

**III SEMINÁRIO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL DO
PODER JUDICIÁRIO - INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE NO PLANO
STJ 2020**

MESTRE DE CERIMÔNIA

A palestra, Os Indicadores de Sustentabilidade no Plano STJ 2020, será proferida pelo Senhor Luiz Otávio Borges de Moura, Assessor de Modernização e Gestão Estratégica do Superior Tribunal de Justiça.

(Palmas)

O SENHOR LUIZ OTÁVIO BORGES DE MOURA

Assessor de Modernização e Gestão Estratégica do STJ

Bom dia a todos, como a Adriana já falou, estamos todos entre amigos e colegas aqui e vou dispensar aqueles agradecimentos protocolares que, às vezes, levam 10 minutos só para agradecer. E como já tivemos várias palestras, estamos no segundo dia, queria só, realmente, agradecer a presença de vocês. Quem está resistindo, já começando o horário da fome, agradeço a presença de todos. Quero agradecer à organização do evento pelo convite para estar aqui hoje, falando.

Fiquei muito tranquilo depois que me colocaram para falar depois da Adriana, porque sabia que ela já ia ter falado quase tudo e teria pouca coisa para falar. Ela já teria mostrado vários exemplos de indicadores. Sabemos que o TJ já avançou bastante nessa área e, ao mesmo tempo em que estou tranquilo com relação a isso, queria tranquilizar vocês com relação a duas coisas também: geralmente, quando vemos o tema, indicadores, temos já uma resistenciuzinha, a maioria das pessoas não lida muito bem com números ou acha isso um pouco técnico, e é chato o assunto. Não vou falar nada de tecnicismo aqui; a palestra não vai ser técnica, tão técnica assim.

E a segunda coisa que, como tivemos uma alteração de horário, estava previsto, se não me engano, para falar hoje à tarde, mas por um compromisso

tivemos que alternar, me programei para bem menos de uma hora. Então, podem ficar tranquilos que o almoço vai sair no horário.

Como disse, o nosso desafio é falar sobre Indicadores, aqui, hoje, mas queria, antes de falar de indicadores, falar um pouquinho da vinculação do PLS com o Planejamento Estratégico, porque penso ser o início de tudo dessa parte dos indicadores. Vou falar um pouquinho dos indicadores no plano do STJ e de um trabalho de alinhamento que estamos fazendo aqui no Tribunal, que penso dará uns bons frutos no futuro. Já andamos um pouquinho, mas penso que ele ainda vai dar bons frutos mais para frente.

Com relação à vinculação do PLS e do Planejamento Estratégico, começo lembrando que é normativa; a própria Resolução 201, do CNJ, fala que o PLS é um instrumento vinculado ao Planejamento Estratégico do órgão. E aqui, neste momento, cabe refletirmos o porquê disso. Brinco que fazemos aquela sessão espírita e tentamos entender a intenção do legislador. O pessoal sempre fala assim:

— Não, mas a intenção do legislador, quando escreveu isso aqui, era isso.

E, por que ele colocou isso, gente, porque vinculado ao Planejamento Estratégico? Vejo por dois motivos esse artigo aqui na Resolução 201: primeiro, porque o processo de Planejamento Estratégico nos Tribunais já é um processo mais consolidado. Então, vincularmos o PLS a um processo de planejamento estratégico, que já está andando nos Tribunais, já tem uma estrutura, as autoridades já estão acostumadas a lidar com isso, fortalecemos que aquilo entre no dia a dia da rotina, da unidade.

E o segundo motivo é: fazemos com que o PLS seja um instrumento de gestão institucional. Envovemos a alta administração com o PLS, e aí deixa de ser o que a Ketlin falou, ontem, o PLS não é um instrumento da área socioambiental, ele tem que ser visto como um instrumento do órgão. E, por isso, essa vinculação ao planejamento estratégico.

E o nosso PLS, aqui no STJ, não é diferente. Na nossa Resolução, que aprovou o PLS, diz que ele fica vinculado ao plano STJ 2020, assim como a Política de Sustentabilidade, que já existia no STJ.

Legal, Luiz, mas falar isso na Resolução é muito fácil, e na prática, como é que fazemos isso? Porque aí é o dia a dia. Temos aqui o nosso Plano

Estratégico 2020, que foi, inclusive, aprovado antes do PLS, e quando surgiu essa questão de fazer a vinculação, falamos:

— Bem, então, as duas coisas têm que andar juntas, temos que realmente alinhá-las.

A primeira coisa, que penso que já havia uma vinculação com o tema no plano, mesmo antes do PLS, é com os valores institucionais. Parece pouco, mas não é não, porque os valores são os princípios de tudo, filtram todas as ações na organização. Se pegarmos hoje os valores do STJ, que são esses cinco aqui: aprendizagem contínua, comprometimento, ética, o quarto valor, vemos ali, sustentabilidade e transparência. Olhem só, são cinco valores institucionais, e entre esses cinco está o valor sustentabilidade.

— Ah, Luiz, mas o que isso ajuda estar no valor institucional?

Muito, porque, como eu disse, o valor é o princípio de tudo, é o que filtramos tudo na organização. E, tendo o valor sustentabilidade, ele é o colchão, digamos assim, para termos uma priorização de recursos, a fim de realizarmos um evento como esse que está tendo aqui, é o colchão para justificarmos um curso obrigatório de gestor para pedido de material, como a Ketlin bem citou aqui, ontem. Então, por que fazemos isso? Porque está no valor institucional, sustentabilidade.

Além disso, estar no valor da organização ajuda muito na questão da divulgação e na sensibilização de todos os servidores, pois sabemos que a sustentabilidade não acontece só pela área socioambiental, não acontece só pela área de gestão estratégica, não acontece nem se o Presidente do Tribunal quiser, ele sozinho, não acontece, tem que haver a conscientização de todos. É claro que facilita bastante, quando o Presidente quer, mas tem que haver a conscientização de todos. E, quando temos isso no valor, por exemplo, ajuda até na comunicação.

Essa aqui é a página da divulgação desse evento na intranet do Tribunal. E sempre que temos um evento, uma notícia, um projeto implementado, uma campanha que tenha a ver com sustentabilidade ou com qualquer outro valor da instituição, temos esse selo do valor aqui. Isso reforça na consciência das pessoas, os valores. Sempre que há um projeto que trabalhe o valor comprometimento, bate um selo na intranet: esse projeto tem a

ver com o valor comprometimento; sempre que tem um evento, uma ação que tenha a ver com sustentabilidade, está lá o selo, conscientizando a pessoa.

— Olha, o STJ tem como valor a sustentabilidade, e isso têm a ver com o valor sustentabilidade. Isso ajuda demais na conscientização e na comunicação desses valores.

E qual a outra vinculação que vemos, também, da sustentabilidade e do próprio PLS ao Plano Estratégico? Como todos vocês devem ter nos Tribunais de vocês, temos o nosso plano, que está aqui com a nossa missão, visão, os valores, e temos os nossos objetivos estratégicos. E nós falamos:

— Bem, como é que a gente vai vincular o PLS ao plano?

Temos que ver qual é o objetivo que tem mais a ver, digamos assim, com a parte do PLS, e decidimos vincular com o objetivo de assegurar e gerir o orçamento. Por que isso? Porque, se pegarmos a descrição desse objetivo do Tribunal, que diz que “assegurar e gerir o orçamento é garantir e administrar os recursos de custeio de investimento”. Então, tudo isso que a Adriana falou aqui tem muito a ver, conforme os princípios norteadores da gestão pública e da gestão de custos. E sabemos que um dos princípios norteadores da gestão pública é o princípio da eficiência, que foi tão bem tratado aqui ontem pela Professora Luciana. Achemos que era o objetivo mais adequado para estar vinculado ao PLS. E, quando falamos em administrar, em gestão, vale muito lembrar aquela frase que, muito embora esteja batida, mas é extremamente verdadeira, do Deming, que não conseguimos gerenciar o que não se mede. Se não temos indicador, número para expressar em dados aquele fato, aquele processo, não o gerenciamos. Não existe gerenciamento sem indicadores de desempenho.

E aí, muito sabiamente, também, a Resolução 201, do CNJ, instituiu indicadores mínimos para o PLS, para quê? Para a avaliação do desempenho. Como vamos avaliar o desempenho sem indicador, não tem como. Além desses indicadores mínimos que, como falei, fiquei bem tranquilo porque sabia que ia falar, a Ketlin já teria falado, a Adriana também, não precisaria detalhar todos os indicadores do PLS do STJ, não tem o porquê, já foi falado isso aqui. O PLS do STJ adota todos aqueles indicadores mínimos da Resolução. Não preciso falar isso para vocês, porque já estão carecas de conhecer aqueles indicadores.

Trouxe, na verdade, o indicador estratégico que o STJ adotou para monitorar a execução do PLS. Esse indicador é bem parecido com o que a Adriana mostrou aqui, também, na vinculação do plano deles, e penso que a única diferença é que ela tem um objetivo específico para a parte socioambiental. Mas, o nosso indicador também é a aderência das metas do Plano de Logística Sustentável. E como medimos isso? A quantidade de metas alcançadas, pelo STJ, pelo total de metas, bem simples. Mas é uma forma de alta administração, e nas reuniões de análise estratégica, estamos avaliando também, como está a execução do Plano de Logística Sustentável.

A meta é alcançar 100% de aderência das metas, até 2020, e tem um desdobramento aqui, começando a partir de 2016, que é o primeiro ano de implantação do PLS, indo até 2020, com 100%. Começa no 60, porque entendemos que há um processo de aprendizagem, onde vamos errar bastante no primeiro ano. A Ketlin está dizendo que é muito, e isso é normal, gente; trabalho com indicadores há mais de 15 anos, e é extremamente normal, no início, errarmos no indicador, na meta, é normal, não podemos é desistir. Temos que prever, realmente, esse processo de aprendizagem e, mais lá para frente, entendemos que, depois de 3, 4 anos, o desempenho vai estar acima de 90%. Na minha experiência, acho que 100% é difícil. Acho que, inclusive, vamos precisar rever isso mais para frente. Claro que foi um primeiro estabelecimento de metas, mas pela experiência, como esse indicador é um conglomerado de diversos outros indicadores, pela experiência que tenho de outras medições, é quase que impossível alcançarmos 100%, quando temos um indicador que é um conglomerado de outros indicadores, porque, senão, como diria o Kesney (?), gosto muito desse modo de pensar dele, que é um consultor internacional, principalmente na área de projetos, que fala assim:

— Mostre-me uma organização que está alcançando todas as suas metas que eu vou te mostrar uma organização que não está fazendo tudo que ela poderia fazer, ou simplesmente não assumiu o risco de se desafiar adequadamente.

Porque, se você está atingindo tudo 100%, alguma coisa está errada. Você não se desafiou adequadamente, ou você não está fazendo tudo o que você precisaria fazer.

Na verdade, acho que vamos chegar próximo do 100%, mas ficaremos perto do 98, 99%, à medida em que formos aprendendo e estabelecendo melhor essas metas.

E falar um pouquinho, isso é no nível estratégico, gente, no indicador institucional, missão ao nível indicador para todo o Tribunal. Aqui no Tribunal, temos um projeto que chama, Projeto Alinhamento, e o que ele está fazendo? Está desdobrando o Planejamento Estratégico para o nível tático. Assim como Adriana mostrou aqui, e falou que não adianta só um funcionar, tem que funcionar todos os níveis, então estamos desdobrando o Planejamento Estratégico para o nível tático, para o nível das secretarias do Tribunal, para as áreas de negócio. Para quê? Exatamente para que essas áreas tenham conhecimento adequado dos objetivos e dos indicadores do Tribunal, se comprometam com eles, e dizendo como vai ser a contribuição daquela área para o indicador geral do Tribunal. Porque, adianta eu estabelecer um indicador de atingimento de todas as metas do PLS e ficar controlando lá pela área de socioambiental? Esta área vai fazer tudo, vai executar as ações? Não vai. Controlar ela pode, coordenar pode, também, ajudar nas reuniões, ajudar a levantar ações, pode. Mas, se todas as áreas não se envolverem, fica difícil chegarmos nos resultados que queremos.

Então, nesse Projeto Alinhamento, que desdobra todo o Planejamento Estratégico, não é só a questão da sustentabilidade, nem só a questão do PLS, exatamente, para que as áreas tenham essa visão da contribuição. Mas, aí entra, também, essa parte da sustentabilidade, por quê? Não tenho a intenção que vocês leiam isso aqui não, gente, mas falo para vocês, pois acho que lá no fundo vai ficar difícil de ler.

Temos cinco critérios para esse alinhamento, que são utilizados para todas as áreas: o critério da produtividade, que tem a ver, especificamente, com o negócio da unidade. Se falo produtividade, na área da minha Secretaria Judiciária, por exemplo, do Tribunal, os indicadores vão ser totalmente diferentes de indicadores de produtividade da área de TI, ou da área de Gestão de Pessoas, concordam? Porque cada área funcional tem a sua natureza de negócio. Os indicadores desse critério, produtividade, são aqueles indicadores que vão ter a ver com o objeto de negócio da área funcional.

E outros quatro critérios, que são comuns a todas as unidades: o critério de competências, que é um desdobramento do objetivo estratégico, aprimorar competências; o critério de retenção de talentos, que também é um desdobramento do objetivo estratégico, atrair e reter talento. Esse aprimorar competências tem a ver, claro, com a capacitação das pessoas da área, basicamente. O retenção de talentos, essencialmente, com o clima organizacional, desdobrado para aquela unidade; o indicador de governança, que tem a ver com os controles internos de cada unidade - isso a Ketlin falou aqui, ontem, também, que controle interno não é só função da Secretaria de Controle Interno, mas de todas as unidades; e o critério orçamento, que é voltado ao objetivo, aos indicadores da gestão orçamentária, que é a execução do orçamento dos projetos, principalmente, e, por último, o critério sustentabilidade, que é a aderência da unidade ao PLS.

Então, não só vamos controlar isso pelos indicadores do PLS e pelo indicador estratégico, que vai estar vinculado ao objetivo do Tribunal, mas, também, desdobrado por indicadores nas unidades. O que cada unidade vai contribuir para aquele indicador institucional? Esses outros cinco critérios aqui são padrão para todas as unidades do Tribunal.

A ideia é que tenhamos um painel de desempenho por unidade, baseada nesses seis critérios: de produtividade, competência, retenção de talentos, governança, orçamento e sustentabilidade. E a unidade tenha esse desempenho medido por esses critérios.

Aqui, como falei, o critério produtividade tem indicadores mais voltados ao negócio da unidade, e esses outros cinco critérios são indicadores setoriais, padrão para todas as unidades, onde vamos poder ter comparação entre as unidades.

O critério produtividade tem um peso maior no desempenho, um peso de 50% no desempenho da unidade, pois, afinal, aquela unidade existe para aquilo, e por isso que somos separados, funcionalmente. E os demais critérios têm peso 1, 10% em cada um na avaliação do desempenho daquela unidade. O ideal é que tenhamos um resultado final por unidade. Já conseguimos isso em diversas secretarias do Tribunal, mas não terminamos, ainda, o Tribunal todo, por uma questão de equipe, e penso que vocês têm essa restrição, também, em todo o Tribunal. Mas, a área de Planejamento Estratégico, apesar

de que considero ser uma área bem estruturada, não conseguimos fazer o Tribunal inteiro, de uma vez só; estamos indo por secretaria. Temos um projeto que, até o ano que vem, finalizaremos esse desdobramento em todas as unidades.

E a ideia é que tenhamos esse radar da estratégia por unidade, que é esse gráfico de teia, aqui, que vai retratar em que critério a unidade está melhor posicionada. Então, quanto mais próximo aqui da bordinha verde, melhor está naquele critério. Se tiver alguma unidade que está baixo, aqui, no critério sustentabilidade, é o alertazinho para irmos lá trabalhar, naquela unidade.

Esse critério de sustentabilidade, por enquanto, estamos considerando três fatores, que são: o consumo de papel, o de copos e o de água, em garrafinhas 500ml. A cara da Ketlin é ótima, porque ainda não conseguimos o que a Adriana conseguiu que é extinguir as garrafinhas aqui no Tribunal, mas, pelo menos, continuamos no esforço ferrenho de reduzir o consumo. Por enquanto, estamos fazendo um exercício com esses três fatores, mas esperamos que, a partir da implantação do Projeto de Custos do Tribunal, um outro projeto, vamos ter outros custos do Tribunal, rateados por unidade. Estávamos conversando aqui, por exemplo, de custo de combustível por unidade do Tribunal; custo do contrato de limpeza; talvez custo de energia, não sei se vai dar ratear de forma tão boa, assim. Mas, a partir do momento que temos o Projeto de Custos, ou seja, que todos os itens de despesa do Tribunal, de alguma forma, vão ser rateados por unidade, ou por processos de trabalho, vamos conseguir, com certeza, incluir outros fatores nessa avaliação setorial da sustentabilidade.

Para finalizar, como prometi que ia ser rápido e não ia atrasar o almoço de vocês, não quis fazer uma coisa muito técnica, aprofundando em teoria de indicadores, etc, mas, queria trazer no mínimo algumas dicas para que aprendamos ao longo do processo, trabalhando com isso. A primeira dica é, estabelecer indicadores relevantes. Erramos muito no início: primeiro, queremos medir tudo, no início; essa é uma tendência. E nesse afã de querer medir muito, às vezes, não focamos nos indicadores mais relevantes. Não queria que vissem aqui como uma crítica, mas, na verdade, tentei puxar algum exemplo dessas dicas que ia dar, da própria Resolução 201. Trouxe só uma

reflexão de um dos indicadores que há, que é o indicador com relação à capacitação de servidores em educação socioambiental. Se pegamos o nome desse indicador, que é sensibilização e capacitação do corpo funcional e da força de trabalho auxiliar, vejo, claramente, qual é a sua intenção, que é a de capacitar as pessoas, é sensibilizar as pessoas, não é isso? Então, o nome do indicador está muito bom, mas quando pegamos a sua descrição, ela, fala: quantidade de ações de sensibilização e capacitação, que é isso que vou medir, pergunto para vocês:

— Será que essa medida é relevante? Porque posso fazer 50 ações de capacitação e capacitar 200 pessoas. E, às vezes, posso fazer duas ações, durante o ano, e capacitar mil pessoas, de uma forma muito mais efetiva, porque aí podemos até aprofundar. Aquela capacitação foi efetiva? Isso é um dilema até da Gestão de Pessoas, que é tão difícil medir depois o quanto impactamos na pessoa. Mas, se quero sensibilizar e capacitar o meu corpo funcional, tenho minhas dúvidas se medir a quantidade de eventos de capacitação seria o indicador mais relevante.

E, também, ter a inteligência de, às vezes, como a Ketlin falou bem aqui na palestra dela, levar a informação. Às vezes, o indicador é relevante por uma área, mas temos que entender o que é relevante para quem está tomando a decisão, também, porque, às vezes, tenho um indicador que economizei não sei quanto em emissão de carbono do Tribunal. Isso é relevante? Para mim é, porque acredito na causa. Mas, às vezes, o gestor não está tão sensibilizado com aquilo numa crise orçamentária que estamos vivendo. Então, vou levar quanto que economizei de recurso, de orçamento naquele indicador, porque aí sensibilizo o gestor. A relevância também tem que ser pensada nesse aspecto.

(Pergunta)

Num primeiro momento, para ser simplista, a quantidade de pessoas, participando, mas, existem outros exercícios. Temos, por exemplo, na área de Planejamento Estratégico, uma pesquisa de conhecimento sobre este Planejamento no Tribunal. É algo que dá um pouquinho mais de trabalho, pois temos que elaborar um instrumento de pesquisa, fazê-la, avaliá-la depois, mas é mais efetivo para saber se as pessoas estão realmente entendendo aquele

tema. Mais efetivo do que eu medir, por exemplo, quantas pessoas participaram de ações de capacitação sobre o Planejamento Estratégico, apesar de achar que esse é um indicador ainda melhor do que a quantidade de ações. Mas, há outras formas, também. Não inventamos nada, sempre há alguém que pensou antes de nós e, se pesquisarmos, vemos outras formas também.

E, nessa área de sensibilização e capacitação de pessoas, é sempre bom conversar e ter experiência com a área de Gestão de Pessoas, que é a área competente que, com certeza, já tem diversas teorias e diversas práticas em mensurar isso.

Outra coisa - parece óbvio, mas é bom ficarmos com isso na cabeça - o simples é sempre melhor do que o complicado, porque, às vezes, começamos a adentrar nessa área de indicador e nos empolgamos, começamos a fazer umas fórmulas mirabolantes, a buscar informações que são difíceis de coletar. É claro que, em alguns momentos, vamos precisar aprofundar mais, mas temos que ter essa consciência sempre para filtrar, quando tivermos estabelecendo um indicador, sempre buscar o mais simples, que seja efetivo, claro.

Há alguns anos atrás aqui no Tribunal, isso tem mais de 10 anos, não existia nem a área Socioambiental aqui, não existia. Já tínhamos um indicador de impacto socioambiental aqui do Tribunal, tínhamos, inclusive, um objetivo estratégico no plano, 10 anos atrás, de responsabilidade socioambiental. Logo, quando o tema começou a ganhar bastante força, tínhamos um indicador estratégico, que era o impacto ambiental do STJ. Tentávamos medir qual era o impacto ambiental do Tribunal. E, nesse indicador, era desdobrado em vários indicadores, que inclui o consumo de papel, de água, de energia elétrica, tratamento de resíduos sólidos, reciclagem do papel. Havia uns seis ou sete indicadores embaixo dele, o guarda-chuva, e cada um era medido numa unidade de medida diferente, claro, porque não tem como comparar e juntar num indicador só, kilowatt, com metro cúbico, com tonelada de resíduos sólidos tratados. Tinha que fazer um sistema de ponderação de peso desses indicadores, o que tem mais peso para o Tribunal? O consumo de papel ao tratamento de resíduos. Ele se tornou um indicador extremamente complexo,

ninguém entendia de onde vinha aquele impacto socioambiental. Então, quando falávamos assim:

— Oh, diminui em 10% o impacto socioambiental do STJ, o gestor ficava assim: Tá, e aí, o que é isso?

Aí você falava:

— Não, eu tenho que te explicar esses outros sete indicadores. Ih, deixa eu ir tomar o meu café ali.

Então, temos que ter esse cuidado de simplificar as coisas, também.

Definir, formalmente, os responsáveis: isso é muito importante. Sempre falo, nessa área, que cachorro sem dono morre de fome. Não deixem todos os indicadores do PLS sob a responsabilidade da área Socioambiental, gente, porque, senão, estamos fadados ao fracasso. Definam, formalmente, quem são os responsáveis, não só pela medição do indicador, mas, também, por explicar o resultado. Às vezes, um indicador envolve muito mais de uma unidade, mais de um gestor, mas sempre tem uma pessoa que tem que ficar responsável, porque está, em grande parte, envolvida, é a principal, a que detém os dados, alguma coisa assim mesmo que envolva várias unidades, a que extrai os dados, que é a gestora do sistema, sempre tem isso. Então, definam, formalmente, quem são os responsáveis por esses indicadores. E possibilitem comparabilidade, isso é importante. Quando formos estabelecer um indicador, como falei, vamos errar bastante, no início, mas que tentemos estabelecer indicadores mais estáveis possíveis, por quê? Para que possamos ter um padrão de comparação com o histórico, porque se eu mudar o indicador a cada ano ou a cada dois anos, vou perdendo o histórico, e não tem padrão de comparação. Isso é difícil de estabelecer meta.

E, mais importante do que isso, porque, às vezes, pensamos na comparabilidade só conosco mesmos, mas é importante compararmos com outros órgãos, também, por quê? Porque, às vezes, acho que estou bem, mas não estou. Quando penso, por exemplo, um indicador: consumo de metro cúbico de água, é legal? Ótimo, beleza, é um indicador válido. E aí, posso pegar o histórico do Tribunal e dizer se estou baixando ou não esse consumo.

— Olha, tenho um histórico aqui que tenho uma meta de baixar 5% do consumo de água, estou conseguindo baixar esses 5%.

Vai todo mundo dar parabéns e achar que está ótimo. Mas, comparado com outros Tribunais, mesmo baixando esses 5%, será que não estou consumindo muito? É uma pergunta a se fazer. Quando começo a compor outros indicadores, por exemplo, se pego o metro cúbico de água por área construída, como a Adriana falou aqui, construímos um fórum e aumentamos o consumo de água. Às vezes é importante termos um indicador um pouquinho mais complexo ou mais robusto, porque vai te dar uma informação melhor. Ou o consumo de água per capita, também temos um padrão de comparabilidade, porque posso comparar com outros órgãos. Ou até mesmo, internacionalmente, porque não? Há um banco de indicadores, não sei se vocês conhecem, o site se chama - não queria falar em inglês, aqui, porque a Adriana falou do Ariano Suassuna, e sou totalmente dessa linha, tento evitar o estrangeirismo, mas o site está em inglês, não existe em português, e chama-se KPI Library, de KPI, que são indicadores de desempenho, KPI Library, de biblioteca em inglês. Lá há vários indicadores de sustentabilidade, utilizados por diversos órgãos no mundo inteiro. Podemos, também, padronizar isso, e ter o cuidado, nesse momento, também, para não comparar coisas que parecem iguais, mas não são. Cito uma história que há pouco mais de 10 anos, também, o TCU estava começando a parte de planejamento estratégico deles, mais formal, acho que o primeiro plano com esse formato que eles estão usando, penso que foi em 2004, e vieram aqui no STJ conhecer alguns indicadores que tínhamos, porque tínhamos feito um relatório de gestão, e eles gostaram do modelo do nosso plano e queriam conhecer alguns indicadores nossos. Eles vieram com extrema boa intenção, por quê? Porque falaram;

— Olha, eu sou do TCU, casa de ferreiro, espeto tem que ser de ferro. Estou estabelecendo uma lista de indicadores de desempenho, e vamos, inclusive, fazer isso, disponibilizar para os vários órgãos, e estamos estudando indicadores que possibilitem, também, comparabilidade.

Aí, falei:

— Ótimo, isso é muito bom.

Eles queriam comparar com o STJ o indicador quantidade de processos julgados. Quando mostramos para eles como medíamos isso e como era o processo aqui no STJ, ele falaram:

— Não, realmente, a gente viajou, não tem como comparar o processo do TCU com o processo do STJ, apesar de o processo parecer uma coisa igual.

Então, temos que ter esse cuidado, também, de não comparar coisas diferentes. Por isso que pedi essa atenção com esse item.

E, no máximo possível, pessoal, utilizar a automação, e digo no máximo possível, porque nem sempre é possível. Aqui mesmo no STJ, temos alguns dados, que já são extraídos de sistemas, automatizados, têm possibilidade de auditoria no sistema, tem o login da pessoa, que inseriu aquele dado, mas temos diversos dados e controle no dedão, ainda, a planilha de Excel. Então, é uma questão de evolução, também.

No início, vou falar no sentido geral, não estou falando, especificamente, de PLS ou de indicador de sustentabilidade, agora, mas, o que recomendaria, num processo de estabelecimento de indicadores institucionais, é que seria até interessante começarmos no manual, seria até interessante. Por que isso? Primeiro isso restringe a quantidade de indicadores que vamos estabelecer - não seremos doidos de estabelecer uma quantidade gigante de indicadores e causar uma resistência muito grande àquela implantação, porque não vou negar para vocês: as pessoas são resistentes a indicadores, não sei se já sentiram isso. Penso que não é novidade para ninguém, por quê? Por duas questões básicas: uma, dá um pouquinho mais de trabalho, porque no início temos que pensar naquilo, tem que medir naquilo. Então, no início, incomoda, faz a pessoa sair de sua zona de conforto, tem que pensar de onde extrair o dado, de como vai fazer o relatório. E segunda coisa, é um controle, e ninguém gosta de ser controlado. Eu não gosto de ser controlado, apesar de adorar o tema, Planejamento Estratégico, de natureza, não gosto. É claro que, depois de muitos anos trabalhando na área, já aprendi, mas de natureza, a nossa natureza, não gostamos de ser controlados. É muito bom ficar sem o indicador, mas vai haver essa resistência.

Então, na medida do possível, automatizem para que tenham menos trabalho das pessoas e menos intervenção humana. Além do trabalho, a intervenção humana pode gerar erro, também, que é grave. Às vezes, tomar uma decisão, baseada num indicador em que a informação está errada é mais grave do que não ter o indicador.

E a delegação, como já falei, também. Não fiquem responsáveis por tudo, se assim o fizerem será já o início do fracasso do PLS. Então, deleguem, na medida do possível.

E queria terminar, para irmos para o almoço bem, com uma frase que gosto muito e tento deixá-la sempre aqui numa reserva na minha cabeça, porque, assim como a área socioambiental, penso que vocês sentem isso muito, a área de gestão estratégica também se sente assim muitas vezes, nadando contra maré e achando que o que fazemos é pouco. Mas, tenho essa frase aqui da Madre Teresa, sempre na cabeça, que penso que nos anima no final do dia ao deitarmos no travesseiro. Nós podemos, muitas vezes, achar que estamos fazendo uma gota no oceano, mas sem aquela gotazinha ali, o oceano seria menor. Devemos sempre pensar assim e termos a resiliência de ir avançando um pouquinho a cada dia, nem sempre tão rápido quanto a gente gostaria, nem sempre da melhor maneira como a gente gostaria, mas o importante é continuarmos avançando, mesmo que pouco.

Obrigado, pessoal.

(Palmas)

MESTRE DE CERIMÔNIA

Relembrando a necessidade da assinatura da lista de presença, no balcão do credenciamento, em todos os períodos, para o controle da frequência. O ônibus disponível no prédio da Taquigrafia, para levá-los ao Shopping Pier 21, os restaurantes com 15% de desconto em parceria com a Associação dos Servidores do STJ e do CJF são o The Fifties, Taco Pep e o Temaki. E, o mais importante, também, que os senhores estejam aqui de volta às 14 horas para a programação da tarde.

Um bom dia a todos e obrigada pela presença.