



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
GABINETE DA PRESIDÊNCIA (GABPRES)
DEPARTAMENTO DE APOIO AOS ÓRGÃOS COLEGIADOS ADMINISTRATIVOS
(DEACO)
DIVISÃO DE APOIO TÉCNICO E ADMINISTRATIVO (DICOL)
SERVIÇO DE APOIO TÉCNICO AOS ÓRGÃOS COLEGIADOS
ADMINISTRATIVOS PERMANENTES (SEAPE)

Comissão de Governança, Estratégia e Planejamento (COGEP)

ATA DE REUNIÃO
Nº 02/2025

Data: 24.03.2025

Horário: 15h

Local: Sala 02

Presentes na reunião, realizada de forma híbrida, os seguintes participantes:

Des. **Sérgio Ricardo de Arruda Fernandes**, Presidente da Comissão;

Desa. **Jacqueline Lima Montenegro**;

Des. **Luiz Roldão de Freitas Gomes Filho**;

Desa. **Maria da Glória Oliveira Bandeira de Mello**;

Juíza **Paula Feteira Soares**, Auxiliar da Presidência;

Juíza **Alessandra de Araújo Bilac Moreira Pinto**, Auxiliar da Presidência;

Juiz **João Felipe Nunes Ferreira Mourão**, Auxiliar da Presidência e integrante do CGTIC;

Juiz **Alexandre Chini Neto**, Auxiliar da Corregedoria-Geral da Justiça;

Juiz **João Luiz Ferraz de Oliveira Lima**, indicado pelo Presidente do TJRJ;

Sr. **Daniel de Lima Haab**, Secretário-Geral de Tecnologia da Informação (SGTEC);

Sr. **Bruno Coelho Silva**, Secretário-Geral de Logística (SGLOG);

Sr. **Carlos Mauro Brasil Cherubini**, Secretário-Geral de Governança, Inovação e Compliance;
(SGGIC);

Sra. **Michele Vieira de Oliveira**, Diretora do Departamento de Governança e Planejamento
Estratégico (DEGEP);

Sra. **Iara Silva Fraguas Sym**, representante do DEGEP/DIPEP;

Sra. **Flávia Martelotta Bittencourt Torres**, representante da SGLOG;

Sra. **Jalbe Ane Mendes Machado**.

O **Des. Sérgio Ricardo de Arruda Fernandes**, Presidente da Comissão de Governança, Estratégia e Planejamento (COGEP), saúda a presença de todos e dá início aos trabalhos às 15h10. Em seguida, a palavra é concedida à **Sra. Michele Vieira de Oliveira** (Diretora do Departamento de Governança e Planejamento Estratégico - DEGEP) para exposição dos itens da pauta.

1. Avanços na Administração Gerencial e Gestão Pública com Foco no Usuário:

- **Integração e evolução conjunta dos modelos de administração gerencial e gestão pública, com foco na experiência e satisfação do usuário.**

A **Sra. Michele Vieira** explica que essa primeira reunião, preliminar aos projetos estratégicos, irá definir as diretrizes para implementação e definição desses projetos. Comenta que, na última gestão, alguns ajustes foram executados, e agora é necessário trabalhar com o aprimoramento das ferramentas de gestão. Por fim, acrescenta que o Tribunal está revendo o mapa estratégico, propondo uma nova estruturação de projetos e alinhamento da política de gestão de risco nos projetos estratégicos.

O Secretário-Geral da SGGIC, **Sr. Carlos Mauro Brasil**, ressalta que o TJRJ ainda utilizava o modelo de gestão mais burocrático, até a criação da **Secretaria-Geral de Governança, Informação e Compliance**, no biênio 2023-2024, quando passou a utilizar o modelo de gestão gerencial. Segue explicando que, na atualidade, a gestão pública utilizada terá foco no usuário, sendo que, no âmbito do Tribunal, com atenção na sociedade. Conclui explicando que, nesse momento, o Tribunal está em fase de transição para esse modelo centrado no usuário, com implantação da gestão com resultados, índices e metas tanto para as áreas judiciais e administrativas.

1.2 - Gestão Pública com Foco no Usuário (Atualidade)

- Surge como resposta às limitações dos modelos anteriores, especialmente à frieza burocrática e à visão economicista do modelo gerencial.
- Valoriza a experiência do cidadão e busca construir políticas e serviços centrados nas necessidades do usuário.
- Utiliza metodologias como design thinking, govtechs, digitalização e cocriação com a sociedade.
- Promove acessibilidade, transparência e participação social no desenho de serviços públicos.

➡ Transição da gestão tradicional para um modelo centrado no usuário: mudança estratégica fundamental para melhorar a eficiência, a qualidade e a legitimidade dos serviços públicos. Esse enfoque coloca o cidadão no centro do processo decisório, garantindo que políticas e serviços sejam desenhados para atender às reais necessidades da população.

➡ Implantação da gestão por resultados com índices e metas tanto para as áreas judiciais e administrativas.

➡ Fortalecimento da confiança na administração pública e promoção de serviços mais humanos, ágeis e efetivos, consolidando um modelo de gestão pública mais moderno e preocupado com o valor público entregue ao cidadão.

2. Revisão do Mapa Estratégico:

- **Atualização dos Macrodesafios e Eixos Estratégicos para melhor alinhamento com os objetivos institucionais.**

O Sr. Carlos Mauro Brasil explica que os eixos estratégicos atuais estão organizados em **1) Sociedade, 2) Processos Internos e 3) Aprendizado e Conhecimento**. Destaca que o Tribunal, para ser eficiente, precisa considerar, também, o gasto. Em seguida, expõe as justificativas para a alteração dos eixos estratégicos. Logo após, apresenta a proposta de modificação, que adiciona um novo eixo, resultando na seguinte estrutura: **1) Sociedade/cidadão, 2) Processos Internos, 3) Aprendizado e Conhecimento e 4) Financeiro/Recursos**.

Sobre a inclusão do eixo Financeiro/Recursos, o **Secretário-Geral da SGGIC** relata que a gestão pública tem sido analisada sob a ótica da eficiência e não da eficácia. Afirma que a criação do eixo reforça a necessidade de um planejamento financeiro, assim como alocação eficiente de recursos e otimização de gastos.

Em seguida, a **Sra. Michele Vieira** apresenta o mapa estratégico atual:



O **Sr. Carlos Mauro Brasil** comunica que foram propostas alterações no mapa estratégico nos seguintes itens: Política Institucional; Novos Eixos Temáticos; Ajustes em Objetivos Estratégicos; Ênfase em Dado e Inovação e Reorganização de Itens.

A respeito da Política Institucional, o **Sr. Carlos Mauro Brasil** explica que a “Política de Qualidade” foi simplificada para “Política”, pois existem vários tipos de gestão, não apenas de qualidade, mas também de eficiência, transparência e inovação.

Sobre os novos eixos temáticos, o **Secretário-Geral da SGGIC** esclarece que, em razão da importância do tema e da determinação do CNJ, foram incluídas as áreas de “**Política de Inclusão e Equidade**”, especificamente em relação à participação institucional feminina, e de “Promoção de Mecanismos de Controle e Transparência”. Cita que esse novo eixo atende a exigência do CNJ e expõe as preocupações atuais com a equidade de gênero e o fortalecimento da integridade institucional.

Sobre o tema Reorganização de Itens, **Sr. Carlos Mauro Brasil**, destaca que a “Promoção da Sustentabilidade” foi realocada, no mapa estratégico, para um contexto mais alinhado com sua própria temática, como o eixo Aprendizado e Conhecimento, pois a sustentabilidade ainda não está internalizada no TJRJ.

A **Sra. Michele Vieira**, então, apresenta o mapa estratégico proposto. **A Comissão aprova a proposta de atualização do mapa estratégico, para melhor alinhamento aos objetivos do próprio TJRJ. (Aprovação 01)**



3 - Projetos Estratégicos e Novos Macrodesafios na Administração Pública:

- Implementação da Cadeia de Valor como ferramenta de propositura dos projetos estratégicos.
- Aplicação da Matriz SWOT para fortalecer a tomada de decisão e aprimorar a eficiência organizacional.

O **Sr. Carlos Mauro Brasil** explica que a abordagem baseada na *Cadeia de Valor* fortalece a colaboração entre setores e permite que as iniciativas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição. Acrescenta que, quando os projetos são desenhados, considerando a interdependência dos processos dentro da *Cadeia de Valor*, é possível evitar a escusa de atrasos por fatores externos ou internos previsíveis. Após debates, **a Comissão aprova a proposta de implementação da Cadeia de Valor como ferramenta de propositura dos projetos estratégicos.** (Aprovação 02)

A **Sra. Michele Vieira** discorre sobre uma ferramenta estratégica de gestão chamada *Matriz Swot*, que contribui significativamente para a análise do ambiente interno e externo dos projetos. Segue explicando que essa ferramenta é utilizada na identificação de forças, mapeamento de fraquezas, exploração de oportunidades e na antecipação de ameaças. Após debates sobre o tema, **a Comissão decide pela aplicação da ferramenta de gestão Matriz Swot em cada unidade do TJRJ.** (Aprovação 03)

Com a palavra, o **Sr. Daniel Haab** apresenta mapeamento realizado na Secretaria-Geral de Tecnologia e Comunicação (SGTEC), com a quantidade de aplicações e projetos de Softwares desenvolvidos pela unidade. Acrescenta a informação de que todos os projetos estão sendo catalogados e documentados. Informa que existem, atualmente, o quantitativo de 103 (cento e três) projetos na Secretaria, dos quais 55 (cinquenta e cinco) estão ativos, sendo possível identificar cada Gerente de Projeto. Registra, ainda, a importância de a SGTEC ser comunicada, o mais brevemente possível, sobre a necessidade de aquisição de determinada ferramenta ou projeto, em razão das muitas etapas burocráticas que regem as contratações.

Sobre o Sistema *eProc*, o **Secretário-Geral da SGTEC** menciona que o cronograma eleito já foi homologado pelo Corregedor-Geral da Justiça e pelo Presidente do TJRJ. Em seguida, explica que, em cada expansão do sistema para uma nova competência, será entregue também um sistema migrador. Cita que a 10ª Vara de Fazenda Pública participou do projeto piloto e, em apenas 06 (seis) meses, realizou a migração de 62% de todo o seu acervo.

Dando continuidade, o **Sr. Daniel Haab** realiza breve demonstração do Sistema Assis (Assistente de Primeira Instância), ferramenta de Inteligência Artificial Generativa, a todos os presentes.

4 - Política de gestão de riscos nos projetos estratégicos:

- **Implantar a política de gestão de riscos nos projetos estratégicos**

- ✓ Antecipação de problemas, permitindo a identificação de possíveis ameaças que possam comprometer os resultados do projeto, possibilitando a elaboração de estratégias preventivas.
- ✓ Melhoria na tomada de decisões com a análise de riscos, fazendo com que os gestores possam tomar decisões mais informadas, priorizando ações que tragam maior segurança e minimizem impactos negativos.
- ✓ Otimização de recursos, uma vez que ajuda a direcionar os recursos de forma mais eficiente, evitando desperdícios e assegurando a execução dentro do prazo e orçamento estabelecidos.
- ✓ Aumento da confiabilidade, pois projetos com políticas bem definidas de gestão de riscos demonstram maior controle e profissionalismo, o que aumenta a confiança de stakeholders, investidores e da sociedade.
- ✓ Resiliência organizacional, reforçando a capacidade de adaptação diante de imprevistos que é ampliada, reduzindo vulnerabilidades e fortalecendo a resiliência institucional.
- ✓ Cumprimento de normas e regulamentações como requisito em diversas normas de qualidade e governança, contribuindo para o alinhamento com práticas de conformidade e transparência.

O **Sr. Carlos Mauro Brasil** cita exemplos de projetos importantes para o Tribunal, mas que não são considerados estratégicos. Em síntese, afirma que esses alinhamentos que estão sendo propostos à COGEP irão possibilitar: 1) inserção nos macroprocessos que o TJRJ elege como importantes no mapa estratégico; 2) não haverá competição, pois todos são responsáveis, mas uma cooperação por causa da *Cadeia de Valor* e 3) serão somadas as forças internas com as ameaças externas, identificadas com a finalidade de combatê-las, se for o caso.

5 - Assuntos Gerais:

O **Sr. Carlos Mauro Brasil** propõe a realização da Semana da Estratégia, com a finalidade de discutir e esclarecer as dúvidas sobre os projetos estratégicos de cada área. O público-alvo seria composto pelos Secretários-Gerais, Diretores-Gerais, Diretores de Departamentos e Membros de Comissões. A proposta é a de realização entre os dias 08 e 14 de abril de 2025. Assim, a Comissão delibera pela organização da Semana da Estratégia. (Deliberação 1)

Nada mais a ser tratado, o **Des. Sergio Ricardo de Arruda Fernandes** agradece a presença de todos e, em seguida, dá a reunião por encerrada às 16h30min.

Desembargador SERGIO RICARDO DE ARRUDA FERNANDES

Presidente da Comissão de Governança, Estratégia e Planejamento (**COGEP**)

Aprovações	
01	A Comissão aprova a proposta de atualização do mapa estratégico, para melhor alinhamento aos objetivos do próprio TJRJ.
02	A Comissão aprova a proposta de implementação da Cadeia de Valor como ferramenta de propositura dos projetos estratégicos.
03	A Comissão aprova a implementação da ferramenta de gestão Matriz Swot em cada unidade do TJRJ.

Deliberação		Responsável	Prazo
01	Organizar a Semana da Estratégia, com a finalidade de discutir e esclarecer dúvidas sobre todos os projetos estratégicos do TJRJ	SGGIC	5 dias, após aprovação da ata