



JUSTIÇA FEDERAL
Seção Judiciária de São Paulo
Diretoria do Foro

PROGRAMA DE GESTÃO E INOVAÇÃO (iNovaJusp)

GESTÃO 2016/2018



**Programa de
Gestão e Inovação
iNovaJusp**

B83p

Brasil. Justiça Federal. Seção Juciária de São Paulo
Programa de gestão e inovação : iNovaJusp / Diretoria do Foro da Justiça
Federal de Primeiro Grau em São Paulo -- São Paulo : JFSP, 2016.
26 p.

1. Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp). 2. Gestão estratégica.
3. Gestão da inovação. 4. Governança em rede. I. Seção Judiciária São
Paulo. Diretoria do Foro. II. Título.

CDU: 347.991 (81)

PROGRAMA DE GESTÃO E INOVAÇÃO (iNovaJusp)

Apresentação

A Diretoria do Foro da Justiça Federal - Seção Judiciária de São Paulo – inicia um ambicioso programa de gestão baseado na construção coletiva e inovadora de ações que promovam mudanças na operacionalidade das atividades administrativas, propiciando melhores resultados ao serviço público prestado.

O serviço público com visão estratégica hoje é uma realidade em todos segmentos de Justiça. No âmbito da Justiça Federal, os Tribunais Regionais Federais implementaram departamentos de Gestão Estratégica e Escritórios de Projetos capazes de conduzir os trabalhos da estrutura necessária à governança da estratégia.

Nos últimos anos, tem sido realizado um amplo trabalho de levantamento de dados estatísticos que possibilitam o mapeamento quantitativo das atividades da Justiça Federal de 1º e 2º Graus. Esses números têm subsidiado a construção anual do Planejamento Estratégico do Judiciário. Contudo, isso nem sempre reflete os reais problemas a serem enfrentados, não produzindo, então, os efeitos almejados em termos de melhoria no serviço público.

A fim de diminuir essa distância entre os atores responsáveis pelo cumprimento das metas e seus formuladores, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Política Nacional de Priorização do Primeiro Grau, tem implementado ações para que o diagnóstico da governança da Justiça Federal considere a voz de importantes atores da implementação do serviço judiciário – juízes e servidores.

O Tribunal Regional Federal desenhou um modelo de Governança Colaborativa da Justiça Federal da 3ª Região, com estabelecimento dos princípios da rede colaborativa, estratégia e sistemas gestores, destacando que a “rede colaborativa corresponderá à estrutura viva da governança da JF da 3ª Região, por meio da qual ocorrem as articulações para realização do planejamento e avaliação da estratégia, bem como a comunicação institucional nos vários níveis internos (pessoas, unidades, grupos formalmente constituídos, entre outros) e externos a fim de promover condições e gerar subsídios para a execução e monitoramento dos planos de ação” (GovJF3R, 2016, p. 9).



Alinhada à orientação superior, mas com vistas a atender a necessidade local, a Diretoria do Foro da Seção Judiciária de São Paulo - gestão 2016/2018 -, elegeu como prioridade o desenvolvimento de um amplo programa de gestão estratégica, construído a partir de metodologia que contemple a inteligência coletiva, a fim de que as ações priorizadas constituam medidas que efetivamente contribuam para a excelência do serviço prestado.

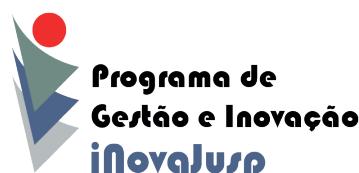
Essencialmente, o programa é baseado no tripé: gestão da inovação, gestão estratégica e governança em rede.

Identificou-se que a Seção Judiciária de São Paulo não possui ainda planejamento estratégico próprio, o que pode levar ao improviso, à decisão possível dentro do curto espaço de tempo para resolução das demandas e ao cumprimento de formalidades normativas sem pesquisa qualitativa. Esse agir pode resultar na persistência de problemas complexos que se arrastam nos anos sem resolução.

Ademais, a atual crise econômica vivida no Brasil, que provocou profundas reduções em nosso orçamento público, tornou imperiosa a adoção de medidas inovadoras na busca de maior eficiência na gestão.

Para tanto e considerando esses desafios, procurar-se-á implementar o programa dentro da perspectiva da gestão de conhecimento e inovação, assegurando-se a plena participação dos atores envolvidos na política (juízes e servidores), assim como usuários do serviço (advogados, partes, procuradores da República e defensores públicos), com métodos que permitam a interação, colaboração e a troca de conhecimento, a fim de que o levantamento de dados, o diagnóstico de problemas, o feedback das estratégias, bem como a proposição de novas iniciativas estratégicas e projetos possibilitem o alcance de uma maior efetividade nos resultados da estratégia ou forneçam elementos para correção de rumo.

A decisão das políticas públicas adotadas pela administração, resultantes de processos consensuais e fruto da ampla participação, trará consigo o engajamento de todos para o resultado coletivo. Esse ambiente democrático, que considera os talentos existentes, as experiências vividas e o saber individual na construção da estratégia, será um importante instrumento para que sejam atingidos os objetivos almejados pela nossa instituição.



Esse fim a ser perseguido também depende de apuração in loco dos problemas enfrentados pelos diversos atores do nosso serviço público. A existência de canais informatizados hoje é uma realidade que aproxima os atores sem deslocamento. A existência de planejamento distante da realidade engessa a administração com canalização dos recursos para políticas não identificadas pelos executores como prioritárias, sendo pedra de toque do programa que se apresenta o estabelecimento de uma forte conexão entre destinatários, planejadores e executores dos serviços judiciários.

Dentro desta perspectiva, todo o programa está sendo desenvolvido a partir de uma visão de gestão inovadora, na qual todos os atores envolvidos com as políticas públicas participarão ativamente do processo de sua formulação, num ambiente que propiciará a cocriação, redundando num maior engajamento em sua execução. Além disso, procurou-se estabelecer uma rede de governança que fosse integrada à administração, permitindo que o trabalho desenvolvido pela rede contribua efetivamente no processo decisório da política pública.

A seguir, apresentamos o programa como início de um amplo processo que deverá ser aprimorado pelos seus próprios participantes a partir da perspectiva do cidadão, usuário dos nossos serviços, bem como com a contribuição de todos os operadores do direito a fim de que possamos atender às suas expectativas.

Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp)

1. Órgão Administrativo com atribuição para gestão do Programa

O Núcleo de Organização e Métodos (NUOM), vinculado à Secretaria Administrativa, é o setor com atribuição institucional para desenvolver o programa de gestão e inovação. O NUOM é dividido em Seção de Análise e Estudos Organizacionais e Seção de Gestão Estratégica. Este último tem a atribuição específica de atuar como Escritório de Projetos Estratégicos; assessorar na elaboração, implantação e atualização periódica do planejamento estratégico da SJSP; representar o SJSP nos Comitês Regional e Institucional de planejamento estratégico; contribuir para a capacitação, padronização da metodologia e de ferramentas no Planejamento Estratégico, na gestão de projetos e na gestão de processos de trabalho; e manter portfólios de projetos estratégicos da JFSP .



2. Perspectiva temporal

A formulação e implantação de um programa desta magnitude deve olhar para o futuro, pelo menos dentro de um horizonte dos próximos cinco anos. Assim, pensamos que alcançaremos os propósitos aqui registrados dentro de um prazo não inferior a cinco anos. Esse olhar compreende periódicas avaliações da política adotada e eventuais correção de rumo. Registrarmos, entretanto, que a presente gestão estende-se apenas até fevereiro de 2018, período no qual o programa será de observância obrigatória por toda a administração da Diretoria do Foro. Para o período que se seguirá, fica a sugestão para a continuidade do programa com os ajustes e aprimoramentos da nova Administração.

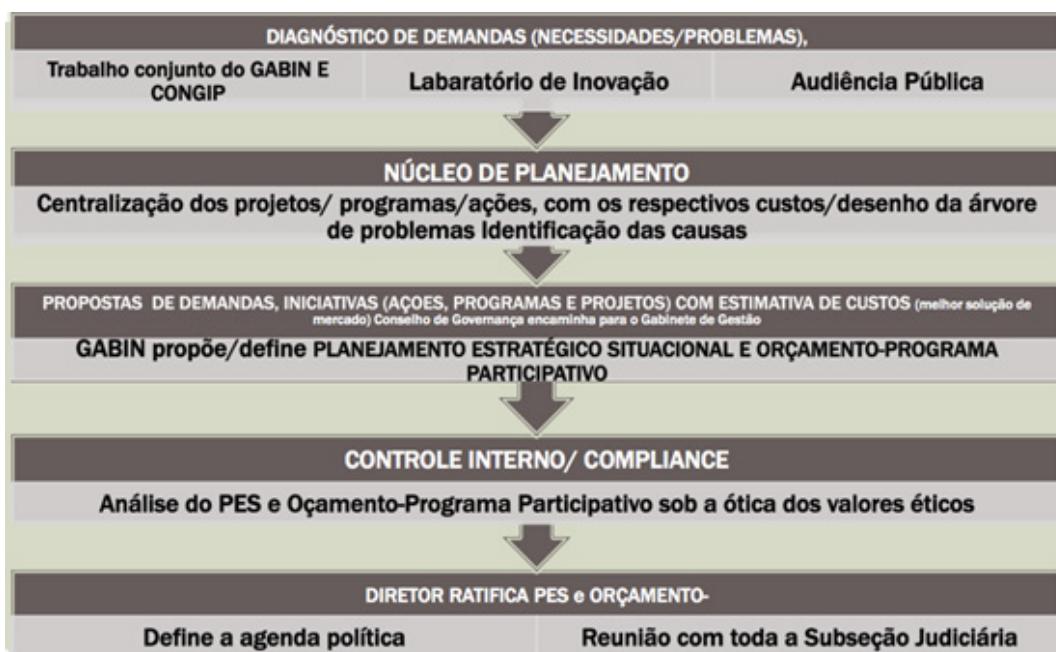
3. A dinâmica do Programa de Gestão e Inovação (iNovaJusp): Ciclo de Política Pública



O ciclo da política pública da Diretoria do Foro, por meio da rede de governança colaborativa e integrativa, iniciará com o levantamento dos problemas e necessidades de todas as Subseções Judiciárias, ouvindo os atores da Justiça Federal, mas também a sociedade civil por meio de audiência pública. O Conselho de Governança Integrada, Participativa e Inovadora – CONGIP - apresentará proposta de metas, programas, projetos e ações. O Núcleo de Planejamento, assessorado pelo Núcleo de Organização e Métodos, desenhará a árvore de problemas buscando as suas causas, sistematizará o planejamento estratégico situacional e o orçamento programa, submetendo-o ao Gabinete de Inovação e Gestão Integrada – GABIN, que o aprovará e encaminhará ao controle interno, para verificação da conformidade às normas e preceitos éticos.

Considerando a rede de governança participativa, desenhou-se o ciclo para o Planejamento Estratégico Situacional e Orçamento Programa Participativo, como segue.

Assim, serão adotados os seguintes pressupostos:



4 - Macro-objetivos abrangidos pelo iNovaJusp

Para o alcance da adoção de um Programa de Gestão e Inovação, identificaram-se macro-objetivos, que constituem desafios primeiros, balizas que irão nortear as atividades da Administração.

Apresentamos, a seguir, os macro-objetivos:

Adotar Programa de inovação na gestão administrativa e incentivar a sua adoção na gestão de varas	Estabelecer Rede de Governança Participativa e Integrativa	Formular e implantar o Planejamento Estratégico Situacional da Justiça Federal – Seção Judiciária de São Paulo
Promover a elaboração de Orçamento Programa e Participativo	Desenvolver e implantar sistema de <i>Compliance</i> , com aprimoramento do controle interno	Aprimoramento dos processos de trabalho de gestão de pessoas
Promover gestão para aquisição de instalações próprias	Elaborar e implementar o plano de comunicação da estratégica	Mapear todos os processos de trabalho das áreas administrativas

4.1. Gestão do Conhecimento e Inovação

A construção coletiva suplanta o individualismo, a mera criação unilateral e as perspectivas solitárias, abrindo espaço para que a riqueza das soluções pensadas conjuntamente, a partir de experiências individuais vividas pelos seus atores, seus talentos e cabedal intelectual, projetem soluções inovadoras, considerando a perspectiva do destinatário da política, a fim de imprimir maior eficiência ao serviço público.

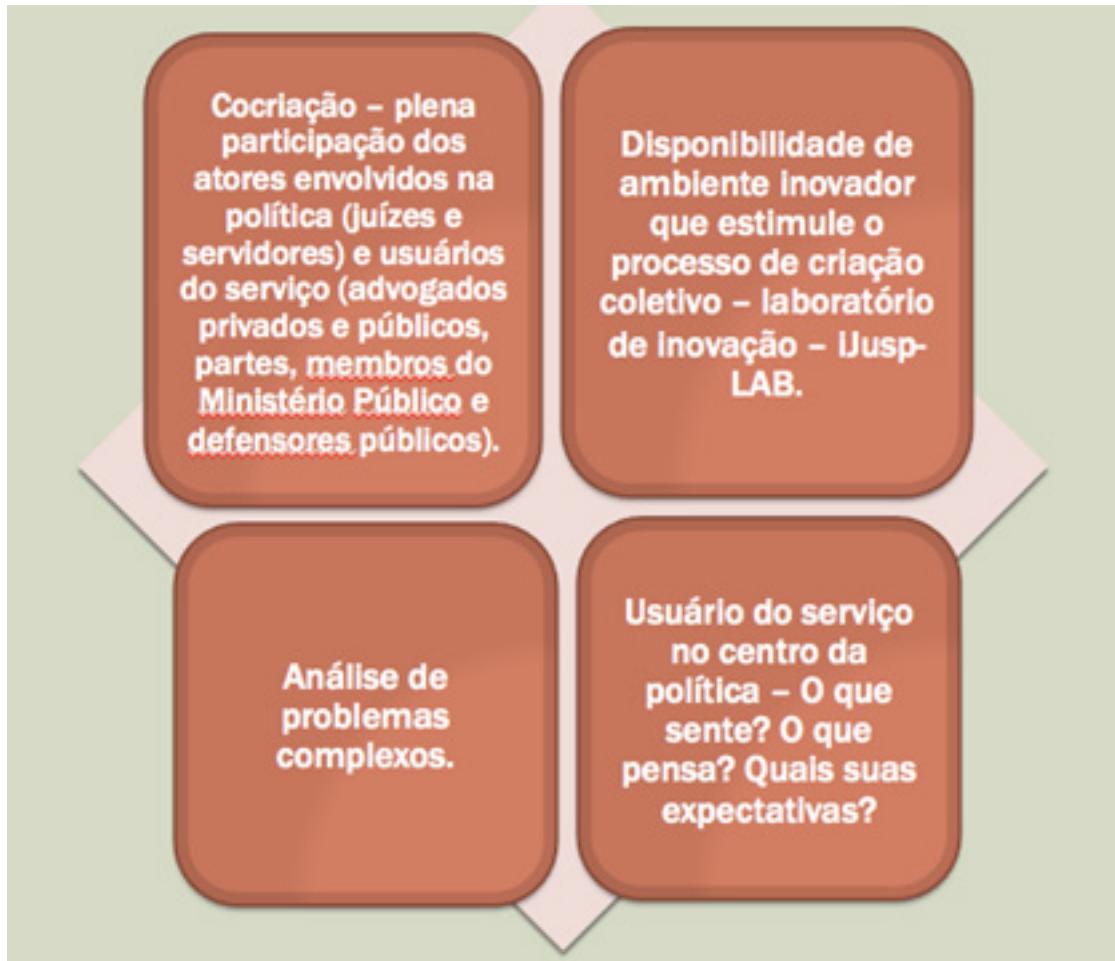
A participação de todos os envolvidos na identificação dos problemas complexos, assim como no processo decisório das ações para enfrentá-las, construindo soluções criativas, constitui o pressuposto primeiro para que a estratégia estabelecida atinja resultados positivos.

Os magistrados e servidores vivenciam diariamente as dificuldades que devem ser superadas para aprimorar o serviço prestado. Dispõem de cabedal intelectual, muitas vezes multidisciplinar, e de vivência com o serviço capazes de identificar com maior clareza quais os obstáculos a serem enfrentados, com visão dos aspectos específicos de necessidades e possibilidades, o que permite encontrar, em um ambiente propício à cocriação, soluções criativas.

Por outro lado, dentro de um ambiente democrático, é imperioso que o serviço público atenda ao usuário, suas expectativas em relação ao serviço, de forma que seja prestado no tempo e com a qualidade esperados. Essa visão pode estar além do campo acessível aos técnicos em gestão, os quais devem funcionar como verdadeiros facilitadores do processo de formulação da política pública. Os magistrados e servidores atendem diariamente ao público que utiliza os serviços do Judiciário, autores das demandas ou operadores do direito, assimilando os seus anseios no que concerne ao serviço prestado. Assim sendo, a exclusão dos magistrados e servidores desse processo exclui a visão dos usuários do serviço do ciclo da política pública, impedindo que a voz do cidadão seja contemplada. É, então, um modelo que atende os anseios democráticos.

Indispensável, ainda, a participação direta dos próprios usuários do serviço, partes processuais e operadores do direito. A visão externa do serviço propicia uma análise não corporativa, sem o viés ou com viés outro, que permite uma abordagem mais abrangente e, certamente, mais eficiente. A gestão da inovação contempla metodologia capaz de produzir resultados mais eficazes e mais eficientes.

Assim, adotam-se as seguintes premissas para a implantação da gestão da inovação:



Fundamental para adoção dessa nova perspectiva é a qualificação dos juízes e servidores para a Gestão do Conhecimento e Inovação, que implica, segundo Roberto Agune, considerar temas como visão sistêmica, empreendedorismo, colaboração, criatividade, novos formatos organizacionais, novos métodos de trabalho e inovação em gestão, os quais devem compor a pauta de eventos da instituição como palestras, seminários, oficinas, prototipagem de soluções, realização de talk-shows, exibição de vídeos, criação de sites etc. com vistas a sensibilizar tomadores de decisão para esse novo olhar (AGUNE, Roberto, 2014, pág. 26).

Para tanto a Escola de Servidores adotará esse novo pensar com a utilização do Programa 360o, no qual a inovação é o ponto central. Nesse passo, utilizará métodos e técnicas voltados para estimular a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a criação, a prototipagem e a implementação de novos modelos, tudo desenvolvido dentro de um laboratório de gestão estimulador.

Assim, a Diretoria do Foro está firme no propósito de implantar seu laboratório de inovação, com ambiente apropriado para estudos e pesquisas, abrangendo metodologias e técnicas colaborativas para a resolução de problemas complexos, tais como design thinking, modelagem de negócios e uso de plataformas de inovação aberta; oficinas para a resolução de problemas concretos do âmbito da atuação governamental estadual e municipal; apoio à gestão, lançamento e maturação de projetos, envolvendo ações de coaching, realização de pilotos e de modelagem de estrutura de gestão. Modelo paradigma: Laboratório de Inovação em Governo – iGovLab, disponível em <http://igovsp.net/sp/igovlab-2/>.

Por meio da Portaria DEFOR/SP nº 10, de 31 de maio de 2016, foi dado o primeiro passo para a criação do iJUSPlab na Diretoria do Foro. A fase atual é de busca de parceiros que auxiliem nesse projeto, sobretudo em momentos de contenção de despesas, com fortes restrições orçamentárias como as atualmente vividas. Contudo, embora constitua desafio, é medida que já está entre as prioridades desta gestão.

4.2. Rede de Governança Participativa – Seção Judiciária de São Paulo

O envolvimento dos atores da política pública é visto nos modelos atuais de gestão como imprescindível para êxito na busca de melhores resultados da instituição, dado que, como ensina Marta Arretche “qualquer política pública é de fato feita pelos agentes encarregados da implementação”. A autora destaca que “o grau de sucesso de um programa depende diretamente do grau de sucesso na obtenção da ação cooperativa de outros atores” (2002).

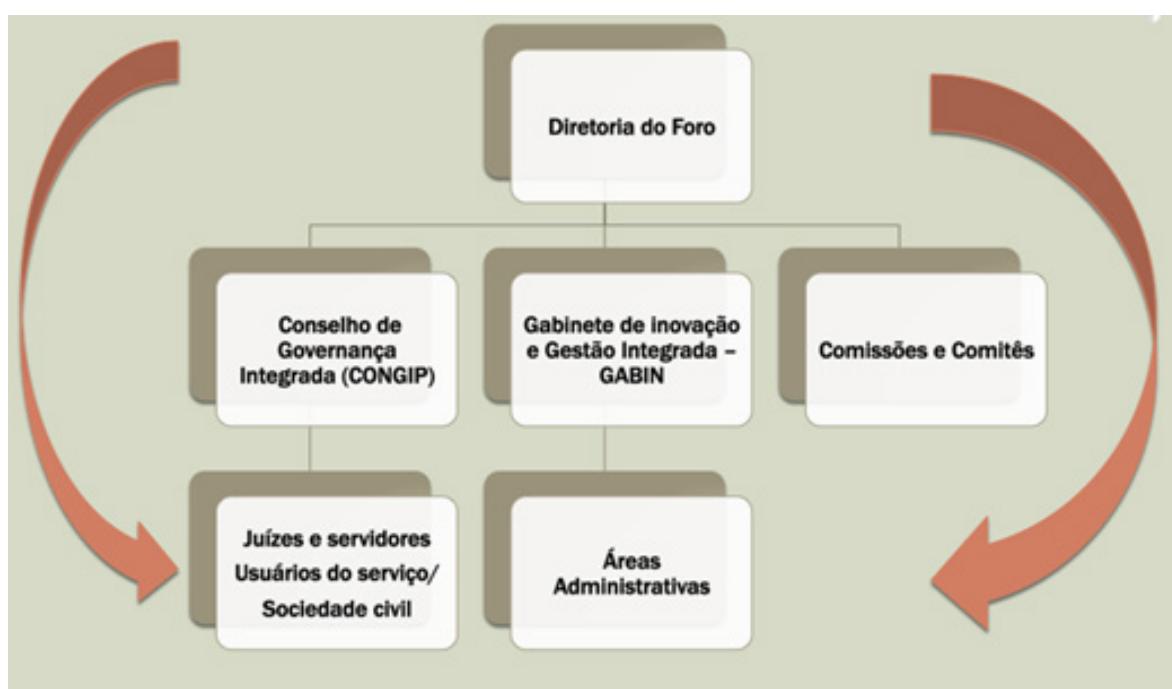
Por isso entendemos ser imprescindível a formação de uma rede de governança democrática em nossa estrutura, a fim de que a voz de todos os juízes e servidores seja considerada na análise da estratégia, utilizando-se para tanto um conjunto de ferramentas de gestão que possibilitem a interlocução com todas as subseções judiciárias. A gestão da comunicação precisa contemplar como mecanismo a troca de informações, atuando em mão dupla, de assimilação das diversas realidades, mas também de retorno de todo o trabalho realizado.

No entanto, pensamos que a existência de uma rede de governança paralela ou dissoviada da administração, influencia pouco ou nada interfere na tomada de decisão. A existência de uma rede fora da administração faz com que o planejamento estratégico seja apenas formal, não cumprindo exigência da Nova Gestão Pública. A integração é o diferencial do mo-



modelo que se propõe. Integrar a administração com os espaços de participação, estabelecendo um ciclo de elaboração, acompanhamento e reanálise de políticas que conte com a consideração de todos esses atores.

A despeito de pensarmos que o modelo de governança possa ser aprimorado posteriormente, justamente a partir do conhecimento da realidade das subseções, apresentamos o modelo pensado, já disciplinado pela Portaria n. 23, de 13/10/2016, que instituiu a Rede de Governança Integrada e Participativa da Seção Judiciária de São Paulo, representado nos quadros abaixo:





Como se vê, buscou-se primeiramente trazer para dentro da administração um Gabinete de Inovação e Gestão Integrada – GABIN-, integrando-se as principais secretarias, que permitirá aos diretores, mas sobretudo ao Diretor do Foro, uma visão sistêmica da estrutura administrativa, com disponibilidade de informações de todas as áreas, considerando que as ações quase sempre interferem ou dependem de possibilidades de outras. É uma arena para o diálogo entre as secretarias e destas para como o Diretor do Foro, fazendo-se com que haja uma melhor compreensão e construção de soluções conjuntas e engajadas.

Ademais, a fim de possibilitar a participação dos magistrados e servidores na gestão, foi criado o Conselho de Governança Integrada, Participativa e Inovadora – CONGIP -, composta por representantes, juízes e servidores, de cinco regiões administrativas criadas com vistas a aproximar a administração central com o interior e com o litoral do estado. Os representantes que compõem o CONGIP, além de participar da tomada de decisão administrativa, poderão aprimorar a comunicação das Subseções com a Diretoria do Foro, mas também levantar junto aos juízes e servidores dados, diagnósticos, necessidades da sua região, destacando as boas práticas e promovendo a cultura da gestão inovadora.

A Seção Judiciária de São Paulo (SJSP) possui 44 (quarenta e quatro) subseções judiciárias, todas elas com a administração central na Diretoria do Foro em São Paulo, e cada uma com seu respectivo diretor de subseção, nos termos do ato CJF3 Nº 22, de 18 de março de 2016. A Subseção Judiciária de São Paulo possui coordenadores dos fóruns especializados. A Resolução CJF3 n. 275, de 22/02/2006, com as alterações da Resolução CJF3 n. 555, de 19/12/2014, divide a Seção Judiciária de São Paulo em unidades administrativas. Também a SJSP já foi dividida em regiões para fim de plantão judicial (Portaria n. 054/2012 – Diretoria do Foro).

Considerando a divisão territorial, distância entre subseções, divisão em unidades administrativas, divisão para plantão regional, e necessidade de composição em número adequado do Gabinete de Gestão Estratégica, a Portaria DEFOR/SP nº 23, de 13/10/2016, realizou a seguinte divisão para fins de composição do CONGIP (que poderá ser alterada conforme se vislumbre a necessidade):

Art. 7º Os polos de gestão descritos no artigo 5º, II, desta Portaria, serão formados por grupos de Subseções dispostas da seguinte forma:

I - Barueri; Guarulhos; Jundiaí; Osasco; Santo André; São Bernardo do Campo; São Paulo e Sorocaba;

II - Caraguatatuba; Guaratinguetá; Itapeva; Mauá; Mogi das Cruzes; Registro; Santos; São José dos Campos; São Vicente e Taubaté;

III - Americana; Araraquara; Barretos; Bragança Paulista; Campinas; Catanduva; Franca; Limeira; Piracicaba; Ribeirão Preto; São Carlos e São João da Boa Vista;

IV - Andradina; Araçatuba; Jales; Presidente Prudente; São José do Rio Preto e Tupã;

V - Assis; Avaré; Bauru; Botucatu; Jaú; Lins; Marília e Ourinhos;

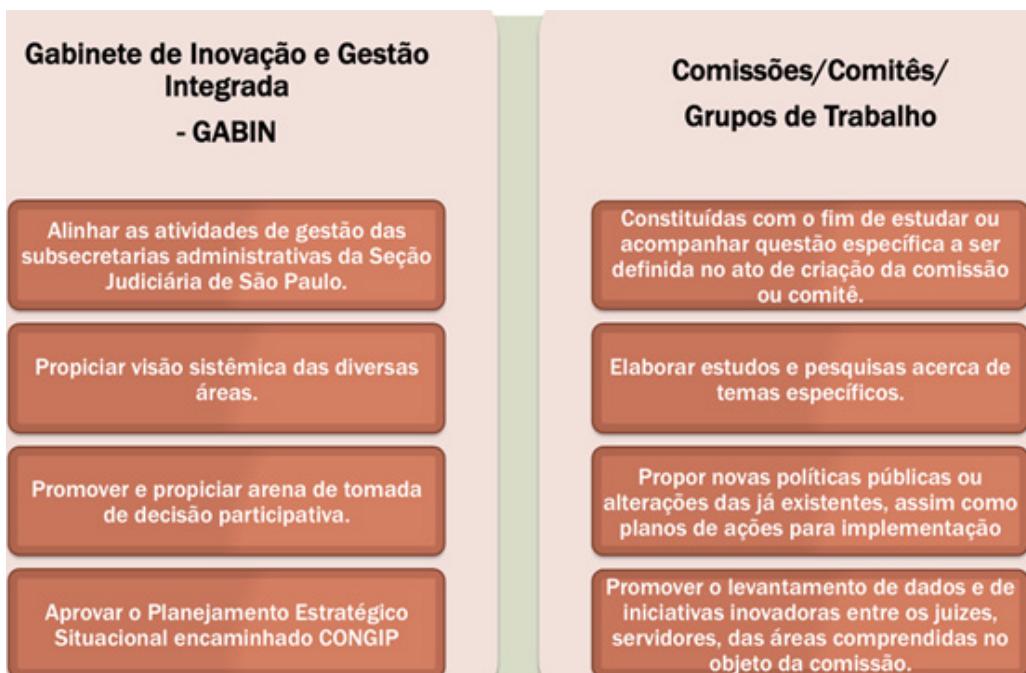
Por fim, contemplou-se no CONGIP a participação de representantes da associação regional dos juízes e do sindicato dos servidores com direito a voto. Essas entidades revelam-se importantes centros de integração de interesses das carreiras, desempenhando, atualmente, significativa atuação em projetos de aprimoramento da Justiça.

Integramos também na rede de governança participativa as Comissões, Comitês e Grupos de Trabalho. Hoje existe um número grande desses espaços de atuação, com juízes ou servidores representantes da administração, mas com uma atuação mais atomizada que nem sempre está de acordo com as possibilidades e prioridades da Diretoria do Foro, comprometendo-a, no entanto, com o cumprimento dos resultados dos seus trabalhos. A falta de coordenação acaba por subaproveitar o produto da construção coletiva. Com um processo



pré-estabelecido de integração com a administração, teremos um maior aprimoramento do nosso serviço e um melhor resultado dos trabalhos desses grupos.

O GABIN e as Comissões terão as seguintes atribuições:



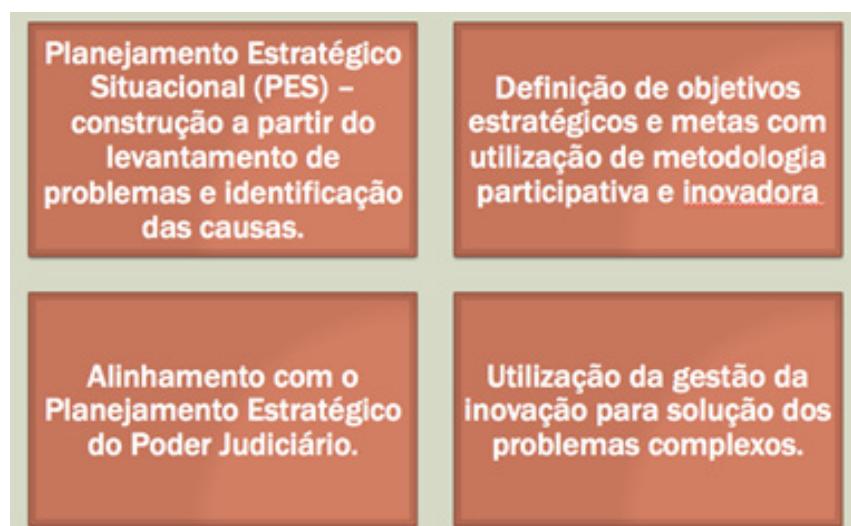
O CONGIP terá as seguintes atribuições:

- Alinhar as atividades de gestão das áreas administrativas de todas as subseções judiciárias.
- Propiciar canal de comunicação dos juízes e servidores com a Diretoria do Foro.
- Levantar problemas e boas práticas de gestão das áreas fim e administrativa junto aos juízes e servidores da localidade.
- Levantar dados das áreas fim e administrativa para a rede de governança colaborativa.

- Promover a comunicação com atores e demais usuários do serviço, por meio de processos participativos discriminados no art. 4o da res n. 221/2016 cnj.
- Sugerir propostas à Diretoria do Foro de políticas, diretrizes e recomendações para o aperfeiçoamento da JF e atualização do PEJF e PETI.
- Propor metas e iniciativas estratégicas para a Seção Judiciária de São Paulo.
- Acompanhar a implantação do PES, a implantação de projetos estratégicos, bem como contribuir para sua avaliação.
- Propor prioridades na alocação de recurso.
- Consolidar e encaminhar informações e elaborar relatórios de resultados de suas atividades.

4.3. Planejamento Estratégico Situacional da Justiça Federal

Propõem-se a adoção do Planejamento Estratégico com as seguintes peculiaridades:



O Conselho Nacional de Justiça adotou o método Balanced Scorecard (BSC) para definir o mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. O BSC, desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan (1997), foi pensado inicialmente como sistema de gestão de empresas privadas, com o objetivo de assegurar resultado financeiro, a partir de medidas de desempenho que possam traduzir a missão e a estratégia. A proposta de medição engloba as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Esse método desenvolve, ainda, valores na construção de capacidades e apoderamentos de ativos intangíveis com foco no crescimento.

Pretendemos agregar ao Balanced Scorecard o Planejamento Estratégico Situacional - PES, desenvolvido por Carlos Mattus, autor chileno, que desenvolveu sistema descentralizado de planejamento a partir da identificação dos problemas e oportunidades, de forma comunicativa e participativa, portanto, democrática.

O Planejamento Estratégico Situacional – PES – não constitui método que visa apenas medir e monitorar as ações de uma instituição, mas governar o próprio futuro; de impor às circunstâncias a força da razão humana. O método PES é exclusivo do setor público. É um planejamento diferenciado, pois influencia o ambiente social e é por ele influenciado; considera as incertezas do futuro e as possibilidades infinitas de combinações entre os diversos atores sociais. O PES permite situar o sujeito que planeja dentro da realidade que vai receber os efeitos do planejamento. O ator que planeja possui uma visão particular da realidade e não tem controle sobre ela porque outros atores também a veem a seu modo, planejam e estão competindo entre si, por isso é situacional. A análise da situação pressupõe a explicação de vários atores, permitindo distinguir diferentes situações para diferentes propósitos da mesma realidade. Ver ANEXO I com detalhamento do método PES.

A adoção do Planejamento Estratégico Situacional na Diretoria do Foro de São Paulo é desafio necessário para se inverter a lógica da construção do Orçamento, que deve se dar a partir das necessidades e problemas a serem enfrentados considerando as prioridades estabelecidas.

1 - O CNJ também adotou desde 2009 a gestão de projetos e mapeamento dos processos de trabalho. Dentro do campo de gestão de pessoas restou definido o objetivo de Motivar e comprometer conselheiros, juízes e servidores com a execução da estratégia, com definição de projetos de Instrutoria Interna, atividade desenvolvida por servidores públicos para disseminação e compartilhamento de conhecimentos; Plano de Comunicação da Estratégia; e Banco de Talentos. Dados do Relatório do CNJ de 2009, disponível em http://www.cnj.jus.br/images/relatorios-anuais/cnj/relatorio_anual_cnj_2009.pdf. Acesso em 19/12/2015.

Faz-se um comentário específico no que concerne às metas. A promoção da Nova Gestão Pública no Poder Judiciário deu-se de cima para baixo, numa visão top down de formulação e implementação das políticas públicas. Talvez a sua construção de baixo para cima (bottom up) não teria se viabilizado pelas fortes resistências pela mudança desejada e necessária. Dessa forma, para os magistrados e servidores a reforma foi traduzida em cumprimento de metas, que não vinham acompanhadas, quase sempre, de ações para alcançá-las mas de cobranças por meio dos órgãos de fiscalização. Isso trouxe uma rejeição à sua instituição.

Contudo, as metas constituem desafios identificados pela administração, cujo atingimento impulsionará o serviço prestado. É um norte do que restou estabelecido como prioridade para todos os atores que executam o serviço. Quando as metas decorrem de um processo consensual, traz engajamento, pois traduz as efetivas necessidades dos executores do serviço. A atuação conjunta dos atores faz com que a meta seja algo desafiador para todos.

As metas não podem ser frouxas, mas factíveis. O não cumprimento de metas revela que algo precisa ser mudado. É preciso reavaliar as ações da administração, buscar as suas causas. Daí a grande importância de sua existência, pois permite medir, encontrar gargalos, identificar resistências internas ou externas, assim como medida para pautar o futuro.

O Planejamento Estratégico da Seção Judiciária de São Paulo deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário (PEPJ e PETI). Assim, a administração deve cumprir as metas destacadas pela Alta Administração. Mas além disso, é preciso que identifique seus próprios desafios para que tenhamos conquistas no aperfeiçoamento do nosso serviço.

4.4. Orçamento-Programa Participativo

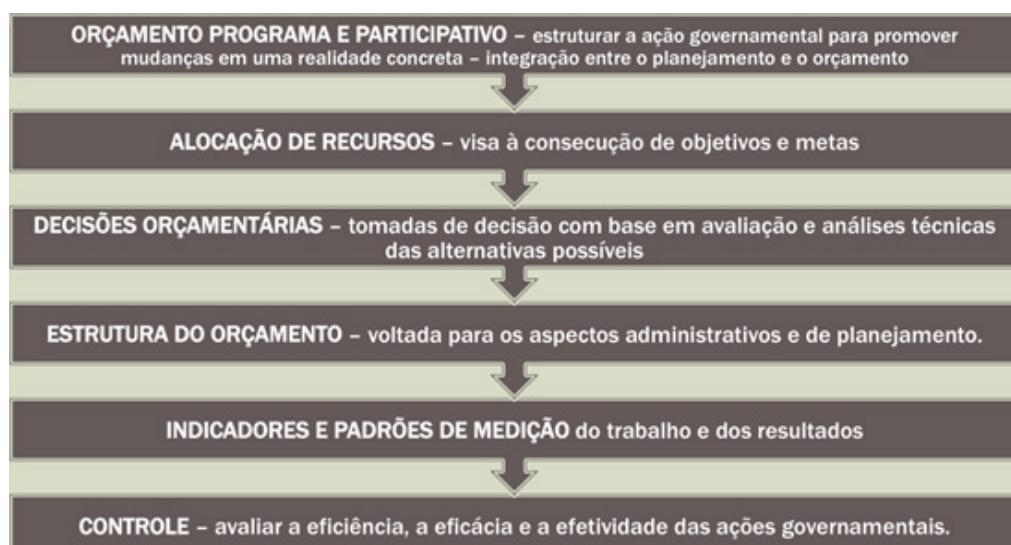
Como gastar de forma planejada? Se desenhar um Planejamento Estratégico dentro de um modelo democrático e consensual é tarefa desafiadora, formular o Orçamento Público alinhado aos objetivos destacados como prioritários constitui medida que exigirá grandes esforços. A racionalização dos gastos passa pela definição específica das necessidades – princípio da discriminação ou especialização.

2 - Resposta de Carlos Mattus à Franco Huertas, na obra Entrevista com Carlos Matus – O Método PES, p. 15.

A incidência do princípio da programação no Orçamento é fundamental no Estado Democrático de Direito, sobretudo após a Nova Gestão Pública, que exige uma atuação eficiente do servidor público.

Por meio do Orçamento-programa Participativo é possível identificar gastos que podem ser substituídos por opções inovadoras que resultem em economia; auxiliar o gestor na definição da política, na busca do melhor resultado pelo menor custo; permitir o estabelecimento de arenas de participação da sociedade civil na definição das prioridades da Administração, por exemplo, pela realização de audiências públicas; propiciar a avaliação de desempenho pelo gestor, controle interno e externo da eficiência, eficácia e efetividade administrativas.

Em síntese, temos a seguinte organização do Orçamento-programa e Participativo:



4.5. Fortalecimento dos mecanismos de controles internos e social

DEMOCRATIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO: política de publicidade (fazer-se ouvir e ser ouvido, com condição equitativa) (Fernando Filgueiras/2009) e transparência para permitir avaliação interna e do cidadão sem assimetrias.

Necessidade de estabelecimento de INSTÂNCIAS DE DELIBERAÇÃO IMPARCIAL na produção da informação; autonomia para o controle das ações das autoridades encarregadas da gestão dos recursos públicos.

CONTROLE INSTITUCIONAL: regras de discussão, publicização e *accountability* horizontal do orçamento e auditoria financeira interna.

Propiciar que as TOMADAS DE DECISÃO CONSIDEREM OS RISCOS identificados pelo gerenciamento, a fim de que propicie uma gestão eficiente e eficaz.

A transparência dos dados públicos é imprescindível para uma gestão responsável e democrática do Poder Judiciário. A Justiça em Números tem propiciado um mapeamento do Judiciário e suas despesas globais. Podemos ir além, estabelecendo um canal para ouvir a sociedade civil no processo de planejamento estratégico e orçamento-programa, ambos com participação também dos atores internos.

No ciclo da política pública para desenho do orçamento-programa será realizada audiência pública para que a Administração possa ouvir diretamente a sociedade civil e os operadores do direito acerca das demandas necessárias para melhora do nosso serviço.

Os operadores do direito (OAB, IASP, AASP, MDA, Defensoria Pública Federal, Advocacia Pública da União, Procuradorias Federais e Ministério Público da União) participam ativamente das atividades do Judiciário Federal e, assim, certamente muito tem a contribuir apontando os nossos maiores problemas. Também a sociedade civil pode enriquecer nosso trabalho apontando questões e prioridades que precisam ser enfrentadas para o aprimoramento dos serviços judiciais.

Além disso, pensamos que nossos controles internos devam ser constantemente aprimorados e fortalecidos a fim de que desempenhem não apenas análise da conformação dos atos administrativos com a legislação de regência, mas também contribuam para uma melhor eficiência dos nossos serviços. Assim, o controle interno terá as seguintes atribuições:

- Diagnosticar e avaliar o gerenciamento de riscos.
- Assegurar atuação em conformidade às normas.
- Realizar auditoria de controles internos administrativos.
- Promover ambiente de controle de forma que todos os servidores saibam suas responsabilidades.
- Integrar e fornecer segurança à gestão estratégica.

Ademais, há necessidade de implantação de um sistema de compliance com vistas a traduzir com clareza normas legais e éticas, que devem nortear os atos administrativos e conduta dos servidores.

COMPLIANCE – conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição

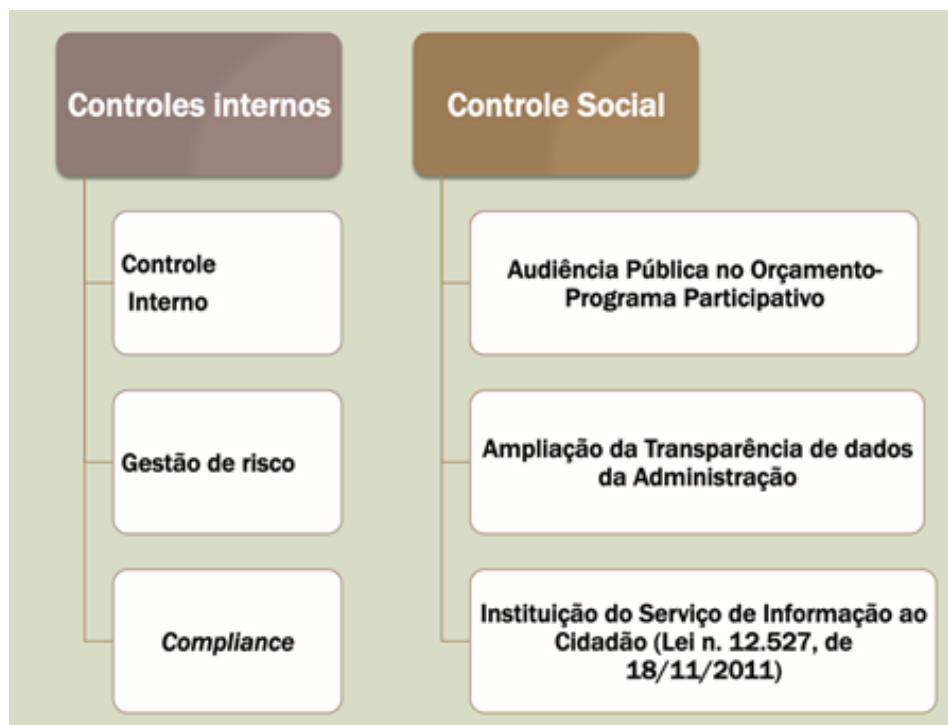
INSTRUMENTO capaz de controlar: **RISCO DE IMAGEM** (credibilidade) e **RISCO LEGAL** (riscos de sanções pelos órgãos fiscalizadores por falta de aderência às normas)

COMPLIANCE OFFICER – agente responsável por aconselhar toda a instituição e áreas de suporte.

Por fim, é preciso, após mapeados os processos de trabalho, promover a gestão de riscos, a fim de minimizar as perdas no desenvolvimento das nossas atividades. O gerenciamento de riscos compreende planejar, organizar e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros da organização de forma a minimizar ou aproveitar os riscos dessa instituição.

Nesse cenário, é de suma importância que o controle interno identifique e avalie de forma contínua os possíveis riscos a que a Instituição está sujeita na consecução de seus objetivos estratégicos.

Teremos, então, a seguinte estrutura neste particular:



4.6. Gestão por Processos de Trabalho

O macro-objetivo gestão por processos de trabalho consiste no mapeamento desses processos de cada Subsecretaria e demais áreas da Administração Central desta Seção Judiciária, a fim de padroniza-los e institui-los formalmente.

O mapeamento é o passo inicial na gestão por processos de trabalho. Consiste em sintetização das informações fornecidas pelos diversos setores, mediante a participação de todos os núcleos envolvidos, os quais fornecem os fluxos de trabalho. Os núcleos devem participar ativamente nas oficinas de ferramenta Bizagi e, posteriormente, da aprovação final do núcleo ou seção mapeada.

O mapeamento permite identificar gargalos, retrabalho com sobreposição de funções, ausência de definição dos responsáveis por atribuições, dificuldades na execução do trabalho entre núcleos ou seções. A partir do mapeamento dos processos de trabalho da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, pretende-se, por exemplo, estabelecer procedimentos objetivos para os processos de remoção de servidores, a fim de que as regras sejam definidas de forma clara, sem perder de vista a análise do caso concreto, bem como aprimorarmos da área médica.

4.7. Aquisição de instalações próprias

A análise da execução orçamentária na Seção Judiciária de São Paulo demonstrou que há uma elevada despesa com pagamento de locações de prédios para o funcionamento dos fóruns.

Estabeleceu-se, assim, como macro-objetivo, a redução de tais despesas por meio de aquisição ou identificação de imóveis da União nas localidades.

4.8. Plano de comunicação da estratégia

A comunicação é essencial para o funcionamento e o sucesso do iNovaJusp. Por meio dela, são identificadas, executadas e analisadas as ações necessárias para o atingimento dos resultados pretendidos, promovendo, outrossim, o engajamento de todos os atores envolvidos.

Com esse conjunto de medidas, buscaremos contribuir efetivamente para o alcance de melhorias nos serviços prestados pela Justiça Federal de São Paulo e, assim, estaremos cumprindo nossos deveres constitucionais e legais com o atingimento do objetivo final de atender adequadamente às demandas da sociedade de uma prestação jurisdicional célere e de qualidade.

Referências Bibliográficas

AGUNE, Roberto [et ali], Gestão do conhecimento e Inovação no Setor Público, São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014, Disponível em <http://igovsp.net/sp/daprafazer/>, Acesso em 19/10/2016).

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 3^a Região. Governança Colaborativa da Justiça Federal da 3^a Região: GovJF3R. São Paulo: Tribunal Regional Federal da 3^a Região, 2016. 14p.

HUERTAS, F. Entrevista com Matus, o Método PES. Edições Fundap, 1997, São Paulo.

MARTA, Arretche. Uma contribuição para fazermos avaliações menos Ingênuas. In Tendências e Perspectivas na Avaliação de Políticas e Programas Sociais. São Paulo: IEE/PUC, 2002.

MATUS, Carlos. Adeus, Senhor Presidente, Governantes e Governados. Edições Fundap, 1997, São Paulo.

ANEXO I

Observações acerca do Planejamento Estratégico Situacional

Para Carlos Mattus governar implica a articulação constante de três variantes, que chama de triângulo do governo, que se condicionam mutuamente e devem ser equacionados de forma simultânea :

- Programa de governo – Propostas que o planejador tem em mente para alcançar seus objetivos;
- Capacidade de governo – competência na condução dos processos; refere-se ao acervo de técnicas, métodos, destrezas, habilidades e experiências de um ator e sua equipe de governo, para conduzir o processo social e objetivos declarados, dados a governabilidade do sistema e o conteúdo propositivo do projeto de governo; envolve conhecimento, recursos materiais e financeiros;
- Governabilidade do sistema - Variáveis que farão parte do processo de planejamento. Podem ser: variáveis controladas pelo ator do planejamento e não controladas. Quanto mais variáveis decisivas um ator controla, maior sua liberdade de ação e, por conseguinte, a governabilidade do sistema. O ator pode ter governabilidade alta, média ou baixa, em relação a problemas diferentes.

O PES, na busca da eficácia do planejamento estratégico, opera em quatro momentos :

- Momento explicativo – Diagnóstico e análise situacional – planejador deve explicar a realidade e partir da compreensão do processo de inter-relação entre os problemas. O valor dos problemas para cada ator social que participa do processo será geralmente diferenciados. Os atores sociais são atores que tem influência. Cada um tem uma percepção diferente do problemas. Toda explicação é situacional porque é feita a partir da visão particular de um determinado ator. É preciso saber, ademais, a visão dos demais “jogadores”.

É nesse momento que se “explica” a realidade por meio da seleção de problemas relevantes, levantando as dificuldades impeditivas para se atingir o objetivo. Com a descrição dos problemas eliminam-se as ambiguidades. Neste momento, faz-se o VDP – vetor de descrição do problema –, no qual se estabelece o conjunto de descriptores que expressam os sintomas do problema. Na sequência, é preciso identificar as causas do problema, ou seja, a que variáveis deve-se a existência do problema, buscando relacioná-las entre si, a fim de verificar se uma causa é a origem da outra. Também deve-se identificar as consequências do problema, identificando quais são os efeitos gerados pelo problema.

Ao descrever as causas é possível classificá-las nas que são: fluxos, pois representam o movimento e a dinâmica de mudança de todas as outras causas; acumulações que possam ser usadas ou apropriadas pelos atores para produzir os fluxos sociais; regras do jogo, nas quais são definidas as regras do que é permitido, proibido, estimulado ou penalizado no jogo.

Neste momento do processo, uma vez definidos os problemas e descritas as causas, desenha-se a árvore do problema ou conjunto de “Nós críticos do problema”, que consistem em pontos cruciais para a eficácia do processo. Três requisitos para identificar as causa constituem-se em nós críticos do problema: alto impacto sobre o VDP do problema; é um centro prático de ação, na medida em que é possível atuar de forma direta e efetiva (algum jogador deve agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa); centro oportuno de ação política durante o período do plano.

Ao definir as causas de um problema, deve-se também classificá-la : dentro da governabilidade (sob controle total do ator – governo – que explica e planeja); fora da governabilidade (fora do controle do ato, mas com alguma ou nenhuma influência sobre as causas); foro do jogo (causas provenientes de outros problemas).

O fluxograma situacional, comprehende a árvore de problemas mais os fatores descriptores do problema que não são críticos.

- **Momento normativo** – formulação do plano – são discutidos os objetivos que se quer alcançar, produzindo-se as respostas de ação em um contexto de incertezas e surpresas. Define-se a situação objetivo; o conjunto de operações para alterar os nós críticos, com vistas à situação objetivo; e, um plano de ação (ações, prazos, responsáveis e recursos necessários).

3 - Mattus, Carlos, 1996, p. 51.

4 - Mattus, Carlos, 1996, p. 208/224.

5 - Mattus, Carlos, 1996, p. 218.

O momento normativo apresenta um direcionamento que reúne a situação inicial analisada e a situação à qual se quer chegar (situação-objetivo). Nesse momento deve-se verificar a factibilidade técnica e econômica das metas do plano disponíveis para se controlar as operações. Importante destacar que no momento normativo são construídos os cenários, nos quais são consideradas as diferentes possibilidades de ações, alterações e surpresas que venham a ocorrer.

- **Momento estratégico.** Identificam-se os atores interessados, positiva ou negativamente, no problema, que explora a viabilidade política do plano. Submete-se o plano à análise estratégica. Antecipa-se, neste momento, aos possíveis obstáculos que impedem o alcance da situação objetivo. Faz-se uma construção de viabilidade para superação das restrições políticas. A análise estratégica deve ocorrer em todos os momentos da formulação e implementação do plano.
- **Momento tático-operacional.** É a concretização do plano por meio de ações, transformando-o em realidade. Promove-se o gerenciamento e avaliação. Nesse momento, que no dia a dia, processa e pressiona para a execução do plano em uma batalha constante contra todos os casos de urgência, contra a rotina e a improvisão.