

A Estratégia do Poder Judiciário

I Encontro de Assessores de Gestão Estratégica da Justiça Estadual
Brasília - DF
03 a 05.06.09

Rubens Curado Silveira
Secretário-Geral do CNJ

MISSÃO DO CNJ

Órgão de coordenação e de planejamento estratégico do Poder Judiciário, com vistas à melhoria de sua eficiência, efetividade, transparência, acesso aos cidadãos e, sobretudo, combate à morosidade judicial.

“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

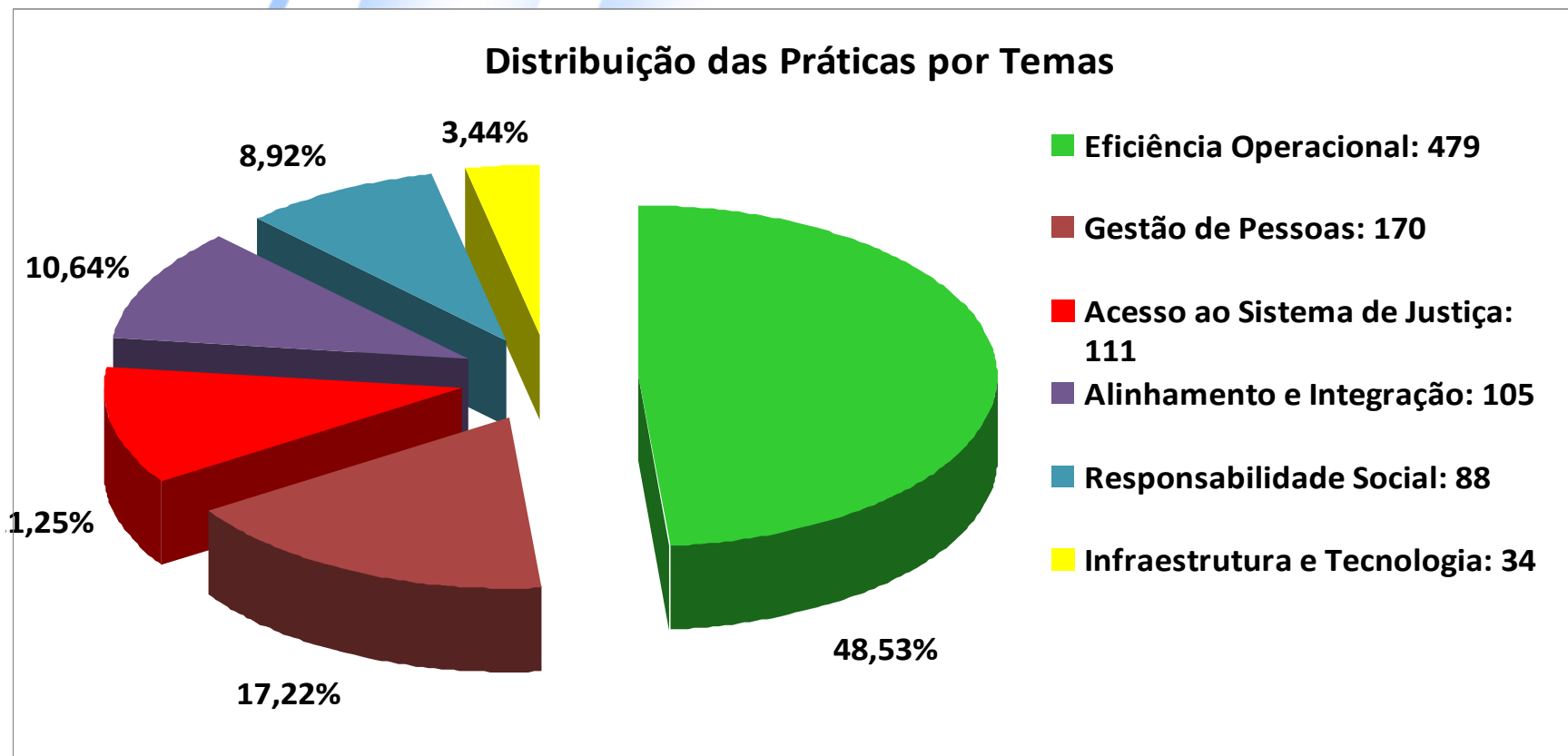
Possuir uma visão holística da organização é importante para seu gerenciamento. Para tanto, o gestor deve compreender o que se passa na organização e em seu entorno.



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**



Total de Práticas Catalogadas:
987

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

INVESTIMENTO EM RH

Processo de trabalho – Capacitação

=

ANALFABETO FUNCIONAL



INVESTIMENTO EM RH

Processo de trabalho + Capacitação -
Engajamento

=

VICIADO FUNCIONAL



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

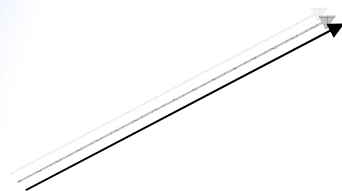
• Metas

• 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

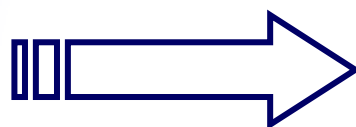
Meta: Reduzir a
Taxa de
Congestionamento
em 10% no ano de
2010

Projeto: Processo
Eletrônico, etc.

Perspectivas do BSC

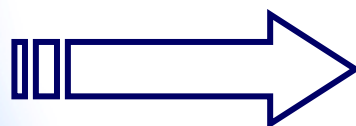
Visão de Futuro

Cliente
(Sociedade)



ALCANÇAR

Processos Internos

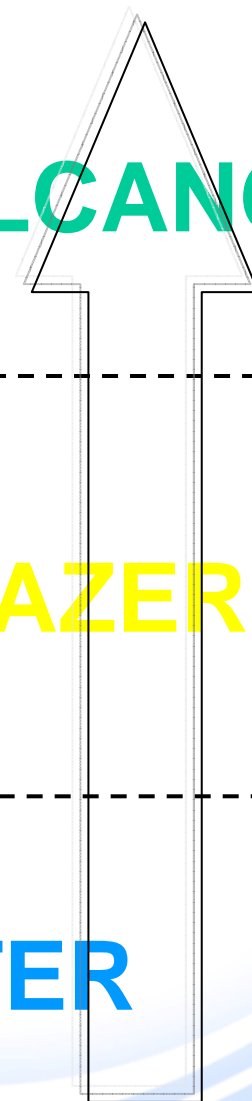


FAZER

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

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

Sociedade

Credibilidade



Eficiência Operacional

Acesso ao Sistema de Justiça

Responsabilidade Social

Garantir a eficiência nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Formas Alternativas de acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das decisões

Garantir a inclusão e o desenvolvimento 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.

Processos Internos

Alinhamento e Integração

Atuação Institucional

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

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

Infra-estrutura e Tecnologia

Orçamento

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

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

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

- Gestão Orçamentária

Recursos

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**

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 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 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.

Os 6 Estágios da Estratégia

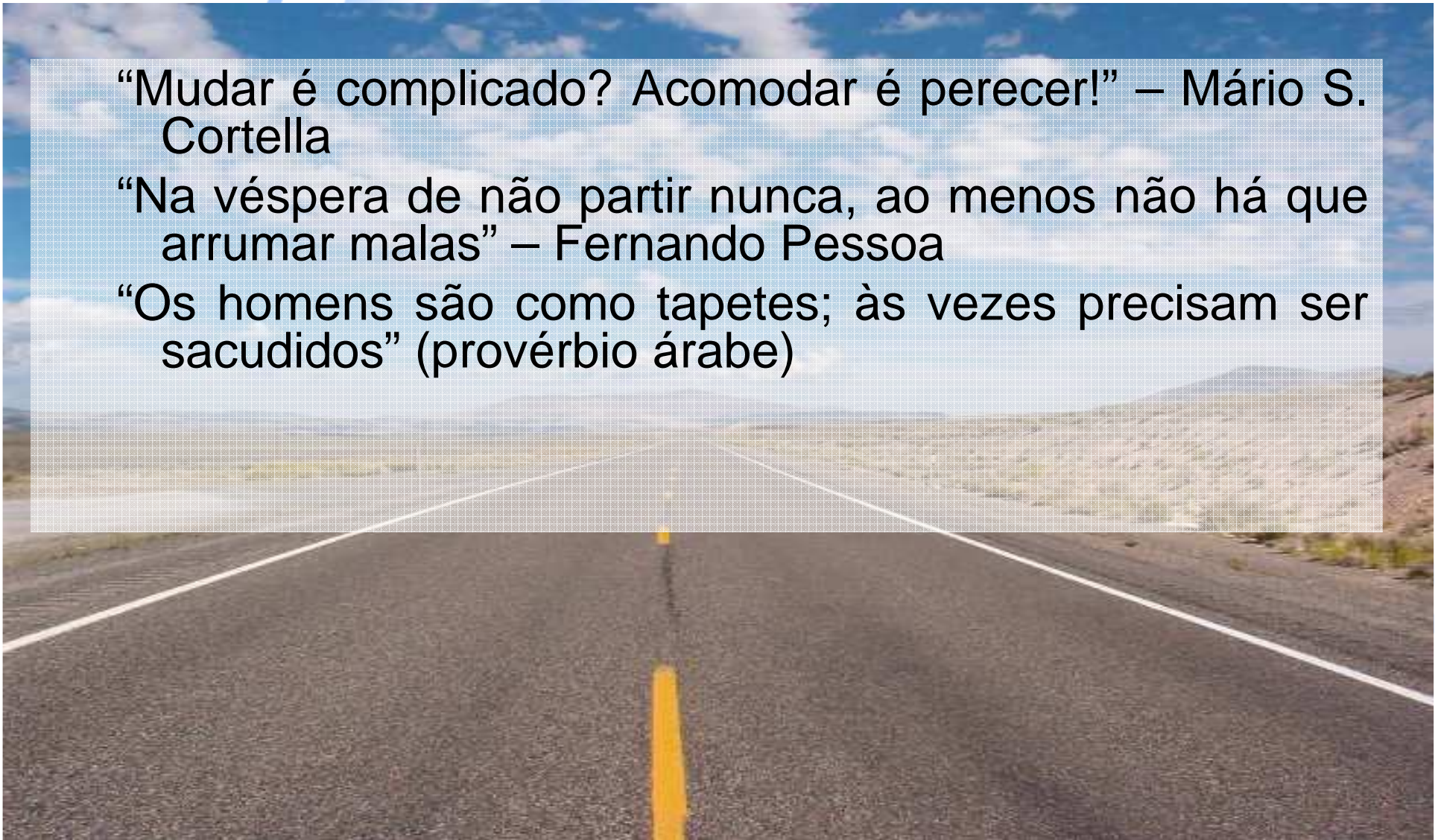
- ✓ Desenvolver a Estratégia (missão, valores etc)
- ✓ Planejar a Estratégia (mapa e temas estratégicos, indicadores, metas, ações etc)
- ✓ Alinhar a organização (comunicação, desdobramento para as unidades, vincular objetivos dos setores, motivar servidores)
- ✓ Planejar operações (aprimorar os processos críticos, integrar com orçamento etc)
- ✓ Monitorar e aprender (avaliação do desempenho da estratégia)
- ✓ Testar e Adaptar

NOVOS CAMINHOS

“Mudar é complicado? Acomodar é perecer!” – Mário S. Cortella

“Na véspera de não partir nunca, ao menos não há que arrumar malas” – Fernando Pessoa

“Os homens são como tapetes; às vezes precisam ser sacudidos” (provérbio árabe)



Obrigado!

Equipe da Diretoria de Gestão Estratégica

Ana Carolina Lemos Chaer	Diretora	61 3217 4994
Joel Solon Farias de Azevedo	Estratégia e Projetos	61 3217 3123
Claudio Gomes de Oliveira	Processos e Normas	61 3217 3123