



PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2008 – 2013

1.ª VERSÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2008-2013

Comissão Gestora do Planejamento Estratégico

Desembargador Jucimar Novochadlo
Desembargador Gamaliel Seme Scaff
Juiz Marcos Sérgio Galliano Daros
Juíza Mayra Rocco Stainsack
Juíza Cristiane Santos Leite
Bel. José Otávio Padilha

Equipe do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica

José Otávio Padilha - Coordenador
Claudete de Souza
Luiz Francisco de Souza
Marco Antonio Ribas Cavalieri

Colaboração Técnica

Consultora Márcia Drachinsky Jacomassi

**Representante da Cooperação Técnica e Científica
com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR**
Professor Doutor Denis Alcides Rezende

**Equipe Construtora do Planejamento Estratégico – Alunos do Curso de
Gestão do Planejamento Estratégico da UNIFAE**

Adilene Havro Ferrari
Adriana Zanellato D'Amico
Alex Walendowsky Horta
Aline Bellusci Pereira de Barros Guimarães
Álvaro César Portella Kosinski
Amarilis Vellozo Machado
Ana Maria Guides
Ana Tereza Araújo Bruel Wandembruck
Ana Zeschotko
Andréa Koterba
Andréia Karla Dorce
Anelisa Martim Batista
Anette Marie Roesner
Anna Paula Surek
Antonieta Bogdanovicz Leites
Antonio Raul Macedo Loyola Filho
Áurea Célia Burcoski
Beatriz Araújo Rego
Carlos Roberto Durigan
Célia Maria Muniz Reback
Claudete de Souza
Cláudia Regina Ferreira Rossetin
Cristiane Santos Leite
Débora Helena Becker
Denise Rychuv Santos
Durval Pacheco de Carvalho
Edna Paschoalina Souza Paula Dias
Edson Neves Guimarães
Eidy Eliane Britto dos Anjos Valério
Eron Cezar Stall
Fabíola Bassani
Felipe Nery Arruda
Fernando Wyatt Maria Sobrinho
Gamaliel Seme Scaff
Gianna Maria da Cruz Bove
Ione Rocha Justen Simões Grillo
Isabel Jacomel
James Pinto de Azevedo Portugal Neto
Janete Lulek
João Orlando Globeski
Jorge Pflanze Prokop
Jorge Zaina de Macedo
José Antonio Umpierre dos Santos
José Fernandes Ferrari

José Luiz Veiga de Macedo
José Otávio Padilha
José Prestini
Jucimar Novochadlo
Judimar Carias Gavanski de Araújo
Júlio César Lack
Lêda de Souza Barcellos
Luciano Mader Stinglin
Luiz Antonio Pineda Menzel
Luiz Fernando Moletta Alves
Luiz Francisco de Souza
Manuel José Pacheco
Marcelo Campos Delavigne Bueno
Marcelo Mader Stinglin
Marcelo Spessato Ferreira
Marco Antonio Ribas Cavaliere
Marco Aurélio Podgurski
Marcos Sérgio Galliano Daros
Maria Aparecida Andrade Ribas
Maria Esther Aguirra de Moraes
Maria Inês Levis Costa
Maria Joana Vulchak Novak
Marisa Paulin
Mayra Rocco Stainsack
Melina Maria de Carvalho Pugnaroni
Mídiã Mônica de Oliveira Cruz
Myrthes Lacerda de Medeiros
Nelson Joaquim Santos
Norberto Elísio Pavelec
Odila Ana Anater
Paulino Iwane Kotaka Junior
Regina Maria Castro Grein
Roberto Hundzinski Cenovicz
Roberto Trotta Telles Filho
Rogério Augusto Silva
Rogil Duda
Rolf Mertens Junior
Ronald Emílio Marques
Rosângela Pasqualin dos Santos
Rosilda Olivo
Sibele Cachuba
Sonia Maria Kaviatkoski
Talita Peres
Waldir Ramos Aguirra
Wilson José Platner
Wilson Lopes Ferreira
Wlademir Antunes Ferreira

SUMÁRIO

1 – O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná.....	1
2 - Poder Judiciário e a Gestão Estratégica.....	3
3 – Metodologia.....	5
4 – Missão.....	11
5 - Visão.....	12
6 - Valores.....	13
7 - Diagnóstico.....	14
8 - Mapa estratégico.....	22
9 - Objetivos Estratégicos e Estratégias.....	23
10 - Planejamento Estratégico – 2ª versão.....	48

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

O Poder Judiciário brasileiro reproduziu, durante muito tempo, um modelo de administração caracterizado pela gestão do imprevisto, pelo excesso burocrático e pela repetição de desgastadas rotinas. O modelo serviu às soluções administrativas pontuais, por vezes incrementadas pela ação bem intencionada do gestor da ocasião, mas com o passar dos anos constatou-se que os resultados obtidos não eram suficientes para evitar a morosidade reveladora da ineficiência na prestação jurisdicional.

Passados dois séculos da história judiciária no Brasil, vivemos hoje um momento de profundas transformações. A sociedade demanda a intervenção cada vez mais efetiva do Poder Judiciário e os complexos desafios da contemporaneidade o impelem a uma atitude de enfrentamento definitivo dos problemas da morosidade prejudiciais à Instituição e, sobretudo, aos destinatários da jurisdição.

Recentemente, em evento realizado na Capital Federal, dirigentes de todos os segmentos do Judiciário nacional comprometeram-se com o planejamento e com a execução, de forma integrada, de um conjunto de ações voltadas ao aperfeiçoamento da Instituição e à efetividade da prestação jurisdicional. O compromisso foi pautado na crença no serviço público, na ética, na função institucional do Poder Judiciário, na segurança jurídica, no espírito público e de cooperação, na transparência e identidade institucional, no respeito às diferenças, na criatividade, na proatividade, na eficiência, na economicidade e na gestão democrática.

As diretrizes de trabalho apontadas de forma segura pela convergência dos interesses de todo o Judiciário nacional, indicam a imperiosa necessidade de buscarmos padrões de excelência na prestação de serviços públicos judiciários. A celeridade, a facilitação e a simplificação da prestação jurisdicional e do acesso à Justiça, a ampliação dos meios de alcance à informação processual, o aprimoramento da comunicação interna e externa e do atendimento ao público, o

aproveitamento racional e criativo dos recursos humanos e materiais, a valorização e a qualificação do corpo funcional, o desenvolvimento de políticas de segurança institucional, o progresso nos instrumentos da tecnologia da informação e a otimização na utilização dos recursos orçamentários são desafios a serem enfrentados com firmeza e determinação.

Na esteira desse imprescindível processo de modernização, o Poder Judiciário do Estado do Paraná traz a sua contribuição e apresenta a primeira versão do seu Planejamento Estratégico, elaborado a partir de duas premissas fundamentais: a do envolvimento, na sua elaboração, das pessoas que compõem a instituição e a da eleição do jurisdicionado como foco definitivo de todo o esforço administrativo e jurisdicional.

Desembargador **José Antônio Vidal Coelho**
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná

2. PODER JUDICIÁRIO E A GESTÃO ESTRATÉGICA

(...) o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos.

Les Metcalfe e Sue Richards

Nas doutrinas da Nova Administração Pública, fala-se muito em transparência, *accountability*, governança, foco no cidadão. Estas são expressões que estão se tornando pontos comuns nas discussões sobre a modernização da gestão do Estado. Tudo isso caminhando num sentido que pode ser sintetizado em palavras que a ciência da administração utiliza de há muito. São elas a eficácia, categoria que diz respeito a um melhor atendimento possível ao cidadão, e a eficiência, cujo significado é de fazer mais com menos recursos, haja vista que o custo do serviço público advém da oneração da sociedade. Aliás, é impossível deixar de notar que este último conceito tem adquirido tamanha preminência nas atividades públicas, ao ponto de estar inserido entre os princípios da Administração Pública, arrolados no art. 37, *caput*, da Carta Magna. Assim, como a Administração Pública norteia-se cada vez mais por estes marcos de gestão, as ferramentas administrativas consagradas nas empresas podem servir ao setor público na persecução da eficácia e da eficiência.

Todavia, é preciso acrescentar que há um consenso entre os estudiosos da Administração Pública contemporânea de que os instrumentos de gestão da iniciativa privada nunca devem ser transplantados para o setor público acriticamente. As peculiaridades do setor público determinam que sua gestão é mais intrincada, mais tangenciada por questões que ultrapassam as relações, cujo *locus* predominante é o mercado. A administração dos assuntos públicos é, então,

a gestão externa de um contexto sociopolítico complexo. Há, nesse sentido, nas atividades públicas, os temas da legalidade e legitimidade, aliados a outros valores que transcendem a dialética mais restrita da busca pelo lucro. A literatura que trata das adaptações dos instrumentos de gestão privada para a pública sobeja, e até mesmo áreas consideradas exclusivamente concernentes às empresas, tal como o *marketing*, já excedem esta fronteira para, ajustadas, servir as organizações do Estado.

A Gestão Estratégica, que contempla o Planejamento Estratégico como um dos seus instrumentos mais aplaudidos, é um ferramental de que a modernização das atividades estatais não pode prescindir. Apesar de se considerar o primeiro escrito sobre o tema *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu, publicado no século IV a. C., a atual repaginação da administração estratégica iniciou-se na década de 1960, nos Estados Unidos. Na lição de um dos maiores especialistas no assunto, Henry Mintzberg, estas pesquisas provocaram no nível estratégico da organização a mesma revolução que Taylor e Fayol engendraram no chão-de-fábrica. Destarte, na medida em que o Estado gerido por meio do modelo weberiano burocrático foi se tornando mais anacrônico, a gestão estratégica passou a ser incorporada nos motes da nova administração pública. Indubitavelmente, avanços ocorreram a partir disso, no intuito de atingir eficiência e eficácia.

No Poder Judiciário esta perspectiva começa a ser explorada, tanto no exterior como no Brasil. Reconhecem os magistrados e servidores, bem como os próprios jurisdicionados mais bem informados, que a gestão do Poder judicante não deve estar a reboque do que acontece em outros poderes. Não obstante, é preciso que se diga, o judiciário em não poucos casos coloca-se como paradigma dessa modernização que envolve a adoção de práticas mais atuais e técnicas. Este é o desígnio desta iniciativa da Alta Administração do Poder Judiciário do Estado do Paraná. Sem passos atrás, deseja-se que este objetivo seja atingido.

3. METODOLOGIA

Nenhum Planejamento Estratégico é igual a outro, assim como cada organização tem suas idiossincrasias. O ideal é que as metodologias de elaboração de um Planejamento Estratégico passem por uma adaptação, sejam ajustadas “sob medida” para a instituição na qual será aplicada. No Poder Judiciário do Estado do Paraná, a equipe do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, em conjunto com os colaboradores internos e externos, colheu elementos de várias metodologias de Planejamento Estratégico e desenvolveu um processo de elaboração que tem por norte dois fundamentos:

Primeiro, envolver as pessoas do Judiciário, focando, sobretudo, em magistrados interessados no processo de modernização da Justiça e em servidores de postos-chave do Poder Judiciário. A filosofia de não construir um Planejamento Estratégico dentro de um gabinete, ampliando-o para o todo da organização e captando os anseios e experiências de seus magistrados e servidores, justifica-se pelo fato de que as ações derivadas desse processo, inevitavelmente, deverão ser levadas a termo pelas pessoas que compõem a Instituição. Mais ainda, é possível dizer que como um dos papéis do Planejamento Estratégico é comunicar um novo modelo de gestão - a gestão estratégica – não se poderia prescindir do envolvimento e participação das pessoas no desenvolvimento desse processo.

Em segundo lugar, decidiu-se que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário paranaense irá pautar-se sempre pelo “foco no cidadão”, pilar sobre o qual a moderna ciência da administração pública deverá se apoiar cada vez com mais intensidade. Com esse raciocínio, a Justiça Estadual traz de maneira expandida e explícita algo que sempre esteve presente nas preocupações da alta administração: que o jurisdicionado é a *ratio essendi* do Poder Judiciário. Dessa forma, o Judiciário do Estado do Paraná procura estreitar as relações com o cidadão, entendendo que isso não o enfraquece como Poder Público, mas sim o

reforça, na medida em que coloca na ponteira de suas preocupações a sintonia com a sociedade.

No plano de operacionalização do desenvolvimento do Planejamento Estratégico, escolheu-se a ferramenta de gestão, de reiterada utilização nas organizações privadas e públicas, o *Balanced Scorecard* (BSC). Criado pelos celebrados professores de Harvard Robert Kaplan e David Norton, nos anos 1990. o *Balanced Scorecard* é considerado pelos estudiosos do assunto um dos instrumentos de gestão mais inovadores dos últimos setenta anos.

A expressão *Balanced Scorecard* pode ser traduzida como Indicadores Balanceados de Desempenho, e é justamente na medição da performance da organização que ele procura agir. O *Balanced Scorecard* surgiu a partir da preocupação dos executivos com a falta de outras medidas de desempenho, que não fossem concentradas exclusivamente na obtenção de lucros, ou seja, no critério financeiro. Kaplan e Norton defendem a teoria da mensuração simultânea da perspectiva financeira com outros indicadores-meio, isto é, indicadores que não dizem respeito somente à finalidade última da organização e que também são importantes, pois podem indicar tendências e cenários de maneira a antecipar o que será refletido no indicador mais basilar. Apesar de ter sido pensado e inicialmente implantado em empresas privadas, o *Balanced Scorecard* transcende a fronteira entre a gestão privada e pública, sendo aplicado cada vez mais como ferramenta desta última.

O *Balanced Scorecard* divide a gestão da organização em quatro perspectivas, todas elas com indicadores específicos, que buscam mensurar a gestão estratégica como um todo. No caso das organizações públicas, são estas as quatro perspectivas:

1. Orçamento: Perspectiva que se situa na base da gestão estratégica no setor público, pois são os recursos orçamentários que garantem o funcionamento da instituição, sua modernização e a prestação de serviços públicos. Os recursos públicos, oriundos da oneração da

sociedade, exigem gestão eficiente, como determina o mandamento insculpido no *caput* do art. 37 da Constituição Federal.

2. **Aprendizado e Crescimento:** É a perspectiva que lida com os ativos intangíveis, relacionados à obtenção de capacidades essenciais ao cumprimento das atividades da organização. Diz respeito à cultura da organização, seus aspectos positivos e negativos, bem como à utilização de novas tecnologias e ferramentas de gestão e o impacto disso no futuro. Envolve motivação, conscientização, qualificação e compromisso das pessoas.
3. **Processos Internos:** Trata das operações cotidianas da organização, da logística e da maneira como são geridos os processos de trabalho. Nessa perspectiva são gerados os indicadores de eficiência e eficácia nos procedimentos administrativos da organização. Tramitação interna de expedientes, tecnologias de gestão do patrimônio, preservação da saúde e segurança no trabalho são algumas facetas da administração da organização que encontram guarida sob esta perspectiva.
4. **Sociedade:** Não por acaso, no planejamento estratégico das instituições públicas, situa-se no topo das perspectivas do *Balanced Scorecard*. Como já foi ressaltado anteriormente, o cidadão, e mais especificamente no caso do Poder Judiciário, o jurisdicionado é o foco principal de toda esta gestão estratégica que se inaugura. Nessa perspectiva estão o modo como a instituição se relaciona com a sociedade, a mensuração da satisfação desta com os serviços prestados e a maneira responsável com a qual toda esta gestão estratégica é levada a cabo.

Sendo a organização entendida a partir das quatro perspectivas acima, o processo de Planejamento Estratégico divide-se em quatro grandes fases, como é mostrado na Figura 1.

A primeira é a fase de diagnóstico, de apuração da situação organizacional em termos do cenário externo, que a pode afetar mais diretamente, e dos elementos internos que precisam ser objeto de atenção dos gestores. Desse

processo resultam quatro róis de elementos de diagnóstico que traduzem um panorama da instituição, o qual é comumente conhecido pela sua sigla inglesa, a matriz SWOT¹. As oportunidades e ameaças são os elementos de cenário externo, sobre os quais a organização não detém grau considerável de controle, afetando-os apenas indiretamente. Os pontos fortes e pontos fracos são elementos de diagnóstico interno, aspectos organizacionais controláveis pela organização, que podem ser objeto mais direto da atuação da gestão estratégica. O sentido da elaboração desse diagnóstico é permitir que a organização identifique onde estão as questões mais sensíveis, quais os elementos externos que podem comprometer sua performance e quais são os pontos fortes que devem ser mantidos e reforçados, no sentido de utilizá-los para eliminar pontos fracos e mitigar ameaças.

Na fase seguinte são elaboradas a Missão Institucional, que tem por objetivo mais geral revelar para o que a organização existe, e a Visão de Futuro, tradutora dos anseios das pessoas envolvidas com o modelo da instituição ideal, nos horizontes de médio e longo prazo. Na Visão são contemplados os desejos que a organização vislumbra para que os serviços públicos sejam prestados com qualidade cada vez maior, e para que o Judiciário paranaense se coloque como paradigma de órgão público moderno, atento às tendências da nova administração pública.

A terceira fase aborda as prescrições derivadas do processo de levantamento dos elementos de diagnóstico, procurando ocupar-se com cada um deles por meio de três estágios de componentes prescritivos. É um processo dedutivo que parte da organização como um todo, a decompõe em assuntos estratégicos e determina ações específicas para a gestão de cada um deles. Os objetivos estratégicos são os que tratam dos grandes assuntos da organização, as grandes áreas nas quais os gestores devem envidar esforços, e apontam onde são necessárias as ações de modernização. Já as estratégias especificam melhor, dentro de cada grande objetivo estratégico, quais são os assuntos que devem ser

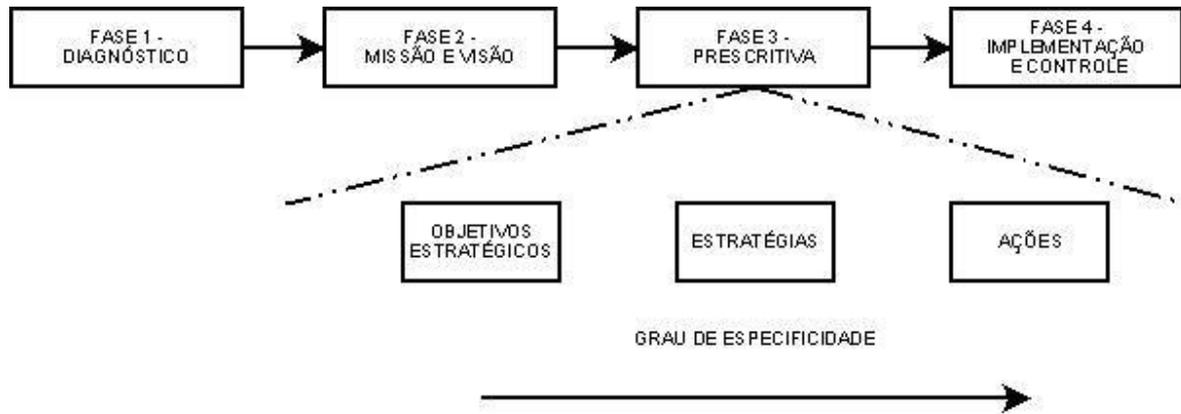
¹ Abreviação do inglês: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Respectivamente: pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

objeto de ações mais específicas. É possível afirmar que as estratégias dizem como construir a modernização da organização. Por último, são determinadas as ações, as tarefas que devem ser cumpridas para que a modernização efetivamente se torne uma realidade.

Finalmente, a quarta fase do Planejamento Estratégico é a sua implantação. Nela serão executadas as ações, com cronogramas administrativos de cumprimento e, o mais importante, medidos os resultados de todo este esforço. Espera-se que a implantação da gestão estratégica gere valor, na medida em que representa um estudo aprofundado da situação da instituição e especifica as áreas mais sensíveis a merecer trato especial para a realização da Visão Institucional e, mais ainda, para que sua Missão seja cumprida da melhor maneira possível.

Todo o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná, como seria imprescindível, passou por sucessivas validações pelas pessoas que formam a organização. Num primeiro estágio, os magistrados e servidores participantes do Curso de Gestão do Planejamento Estratégico, oferecido pela Escola dos Servidores da Justiça Estadual do Paraná, validaram, em plenária, tanto a fase diagnóstica quanto a fase prescritiva, apresentando inúmeras sugestões de ajuste. Em seguida, todo o material elaborado pelo Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica foi submetido à Comissão Gestora do Planejamento Estratégico, instituída pelo Presidente do Tribunal de Justiça, Desembargador José Antonio Vidal Coelho. Por fim, Órgão Especial do Egrégio Tribunal de Justiça do Paraná, com o aval ao processo de Planejamento Estratégico, dá-lhe concretude e coloca-o em prática. Com esta aceitação, o Poder Judiciário paranaense estabelece nova fase em sua gestão e passa a gerir-se de maneira estratégica, como o fazem as organizações mais modernas. É o início da Gestão Estratégica do Poder Judiciário do Estado do Paraná.

FIGURA 1
DETALHAMENTO DAS FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

4. MISSÃO

A Missão é o resultado mais elementar do processo de Planejamento Estratégico, pois sua finalidade é conferir um senso de propósito à Organização. A Missão, sintetizada numa única frase, refere-se à razão da existência da instituição. O benefício do estabelecimento de uma Missão, especialmente para o caso do Poder Judiciário Estadual, é a comunicação à sociedade da importância da Instituição, o que reforça sua própria inserção como dimensão imperiosa da vida pública.

A justificativa existencial estrita do Poder Judiciário do Estado do Paraná é dada pela Constituição Federal, com as competências arroladas na Carta Magna Estadual. Entretanto, no âmbito desse Planejamento Estratégico, o Poder Judiciário do Estado Paraná busca expandir as fronteiras estritamente legais para definir em sua Missão a forma pela qual a prestação jurisdicional se deve realizar, os valores que devem perpassar sua atuação e, o mais importante, qual é o resultado da sua cogente atuação.

**GARANTIR À SOCIEDADE A PRESTAÇÃO JURISDICIONAL
ACESSÍVEL, EFETIVA E CÉLERE, DE FORMA TRANSPARENTE E ÉTICA,
SOLUCIONANDO OS CONFLITOS E PROMOVENDO
A PACIFICAÇÃO SOCIAL.**

5. VISÃO

A Visão tem o papel de extrapolar os anseios da Instituição na dimensão temporal. Seu estabelecimento parte de um exercício das aspirações, para se constituir em elemento de motivação das pessoas na persecução dos horizontes traçados. Na Visão Institucional os desejos para o futuro da organização devem cristalizar-se numa frase, que tenha a força de comunicação necessária para engajar todos na sua busca.

A visão do Poder Judiciário do Estado do Paraná foca a qualidade dos serviços públicos judiciários como predicado objeto de busca perene. E o saldo dessa busca é um sentimento de orgulho institucional com o estabelecimento do Judiciário paranaense como paradigma de qualidade de prestação jurisdicional.

**SER REFERÊNCIA DE QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
PÚBLICOS JUDICIÁRIOS, RECONHECIDA PELA SOCIEDADE
E SEUS COLABORADORES COMO INSTITUIÇÃO
DA QUAL TODOS TENHAM ORGULHO.**

6. VALORES

Os valores arrolados pelas pessoas da organização no Planejamento Estratégico são mais do que peças que condicionam a atuação institucional. Eles devem estar presentes em todas as ações. A execução da estratégia, ainda que nas tarefas percebidas como mais rotineiras, devem estar impregnadas dos valores fundamentais que norteiam a Instituição.

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Paraná, resultado de um esforço coletivo das pessoas da Organização, coloca onze valores cujo significado e *práxis* estará sempre presente na sua atuação como Poder Público.

JUSTIÇA

ÉTICA

TRANSPARÊNCIA

CONHECIMENTO

HONESTIDADE

COMPETÊNCIA

COMUNICAÇÃO

CRIATIVIDADE

PERSEVERANÇA

EQUIPE/TIME

RECONHECIMENTO

7. DIAGNÓSTICO

7.1 ELEMENTOS DO DIAGNÓSTICO

A apuração dos elementos de diagnóstico realizou-se por meio de reuniões de dinâmicas de grupo e teve como objetivo desenhar os cenários interno e externo, sob os quais o Poder Judiciário do Estado do Paraná irá inaugurar sua Gestão Estratégica. Nessa fase, envolveram-se Desembargadores e Juízes, Diretores e Chefes de vários setores, além de servidores lotados em outros postos-chave. Profícuas discussões ocorreram ao longo desse processo e a consolidação dos elementos de diagnóstico foi decorrência natural das opiniões colhidas nas reuniões.

Ao fim das dinâmicas, a equipe do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, de posse do material resultante dos encontros e por meio de sucessivas sínteses, obteve um rol de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, os quais oferecem um panorama do estado da organização e embasam a fase subsequente de prescrição de objetivos e estratégias. Desse modo, é oportuno apresentar breves comentários e o inventário dos elementos do diagnóstico.

7.1.1 OPORTUNIDADES

Olhando para fora da organização, no que diz respeito às oportunidades que podem potencializar o já iniciado processo de modernização do Judiciário paranaense, o cenário é alvissareiro. Sobre as oportunidades vislumbradas pelos magistrados e outros colaboradores, percebe-se a sincronia entre o processo de reforma e modernização do Poder Judiciário no âmbito nacional, e a iniciativa da atual administração do Judiciário do Estado do Paraná. É através da implantação de uma gestão de caráter estratégico que o Poder Judiciário do Paraná coloca-se em condições de aproveitar as novas tecnologias, as parcerias com instituições públicas e privadas, as experiências bem sucedidas em outras esferas de poder e órgãos de prestação jurisdicional e, finalmente, pretende se colocar na dianteira no desenvolvimento de instrumentos modernizantes da atividade judiciária.

Não é demais notar, também, que os tradicionais motes da moderna administração pública, tal como o foco no cidadão, cada vez mais introjetado na consciência dos jurisdicionados, abre caminhos para que se leve a cabo a efetiva implantação de importantes ferramentas de gestão, como o presente Planejamento Estratégico. Nesse mesmo conjunto de oportunidades, é impraticável não relacionar a demanda por órgãos mais social e ambientalmente responsáveis. O Poder Judiciário do Estado do Paraná, consciente disso, procura estar em sintonia com essa crescente tendência.

1. Atuação do Conselho Nacional de Justiça na padronização de procedimentos, no auxílio ao desenvolvimento tecnológico e na definição de diretrizes administrativas estratégicas para a melhoria institucional.
2. O processo de reformas e de modernização para o Poder Judiciário.
3. Avanço das novas tecnologias, especialmente com a adoção de sistemas de processos virtuais.
4. Maior consciência crítica dos cidadãos, com maior potencial participativo para entendimento e conseqüente valorização do serviço público judiciário;

5. Aumento da consciência da necessidade de práticas de preservação do meio ambiente.

6. Crescimento das oportunidades de parcerias com a sociedade civil e outros poderes da Administração Pública.

7.1.2 AMEAÇAS

Não há quem discorde de que o desenvolvimento socioeconômico do País, aliado ao conseqüente aumento da complexidade das relações sociais, acarrete, de maneira irremediável, um crescente número de litígios que demandam a atuação do Poder Judiciário. Nessa lógica, entre as ameaças, identificaram-se três possíveis e mais importantes fontes de crescente procura pela concreção dos direitos por meio da atividade judiciária. A falta da maior disseminação de uma cultura de conciliação, as situações de risco social não enfrentadas pelo Poder Público, que acabam por resultar no aumento da violência, e, com relação a bens jurídicos de ordem econômica, as políticas de governo que podem resultar em litígios legais. Em vista disso, é preciso, ainda, considerar a sempre presente possibilidade de que instabilidades econômicas, efeitos da vulnerabilidade da cada vez mais alavancada economia mundial, possam ser sentidos pelo Poder Judiciário em termos de suas disponibilidades orçamentárias.

Ainda, é possível dizer que, em conjunto com o desenvolvimento socioeconômico, existe não só o crescimento da demanda por serviços públicos judiciários, mas por serviços públicos de todas as naturezas. Dessa maneira, os órgãos públicos passam a concorrer na captação de profissionais competentes que possam atender às suas necessidades.

Outra ameaça que exige urgente enfrentamento é o descrédito e desconhecimento da população no que concerne ao Poder Judiciário. Aspectos negativos, reforçados por setores dos meios de comunicação, acentuam e muitas vezes exacerbam, esse sentimento do cidadão, o que pode até mesmo resultar no enfraquecimento do Estado de Direito. Faz-se, portanto, irrevogável a ação do Poder Judiciário do Estado do Paraná na mitigação desse constrangimento.

1. Descrédito e desconhecimento da população em relação ao Poder Judiciário.
2. Atuação de setores dos meios de comunicação em acentuar aspectos negativos relacionados ao Poder Judiciário.
3. Aumento da litigiosidade aliado à falta de uma cultura de conciliação.

4. Crescimento da violência, das situações de risco social e das dificuldades estruturais do Estado em assegurar a pacificação social.
5. Competição com outros órgãos públicos pelos melhores recursos humanos.
6. Cenários de instabilidade econômica que comprometam a disponibilidade orçamentária do Poder Judiciário.
7. Política econômica que afete o grau de litigiosidade com aumento da demanda e menores recursos.

7.1.3 PONTOS FORTES

Entre os pontos fortes do Poder Judiciário destacam-se a forte estrutura de que dispõe o 2.º grau de jurisdição e o desempenho da Turma Recursal Única, além da importantíssima e permanente especialização dos órgãos julgadores, fator decisivo para o aumento da celeridade na resolução dos litígios. Destacam-se também a obtenção de receitas próprias para o reequipamento do Poder e - o que deverá servir de pilar para o seguimento da modernização - a experiência e o talento dos membros do Poder e demais colaboradores. A relação diplomática que a alta administração do Judiciário mantém, ao longo dos anos, com os outros poderes do Estado, é outro ponto forte da Instituição.

1. Regime de especialização dos órgãos julgadores, proporcionando maior celeridade nos julgamentos.
2. Fundo de Reequipamento do Poder Judiciário - FUNREJUS, que viabiliza recursos para investimentos em infra-estrutura.
3. Talentos e lideranças individuais entre magistrados e servidores.
4. Magistrados e servidores com experiência sobre a Instituição.
5. A boa estruturação do 2.º grau da Justiça Estadual.
6. O bom desempenho da Turma Recursal Única.
7. O bom relacionamento com os outros Poderes do Estado.

7.1.4 PONTOS FRACOS

No mesmo sentido da exposição dos elementos de diagnóstico interno, os pontos fracos apontam, em primeiro lugar, deficiências no tratamento de questões afeitas às pessoas da Instituição. A falta de predições sobre as necessidades de competências e profissionais para horizontes de médio e longo prazo pode comprometer a eficiência, além de dificultar uma gestão de caráter estratégico, que possa transcender os imperativos administrativos mais contingentes e imediatos. As distorções remuneratórias, a ausência de um Plano de Carreiras, Cargos e Salários, e a carência de programas de melhoria de clima organizacional acabam, também, gerando a perda de profissionais para outros órgãos da Administração Pública e para o setor privado. Ao mesmo tempo, falta uma política estratégica de capacitação, de maneira a formar, dentro do próprio Poder Judiciário, as competências que lhe são necessárias.

No que diz respeito aos processos de trabalho interno, identificou-se, de maneira clara, dificuldades no fluxo, confiabilidade, armazenamento e análise de informações basilares para a gestão, além da deficiência na normatização administrativa dos processos operacionais internos. É urgente acelerar o processo de informatização da Justiça Estadual, adotando as ferramentas tecnológicas mais avançadas disponíveis para tal empreitada. Do mesmo modo, é preciso diminuir a desigualdade estrutural entre o 1.º e o 2.º graus de jurisdição.

O diagnóstico aponta, ainda, a carência de políticas ativas de comunicação institucional interna e externa, que tenham por mote disseminar entre o público a importância, competência, estrutura e ações positivas do Poder Judiciário. Por fim, registre-se que este Planejamento Estratégico busca atacar de frente o problema da descontinuidade das ações e da centralização excessiva do poder decisório.

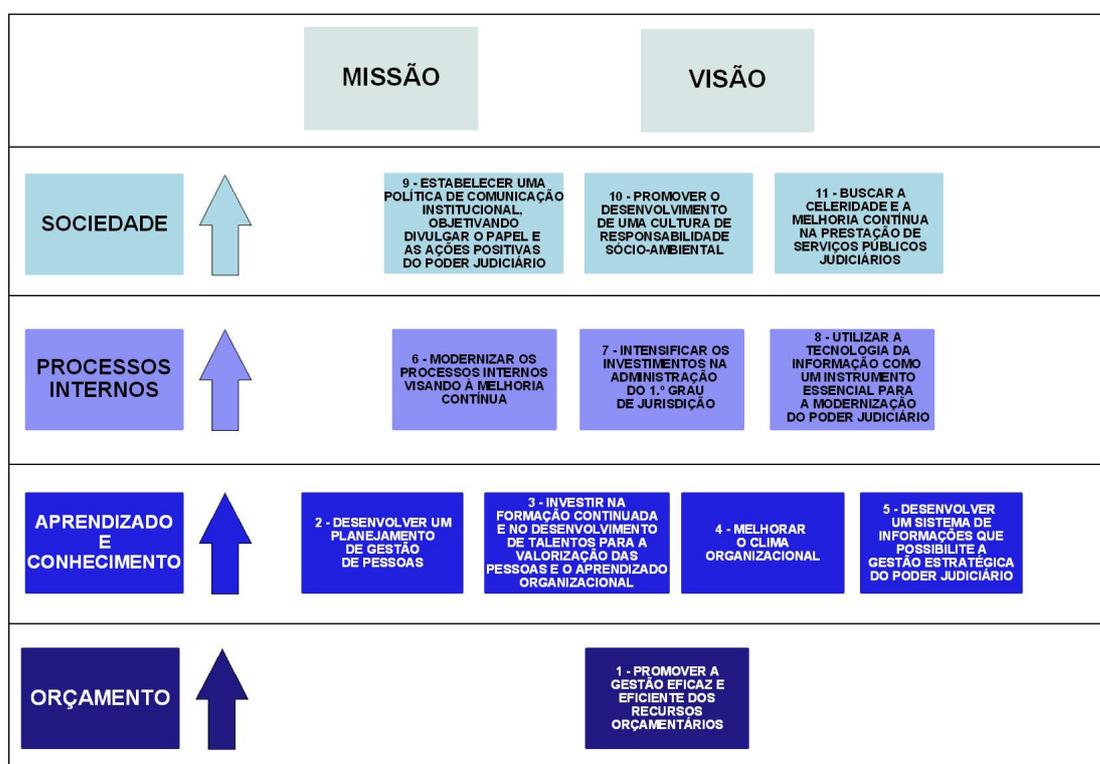
1. Inexistência de um planejamento de recursos humanos que contemple as necessidades presentes e futuras do Poder Judiciário, tanto em relação à distribuição e necessidade de servidores capacitados entre os diversos setores, como em relação à perda de servidores para outros órgãos públicos.

2. Distorções remuneratórias acumuladas ao longo do tempo, com concessões de gratificações com critérios não-isonômicos.
3. Ausência de um plano de carreiras, cargos e salários que atenda ao binômio possibilidades orçamentárias *versus* motivação e crescimento profissional dos servidores.
4. Falta de uma política de capacitação e desenvolvimento para maior qualificação dos servidores.
5. Tratamento dispensado aos servidores em relação à magistratura quanto ao trato das questões de reposições salariais.
6. Precariedade de sistemas de organização e métodos que reduzam a morosidade na tramitação de expedientes e padronizem os procedimentos internos, evitando o retrabalho.
7. Sistemas de informática deficientes e falta de planejamento e investimento adequados.
8. Deficiência na comunicação entre os diversos departamentos do Poder Judiciário, inviabilizando o regime de cooperação no tratamento/desenvolvimento de dados e projetos de interesses comuns.
9. Distribuição desigual de infra-estrutura e recursos entre o segundo e primeiro graus de jurisdição, em detrimento deste último, e também entre a Capital e o Interior, em prejuízo deste.
10. Ausência de política de divulgação e comunicação institucional que destaque as competências e os resultados positivos do Poder Judiciário.
11. Descontinuidade das ações e excessiva centralização do poder decisório.
12. Deficiência no levantamento e na confiabilidade das informações, devido à falta de sistematização na obtenção dos dados estatísticos do Poder Judiciário.

8. MAPA ESTRATÉGICO

No Mapa Estratégico vislumbram-se os Objetivos Estratégicos do Poder Judiciário, encaixados nas respectivas perspectivas do *Balanced Scorecard*.

MAPA ESTRATÉGICO - PODER JUDICIÁRIO DO PARANÁ



9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos identificam os grandes assuntos estratégicos da organização, ao mesmo tempo em que indicam a prescrição sobre como aproveitar pontos fortes e oportunidades para mitigar as ameaças e eliminar os pontos fracos. Nos objetivos estratégicos ficam patentes alguns dos grandes assuntos que não podem fugir a uma modernização calcada nas teorias mais avançadas de administração.

Cada método de Planejamento Estratégico caracteriza seus objetivos estratégicos com determinados atributos. Estes atributos são as características que permitem aos planejadores dizer que aquele assunto é propriamente um objetivo estratégico. No Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná eles são três: a necessidade, que afirma e analisa a sua conveniência e as demandas justificadoras; os recursos necessários, cuja existência é condição primordial para o cumprimento do objetivo e, por fim, a mensurabilidade, atributo que indica como medir a consecução de determinado objetivo estratégico.

Os objetivos estratégicos 2, 3 e 4 abordam a questão das pessoas, enquanto os objetivos 5, 6 e 8 tangenciam a eficiência dos processos internos, a criação e gerência de um sistema de informações que possibilite a gestão estratégica e, ainda, o que pode ser visto como de importância capital na modernização do Judiciário - a adoção da tecnologia da informação como ferramenta essencial para a melhoria da prestação dos serviços públicos judiciários.

O objetivo estratégico 7 pretende levar para o 1.º grau de jurisdição todos os frutos da nova maneira de gerir o Judiciário Estadual. Assim, aproveitando a boa estruturação do 2º grau de jurisdição, o Poder Judiciário do Estado do Paraná homogeneizará, geograficamente, os benefícios das iniciativas modernizantes iniciadas pela atual alta administração.

No topo do Mapa Estratégico, estão os objetivos que tratam diretamente da perspectiva Sociedade. Três frentes são atacadas. Na primeira – objetivo estratégico 9 - o Poder Judiciário aproxima-se do jurisdicionado divulgando sua

importância e competência, utilizando os meios de comunicação existentes e mesmo inovando, dando ao público conhecimento das suas importantes ações em prol da manutenção da paz social e da resolução de conflitos particulares. Depois, no objetivo estratégico 10, o Judiciário afirma que sua gestão deve contemplar a cada vez mais reclamada responsabilidade social e ambiental das organizações. O Judiciário do Paraná coloca-se, assim, como instituição preocupada com o futuro do planeta, bem como com a redução das desigualdades sociais, em atenção aos objetivos da República Federativa do Brasil, constantes da Carta Constitucional brasileira.

O último objetivo estratégico faz a ligação de todos os outros com o cumprimento da Missão e o alcance da Visão institucional, pois tem seu escopo justamente na celeridade e melhoria contínua na prestação dos serviços públicos judiciários, objetivo final de todo o empenho na consecução de uma gestão estratégica para o Poder Judiciário do Estado do Paraná.

9.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

PROMOVER A GESTÃO EFICAZ E EFICIENTE DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS.

Atualmente as ferramentas de gestão orçamentária devem ser utilizadas em todo seu potencial. O Tribunal de Justiça do Estado do Paraná pretende utilizar as tecnologias mais modernas, oferecendo ao Poder Judiciário a capacidade de previsão técnica das suas necessidades em horizontes mais longos, além da possibilidade de predição dos cenários econômicos mais prováveis e seus respectivos impactos financeiros. Ao mesmo tempo, o Judiciário paranaense estabelecerá o controle interno do orçamento, conferindo maior transparência aos seus gastos e, ainda, procurará aumentar o controle sobre suas receitas próprias, por meio de um sistema de auditoria da arrecadação da Taxa Judiciária.

9.1.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.1.1.1 Necessidade:

- A gestão eficaz e eficiente do orçamento é ponto de partida para a perseguição da maioria dos outros objetivos estratégicos, os quais estão inevitavelmente condicionados à disponibilidade de recursos financeiros.
- A gestão orçamentária cada vez mais técnica é extremamente necessária para o cumprimento do princípio constitucional da eficiência.
- Métodos modernos de previsão e planejamento, incluindo os baseados em tecnologia de informação, são extremamente úteis para que o orçamento possa ser planejado com vistas a alcançar projetos de longo prazo.
- As exigências de transparência, controle interno e cumprimento de metas pedem departamentos afinados que façam uma gestão integrada dos recursos orçamentários.
- A existência de receitas próprias do Poder Judiciário demanda tecnologia e

capacidade de fiscalização.

9.1.1.2 Recursos Necessários:

- Recursos orçamentários.
- Capacitação contínua na área orçamentária, econômica, estatística e de auditoria.
- Integração e transparência entre os departamentos envolvidos com o orçamento.

9.1.1.3 Mensurabilidade:

- Percentagem de utilização dos recursos.
- Aumento das receitas próprias.
- Instalação do controle interno.

9.1.2 ESTRATÉGIAS

- **Integrar os setores envolvidos na elaboração do orçamento.**
- **Ampliar o controle das receitas dos Fundos.**
- **Aperfeiçoar sistemas de elaboração e execução do orçamento.**
- **Instituir órgão de controle interno.**

9.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

DESENVOLVER UM PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS.

Nesse objetivo estratégico, as pessoas são observadas a partir do ponto de vista das necessidades da organização, pensando nas demandas presentes e futuras de competências que ofereçam ao Poder Judiciário as melhores condições para a eficiente e eficaz prestação dos serviços públicos judiciários. É preciso diagnosticar tais necessidades com antecedência, levando em consideração os impactos orçamentários que podem perdurar décadas, além da inegável competição pelos melhores profissionais, tanto com o setor privado como com o público.

9.2.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.2.1.1 Necessidade:

- É essencial, num processo de modernização, ter em mente que as transformações somente serão atingidas por meio das pessoas. Por isso, motivação e capacidade técnica, bem como a redução da perda dos recursos humanos para outros entes da Administração Pública é fundamental.
- Determinar as necessidades presentes e futuras de recursos humanos para o Poder Judiciário é tarefa que deve, necessariamente, anteceder contratações. Isso deve ser feito de maneira normatizada, planejada e metódica.
- O objetivo estratégico em comento procura, no processo de elaboração do planejamento, utilizar o que existe de melhor em termos de experiência e talentos individuais dos atuais magistrados e servidores.
- Sem dúvida, como foi ressaltado acima, as transformações numa organização ocorrem por meio das pessoas. É necessário, nessa lógica,

alocar os recursos humanos de forma precisa, no tempo e no espaço, para aproveitar as novas oportunidades de modernização.

9.2.1.2 Recursos Necessários:

- Recursos orçamentários.
- Sistema de informações planejado, que contemple um banco de dados de talentos, além de um mapeamento atualizado das funções e das lotações dos servidores.
- Capacidade técnica permanente para realizar o planejamento.

9.2.1.3 Mensurabilidade:

- Produção de um documento formal de planejamento, com o emprego de metodologia estruturada e documentada.
- Medidas de produtividade dos departamentos e dos servidores.

9.2.2 ESTRATÉGIAS:

- **Desenvolver sistemas para diagnóstico permanente das necessidades, presentes e futuras, de recursos humanos no Poder Judiciário.**
- **Implantar um Plano de Carreiras, Cargos e Salários.**
- **Conhecer e normatizar as competências das funções dos cargos do Poder Judiciário.**

9.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

INVESTIR NA FORMAÇÃO CONTINUADA E NO DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS, PARA A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.

Sem dúvida, a capacitação permanente do corpo de magistrados e servidores é condição *sine qua non* para um Judiciário mais moderno e capaz de atender à crescente demanda por serviços públicos judiciários. Se o Poder Judiciário precisa perceber quais são suas necessidades presentes e futuras de competências pessoais, necessita também continuamente atualizar os conhecimentos desses membros de poder e servidores. O resultado, além da maior especialização técnica, é a geração de satisfação pessoal, por meio da educação.

9.3.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.3.1.1 Necessidade:

- Como foi ressaltado no objetivo anterior, a modernização do Poder Judiciário ocorrerá por meio das pessoas. Deste modo, recursos humanos capacitados para cumprir as tarefas de modernização, bem como modificar as práticas culturais organizacionais resistentes às mudanças, constitui necessidade premente.
- A capacidade técnica e a qualificação contínua devem ser adotadas como critérios essenciais para avaliações objetivas de mérito.
- O processo de capacitação das pessoas do Poder Judiciário, certamente deve aproveitar os pontos fortes que se referem à existência de magistrados e servidores muito experientes e à existência de talentos individuais.

- Capacitar as pessoas não somente para as tarefas organizacionais, mas também para o crescimento pessoal, envolve aspectos motivacionais, que podem interferir na redução da perda dos melhores recursos humanos para outros entes da Administração Pública, além da melhoria do clima organizacional.

9.3.1.2 Recursos necessários:

- Sistema de informações planejado, que monitore permanentemente as necessidades de competências dos recursos humanos nos diversos setores.
- Capacidade técnica para estruturar cursos de curto, médio e longo prazo, bem como dos mais variados níveis de educação.
- Parcerias com instituições de ensino.
- Espaço físico para a realização dos cursos

9.3.1.3 Mensurabilidade:

- Investimento *versus* quantidade de servidores capacitados.
- Medidas de produtividade dos departamentos e servidores.

9.3.2 ESTRATÉGIAS:

- **Fortalecer a Escola de Servidores da Justiça Estadual do Paraná (ESEJE) e a Escola da Magistratura do Paraná (EMAP).**
- **Elaborar um plano de qualificação de recursos humanos, alinhado aos objetivos mais amplos do Poder Judiciário do Estado do Paraná.**
- **Promover o desenvolvimento pessoal por meio da formação.**

9.4 OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Completando os objetivos estratégicos que perpassam a questão das pessoas do Poder Judiciário do Estado do Paraná, como não poderia ser diferente, é preciso buscar a melhoria do clima organizacional, fonte já aceita pela quase totalidade da literatura prática e teórica de administração como geradora de aumento de produtividade. Dois aspectos importantes devem ser considerados neste objetivo estratégico: primeiro, a gestão estratégica só se dará através das pessoas da organização, do que decorre logicamente a necessidade de um clima organizacional positivo; segundo, o cultivo de lideranças e talentos individuais, bem como a manutenção deles frente à competição pelos melhores profissionais, também exige uma manutenção permanente do bom clima organizacional.

9.4.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.4.1.1 Necessidade:

- A melhoria do clima organizacional é fundamental para a exeqüibilidade da gestão estratégica, além, é claro, para a redução da perda dos melhores recursos humanos para outros entes da Administração Pública;
- Um melhor clima de trabalho, como é reconhecido por toda a literatura especializada da administração moderna, é fator fundamental para o aumento da produtividade;
- Haverá um crescimento consecutório dos talentos e lideranças individuais existentes atualmente;
- A motivação dos servidores é um instrumento importante para auxiliar na potencialização da prestação da atividade-fim do Poder Judiciário, a jurisdição.

9.4.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Plano de Cargos, Carreiras e Salários.
- Capacitação técnica e desenvolvimento pessoal permanente para a melhoria contínua.

9.4.1.3 Mensurabilidade:

- Pesquisas de clima organizacional
- Medidas de produtividade.

9.4.2 ESTRATÉGIAS:

- **Ampliar a política de benefícios.**
- **Organizar programas de integração dos magistrados e servidores do Poder Judiciário.**
- **Implantar ações de reconhecimento da eficiência dos magistrados, servidores, setores e equipes de trabalho.**
- **Proporcionar condições para o pleno desenvolvimento pessoal dos colaboradores internos.**
- **Criar programas para a melhoria da qualidade de vida.**
- **Desenvolver estudos para a otimização do horário de trabalho.**

9.5 OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:

DESENVOLVER UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES QUE POSSIBILITE A GESTÃO ESTRATÉGICA DO PODER JUDICIÁRIO.

Em quase todos os outros objetivos estratégicos, dois recursos são condições de exeqüibilidade: recursos orçamentários e um sistema de informações moderno. As informações permitem prever quando e onde irá ocorrer o aumento de demanda pelos serviços públicos judiciários. É claro que o sistema social sobre o qual age o Direito é instável e dado a imprevisibilidades; no entanto, as ciências sociais tais como a ciência política, a economia e a sociologia têm-se valido de ferramentais estatísticos, muitas vezes com o auxílio da computação, para traçar planos para o futuro. O Judiciário precisa, de maneira inequívoca, adotar estas modernas técnicas de gestão. As informações embasam mesmo a construção de praticamente todas as ações que derivarão dos demais dez objetivos estratégicos.

9.5.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.5.1.1 Necessidade:

- Um sistema de informações planejado e integrado é requisito essencial para o cumprimento da maior parte dos outros objetivos estratégicos.
- Um sistema de informações integrado e confiável possibilitará estudos preditivos de aumento dos litígios, tanto em relação à sua tipologia, como à sua localização geográfica.
- No mesmo sentido de estudos preditivos, um sistema de informações é critério essencial para o planejamento financeiro de longo prazo, possibilitando, por exemplo, a previsão sobre possíveis aumentos/diminuições nos recursos orçamentários disponíveis para o Poder Judiciário.
- Um sistema de informações no qual os departamentos autorizados e

interessados possam acessar dados necessários às suas atividades, importará em um grande passo na direção da integração, cada vez mais necessária, entre os diversos setores do Poder Judiciário.

- O sistema de informações também ajudará no aumento da transparência do Poder Judiciário, necessidade irrevogável da moderna Administração Pública.

9.5.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Capacidade técnica para realizar um plano estratégico de informações.
- Parcerias com instituições de consultoria e/ou ensino.
- Disposição política e de tempo dos gestores das atividades informacionais do Poder Judiciário.

9.5.1.3 Mensurabilidade:

- Sistemas instalados.
- Medidas de transparência.
- Número de informações tratadas e armazenadas.
- Questionários sobre a melhoria da disponibilidade das informações.

9.5.2 ESTRATÉGIAS:

Elaborar um plano de gestão das informações.

Integrar os sistemas de informações existentes.

Implementar um moderno, eficaz e confiável sistema de estatística do Poder Judiciário.

9.6 OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:

MODERNIZAR OS PROCESSOS INTERNOS VISANDO À MELHORIA CONTÍNUA.

Aqui se localizam pontos-chave da modernização do Poder Judiciário. A tramitação dos processos de trabalho deve ser normatizada, para que se evite a perda de eficiência advinda do retrabalho, da desinformação e da falta de normas para a execução dos expedientes mais importantes. Ao mesmo tempo é preciso considerar os ambientes de trabalho, tanto em termos de conforto ambiental, como em relação aos *layouts* e ergonomia. A modernização dos processos internos é estratégia indispensável, até mesmo para aproveitar as oportunidades criadas pela atuação do Conselho Nacional de Justiça com vistas à modernização do Judiciário.

9.6.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.6.1.1 Necessidade:

- Aproveitando a modernização impulsionada pelo Conselho Nacional de Justiça, este objetivo estratégico considera que as tecnologias de gestão de processos internos estão no centro das mais importantes mudanças organizacionais. Por isso, não se pode falar em modernização sem atentar para a utilização das mais atuais ferramentas de gestão, tal como o mapeamento de processos.
- No sentido do contínuo aumento dos litígios, a gestão dos processos internos é fundamental para a absorção da maior demanda por prestação jurisdicional.
- Os efeitos de uma gestão mais moderna e técnica dos processos internos serão imediatamente percebidos pelos jurisdicionados, resultando serviços públicos judiciários mais acessíveis e céleres.
- A normatização dos procedimentos internos pode mitigar a descontinuidade

das ações administrativas dentro do Poder Judiciário.

- A comunicação entre os diversos setores do Poder Judiciário também será melhorada com a normatização de procedimentos aumentando a qualidade do fluxo das informações e expedientes.

9.6.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Sistema de informações com pesquisa contínua sobre melhores práticas.
- Capacidade técnica para realizar mapeamento de processos e para a utilização de ferramentas de normatização.
- Parcerias e/ou contratações com instituições de consultoria e/ou ensino.

9.6.1.3 Mensurabilidade:

- Medição do tempo de tramitação dos expedientes.
- Agregação de valor/custo orçado do trabalho realizado.
- Questionários sobre a melhoria da acessibilidade e celeridade.

9.6.2 ESTRATÉGIAS:

- **Aperfeiçoar, normatizar e interligar os processos internos.**
- **Desenvolver continuamente estudos de melhores práticas.**
- **Buscar parcerias institucionais para a cooperação técnica e científica na área de gestão.**
- **Implantar um sistema de logística no Poder Judiciário.**
- **Aprimorar os sistemas de comunicação interna.**
- **Desenvolver sistemas de controle interno da atividade administrativa judiciária.**
- **Aprimorar os processos internos de licitações.**

9.7 OBJETIVO ESTRATÉGICO 7:

INTENSIFICAR OS INVESTIMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO DO 1.º GRAU DE JURISDIÇÃO.

Como a boa estrutura do 2.º grau de Jurisdição foi identificada unanimemente como ponto forte do Poder Judiciário do Paraná, é preciso que esta boa experiência seja transferida cada vez mais para o para o 1.º grau de Jurisdição. Inegavelmente, existem deficiências de infra-estrutura e de pessoal no interior do Estado, e mitigar estes problemas é tarefa premente para a melhoria na prestação dos serviços públicos judiciários. É preciso que a Gestão Estratégica se aproxime da realidade de todas as comarcas, entenda seus problemas e proporcione soluções, como condição para manter e reforçar o “foco no cidadão”.

9.7.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.7.1.1 Necessidade:

- Diminuir a desigualdade de infra-estrutura e de recursos humanos entre o 1.º e o 2.º graus de Jurisdição foi um dos pontos fracos mais ressaltados no diagnóstico organizacional.
- A impressão do cidadão sobre a melhor qualificação dos serviços públicos judiciários é muito mais sensível à melhoria do 1.º grau, porque é nessa Instância que se concentra a grande maioria dos usuários do Poder Judiciário.
- A regionalização e/ou a especialização das decisões sobre o 1.º grau de Jurisdição poderiam agilizar, facilitar e melhorar a administração das comarcas do interior do Estado.
- A impressão do cidadão sobre a melhoria dos serviços públicos judiciários é muito mais sensível à melhoria do 1.º grau, mais próxima do jurisdicionado.
- As boas experiências administrativas do 2.º grau de Jurisdição e da Turma

Recursal Única devem servir de exemplos de melhores práticas sendo implementadas para a melhoria do 1.º Grau.

- É necessário intensificar e homogeneizar os níveis de informatização das comarcas do interior do Estado.
- Sem o investimento contínuo e crescente no 1.º grau de Jurisdição, permanecerá a ameaça de não absorção do aumento da litigiosidade.

9.7.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Sistema de informações com pesquisa contínua sobre melhores práticas e sobre o quadro de aumento da litigiosidade.
- Capacitação dos recursos humanos do 1.º grau de Jurisdição.
- Parcerias com instituições de consultoria e/ou ensino.

9.7.1.3 Mensurabilidade:

- Questionários sobre satisfação dos jurisdicionados.
- Pesquisa de clima organizacional.
- Aumento dos investimentos no 1.º grau de Jurisdição.
- Comarcas informatizadas sob um sistema integrado de processo virtual.

9.7.2 ESTRATÉGIAS:

- **Planejar formas de regionalizar e/ou especializar a administração para o 1.º grau de Jurisdição.**
- **Levar capacitação, em todos os níveis, para o 1.º grau de Jurisdição.**
- **Ampliar, de forma planejada, a infra-estrutura do 1.º grau de Jurisdição.**
- **Assegurar os recursos humanos necessários para o bom funcionamento do 1.º grau de Jurisdição.**

- **Ampliar os canais de comunicação entre o 1.º grau de Jurisdição e a cúpula administrativa do Poder Judiciário.**

9.8 OBJETIVO ESTRATÉGICO 8:

UTILIZAR A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO INSTRUMENTO ESSENCIAL PARA A MODERNIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO.

A informática está sendo usada como ferramenta modernizante não somente nas empresas que atuam mais diretamente com tecnologia, mas também em pequenas e médias empresas e mesmo no setor público. Adoção de projetos como o de processos virtuais, o acesso simples e fácil às informações via rede mundial de computadores, a integração dos sistemas em todo o Estado e, finalmente, o tratamento de informações estratégicas por instrumentos computadorizados, todos, são fundamentos basilares para a construção de um Poder Judiciário mais acessível, célere, transparente e responsável.

9.8.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.8.1.1 Necessidade:

- A informática e a internet são fundamentais para alcançar acessibilidade e a transparência do Poder Judiciário. Sem informática, nenhum sistema pode ser referência de qualidade.
- O Departamento de Informática vem inovando, como na melhoria do PROJUDI. No entanto, ainda enfrenta desafios a exemplo dos sistemas de informática defasados e da falta de planejamento.
- O planejamento contínuo das estratégias e ações para enfrentar as necessidades presentes e futuras deverá consolidar a tecnologia da informação como instrumento essencial à modernização do Poder Judiciário.

9.8.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Manutenção e aumento da parceria com o CNJ em prol da informatização.

- Planejamento de recursos humanos.
- Capacitação técnica permanente de usuários internos e externos.

9.8.1.3 Mensurabilidade:

- Aumento da utilização dos sistemas de processo virtual.
- Redução do impacto ambiental.
- Redução dos custos por processo.
- Medidas de produtividade dos departamentos e servidores.

9.8.2 ESTRATÉGIAS:

- **Promover maior integração com os usuários.**
- **Desenvolver um plano de regionalização do atendimento de informática às comarcas.**
- **Fortalecer a estrutura interna para suporte técnico adequado.**
- **Disseminar o uso de novas tecnologias entre os usuários internos e externos.**

9.9 OBJETIVO ESTRATÉGICO 9:

ESTABELECEER UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, OBJETIVANDO DIVULGAR O PAPEL E AS AÇÕES POSITIVAS DO PODER JUDICIÁRIO.

É necessário entender que uma sociedade mais e melhor informada sobre a importância do Poder Judiciário e suas competências reforça o Estado de Direito. Não é possível aceitar que as desigualdades sociais e educacionais sejam promotoras do desconhecimento em relação ao papel fulcral do Poder Judiciário na sociedade. Ainda, é imperioso enfrentar setores da mídia que buscam destacar pontos negativos em relação à atuação da Justiça. Deve-se, sim, sempre, ressaltar decisões e ações importantes nas quais o Judiciário participe decisivamente para a manutenção da paz social e resolução de conflitos.

9.9.1 Atributos do Objetivo Estratégico:

9.9.1.1 Necessidade:

- O Poder Judiciário deve destacar sempre a importância do seu papel constitucional, pois na medida em que o cidadão conhece as competências e os serviços públicos judiciários oferecidos pelo poder judicante reforça-se, o Estado de Direito.
- Exercita a divulgação de seu funcionamento, atendendo a maior consciência crítica dos cidadãos;
- Registra o cumprimento de sua missão junto à sociedade,
- Demonstra a transparência de suas ações;
- O estabelecimento de uma política de inserção na mídia enfrenta a ameaça do descrédito em relação ao Poder Judiciário propagado por parte da imprensa;

9.9.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários;
- Recursos humanos especializados;
- Aproveitar as oportunidades de inserção midiática: TV Justiça, rádio Justiça.
- Criar novos meios de comunicação através dos quais o Poder Judiciário pode difundir suas ações positivas e seu papel constitucional.

9.9.1.3 Mensurabilidade:

- Produção de freqüentes pesquisas de confiança/credibilidade da comunidade jurídica, dos demais Poderes Públicos e da sociedade em geral.

9.9.2 ESTRATÉGIAS:

- **Intensificar a utilização dos meios de comunicação, que estão à disposição do Poder Judiciário.**
- **Disseminar os significados dos valores, da missão e da visão institucionais do Poder Judiciário.**
- **Institucionalizar ações que busquem divulgar o papel do Poder Judiciário e aproximá-lo do cidadão.**
- **Realizar campanhas e ações permanentes de *endomarketing*.**

9.10 OBJETIVO ESTRATÉGICO 10:

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA DE RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL.

Diante das recentes constatações da gravidade do problema de degradação ambiental que o planeta enfrenta, o Poder Judiciário não pode adotar postura passiva. No que diz respeito à sua gestão, compromete-se a agir com respeito à sustentabilidade da vida no planeta visto que cumpre com suas competências na dimensão social. Também, em consonância com o mandamento da Carta Magna brasileira, que estabelece entre os objetivos da República Federativa do Brasil a redução das desigualdades sociais, o Poder Judiciário do Estado do Paraná buscará institucionalizar programas que objetivem diminuir as mazelas advindas do sistema econômico.

9.10.1 Atributos do Objetivo Estratégico

9.10.1.1 Necessidade:

- Hodiernamente é impossível pensar qualquer forma de modernização sem enfrentar a questão da sustentabilidade ambiental. Também é preciso dizer que o conceito de responsabilidade social amplia a seara de atuação dos órgãos públicos diante das modernas demandas da sociedade.
- A imagem do Poder Judiciário está intimamente ligada à atuação dele em relação não só a prestação de serviços públicos judiciários no sentido estrito, mas ao modo pelo qual ele age cotidianamente no cumprimento de sua missão.

9.10.1.2 Recursos necessários:

- Recursos orçamentários.
- Motivação das pessoas.
- Parcerias com instituições filantrópicas e ambientais.

- Vontade política da alta administração.

9.10.1.3 Mensurabilidade:

- Programas implantados.
- Certificações ambientais e sociais.

9.10.2 ESTRATÉGIAS:

- **Fomentar ações sociais que contribuam para evitar futuros litígios, cujos impactos aumentem a demanda para a atuação do Poder Judiciário.**
- **Implantar programas de sustentabilidade do meioambiente nos processos internos do Poder Judiciário.**
- **Realizar campanhas e ações sociais solidárias no Poder Judiciário, institucionalizando práticas isoladas já existentes.**

9.11 OBJETIVO ESTRATÉGICO 11:

BUSCAR A CELERIDADE E A MELHORIA CONTÍNUA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS JUDICIÁRIOS.

Este é o objetivo-fim de todo o Planejamento Estratégico e, quiçá, não só da Gestão Estratégica, mas da administração do Judiciário Estadual de forma mais ampla possível. Faz-se necessária a aproximação com o jurisdicionado, bem como com as instituições mais diretamente intervenientes, como a OAB, o Ministério Público e os outros Poderes Públicos das três esferas de governo. Serão também estes atores sociais que darão o *feedback* para o Judiciário paranaense, avaliando o cumprimento do preceito de melhorar continuamente os serviços públicos judiciários. Ainda, o próprio Poder Judiciário estabelece para si metas de produtividade e eficiência, com quantificação de resultados e transparência de desempenho, dessa forma cumprindo com um mandamento da administração pública contemporânea.

9.11 Atributos do Objetivo Estratégico

9.11.1.1 Necessidade:

- Enfrenta o aumento da litigiosidade na fração em que ele deriva da falta de uma cultura de conciliação e da dificuldade do Estado em garantir a mitigação de situações de risco social.
- Aproveita o processo presente de modernização e informatização do Poder Judiciário para perpassar a questão do crescimento da consciência cidadã, que exige cada vez mais um Estado eficiente, eficaz e efetivo.
- Em compasso com o processo de modernização e o aumento da consciência crítica dos jurisdicionados, o objetivo estratégico em tela vai ao encontro da diminuição do descrédito no Poder Judiciário, na medida em que se propõe a oferecer cada vez melhores serviços públicos judiciários, tencionando, em consonância com a visão institucional, tornar-se mesmo

paradigma na prestação de serviços desta natureza.

9.11.1.2 Recursos necessários:

- Cooperação dos gestores e da alta administração.
- Recursos orçamentários.
- Sistema de informações planejado, que contemple um banco de dados de melhores práticas internas e externas.
- Continuidade do foco na informatização.

9.11.1.3 Mensurabilidade:

- Pesquisas de satisfação dos usuários internos externos.
- Medidas de produtividade dos processos internos e da atividade-fim.
- Mensurações de custo/benefício da atividade pública judiciária de sua competência.

9.11.2 ESTRATÉGIAS:

- **Aumentar os canais de comunicação com os usuários externos.**
- **Estabelecer avaliações periódicas de satisfação.**
- **Definir metas de qualidade e produtividade.**
- **Constituir programas demonstrativos da transparência dos serviços judiciários no Paraná.**
- **Difundir os modelos de solução alternativas de conflitos.**

10. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2.ª VERSÃO

A primeira versão do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário do Estado do Paraná contempla as duas primeiras fases apresentadas na metodologia, mais a terceira fase até a elaboração das Estratégias. O desenvolvimento das ações e sua subsequente implantação serão incluídos na segunda versão do plano. Isto vem do fato de que quando se for tratar de áreas tecnicamente específicas, tais como informática, gestão de pessoas e orçamento, será necessária uma metodologia diferente.

Serão reunidos grupos de trabalho, coordenados pelo Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica, para cada um dos Objetivos Estratégicos. Estes grupos de trabalho envolverão pessoas que detenham informações e competências e estejam em postos-chave da organização, incluídos os magistrados e servidores. E serão grupos interdepartamentais, englobando não só algum Departamento que detenha suas competências mais afins do objeto principal, mas também outros setores que sejam fundamentais para que o trabalho atinja seu potencial máximo. Na realidade, como é possível depreender diretamente dos objetivos estratégicos listados, é impossível desenvolver alguns objetivos mais amplos sem a participação de membros de diversas equipes de trabalho.

Nesse ponto, a modernização do Poder Judiciário do Estado do Paraná já se inicia, pois adota um modelo atualizado de consecução de projetos organizacionais. Reunindo equipes interdepartamentais, ultrapassam-se as funções estabelecidas por organogramas mais rígidos, estabelecendo uma nova maneira de trabalhar no Judiciário do Paraná.

Deseja-se, então, que a proficuidade das discussões realizadas nessa primeira versão se expanda e até mesmo supere expectativas mais otimistas. É somente dessa maneira, num processo de elaboração de estratégias, de desenvolvimento de um Planejamento, ou mesmo da troca de idéias que a organização se autoconhece e, finalmente assim, irá cumprir o ideal de colocar-se como paradigma de excelência na prestação de serviços públicos judiciários.