



PLANEJAMENTO

estratégico

2021 - 2026



APRESENTAÇÃO



Apresentação

*O novo é para nós, contraditoriamente,
a liberdade e a submissão.*

Ferreira Gullar

A cada seis anos, por determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o planejamento estratégico é formalmente revisado. Para além da obrigação imposta pelo CNJ, o Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC) vem há décadas reavaliando constantemente suas metas e objetivos.

Bem porque o planejamento estratégico há muito compõe a política de governança do PJSC que, ao revisar o planejamento sesquianual, fomos muito além. Estamos propondo diretrizes, metas e objetivos que deverão dar início a uma fase de transição que transformará a atividade jurisdicional em um futuro próximo.

Essa perspectiva de amplificação de cenário e de objetivos chega ao ensejo das mudanças experimentadas nos últimos anos, sobretudo nas possibilidades descortinadas pela pandemia. A necessidade de adaptação das atividades a modelos de prestação dos serviços judiciais essencialmente de forma não presencial contribuiu na aceleração de diversos processos de automação em curso. Por outro lado, a exigência de tomada de decisões estratégicas sem a possibilidade de ensaios ou de paradigmas, aliada à continuidade da prestação dos serviços e à implementação de novos projetos no cenário de instabilidade provocado pela crise financeira e sanitária revelaram a maturidade do PJSC e de todos os seus integrantes.



Para a elaboração de um planejamento consideravelmente mais ambicioso e ousado se empreendeu uma metodologia distinta daquela utilizada nas edições anteriores. Uma das principais inovações decorreu da formação de equipes multitemáticas e interdisciplinares para a discussão de cada uma das áreas essenciais de planejamento (gestão e governança, prestação jurisdicional e soluções de autocomposição, tecnologia da informação, bem-estar, valorização e aperfeiçoamento dos integrantes do PJSC), prestigiando a um só tempo todas as diretrizes que orientam esta gestão – integração, informação e inovação.

Além disso, a equipe de coordenação, formada tanto por integrantes da Presidência quanto da Assessoria de Planejamento (Asplan) e da Corregedoria-Geral da Justiça, conduziu todas as discussões de modo horizontal, de sorte a explorar as possibilidades com base nas perspectivas de todos os atores.

Por fim, houve ampla consulta pública, feita mediante questionamento objetivo aos nossos principais atores externos, que contribuíram de forma genuína e, assim, conferiram maior legitimidade às proposições.

A suma das discussões, por isso, é muito mais que uma proposição de metas. Ela traduz o abandono de velhas formas de gestão da prestação jurisdicional e a adoção de uma nova perspectiva de gestão e governança no âmbito do Poder Judiciário de Santa Catarina.

Florianópolis, outono de 2021.

Desembargador Ricardo Roesler
Presidente do PJSC



SUMÁRIO



Sumário

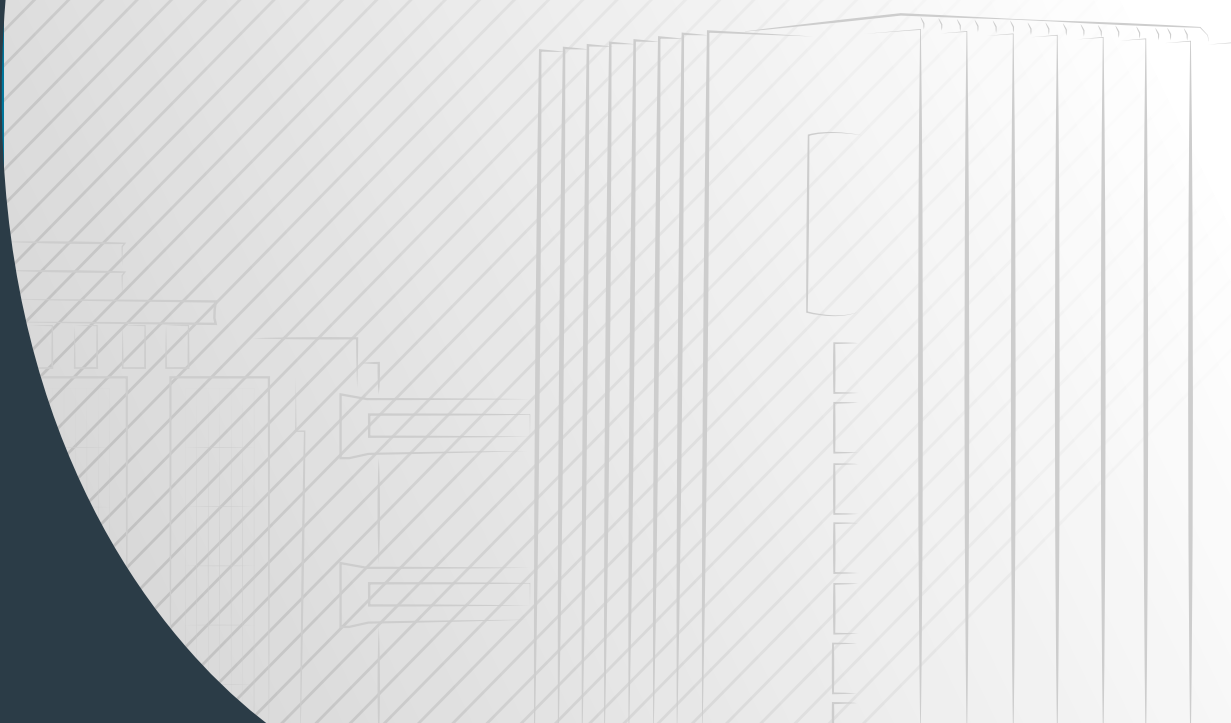
RESUMO EXECUTIVO.....	8
MAPA ESTRATÉGICO.....	10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
1. Sociedade.....	14
1.1. Manter relações institucionais positivas.....	14
1.2 Promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema da Justiça.....	15
2. Procedimentos Internos.....	16
2.1 Aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais.....	16
2.2 Impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes.....	17
3. Aprendizado e Crescimento.....	18
3.1 Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua.....	18
3.2 Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação.....	19
3.3 Aprimorar ações sustentáveis na gestão de recursos naturais, materiais, bens e documentos.....	20
3.4 Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional.....	21
3.5 Fomentar a governança e a gestão estratégica.....	22

JORNADA ESTRATÉGICA.....24

1. Grupos temáticos.....25

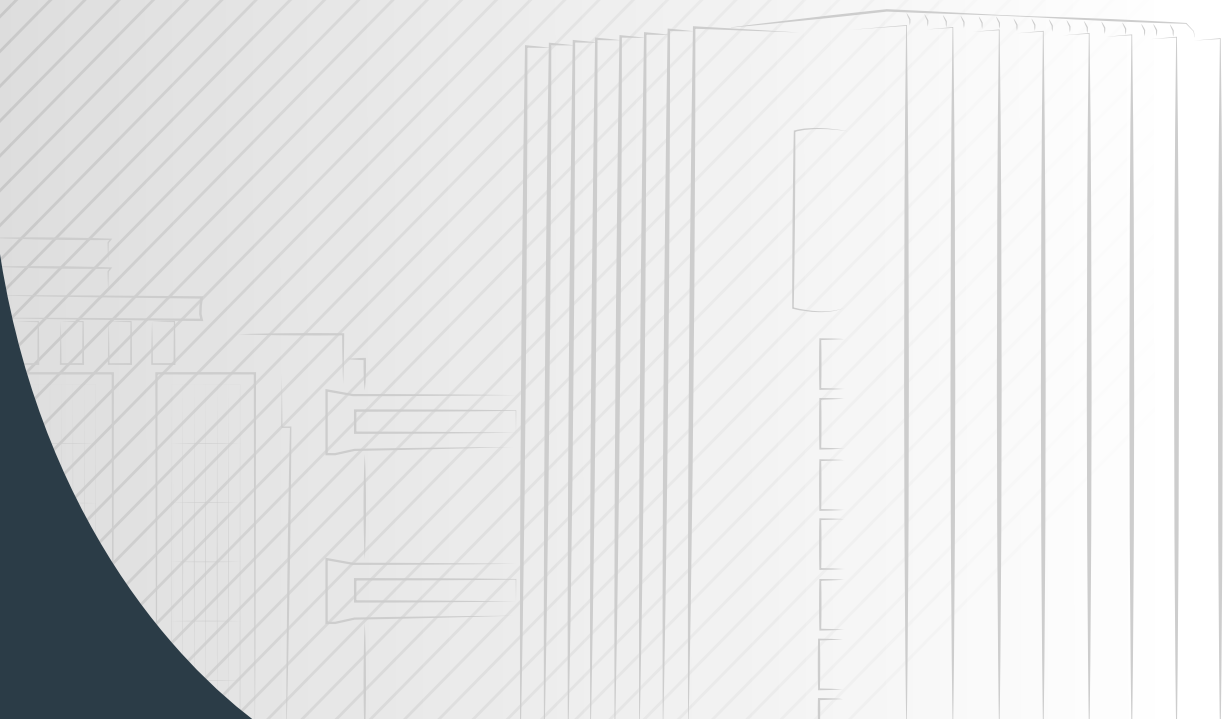
2. Consulta pública.....26

GRUPOS E PARTICIPANTES.....27





RESUMO EXECUTIVO



Resumo Executivo

A formulação do planejamento estratégico do Poder Judiciário se inicia, naturalmente, pelos parâmetros delineados na estratégia nacional, que busca o alinhamento dos diversos tribunais do país a um mesmo foco de atuação, bem como o nivelamento de resultados. A observância dos objetivos e metas traçados nacionalmente é inafastável. O plano estratégico local deve ser mais do que a simples repetição das definições do plano nacional.

O presente relatório traduz as ânsias do Poder Judiciário catarinense em superar a média nacional. Conquanto subsidiário ao planejamento nacional, ressalta objetivos mais específicos à realidade e às possibilidades locais. Ele traduz também um novo olhar sobre a prestação jurisdicional, que racionaliza e otimiza a força de trabalho e, consequentemente, melhora o desempenho na realização da atividade-fim.

Foram formados grupos temáticos com o objetivo de identificar as dores específicas do Judiciário local, os pontos de estrangulamento, os gargalos, os obstáculos que nos impedem de produzir mais e com melhor qualidade. Mas não apenas isso. Desses debates, feitos de forma ampla com diversos atores do Poder Judiciário, brotaram também as nossas ambições, as nossas ousadias, a nossa visão de um Judiciário inovador. Esses anseios foram traduzidos em objetivos específicos para cada um dos temas sensíveis ao mapa estratégico. Para cada objetivo se definiram indicadores de acompanhamento, medidores da busca pelos objetivos traçados.

Os objetivos estratégicos marcam as ambições do Poder Judiciário catarinense para os anos vindouros. Os indicadores, por sua vez, são o ponto de partida desta jornada. Deverão ser revistos e reavaliados, ano a ano, no propósito de manter a gestão alinhada aos objetivos que ora se propõem a alcançar.



MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO PJSC

Vigência: 2021-2026

MISSÃO

Promover a solução de conflitos com efetividade

VISÃO

Ser reconhecida cada vez mais como uma organização confiável, funcional e inovadora

SOCIEDADE

Promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação junto aos atores do sistema da Justiça

Manter relações institucionais positivas

PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL

Aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais

Impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua

Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação

Aprimorar ações sustentáveis na gestão de recursos naturais, materiais, bens e documentos

Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional

Fomentar a governança e a gestão estratégica

ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE

EFETIVIDADE
CREDIBILIDADE
INOVAÇÃO

ACESSIBILIDADE
SUSTENTABILIDADE
VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS



MISSÃO

Promover a solução de conflitos com
efetividade

VISÃO

Ser reconhecida cada vez mais como
uma organização confiável, funcional e
inovadora

VALORES

Credibilidade
Valorização das pessoas
Efetividade
Inovação
Acessibilidade
Sustentabilidade



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos Estratégicos

1. Sociedade

1.1. Manter relações institucionais positivas

Do ponto de vista estratégico, a consecução dos objetivos traçados dentro do planejamento depende fundamentalmente da participação de todos os atores, internos e externos. Como protagonista desse processo de mudanças é imprescindível a atuação do Poder Judiciário de Santa Catarina com base em duas perspectivas. A primeira, interna, busca aperfeiçoar a comunicação e o diálogo com todos os seus integrantes, quer para que se sensibilizem ao engajamento, quer para que se concitem todos a contribuir com iniciativas que aperfeiçoem as estratégias de atuação.

A segunda perspectiva diz respeito, no primeiro plano, à interação do PJSC com os órgãos que compõem o macrossistema da Justiça, a exemplo da Ordem dos Advogados do Brasil, do Ministério Público de Santa Catarina, da Defensoria Pública do Estado de Santa Catarina, da Procuradoria-Geral do Estado e das Procuradorias Municipais, além dos organismos administrativos setorizados, como as secretarias estaduais e municipais e o Procon, na medida em que atuam como parceiros na efetivação da prestação jurisdicional e das medidas necessárias à redução dos conflitos e da litigiosidade, um dos grandes objetivos do Poder Judiciário nos próximos anos. No segundo plano, as relações institucionais alcançam os atores que compõem o contexto sociopolítico, tanto os que representam funções de poder – os Poderes Executivos e Legislativos – quanto os que representam, em última instância, os legítimos destinatários da atuação do Poder Judiciário: a sociedade. Como órgão regulador das relações sociais, o Poder Judiciário, por um lado, deve velar pela integridade, independência e autonomia dos Poderes e, por outro, deve traduzir à sociedade o papel do Estado e das instituições que o alicerçam.

1.2 Promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema da Justiça

A proposta de desjudicialização, com enfoque na prevenção de conflitos, permeou os debates do grupo, que desde o início salientou a cultura do litígio dos operadores do direito como um dos maiores desafios a serem enfrentados. A superação desse modelo passa pelo aperfeiçoamento do corpo funcional do Poder Judiciário catarinense – especialmente por meio de mediadores e conciliadores – e, sobretudo, pela preparação adequada dos futuros operadores do direito, desde a universidade, para trabalharem intensamente com os meios de autocomposição.

O assunto é dos mais relevantes, tendo em vista que ano após ano o Judiciário recebe um sem-número de novas demandas, que poderiam ser evitadas com a disseminação da composição prévia, notadamente no âmbito universitário, e com investimento em ferramentas de alta eficácia.

Sob essa perspectiva o Poder Judiciário deve atuar como vetor de uma política de Estado, fomentando a aproximação das partes, seja por meio do Ministério Público, dos Advogados, dos Defensores Públicos das Procuradorias Municipais e Estadual, dos Serviços Extrajudiciais, valendo-se da sua capilaridade e influência, também no seio das universidades, incentivando a utilização dos meios alternativos de solução de conflitos como um valor a ser cultivado com mais intensidade nos cursos de direito.

A medida permite ao julgador focar naquelas demandas em que a composição, a mediação ou a conciliação não sejam possíveis, especialmente com a demonstração dos custos do processo judicial e o seu reflexo para toda a sociedade. Em outra perspectiva, o investimento planejado em meios de autocomposição contribuirá para a maior satisfação do usuário do sistema, na medida em que tornará mais célere e descomplicada a resolução do conflito, refletindo, por consequência, na valorização da imagem do Poder Judiciário.

Daí se chegou a algumas medidas que poderiam impulsionar a desjudicialização, como o tratamento adequado ao recebimento de demandas com grande potencial de composição e o estímulo à mediação e à conciliação. Além do diálogo constante com a sociedade, o desenvolvimento e o aprimoramento de programas já em curso, como o Cejusc Virtual e a capacitação de mediadores e conciliadores, passam a ter papel cada vez mais protagonista na consecução dos objetivos estratégicos.

A toda evidência, a desjudicialização se impõe como diretriz primordial ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, principalmente como forma de promover a autonomia das partes e garantir maior satisfação na composição de desavenças, antes da atuação do Estado. O custo do processo judicial é enorme, e a sua utilização desmedida afeta toda a sociedade. Não pode, portanto, ser visto como o único meio de solução de conflitos; antes, deve ser utilizado como último recurso.

2. Procedimentos Internos

2.1 Aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais

Os primeiros encontros do grupo de trabalho revelaram de imediato uma preocupação comum: aumentar a eficiência da prestação jurisdicional, ou seja, alcançar o máximo de resultados com a mínima utilização de recursos.

Diversas ideias e proposições foram colocadas em debate, todas guiadas pelo mesmo cenário: os serviços digitais e as possibilidades proporcionadas pela constante transformação digital. A implementação do processo eletrônico e a utilização de ferramentas corporativas via plataformas de internet não apenas viabilizaram a ampliação do trabalho não presencial, como também nos mostraram um amplo horizonte de adaptações, aprimoramentos, inovações e mudanças.

O uso de ferramentas digitais tem tornado possível que um número cada vez maior de tarefas repetitivas e mecanizadas seja realizado de forma autônoma, com o mínimo de supervisão humana. Isso nos permite aproveitar ao máximo a capacidade intelectual dos colaboradores do Poder Judiciário para o suporte à prestação jurisdicional. A experiência também tem mostrado a possibilidade de uniformização de procedimentos e da consequente otimização dos esforços. Esse deslocamento da força de trabalho evidencia a desnecessidade da divisão funcional entre a atividade decisória e as atividades de suporte e execução; tudo passa a ser realizado em conjunto, com a superação do ultrapassado modelo cartório-gabinete.

A instituição de “cartório” e “gabinete” como duas unidades operacionais distintas não faz mais sentido. O trabalho a distância tem se mostrado viável e eficiente, e se comprovou ser possível o desempenho das atividades não apenas de qualquer lugar, mas em qualquer lugar. A necessidade de vinculação das pessoas a uma única unidade jurisdicional, territorialmente delineada, perdeu significância. O novo modelo de trabalho nos permite aproveitar o capital humano de forma fluida e dinâmica, espalhado de forma remota e volante por todo o Estado.

A própria concepção de “unidade jurisdicional” perde a razão de existir. A distribuição das atividades em comarcas não é mais do que a repetição territorial de um modelo de trabalho. Todas elas prestam, na essência, os mesmos serviços; diferenciam-se umas das outras tão somente pelos seus limites geográficos. Serviços idênticos podem ser realizados por qualquer colaborador de qualquer lugar do Estado, independentemente da sua lotação funcional, sob uma única coordenação centralizada, com significativos

ganhos de eficiência. A jurisdição abandona o seu caráter territorial e passa a ser prestada de forma universalizada.

A instituição de uma Gestão Judiciária efetiva, que abandone definitivamente o seu caráter meramente operacional, é premente.

Com olhos para esse horizonte disruptivo se apresenta o arrojado objetivo estratégico de transformar profundamente o Poder Judiciário. A constante revolução digital nos permite modificar o aproveitamento do nosso capital intelectual e reestruturar a nossa organização judiciária de modo mais fluido, assim promovendo as imprescindíveis mudanças que tornarão o Poder Judiciário catarinense mais ágil, dinâmico e eficiente!

2.2 Impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes

Ao longo das últimas décadas, o amplo acesso à Justiça causou uma espécie de hipocondria jurídica, que vem resultando em um aumento exponencial de demandas. Tudo é judicializado! O processo, contudo, é caro e complexo, e muitas vezes ineficaz na solução de litígios, daí porque não pode ser visto como a panaceia para todos os conflitos.

A possibilidade de encerrar um contingente enorme de demandas por acordos permite melhor alocação de recursos a litígios que não comportam mediação ou conciliação. A solução adequada de conflitos desempenha, pois, papel estratégico essencial. Não obstante, a despeito de inúmeros esforços ao longo dos anos, nunca foi efetivamente adotada como política ou diretriz. O descrédito na sua eficácia é, sem dúvida, o principal fator para esse quadro.

Reverter esse cenário requer, pois, um profundo trabalho de convencimento. A implementação de ferramentas que tornem a solução adequada de conflitos mais simples, ágil, convidativa e intuitiva tem o potencial de estimular o jurisdicionado a buscá-la. A divulgação de resultados positivos retroalimenta esse processo. Somente com a ampla publicação de número expressivo de litígios resolvidos por acordo é possível convencer a sociedade de que a mediação e a composição são mais eficazes do que o enfrentamento de um tortuoso, exaustivo, caro e demorado processo judicial. Todo o sistema ganha eficiência, seja pelos processos encerrados, seja pelos evitados.

3. Aprendizado e Crescimento

3.1 Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua

Quando as necessidades básicas de segurança e conforto estão atendidas, é natural o desejo e a dedicação à evolução de outras potencialidades que de fato nos diferenciam como ser humano. Por outro lado, a missão institucional do Poder Judiciário somente pode ser alcançada por meio da atuação das pessoas. A contínua melhoria na eficiência do serviço está diretamente ligada ao aprimoramento da saúde, do bem-estar e da preparação dos seus realizadores.

Diante das rápidas transformações na sociedade, que impõem a evolução do serviço público, se destaca a importância do investimento na saúde, na qualidade de vida e no desenvolvimento humano e profissional das pessoas que integram a instituição.

As ações de desenvolvimento de pessoas devem promover a criatividade, a inovação, a adaptação às mudanças e a empatia, condições essenciais para o alcance da melhoria contínua da prestação jurisdicional, na medida em que potencializam as características individuais e a realização profissional.

A promoção da saúde contribui para que o indivíduo possa manter um corpo saudável, condição necessária para o desempenho profissional.

Por sua vez, a qualidade de vida no trabalho, com base em uma cultura de respeito e valorização, contribui para o engajamento de pessoas e equipes, na medida em que proporciona o amplo bem-estar e, com isso, permite que as atividades profissionais sejam realizadas com satisfação e também com dedicação às atividades de interesse pessoal.

O desenvolvimento humano e a formação profissional, impulsionados por saberes que elevam a performance do indivíduo, para além da racionalidade técnica, devem ser realizados com foco na disseminação do conhecimento e no estímulo ao desenvolvimento de habilidades e novas atitudes. Assim se busca privilegiar o equilíbrio entre o aprimoramento profissional, a formação pessoal e a relevância nos serviços prestados à sociedade, para gerarem impactos sociais positivos, de forma a promover o fortalecimento da atuação institucional.

3.2 Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação

Quando se trata de assunto relacionado à tecnologia da informação como parte da estratégia, compreendem-se funções que vão além da rotina padronizada, de uma visão diferente e muito mais ampla das capacidades e responsabilidades do setor.

A vocação de uma gestão de tecnologia da informação não é apenas atender às demandas de outros departamentos, mas atuar de forma própria para analisar e construir estratégias, assim como entregar soluções inovadoras em prol da instituição, em várias frentes diferentes.

Deve-se destacar, sobretudo, a coadjuvação da área de tecnologia da informação no âmbito estratégico, com a sua atuação efetiva no processo de tomada de decisões. Mudanças constantes, problemas cada vez mais complexos e desafios crescentes exigem das instituições decisões rápidas e precisas, de forma horizontal e conjunta com os seus principais atores.

A era digital expande os horizontes da sociedade e permite que qualquer um acesse qualquer tipo de informação ou utilize uma tecnologia a fim de melhorar a sua rotina de trabalho. A transformação digital é representada pela forma como as instituições utilizam novas tecnologias para aumentar o alcance e garantir melhores resultados. Essa mudança acontece dentro e fora do negócio, alterando as estruturas na organização e a maneira como os desafios e problemas são encarados. De uma forma simples, a tecnologia ganha destaque e deixa de ser uma ferramenta superficial ou de suporte.

A governança de TI é parte integral e grande aliada da governança corporativa, com papel de destaque na elaboração das estratégias e na definição dos objetivos das organizações.

Refere-se, na prática, à associação estruturada de um conjunto de diretrizes, responsabilidades, competências e habilidades, compartilhadas e assumidas dentro das instituições por gestores, técnicos e usuários de TI, que objetivam controlar efetivamente os processos, garantir a segurança das informações, otimizar a aplicação de recursos e dar suporte para a tomada de decisões, tudo isso de forma alinhada com a visão, a missão e as metas estratégicas das organizações.

No âmbito da governança de TI, podemos destacar pelo menos cinco pilares:

- (a) Alinhamento Estratégico, que garanta o trabalho conjunto entre processos de negócio e processos de TI;
- (b) Entrega de Valor, que assegure a maior eficiência e eficácia possível à Diretoria de Tecnologia da Informação;
- (c) Gerenciamento de Riscos, que permita a visualização ampla e abrangente de potenciais riscos para o negócio e viabilize meios de minimizá-los e mitigá-los;
- (d) Gerenciamento de Recursos, que garanta a otimização de recursos humanos e tecnológicos; e
- (e) Mensuração de Desempenho, que assegure a precisa medição e avaliação dos resultados do negócio, e não apenas critérios meramente financeiros.

3.3 Aprimorar ações sustentáveis na gestão de recursos naturais, materiais, bens e documentos

O tema intenta o alcance da mudança dos padrões comportamentais quanto a aquisições, prestação de serviços, consumo e gestão documental, em busca da melhoria da qualidade do gasto público e do aperfeiçoamento contínuo na gestão dos processos de trabalho.

Para o atingimento do objetivo, foram eleitos três temas considerados mais relevantes para o desenvolvimento de um novo patamar de sustentabilidade corporativa: (a) as contratações sustentáveis, que atingem todo o ciclo de uso e consumo de bens, materiais, documentos e recursos naturais; (b) o consumo de energia elétrica; e (c) o consumo de garrafinhas de plástico.

As contratações públicas, em razão da quantidade de recursos que movimentam, têm grande impacto no sistema econômico. Daí o potencial de contribuição para a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, por meio da criação de um grande mercado para negócios inovadores e sustentáveis.

O fomento às práticas de sustentabilidade, de racionalização e de consumo consciente de bens, materiais, documentos e recursos naturais requer mudanças nos padrões de contratação. Assim, por meio da política de governança das contratações públicas se pretende a implementação de mecanismos para o aumento das contratações sustentáveis no Poder Judiciário.

O segundo foco é a redução no consumo de energia elétrica, considerando a importância desse item quanto aos custos socioambientais e econômicos relacionados.

Por meio de ações combinadas se pretende aumentar o uso de equipamentos de alto rendimento e de baixo consumo de energia, e de novas tecnologias, bem como combater o desperdício, a fim de chegar a um consumo adequado à demanda, ganhando eficiência.

O terceiro foco é a redução de consumo de garrafinhas plásticas descartáveis. Os plásticos descartáveis constituem um problema para o meio ambiente, pois desperdiçam recursos naturais e matéria-prima, têm tido baixa reciclagem e geram poluição.

Por fim, o avanço rumo à eficiência da sustentabilidade administrativa atende a princípios e normativas de responsabilidade direta e objetiva do poder público com a governança ambientalmente responsável, bem como a responsabilidade indireta e subjetiva do exercício desse dever, como agente multiplicador de boas práticas na sociedade.

3.4 Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional

A estrutura física e a infraestrutura do Poder Judiciário catarinense visam dar condições à prestação jurisdicional apropriada, bem como possibilitar o desenvolvimento adequado das atividades que dão suporte aos serviços judiciários prestados à comunidade.

Com as mudanças recentes na forma de desenvolvimento dos trabalhos jurisdicionais e administrativos, é necessária a adequação dessa infraestrutura à nova dinâmica.

Algumas mudanças como (a) a eliminação dos processos físicos, (b) a ampliação do trabalho não presencial, (c) a regionalização de demandas judiciais, (d) a redistribuição do trabalho jurisdicional e (e) a cooperação entre unidades judiciárias com a consequente mudança na forma e na velocidade de criação de novas unidades reclamam atenção quanto ao planejamento de ações de médio e longo prazo.

Um olhar para o futuro também apresenta, de modo até súbito, outras mudanças como (f) a adoção dos regimes de trabalhos remotos de modo significativo (*home office* parcial e total), (g) a necessidade de espaços de trabalho compartilhado (*coworking*) e até (h) unidades judiciárias totalmente virtuais, sem vinculação física a uma edificação

(*anywhere office*). Essas mudanças reforçam a necessidade de atenção quanto aos próximos passos a serem tomados, ou seja, quanto às reais necessidades do Poder Judiciário diante das novas possibilidades e perspectivas.

Por outro lado, entre as quase 130 edificações do Poder Judiciário, muitas ainda não possuem condições ideais para o desenvolvimento da atividade jurisdicional, requerendo intervenções (obras) com vistas, por exemplo, ao cumprimento das normas de acessibilidade e de prevenção e combate a incêndios, incremento da segurança e regularização perante as prefeituras municipais, de modo que a adequação constante no objetivo englobe também as ações de melhoria ainda essenciais à dinâmica processual e operacional vigente.

Todos esses desafios se inserem em um contexto de responsabilidade orçamentária, na busca constante pela redução dos custos de manutenção da estrutura existente e futura, otimizando o uso, espaços e recursos disponíveis às grandes mudanças que se descortinam.

3.5 Fomentar a governança e a gestão estratégica

Como grande compêndio das formulações discutidas e expostas neste planejamento institucional do Judiciário catarinense, o estabelecimento do objetivo estratégico de fomento à governança e à gestão estratégica aborda e traduz iniciativas de inúmeras matizes. Aspectos como estratégia, avaliação de desempenho organizacional, tomada de decisão, alinhamento, papéis e responsabilidades, liderança, inovação, sustentabilidade, comunicação, transparência e parcerias ressaltam as oportunidades de evolução que os mecanismos de realização integrada da governança e gestão estratégica no âmbito deste Poder podem trilhar.

A governança, compreendendo a estratégia, se descortina no movimento basilar de formulação e de estabelecimento por quem de direito, envolvendo a necessária participação dos dirigentes máximos e dos gestores e técnicos setoriais em cada contexto organizacional. A definição da estratégia compreende o delineamento de objetivos estratégicos claros e inspiradores, os quais, comunicados e difundidos, serão os norteadores de todos os esforços institucionais.

Acordada a estratégia, é delegada a sua realização para que o agente público possa executar políticas, programas e projetos visando à consecução dos objetivos definidos. Esse agente, gestor setorial, tendo a sua atuação pautada pelo eficaz gerenciamento dos talentos humanos e dos recursos, promovendo inovações, atento aos riscos, usufruindo

do potencial das automações, busca, tanto ao realizar projetos visando à melhoria do desempenho, como continuamente melhorando seus processos de trabalho, o atingimento das metas associadas aos objetivos e resultados-chave.

A devida transparência sobre as ações promovidas e sobre os resultados entregues pelo agente possibilita o monitoramento interno e externo, mas notadamente oportuniza que seja realizada a avaliação de desempenho institucional, que propicia novos elementos à tomada de decisão, fechando o saudável e necessário ciclo da governança e gestão estratégica.

O presente plano já referencia desdobramentos da governança institucional nos subsistemas de contratações públicas e de tecnologia da informação (TI). Contudo, visando explorar o contexto acerca desse objetivo estratégico em particular, foi estruturado instrumento de questionário para coletar a percepção de vários grupos de colaboradores, incluindo magistrados e servidores, que realizam ou apoiam a gestão nos níveis estratégico e tático do PJSC. Inúmeros tópicos próximos à governança e à gestão estratégica foram abordados, e promissoras oportunidades para outros avanços foram identificadas, como o incremento da participação do *board* no estabelecimento da estratégia, a ampliação da comunicação da estratégia e o seu desdobramento nas áreas, o desenvolvimento de lideranças nos níveis estratégico, tático e operacional, a abertura de ambientes propícios à inovação e a realização da gestão de riscos, entre outras.

Esses avanços serão essenciais ao movimento de evolução e mudança percebido nesta jornada. Serão alimento e oxigênio apoiando a atualização contínua da forma de atuação da força de trabalho e a modernização da organização institucional do Judiciário catarinense.



JORNADA ESTRATÉGICA

Jornada Estratégica

A fim de se ressaltar a importância do momento e o desejo de promover um trabalho robusto de formulação das diretrizes estratégicas do Judiciário catarinense, o processo de realinhamento do Planejamento Estratégico recebeu tratamento especial no PJSC. Assim nasceu a Jornada Estratégica, um processo desenvolvido com a gerência conjunta de um grupo gestor, formado por integrantes do Gabinete da Presidência, da Corregedoria-Geral da Justiça e da Assessoria de Planejamento.

Para promover a Jornada Estratégica, o grupo gestor estabeleceu duas grandes frentes de trabalho:

- (a) grupos temáticos: com a participação massiva de magistrados e servidores em discussões temáticas a respeito dos principais temas estabelecidos pela estratégia nacional, em consonância com as especificidades do contexto em que se insere o Judiciário no Estado; e
- (b) consulta pública: com o registro da visão da sociedade catarinense acerca do seu Poder Judiciário, por meio de consulta eletrônica.

Para concluir a revisão e a composição do Planejamento Estratégico se conjugou a produção dos grupos temáticos com o resultado da consulta.

1. Grupos temáticos

Nessa primeira frente se organizaram grupos representativos de magistrados e servidores para os seguintes grandes temas: desjudicialização e solução adequada de conflitos, prestação jurisdicional, gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação, e infraestrutura. A produção dos grupos se reflete na definição de objetivos estratégicos e indicadores, que se deu por meio de reuniões de trabalho periódicas.

O processo iterativo permitiu que os integrantes dos grupos temáticos promovessem a cada encontro discussões setoriais internas, de forma a se incrementar gradativamente o conteúdo gerado nos debates, além de se validarem propostas e sugestões.

Em termos numéricos se ressalta o esforço empregado na execução de 37 reuniões de trabalho e o envolvimento de 68 pessoas, além daquelas que participaram de reuniões setoriais. Para o desenvolvimento de cada um dos objetivos e indicadores especificamente, os encontros por tema se conformaram conforme o quadro a seguir.

TEMA	N. DE REUNIÕES	N. DE ENVOLVIDOS
Desjudicialização e solução adequada de conflitos	4	18
Prestação jurisdicional	8	22
Gestão de pessoas	7	35
Tecnologia da informação e comunicação	7	18
Infraestrutura	6	19

2. Consulta pública

Por meio de formulário eletrônico se obteve a colaboração de um público com os mais variados perfis. A impressão de diversos atores ligados à Justiça teve papel fundamental no estabelecimento do novo rumo do Judiciário catarinense. Além de subsidiarem a produção final dos grupos temáticos, os resultados da pesquisa permitiram consolidar as declarações de missão e visão, além de apontar para os valores esperados da instituição no âmbito da sua atuação.

Destaca-se o perfil dos respondentes, o que enriqueceu o debate pelos variados pontos de vista. Com a maior participação, os servidores foram responsáveis por mais de 60% das respostas, seguidos de 14% da Ordem dos Advogados do Brasil e de 5% do Ministério Público.

Registra-se ainda a participação, em menor número, de magistrados, estagiários e residentes, assim como da Defensoria Pública, da Polícia Militar, da Polícia Civil, da Procuradoria-Geral do Estado, do Conselho Nacional de Justiça, da Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina, da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina e da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, entre outros.



GRUPOS E PARTICIPANTES

Grupos e Participantes

GRUPO GESTOR	SETOR
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência

DESJUDICIALIZAÇÃO	SETOR
Des. Antônio Zoldan da Veiga	Coordenadoria Estadual do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência
Danielle Cristina Novack	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Fernanda Joaquim da Silva Lipinski	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Geraldo Della Giustina	Corregedoria-Geral da Justiça

DESJUDICIALIZAÇÃO	SETOR
Juiz Jeferson Isidoro Mafra	1º Juizado Especial Cível da Comarca de Blumenau
Lana Isabel Knob	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Marcos Raccioppi	Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau
Juiz Maurício Cavallazzi Póvoas	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Maurício Walendowsky Sprícigo	Direção-Geral Judiciária
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência
Silvana Zardo	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Sílvio Dagoberto Orsatto	Juizado Especial Cível da Comarca de Lages

PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	SETOR
Des. Antônio Zoldan da Veiga	Coordenadoria Estadual do Sistema dos Juizados Especiais e do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Juiz Bruno Makowiecky Salles	Primeira Vice-Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Christiano Carioni	Direção-Geral Judiciária
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência
Danielle Cristina Novack	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Fernanda Joaquim da Silva Lipinski	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial

PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	SETOR
Geraldo Della Giustina	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Jeferson Isidoro Mafrá	1º Juizado Especial Cível da Comarca de Blumenau
Lana Isabel Knob	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Marcos Raccioppi	Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau
Juiz Maurício Cavallazzi Póvoas	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Maurício Walendowsky Sprícigo	Direção-Geral Judiciária
Rafael de Mello	Primeira Vice-Presidência
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência
Silvana Zardo	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Sílvio Dagoberto Orsatto	Juizado Especial Cível da Comarca de Lages
Juiz Silvio José Franco	Corregedoria-Geral da Justiça

GESTÃO DE PESSOAS	SETOR
Adalto Barros dos Santos	Academia Judicial
Agnéia Correa Socoloski	Academia Judicial
Alexandre dos Anjos	Academia Judicial
Anderson Luiz Dutra Mota	Diretoria de Gestão de Pessoas
Anelise Gevaerd Nort	Diretoria-Geral Administrativa
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência

GESTÃO DE PESSOAS	SETOR
Cristiano Minuzzi Debiasi	Diretoria de Saúde
Danielle Cristina Novack	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Deborah Moraes de Jesus	Diretoria de Gestão de Pessoas
Fernanda Joaquim da Silva Lipinski	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Flávio Augusto Graziano	Diretoria-Geral Administrativa
Graciela de Oliveira Richter Schmidt	Diretoria de Saúde
Hellen Martins Geremias	Diretoria de Saúde
Juliana Aita de Oliveira	Diretoria de Gestão de Pessoas
Kristiano Kretzer	Coordenadoria de Magistrados
Lana Isabel Knob	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Lucas Veit Braun	Diretoria-Geral Administrativa
Lys Teixeira	Diretoria de Gestão de Pessoas
Marcelo Dias e Silva	Diretoria de Gestão de Pessoas
Marcelo Parisi Freitas	Diretoria de Gestão de Pessoas
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Juiz Maurício Cavallazzi Póvoas	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Melina de Jesus dos Santos Muller	Diretoria de Gestão de Pessoas
Odilon Luciano	Diretoria de Gestão de Pessoas
Paulo Werner Kern Alves Junior	Diretoria de Gestão de Pessoas
Rafael Giorgio Ferri	Diretoria de Gestão de Pessoas
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Raphael Jacques de Souza	Diretoria de Gestão de Pessoas

GESTÃO DE PESSOAS	SETOR
Ricardo Uliana dos Santos	Academia Judicial
Rodrigo Granzotto Peron	Diretoria-Geral Administrativa
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência
Rosana Cipriani	Diretoria de Saúde

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	SETOR
Anna Cláudia Krüger	Diretoria de Tecnologia da Informação
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Christiano Carioni	Direção-Geral Judiciária
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência
Daniel Moro Andrade	Diretoria de Tecnologia da Informação
Flávio Augusto Graziano	Diretoria-Geral Administrativa
João Anfilóquio Machado Júnior	Diretoria-Geral Administrativa
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Marcos Raccioppi	Diretoria de Suporte à Jurisdição de Primeiro Grau
Maurício Walendowsky Sprícigo	Direção-Geral Judiciária
Patrick Padilha	Diretoria de Tecnologia da Informação
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Rafaela Carla Vitorino	Diretoria-Geral Administrativa
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Ricardo Tadeu Boscollo Heleno	Corregedoria-Geral da Justiça
Rodrigo Granzotto Peron	Diretoria-Geral Administrativa
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência

INFRAESTRUTURA	SETOR
Arthur Haas de Souza Capeletti	Gabinete da Presidência
Cassiano Reis	Assessoria de Planejamento
Cleon Bassani Ribas	Gabinete da Presidência
Daniel Fachin Krause	Diretoria de Engenharia e Arquitetura
Débora Piazza	Diretoria de Engenharia e Arquitetura
Everton Tischer	Diretoria de Engenharia e Arquitetura
Fabiane Miguel	Diretoria de Infraestrutura
Fernanda de Jesus	Diretoria de Infraestrutura
Fernanda Joaquim da Silva Lipinski	Comitê Gestor do Trabalho Não Presencial
Flávio Augusto Graziano	Diretoria-Geral Administrativa
Graziela Scariot	Diretoria de Infraestrutura
Helen Petry	Secretaria de Gestão Socioambiental
João Anfilóquio Machado Júnior	Diretoria-Geral Administrativa
Marcos Leon Bianchi	Gabinete da Presidência
Juiz Maurício Cavallazzi Póvoas	Comitê Orçamentário, de Gestão de Pessoas e de Atenção Prioritária ao Primeiro Grau de Jurisdição
Rafael Ulguim da Rosa Oliveira	Assessoria de Planejamento
Ramon de Quadros Costa	Corregedoria-Geral da Justiça
Juiz Romano José Enzweiler	Gabinete da Presidência
Santicler Silvy Kogure	Diretoria de Engenharia e Arquitetura



PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA
de Santa Catarina
Gabinete da Presidência