

# O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário

**I Encontro de Gestão Estratégica da Justiça  
do Trabalho**  
Brasília, 09.set.09

---

**Rubens Curado Silveira**  
Juiz do Trabalho  
Secretário-Geral do CNJ

“Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota”

*Sun Tsu*  
*A arte da guerra*

# **I Encontro Nacional do Judiciário (25/08/2008)**

Primeiro passo para a construção e  
execução do Planejamento Estratégico  
Nacional

## Os 12 Encontros Regionais

- Diagnóstico dos principais problemas e desafios
- Identificação de projetos e boas práticas

# Os Encontros Regionais

- 86 tribunais (100%)
- 44 associações de magistrados
- 120 horas de vídeo
- 50 projetos detalhados
- 987 práticas catalogadas

**Banco de  
Boas Práticas  
de Gestão do  
Poder  
Judiciário**

# Vídeo

# Conclusões e Desafios

- 15 Objetivos Estratégicos
- 8 Temas

# Desafios

- “O Judiciário deve aprimorar o trâmite processual a fim de proporcionar sua celeridade no tempo razoável para atendimento à população.”
- “É preciso reduzir custos para ser capaz de investir em iniciativas críticas.”
- “É preciso reduzir os custos da Justiça.”
- “O Judiciário é visto como um Poder moroso. Precisamos reverter isto por meio de uma prestação jurisdicional célere!”
- “Vamos buscar a modernização definitiva da Justiça.”
- “Gerenciar recursos deve fazer parte da conduta do juiz como administrador.”
- “Devemos otimizar os processos de trabalho.”
- “Promover o gerenciamento de resíduos produzidos pelos Tribunais.”
- “Racionalizar o uso de recursos naturais.”
- “É preciso reduzir a relação entre os processos julgados e o total deles existentes no Tribunal, de modo a aumentar a produção de decisões, contribuindo para a celeridade na prestação jurisdicional.”
- “É preciso fazer uso eficiente dos recursos financeiros, humanos e materiais.”



# Eficiência Operacional

## Objetivos

**Garantir a agilidade  
nos trâmites  
judiciais e  
administrativos**

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

**Buscar a  
excelência na  
gestão de custos  
operacionais**

- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

# Desafios

- “Ampliar e fortalecer os mecanismos de acesso da população à Justiça.”
- “A Sociedade espera que as decisões tomadas sejam de fato cumpridas – Execução.”
- “Temos que facilitar e democratizar o acesso da população aos órgãos judiciais e à consequente prestação jurisdicional.”
- “Devemos ampliar, modernizar e facilitar os serviços oferecidos aos cidadãos.”
- “Promover o acesso à Justiça.”
- “É preciso dar maior ênfase à Execução, pois é aí que o Judiciário é efetivo ou não!”
- “Devemos facilitar o acesso ao jurisdicionado.”
- “Devemos ampliar os canais de comunicação com a Sociedade.”

## Acesso ao Sistema de Justiça

# Objetivos

**Facilitar o Acesso à  
Justiça**

- Capilaridade
- Democratização do Acesso

**Promover a  
efetividade no  
cumprimento das  
decisões**

- Execução das  
decisões

## Desafios

- “Devemos contribuir para a conscientização da comunidade em geral sobre os temas da responsabilidade social, da cidadania e do civismo.”
- “Investir na formação da cidadania das crianças e adolescentes, criando familiaridade com os processos democráticos.”
- “Devemos resgatar a cidadania!”
- “É preciso trabalhar na disseminação de valores essenciais do cidadão, como Família, Respeito ao Próximo e Consciência Ambiental.”
- “A Sociedade deve estar consciente de seus direitos.”
- “O Judiciário deve estimular o desenvolvimento e inclusão social.”

## Responsabilidade Social

# Objetivo

**Promover a  
Cidadania**

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de Direitos,  
Deveres e Valores

# Desafios

- “O Judiciário deve construir sua unicidade.”
- “O Cidadão não faz distinção entre as justiças. Para satisfazer a Sociedade é preciso que todas as unidades do Judiciário estejam alinhadas e comprometidas com a estratégia.”
- “É preciso fortalecer o intercâmbio de informações e experiências entre os Tribunais.”
- “Para alcançar a os resultados desejados é fundamental dar continuidade às ações estratégicas!”
- “É preciso implantar o planejamento e a gestão estratégica institucional nacional.”
- “Buscar a unicidade e a integração da justiça através da troca de experiências entre os tribunais, identificação de objetivos em comum e promoção de parcerias entre os tribunais.”
- “Estimular a noção de coletivo.”
- “Promover a troca de experiências exitosas entre Tribunais, magistrados e servidores.”
- “Desenvolver mecanismos que possibilitem a continuidade das ações.”
- “Planejar o Judiciário a longo prazo.”

**Alinhamento e Integração**

## Alinhamento e Integração

# Objetivos

**Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário**

- Desdobramento da Estratégica
- Continuidade das Ações

**Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional de internacional)**

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

# Desafios

- “Fortalecer as relações e as articulações entre os setores e as instituições interdisciplinares, principalmente com o Poder Executivo.”
- “Atuar pró-ativamente em ações, objetivos e estratégias nacionais.”
- “A conduta do magistrado deve ser pautada pela ética e pelo comprometimento”.
- “Devemos fomentar as relações institucionais e parcerias externas ao judiciário.”
- “É preciso efetivar parcerias para viabilizar o alcance de alguns objetivos.”
- “Devemos criar mecanismos para que a Sociedade possa, antes de bater à porta do Judiciário, resolver os seus problemas.”
- “Fomentar o debate para que a Sociedade participe da solução dos problemas: Desjudicialização dos conflitos.”
- “A Comunicação com a Sociedade deve ser aprimorada, pois muitas ações positivas não são percebidas ou conhecidas pela Sociedade.”
- “Fortalecer o relacionamento com clientes externos.”
- “Divulgar a imagem institucional da Justiça.”
- “Possibilitar o acesso para a sociedade de dados processuais e administrativos dos tribunais proporcionando transparência.”



## Atuação Institucional

# Objetivos

**Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições**

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

**Disseminar valores éticos e morais por meio da atuação institucional efetiva**

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

**Aprimorar a comunicação com públicos externos**

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

# Desafios

- “É preciso fomentar uma mudança de valores e comportamento nos magistrados e servidores: Cultura Orientada a Resultados e Foco em Desempenho.”
- “Precisamos aprimorar a Comunicação Interna.”
- “Para que a estratégia aconteça, todos devem estar motivados e comprometidos com os desafios.”
- “É preciso capacitar os servidores e magistrados para que estejam aptos a alcançar os objetivos propostos.”
- “Estar preparados para a mudança de cultura que a transição para o processo virtual exige.”
- “Desenvolver programas de valorização e qualidade de vida dos servidores, destacando a conscientização da relevância da sua participação na entrega da prestação jurisdicional.”
- Incentivar os funcionários, estagiários e magistrados a melhorar permanentemente seus processos de trabalho.
- “É fundamental desenvolver competências em Gestão de Projetos e Administração.”
- “Desenvolver cultura de trabalho em equipe.”
- “Fortalecer a capacidade de gestão dos recursos humanos.”
- “Gerenciar a Mudança.”

## Gestão de Pessoas

# Objetivos

**Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores**

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

**Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia**

- Comunicação Interna
- Cultura Orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

# Desafios

- “Padronizar em cada tribunal os projetos de prédios do judiciário, respeitando as características de cada esfera da justiça.”
- “É preciso garantir espaço físico adequado para execução das atividades diárias.”
- “Adequar a infra-estrutura dos tribunais.”
- “Devemos manter a infra-estrutura necessária para o bom andamento das atividades.”
- “Manter o parque de equipamentos e sistemas de informática adequado para o desenvolvimento das atividades finalísticas e de apoio.”
- “Dispor de recursos tecnológicos compatíveis com a modernização pretendida.”
- “Garantir a segurança física e virtual da informação.”

## Infra-estrutura e Tecnologia

# Objetivos

**Garantir a infra-  
estrutura apropriada  
às atividades  
administrativas e  
judiciais**

- Segurança física  
Institucional
- Segurança das Pessoas

**Garantir a  
disponibilidade de  
sistemas essenciais de  
TI**

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

# Desafios

- “Alinhar a gestão do orçamento ao plano estratégico.”
- “Devemos priorizar as atividades estratégicas.”
- “É preciso garantir recursos orçamentários para iniciativas estratégicas.”
- “Ser cuidadoso e ter critérios efetivos para priorização de investimentos.”
- “Quase que a totalidade do Orçamento do Estado é consumido pelo custeio, ou seja, não sobram recursos para investimentos.”

## Orçamento

# Objetivo

**Assegurar recursos  
orçamentários  
necessários para a  
execução da Estratégia**

- Gestão Orçamentária

# Metodologia

Organização dos objetivos de acordo com a metodologia de planejamento estratégico

Balanced ScoreCard – BSC  
Harvard Business School



# Componentes do BSC

## ✓ Mapa Estratégico

Guia Estruturado que permite uma visão global do planejamento.

## ✓ Objetivos Estratégicos (Pilares)

## • Indicadores de Desempenho

Mecanismos de medir e acompanhar o desempenho da organização no

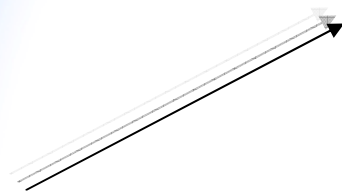
## • Metas

## • Projetos (Plano de Ação)

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia””.

**Deming**

**Objetivo  
Estratégico**



**Indicador de  
Desempenho**



**Meta**



**Projetos**

**Garantir a agilidade  
nos trâmites judiciais  
e administrativos**

**Indicador:** Taxa de  
Congestionamento

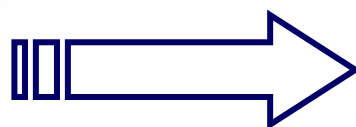
**Meta:** Reduzir a  
Taxa de  
Congestionamento  
em 10% no ano de  
2010

**Projeto:** Processo  
Eletrônico, etc.

# Perspectivas do BSC

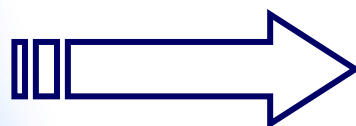
Visão de Futuro

Cliente  
(Sociedade)



ALCANÇAR

Processos Internos

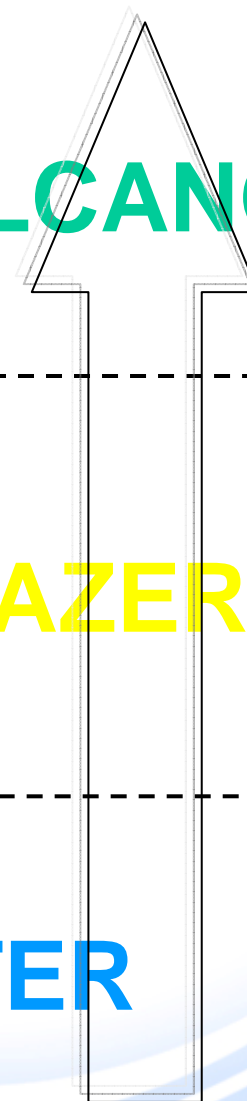


FAZER

Recursos



TER



**Missão: Realizar Justiça**

**Visão de Futuro:  
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e de Promoção da Paz Social**

Atributos de Valor para a Sociedade

- Credibilidade**
- Acessibilidade
  - Celeridade
  - Ética
  - Imparcialidade
  - Modernidade
  - Probidade
  - Responsabilidade Social e Ambiental
  - Transparência

Sociedade

Processos Internos

Recursos

Eficiência Operacional

**Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos**

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

**Buscar a excelência na gestão de custos operacionais**

- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

**Facilitar o acesso à Justiça**

- Capilaridade
- Formas Alternativas de acesso

**Promover a efetividade no cumprimento das decisões**

- Execução das decisões

Responsabilidade Social

**Garantir a inclusão social**

- Inclusão e Desenvolvimento
- Conscientização de direitos, deveres

**Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.**

Alinhamento e Integração

**Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário**

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade administrativa

**Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)**

- Conhecimentos e práticas jurídicas e administrativas

Atuação Institucional

**Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições**

- Prevenção de litígios judiciais
- Parcerias/Convênios
- Execução Voluntária das Decisões

**Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva**

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

**Aprimorar a comunicação com públicos externos**

- Parcerias institucionais do Judiciário
- Dados essenciais e administrativos
- Tradução / Linguagem clara

Gestão de Pessoas

**Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores**

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

**Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia**

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infra-estrutura e Tecnologia

**Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas judiciais**

- Segurança física da Informação
- Segurança das pessoas

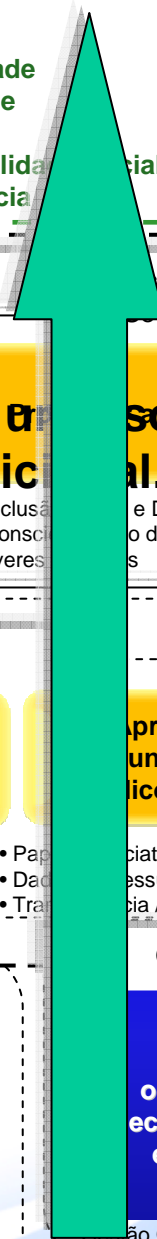
**Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI**

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

**Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia**

- Gestão Orçamentária



# **EQUILIBRIO NO ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## **II Encontro Nacional do Judiciário (16/02/2009)**

- Validação do Plano de Planejamento Estratégico do Poder Judiciário
- Aprovação das 10 Metas Nacionais de Nivelamento para o ano de 2009

## **Resolução CNJ N. 70, de 18.03.09**

**Formalizou e institucionalizou o  
Planejamento Estratégico do  
Poder Judiciário**



## A Resolução N. 70, de 18.03.09

- Art. 1º - Plano Estratégico Nacional (Anexo I);
- Art. 2º - Planos Estratégicos dos Tribunais alinhados ao Plano Nacional, de pelo menos 5 anos, aprovados em plenário, com:
  - Objetivos e Indicadores Estratégicos;
  - Metas de curto, médio e longo prazos;
  - Projetos suficientes e necessários para atingir as metas;
- Art. 2º - Auxílio Técnico-Científico do CNJ;
- Art. 3º - Definiu a atribuição do Núcleo de Gestão Estratégica;
- Art. 4º - Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário;
- Art. 5º - Reuniões de Análise Estratégica - RAE;
- Art. 6º - Metas nacionais de nivelamento (Anexo II);
- Art. 7º - Comitê Gestor Nacional para a estratégia do Judiciário

## Da Vinculação da Gestão Estratégica ao Orçamento

- Alinhamento da proposta e da execução orçamentária ao planejamento estratégico (orçamento estratégico)
- Orçamento participativo como garantia da execução da estratégia (comprometimento dos servidores e magistrados com a estratégia)

## As 10 Metas de Nivelamento para 2009

1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial.
2. Identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos os distribuídos até 31/12/2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores).
3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet).
4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos.
5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias.

## As 10 Metas de Nivelamento para 2009

6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.
7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça.
8. Cadastrar todos os magistrados como usuários dos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, Infojud, Renajud).
9. Implantar núcleo de controle interno.
10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.



# **META 2**

**Bater recordes é  
garantir direitos**

## **Dados Gerais**

- **Acervo Nacional: cerca de 5,5 milhões de processos (excluído TJSP)**
- **Produtividade em 2008: cerca de 23 milhões de processos**
- **47 tribunais (mais de 50%) tem menos de 1.000 processos**
- **Aumento substancial dos julgados em maio e junho**



# **META 2**

**Bater recordes é  
garantir direitos**

## **Tribunais Superiores**

- Acervo retificado = 101.979**
- Percentual de processos julgados = 32%**
- Acervo Atual = 69.167**



# META 2

Bater recordes é  
garantir direitos

## Tribunais Superiores

<b>Tribunal</b>	<b>Retificados</b>	<b>Julgados</b>	<b>Saldo</b>	<b>Cumprido (%)</b>
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO	55740	23767	31973	42,639
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA	35989	7099	28890	19,7255
SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL	9889	1954	7935	19,7593285
TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL	359	136	223	37,883
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR	23	15	8	65,2174



# META 2

Bater recordes é garantir direitos

## Tribunais Superiores

Quantidade Total de Processos Pendentes de Julgamento em 31/12/2008: 101999







# META 2

**Bater recordes é  
garantir direitos**

## **Justiça do Trabalho**

- **Acervo retificado = 111.089**
- **Taxa média de Redução Mensal = 2,3%**
- **Taxa de Redução em Junho = 22,8%**
- **Percentual de processos julgados = 33%**
- **Produtividade em 2008 = 3.824.100**
- **Acervo Atual = 75.799 (2% da produtividade de 2008)**



# META 2

Bater recordes é  
garantir direitos

## Justiça do Trabalho

Tribunal	Retificados	Julgados	Saldo	Cumprido (%)
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 1ª REGIÃO	73680	23337	50343	31,6735
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 2ª REGIÃO	12146	5146	7000	42,3679
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 15ª REGIÃO	9765	4698	5067	48,1106
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO	2721	3194	-473	117,3833
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO	4284	1219	3065	28,4547
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 11ª REGIÃO	420	420	0	197,381
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO	1640	393	1247	23,9634
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO	682	82	600	12,0235
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO	555	77	478	13,8739
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 12ª REGIÃO	478	69	409	14,4351
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 19ª REGIÃO	142	57	85	40,1408
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO	79	48	31	60,7595
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 24ª REGIÃO	23	14	9	60,8696
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO	37	12	25	32,4324
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 20ª REGIÃO	32	11	21	34,375
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 21ª REGIÃO	1	2	-1	200
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 16ª REGIÃO	7	1	6	14,2857
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 14ª REGIÃO	7	0	7	0
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 22ª REGIÃO	0	0	0	100
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 13ª REGIÃO	0			
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 23ª REGIÃO	9			
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO	871			
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 5ª REGIÃO	7018			
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 18ª REGIÃO	24			

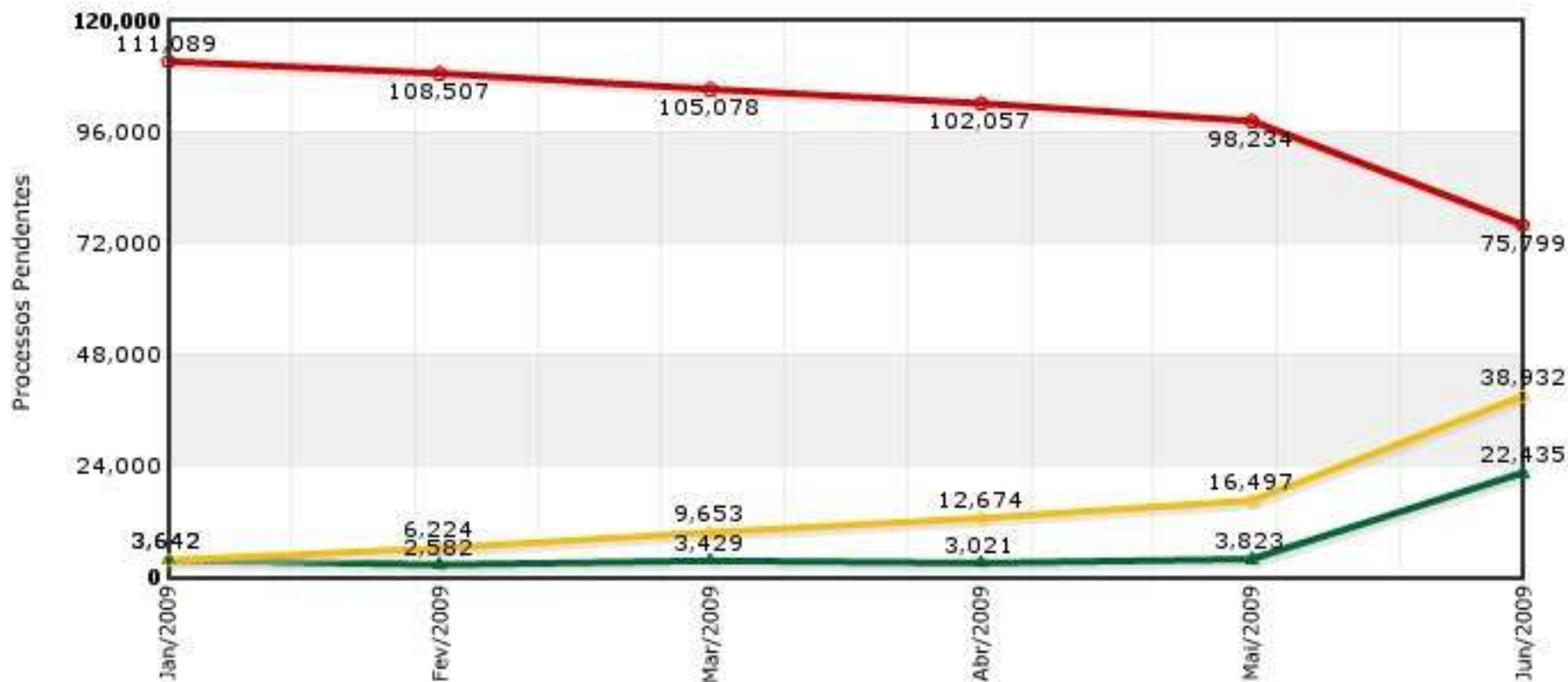


# META 2

Bater recordes é garantir direitos

## Justiça do Trabalho

Quantidade Total de Processos Pendentes de Julgamento em 31/12/2008: 114731



Quantidade Total de Processos Julgados: 38932 (33%)

● Processos Julgados no Mês ● Acumulado de Processos Julgados ● Processos pendentes de julgamento

**Menu Principal**

- Principal
- Institucional ▾
- Legislação ▾
- Programas ▾
- Atos do Conselho ▾
- Publicações ▾
- Pesquisas Judiciárias ▾
- Consulta Pública Processual ▾
- Licitações ▾
- Contas Públicas ▾
- Extranet do Judiciário ▾
- Poder Judiciário ▾
- Agenda ▾
- Agência CNJ ▾
- Ouvidoria ▾

Home ▸ [Gestão e Planejamento](#)

## Gestão e Planejamento

- **Gestão e Planejamento do Poder Judiciário**
  - [Página do 2º Encontro Nacional do Judiciário](#)
  - [Resolução nº 70, de 18 de março de 2009 - Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no Poder Judiciário](#)
  - [Missão, Visão e Valores do Poder Judiciário](#)
  - [Objetivos Estratégicos do Poder Judiciário](#)
  - [Mapa Estratégico do Poder Judiciário](#)
  - [Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário](#)
- **Gestão e Planejamento do Conselho Nacional de Justiça**
  - [Gestão de Projetos](#)
  - [Equipe](#)

**Obrigado!**