



A Estratégia do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

A ESTRATÉGIA DO PODER JUDICIÁRIO

O presente documento tem como finalidade apresentar as ações que o Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro (PJRJ) pretende realizar, com o fim de melhor cumprir a sua função constitucional, assegurada a melhor utilização possível dos recursos que lhe são destinados.

Pretende-se que os serviços prestados pelo PJRJ possuam três atributos:

- **Eficácia:** alcançar os objetivos estabelecidos para cada atividade;
- **Eficiência:** consumir apenas os recursos que se mostrarem indispensáveis, eliminando desperdícios;
- **Efetividade:** assegurar que a prestação jurisdicional cumpra os seus efeitos junto à sociedade.

Para alcançar os resultados pretendidos, o PJRJ entende ser necessário empreender, continuamente, dois tipos de esforços: gestão estratégica e gestão operacional. Este último – gestão operacional – trata de gerir as questões do dia-a-dia, observado que devam ser adequadamente planejadas mediante um Sistema Integrado de Gestão. O primeiro desses esforços – gestão estratégica – é o objeto deste documento.

O pensamento estratégico é paulatinamente transformado em realidade mediante um modelo de Gestão Estratégica, instrumento gerencial imprescindível, que congrega coerente e consistentemente os sistemas e os recursos disponíveis; os sistemas são postos em marcha por uma equipe para qual se envida esforços continuados para torná-la cada vez mais capacitada e motivada a realizar. O lema é **“fazer cada vez mais com cada vez menos”**.

É a Gestão Estratégica que orienta a execução das ações, a partir de cenários do futuro que se deseja, constituindo um padrão que permite manter a coerência das ações da organização ao longo do tempo e, desse modo, fortalecer continuamente a Instituição PJRJ.

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

Assim, a Gestão Estratégica tem por objetivo antever ou simular algum futuro e operar os recursos existentes para obter eficácia (alcançar os objetivos planejados) e eficiência (maximizar a utilização dos recursos aplicados na obtenção dos objetivos), com o fim de maximizar o atendimento às necessidades da população jurisdicionada, isto é, assegurar a efetividade dos serviços judiciários.

Evidente que a Gestão Estratégica estabelece os vínculos entre todos os esforços do PJERJ, em particular harmonizando os Temas e Objetivos Estratégicos com o Plano de Ação Governamental (PAG), planejamento orçamentário de longo prazo da Instituição.

No caso específico do PJERJ, a Gestão Estratégica representa o primeiro e grande desafio para a implementação das mudanças organizacionais capazes de alinhar a Instituição com os anseios da sociedade e até de antecipá-los.

Cabe à Diretoria Geral de Desenvolvimento Institucional (DGDIN), tanto apoiar na implementação dos temas, objetivos estratégicos, indicadores e projetos, atuando como intermediadora entre as equipes multifuncionais, quanto monitorar e consolidar os resultados da implementação da Gestão Estratégica e dar-lhe a mais ampla publicidade, tudo por determinação da Administração Superior.

Este documento consolida os grandes rumos da Gestão Estratégica do PJERJ para os próximos cinco anos, apresentando os Direcionadores Estratégicos (Missão, Visão, Valores, Política da Qualidade e os Atributos de Valor para a sociedade), bem como os Temas, os Objetivos Estratégicos e os projetos e iniciativas adequados à transformação do pensamento estratégico em resultados concretos.

ANÁLISE DA AMBIÊNCIA

A Análise de Ambiência no PJERJ está fundamentada nos seguintes instrumentos: Pesquisa de Imagem Institucional do PJERJ em 2008, Pesquisa de Inovação do PJERJ em 2008.

O PJERJ realizou, no segundo semestre de 2008, uma Pesquisa de Imagem Institucional do PJERJ, compondo-se de uma fase Qualitativa e outra Quantitativa. Na fase Qualitativa foram realizadas 80 entrevistas, contemplando colaboradores internos (servidores, terceirizados, Juízes Leigos e Magistrados de 1º e 2º graus) e externos (representantes do Ministério Público, da Procuradoria Geral do Estado e do Município, da Secretaria de Fazenda Pública do Estado e do Município, da OAB, da Defensoria Pública, de micro, médias e pequenas empresas privadas, de escritórios advocacia, das Polícias Militar e Civil do Estado, do Tribunal de Contas do Estado, do Conselho Tutelar da Infância e Juventude, da Secretaria de Administração do Estado, do Tribunal de Contas do Estado, da Secretaria de Administração Penitenciária, do Departamento Geral de Ações Sócio-Educativas, do Sindicato de Servidores, da AMAERJ e de uma prefeitura de cada Núcleo Regional).

Na fase Quantitativa foram entrevistados 1.186 usuários dos serviços do PJERJ (advogados, partes, réus, autores e testemunhas) e colaboradores internos (desembargadores, juízes, servidores e terceirizados), com amostragem para proporcionar, nas análises globais, nível de confiança de 95% e margem de erro de 4%.

Os resultados originários do referido modelo de aferição permitiram estudo da ambiência do PJERJ que ressaltou aspectos de potencialidade e gargalos que devem ser considerados no planejamento estratégico. A seguir:

Credibilidade institucional

A Pesquisa da Imagem Institucional do PJERJ revelou como principal atributo do PJERJ a sua credibilidade institucional. É fato conhecido que a credibilidade é conquistada ao longo do tempo, concluindo-se que o PJERJ vem progressivamente gerando e mantendo essa imagem.

Consistência das decisões

Coerentemente com a credibilidade institucional e provavelmente constituindo-se como um dos seus fatos causais, os usuários percebem a competência dos magistrados e a consistência de suas decisões. Essa percepção fornece ao PJERJ informação valiosa, que se constitui em excelente oportunidade para fortalecer essa percepção da sociedade, seja divulgando-a para os magistrados, seja planejando e implementando ações para aumentar ainda mais a consistência das decisões judiciais.

Imparcialidade das decisões

Imparcialidade das decisões: as decisões prolatadas pelos magistrados do PJERJ são percebidas pelos usuários como imparciais. Essa percepção, que tanto quanto a consistência das ações contribui expressivamente para a credibilidade institucional, também se revela como excelente campo para oportunizar ações de consolidação.

Infraestrutura

Embora a percepção revelada pelos usuários nos resultados da Pesquisa da Imagem Institucional tenha sido favorável, o PJERJ ainda identifica necessidades de melhorar alguns aspectos pertinentes ao conforto dos usuários, tais como a acessibilidade de portadores de deficiências especiais. Especialmente nos locais de atendimento de grande volume de pessoas, a exemplo de espera para audiência em Juizados Especiais,

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

existe a oportunidade de melhorar as instalações, particularmente para proporcionar aos servidores condições adequadas de ambiente de trabalho (temperatura, umidade relativa, nível de ruído, mobiliário mais ergonômico etc.).

Aumento da demanda

Os indicadores do PJERJ, similarmente aos indicadores nacionais, revelam demanda crescente dos conflitos levados ao Judiciário fluminense, provocando congestionamento progressivo. O aumento da demanda é explicado, dentre outras razões, como decorrência melhor esclarecimento da população, por demandas criadas por maus serviços prestados por sociedades empresárias e por má regulação de serviços. Malgrado a melhoria dos serviços judiciários, os indicadores revelam uma demanda crescente em praticamente todos os segmentos judiciários, especialmente nos Juizados Especiais e em Varas Cíveis. Adicionalmente, a excessiva judicialização de conflitos, característica de nossa sociedade, agrava a questão.

Em face das limitações impostas pela Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000, combinadas com as limitações de crescimento orçamentário decorrente da crise financeira internacional e da queda dos preços do petróleo, que determina redução das receitas de royalties, não resta ao PJERJ alternativa senão melhorar a produtividade dos serviços judiciários.

Celeridade

A morosidade é, sem dúvida e com razão, a maior reclamação dos usuários. Os Juizados Especiais, em face de vários fatores causais, não tem apresentado a celeridade compatível com a sua instituição, acarretando expressivo aumento da distribuição de processos em Varas Cíveis, com causas típicas de Juizados Especiais. Desse modo, esses dois canais, que

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

mais impactam a vida do cidadão fluminense, tendem a ficar ainda mais congestionados, provocando dilação de tempo para solução dos conflitos levados ao PJERJ, podendo agravar as causas de sua imagem. Por outro lado, registra-se, também, uma correlação perversa ao Judiciário: o seu melhor funcionamento provoca crescimento da demanda.

Taxas judiciais

As taxas judiciais são consideradas caras, malgrado serem os serviços judiciais intrinsecamente caros, explicado, dentre outras razões, pela infraestrutura requerida, pela complexidade do trâmite (imposto pela legislação processual) e pela atual produtividade. Ademais, quanto mais demorados, mais caros ficam os processos. Adicionalmente, a maior parte dos serviços judiciários é gratuita, onerando a minoria que paga, e que já considera as taxas exageradamente elevadas.

Equipe

Os usuários percebem que uma das maiores causas das deficiências nos serviços judiciários decorre de equipes insuficientes nas unidades jurisdicionais, acarretando sobrecarga de trabalho. Todavia, malgrado constatar-se que em algumas serventias realmente as equipes sejam insuficientes para tratar adequadamente a demanda, outras causas parecem contribuir para falsear essa percepção: limitações de computadores, de sistemas e das práticas organizacionais. Tais deficiências acabam por provocar atendimento demorado, incompleto (processo não-localizado) e, por vezes, conflituoso, em face da exacerbação tanto dos usuários quanto de servidores, motivadas pela pressão intrínseca do serviço. Acresça-se que, embora as Rotinas Administrativas, amplamente implementadas no PJERJ, prescrevam os procedimentos para praticamente todos os segmentos, dos quais existe representantes na forma de unidades

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

com sistemas de gestão certificados pela NBR ISO 9001:2008, a grande maioria das serventias ainda não têm esses modelos implementados.

Foi também avaliado, em outubro de 2008, com 16 unidades, o grau de inovação, utilizando-se a Pesquisa de Avaliação do Grau de Inovação Organizacional. Tal pesquisa permite identificar os principais fatores restritivos à inovação dentro da realidade organizacional do PJERJ:

- Precariedade dos modelos colaborativos de trabalho, o que demonstra que as unidades organizacionais executam suas atividades de forma isolada para apoiar os processos de inovação;
- Dificuldade para retenção de talentos e deficiência quanto ao processo de avaliação de desempenho, de reconhecimento e de promoção. Verificou-se, também, que os programas de capacitação não desenvolvem adequadamente as competências necessárias para alavancar o potencial inovador, no nível individual e organizacional;
- Dificuldade de aprendizagem organizacional e criação de novos conhecimentos para o desenvolvimento de novas soluções. Porém, as soluções para os fatores restritivos foram reconhecidos como relevantes pelos servidores, o que reflete um clima propício para a promoção de mudanças, visando reverter o quadro diagnosticado.

Acrescente-se como oportunidades para o PJERJ:

- Maior Integração entre os Tribunais;
- Integração e bom relacionamento entre os Poderes no Rio de Janeiro;
- Recursos próprios (Fundo Especial);
- Aumento da expectativa da sociedade em relação ao Judiciário;
- Aumento da demanda (no sentido de permitir a geração de aprimoramento do serviço prestado).

E como ameaças:

- Ausência de políticas públicas (medicamentos, por exemplo);
- Banalização da Justiça de pequenas causas;
- Limitação orçamentária e fiscal (ênfase na despesa de pessoal);
- Aumento da demanda (no sentido de limitação dos recursos humanos e materiais).

METODOLOGIA ADOTADA - BSC

A metodologia adotada para a implementação da estratégia foi o Balanced Scorecard, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma organização, estabelecendo objetivos estratégicos desdobrados em indicadores com metas claramente definidas.

Assim, esse modelo traduz a missão e a estratégia do PJERJ em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos e as medidas internas dos processos estratégicos, oferecendo uma visão de futuro e um caminho para chegar até ele. O BSC auxilia os gestores a desenvolver bem uma estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido a implementá-la.

O BSC emergiu porque é um sistema capaz de tornar a estratégia compreensível e comunicá-la a toda organização, visto que ele é baseado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento. O sistema permite modificações, a fim de torná-lo adequado para qualquer tipo de organização.

Assim, para o Poder Judiciário Nacional, optou-se por focar em 3 perspectivas: recursos, processos internos e sociedade; podendo ser traduzidas com o trinômio "TER - FAZER - ALCANÇAR". As perspectivas

ATENÇÃO: A cópia impressa a partir da *intranet* é cópia não controlada.

formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo de causa e efeito que, no caso do Poder Judiciário, se inicia na perspectiva “recursos” (TER), como base para o aprimoramento dos “processos internos” (FAZER) e termina na perspectiva “sociedade” (ALCANÇAR).

Alinhados ao interesse e dinamismo da Administração Superior do PJERJ, às estratégias do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e às perspectivas de desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, decidiu-se trabalhar estrategicamente, contribuindo para o aprimoramento da entrega da prestação jurisdicional à sociedade fluminense e se constituindo em exemplo de gestão para os demais Tribunais do País.