulgada, acessível à sociedade, estimulando os líderes a terem percepção de que efetivamente dominam seus processos de trabalho e, conseqüentemente, os resultados que apresentam. Com isso, a expectativa natural é aumentar o compromisso e o orgulho pelo trabalho realizado.

10. Controle de Configuração do PDG

O PDG é um “documento vivo”, condição que requer revisões sempre que houver alteração da realidade vigente ou de novos cenários em face da visão do PJERJ em vigor. As novas demandas autorizadas serão inseridas no Plano Diretor de Gestão mediante sua revisão.

Cabe à Diretoria-Geral de Desenvolvimento Institucional coletar as sugestões e informações de alteração do PDG, bem como elaborar as proposições de suas novas versões, sempre submetidas à aprovação da presidente do PJERJ, antes da divulgação do documento revisado.

Os demais documentos de gestão, sempre que estiverem diretamente vinculados a este Plano Diretor de Gestão e, portanto, alinhados a ele, terão tanto sua identificação quanto as respectivas formas de acesso esclarecidas nos respectivos textos.

Sempre que houver revisão, todos os destinatários da informação inicial do PDG receberão a nova versão, com o fim de alinhar as providências em curso com as alterações inseridas no documento revisado.

Anexo 1 – Vinculação entre as Ações Necessárias e os Critérios de Sustentabilidade

As ações delineadas no PDG e em seus documentos de desdobramento para os níveis organizacionais subordinados deverão atender aos critérios mostrados no diagrama que se segue, clássico da literatura voltada às questões ambientais, que representa as sucessivas interações dos segmentos garantidores da operação com **sustentabilidade**:



Figura 3: Dimensões e interfaces da sustentabilidade.

Para efeitos do Plano Diretor, prestar a jurisdição com SUSTENTABILIDADE requer a análise crítica prévia e a aprovação das ações necessárias à obtenção do objeto, sejam elas de desenvolvimento de projetos, de execução de processos de trabalho, bem como de realização de quaisquer outros tipos de esforços a serem despendidos:

1. **Ecológico:** impacto pertinente à diversidade e à distribuição dos seres vivos, bem como de suas interações, isto é, do ecossistema considerado;
2. **Social:** impacto pertinente à população direta ou indiretamente envolvida;
3. **Econômico:** impacto pertinente ao sistema econômico, expresso pelo aumento do custo específico imputado à sociedade (impostos e taxas) para realizar a prestação jurisdicional;
4. **Viável:** interseção e interação dos impactos econômicos e ecológicos, a indicar que os custos para limitar os impactos ecológicos permitem a obtenção do objeto, seja em termos de rentabilidade, seja em termos de valor público;
5. **Equitativo:** interseção e interação dos impactos econômicos e sociais, a indicar que as despesas ou os investimentos aplicados na obtenção do objeto são realizados com justiça, observando os direitos de cada um, bem como a virtude intrínseca aos meios e aos fins pretendidos;
6. **Suportável:** interseção e interação dos impactos ecológicos e sociais, a indicar que as consequências ambientais não impedem a vida, nem geram efeitos mediatos ou mediatos danosos à sociedade ou à comunidade impactadas;
7. **Sustentável:** interseção e interação de todos os fatores causadores de impactos ambientais de qualquer natureza, como efeito final da atividade desenvolvida.

Desse modo, o PJERJ terá operação com SUSTENTABILIDADE quando as ações passarem satisfatoriamente pelo crivo dos seis critérios anteriormente definidos, assegurando que:

- os impactos ambientais são determinados ou estimados e há consciência de que as ações a serem empreendidas se fazem necessárias e suficientes para o contexto considerado;
- os impactos decorrentes da prestação jurisdicional não comprometem os recursos necessários às gerações futuras.

Para tanto, é essencial que haja, por parte de todos os magistrados e servidores do PJERJ, a necessária consciência da sustentabilidade, dado que seria tanto impossível quanto indesejável a criação de estruturas fiscalizatórias das ações individuais.

A **sustentabilidade**, portanto, é uma filosofia, um estado de espírito, que deverá ser cultivado incessantemente. A **sustentabilidade** representa o substrato da **Estratégia** a ser adotada, e deverá ser inerente aos resultados finais de todos os esforços despendidos.



www.tjrj.jus.br