

**DIAGNÓSTICO DO PODER JUDICIÁRIO
CATARINENSE**

Ano base: 2014

**Processo de revisão do seu Planejamento Estratégico
e
Alinhamento às diretrizes do Judiciário nacional
- período 2015 e 2020 -**

Sumário

Introdução.....	3
Metodologia	4
Questionário de pesquisa realizada junto ao público interno e externo – Tópicos estratégicos e itens associados	6
Resultado da pesquisa de diagnóstico	8
Mapa estratégico do Poder Judiciário brasileiro	2
Macrodesafios, Tendências atuais e Cenários desejados do Poder Judiciário brasileiro	13
Detalhamento dos Macrodesafios do Poder Judiciário brasileiro – Justiça Estadual.....	14
Mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense.....	18
Justiça em Números 2013 - <i>Ranking</i> dos Tribunais estaduais	19
Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Nível Nacional.....	20
Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Impacto da Execução.....	21
Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Nível Estadual - Santa Catarina	22
Interpretação do questionário da pesquisa de diagnóstico.....	25
Composição do novo mapa estratégico	28
Considerações finais	29

Introdução

O presente DIAGNÓSTICO DO PODER JUDICIÁRIO CATARINENSE – Ano base 2014, busca apresentar a atual situação do Poder Judiciário de Santa Catarina - PJSC, com vistas à revisão do seu Planejamento Estratégico e ao alinhamento às diretrizes do Judiciário Nacional.

O documento foi organizado por meio da análise conjunta dos dados inscritos no relatório Justiça em Números ano de 2013, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ, que refletem os resultados da atuação do PJSC no período, dos resultados da pesquisa realizada junto ao público interno e externo, que apontou pontos fortes e fracos da instituição, e, ainda, das diretrizes do Judiciário Nacional, para o período 2015 e 2020, que apontam os macrodesafios, as tendências atuais e os cenários almejados para o Poder Judiciário.

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, o conhecimento e a análise dos números da Justiça brasileira promovem e estimulam reflexões sobre os avanços e desafios do acesso à Justiça.

A temática relativa ao acesso à Justiça no Brasil - disposta no art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal de 1988, apresenta diversas dimensões que vão desde o desenho de seus contornos conceituais até a efetiva realização desse direito, indispensável em um Estado Democrático de Direito.

O relatório Justiça em Números 2013, elaborado pelo CNJ e tendo como referência o ano de 2012, contém informações sobre o comportamento da Justiça brasileira, detalhando o perfil de cada tribunal, apresentando dados fornecidos pelos próprios tribunais sobre orçamento, recursos humanos, litigiosidade, congestionamento e produtividade

Ao revelar as particularidades administrativas e institucionais dos tribunais brasileiros, propicia dados concretos para a formulação e o planejamento das políticas judiciárias, fornecendo à sociedade um retrato sólido da estrutura judicial no Brasil.

O CNJ enfatiza que a ampliação da estrutura judiciária e o fortalecimento da força normativa dos direitos fundamentais torna evidente que a concepção de acesso à Justiça vai além do direito de ação: é necessário que a demanda ingressada em juízo seja solucionada de forma efetiva, adequada e tempestiva.

Salienta ainda que as novas tendências de gestão judiciária devem estar sintonizadas com o novo paradigma de promoção de acesso à

Justica, impulsionando assim, importantes modificações na dinâmica judicial brasileira.

Metodologia

Cumprindo o processo de revisão do seu Planejamento Estratégico (PE) e de alinhamento às diretrizes do Judiciário nacional para o período compreendido entre 2015 e 2020, o Poder Judiciário catarinense – PJSC, visando analisar se suas políticas, programas e projetos estão alinhados à nova tendência nacional de gestão judiciária, lançou questionário de pesquisa para diagnosticar, de forma participativa, se referidas ações contemplam as expectativas e necessidades de seus clientes, expressas, muitas vezes, na efetividade, tempestividade, eficiência e celeridade dos serviços prestados.

O questionário foi direcionado ao público externo – composto por OAB, Ministério Público, Defensoria Pública, Procuradoria-Geral do Estado e Sociedade - e público interno – composto por magistrados, servidores e estagiários.

A pesquisa contemplou os seguintes aspectos: Imagem institucional do PJSC perante a Sociedade, Políticas institucionais do PJSC, Infraestrutura e relacionamento, Gestão organizacional, Recursos humanos, Recursos tecnológicos, e Infraestrutura disponível.

De posse do resultado da pesquisa, a Assessoria de Planejamento analisou, individualmente, as respostas dos questionamentos de cada aspecto abordado na pesquisa. Analisou ainda o desempenho do PJSC - identificado pelos indicadores componentes do seu atual mapa estratégico -, o diagnóstico e orientações do CNJ, e os macrodesafios do Poder Judiciário nacional.

Foi proposta então uma nova configuração das atuais perspectivas estratégicas, alterando Planejamento e Orçamento, Aprendizado e Crescimento, Procedimentos Internos e Sociedade, para: Gestão; Pessoas e Recursos; Serviços; e Clientes. Nesse novo entendimento, Sociedade não terá o *status* de perspectiva, mas sim estará associada aos valores institucionais que expressam sua satisfação com os serviços prestados, e que caracterizam a imagem organizacional transmitida, e que, seguindo a relação de causa-e-efeito entre as perspectivas, estará satisfeita se a Visão Organizacional do PJSC for atingida na sua plenitude.

Com base nos pontos fracos e fortes, apontados no resultado da pesquisa, e nas novas diretrizes do Judiciário nacional, para o período compreendido entre 2015 e 2020, à cada perspectiva, associaram-se proposições estratégicas, denominadas temas, que serão utilizadas na validação e estabelecimento dos novos objetivos estratégicos.

Para cada tema proposto e consoante os respectivos pontos fortes e fracos, os participantes do *workshop* de revisão do Planejamento Estratégico construirão novos objetivos estratégicos.

A proposta é a de que os participantes do evento validem as propostas apresentadas para perspectivas estratégicas, negócio, missão e visão do Poder Judiciário catarinense para o período de 2015 a 2020, ou apresentem novas sugestões para cada um desses quesitos. Além disso, aproveitando a participação de representantes dos diversos públicos que atuam junto ao Poder Judiciário, será buscada a elaboração de um banco de propostas e projetos para o atingimento dos objetivos que irão compor o novo mapa estratégico da organização.

Visando ao desdobramento do plano estratégico em planos de ações, os objetivos estratégicos, além de aproximar o nível gerencial e operacional do PJSC das estratégias estabelecidas, visa nortear os gestores na elaboração dos seus planos de ações, metas e indicadores de desempenho, para o período de 2015 a 2020, permitindo assim o alinhamento das ações empreendidas com as diretrizes estratégicas da organização. Referido alinhamento deve ser o eixo principal de geração do pensamento estratégico nos gestores e colaboradores do PJSC.

Questionário de pesquisa realizada junto ao público interno e externo – Tópicos estratégicos e itens associados

Público externo

Imagem institucional do PJSC perante a Sociedade: Respeito, Credibilidade, Parcialidade, Transparência, Modernidade, Efetividade, Facilidade de acesso à Justiça, Eficiência, Celeridade, Comportamento elitista, Conduta ética, e Garantia dos direitos de cidadania.

Políticas institucionais do PJSC: Relacionamento com outras instituições, Promoção de soluções alternativas de conflitos, Responsabilidade socioambiental, Fortalecimentos dos Juizados Especiais, Combate à corrupção e improbidade administrativa, Priorização das demandas repetitivas e de grandes litigantes, Impulso às execuções fiscais e cíveis, e Aprimoramento da gestão da justiça criminal.

Infraestrutura e relacionamento: Tempo de espera para atendimento, Qualidade do atendimento, Qualidade dos serviços prestados, Sistemas judiciais de 1º Grau, Sistemas judiciais de 2º Grau, Estrutura disponível nas salas de audiências, Site institucional, Serviços disponíveis para dispositivos móveis, Confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, Infraestrutura (espaço físico, sanitários, climatização, mobiliários, sinalização, etc.), e Acessibilidade.

Público interno

Imagem institucional do PJSC perante a Sociedade: Respeito, Credibilidade, Parcialidade, Transparência, Modernidade, Efetividade, Facilidade de acesso à Justiça, Eficiência, Celeridade, Comportamento elitista, Conduta ética, e Garantia dos direitos de cidadania.

Políticas institucionais do PJSC: Relacionamento com outras instituições, Promoção de soluções alternativas de conflitos, Responsabilidade socioambiental, Preocupação com a saúde dos magistrados e servidores, Preocupação com a segurança dos magistrados e servidores, Fortalecimento dos Juizados Especiais, Satisfação dos usuários, Diálogo com magistrados e servidores,

Combate à corrupção e à improbidade administrativa, Priorização das demandas repetitivas e de grandes litigantes, Impulso às execuções fiscais e cíveis, e Aprimoramento da gestão da justiça criminal.

Gestão organizacional: Orçamento participativo, Execução orçamentária, Cultura do planejamento, Gestão de projetos, Comunicação institucional, Melhoria contínua das rotinas de trabalho, Interação entre as áreas, Profissionalização da gestão, Definição de metas, Utilização de indicadores de desempenho, Disseminação de boas práticas, Gestão do conhecimento, e Orientação, controle e fiscalização dos atos administrativos e judiciais.

Recursos humanos: Produtividade dos magistrados, Produtividade dos servidores, Qualificação dos magistrados, Qualificação dos servidores, Valorização dos magistrados, Valorização dos servidores, Comprometimento, Qualidade dos serviços prestados, Clima organizacional, Qualidade do atendimento, Quadro de pessoal (quantidade), Manutenção dos talentos (retenção dos recursos humanos), Rotatividade interna de pessoal (remoção e relotação), Política de capacitação, Educação a distância, Motivação, Remuneração, Carreira funcional, Volume de trabalho, Horário de trabalho, Carga horária, Plano de saúde, Bolsas de estudo, Critérios para ocupação de cargos comissionados e funções gratificadas, Desenvolvimento de lideranças, Gestão de pessoas por competências, Formação de mediadores e conciliadores, Auxílio-alimentação, Auxílio-saúde, Auxílio-creche, Concurso público, Avaliação de desempenho, Critérios para promoção na carreira, e Acompanhamento de estágio probatório.

Recursos tecnológicos: Equipamentos de informática (computadores e monitores de vídeo), Impressoras, Serviços de telefonia (fixa e móvel), Sistemas judiciais de 1º Grau, Sistemas judiciais de 2º Grau, Sistemas administrativos, Velocidade da rede, Serviços de manutenção dos equipamentos, Equipamentos para salas de audiências, Site institucional, Serviços disponíveis para dispositivos móveis, e Confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações.

Infraestrutura disponível: Mobiliário adequado, Acessórios ergonômicos, Material de expediente, Veículos, Sinalização, Espaço físico, Acessibilidade, Manutenção das instalações, Condicionadores de ar, Iluminação, e Instalações sanitárias.

Resultado da pesquisa de diagnóstico

Público externo

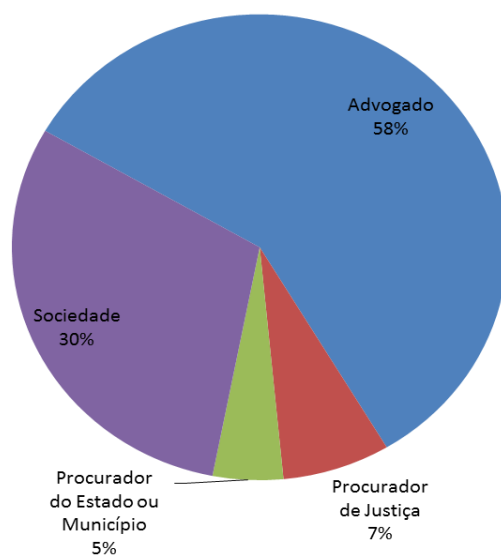


Figura 1 – Perfis dos participantes do público externo, em percentuais.

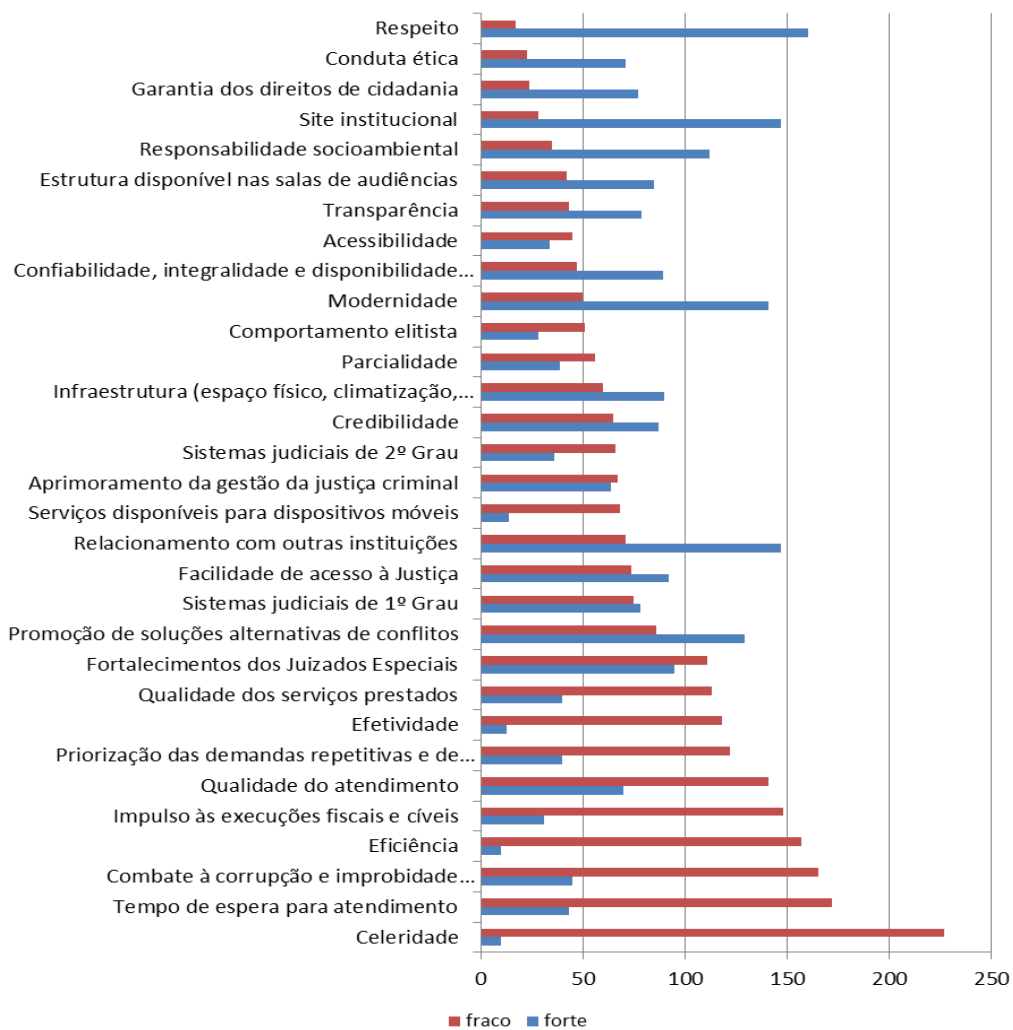


Figura 2 – Resultado da pesquisa junto ao público externo, ordenada pelos itens classificados como pontos fracos.

Público interno

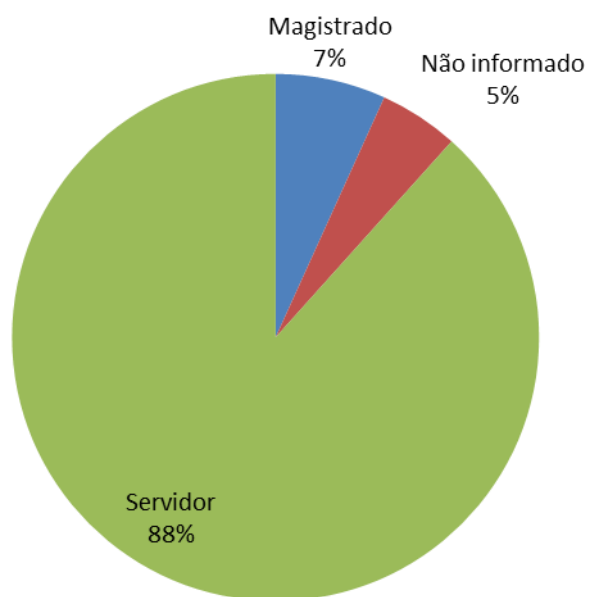


Figura 3 – Perfis dos participantes do público interno, em percentuais.

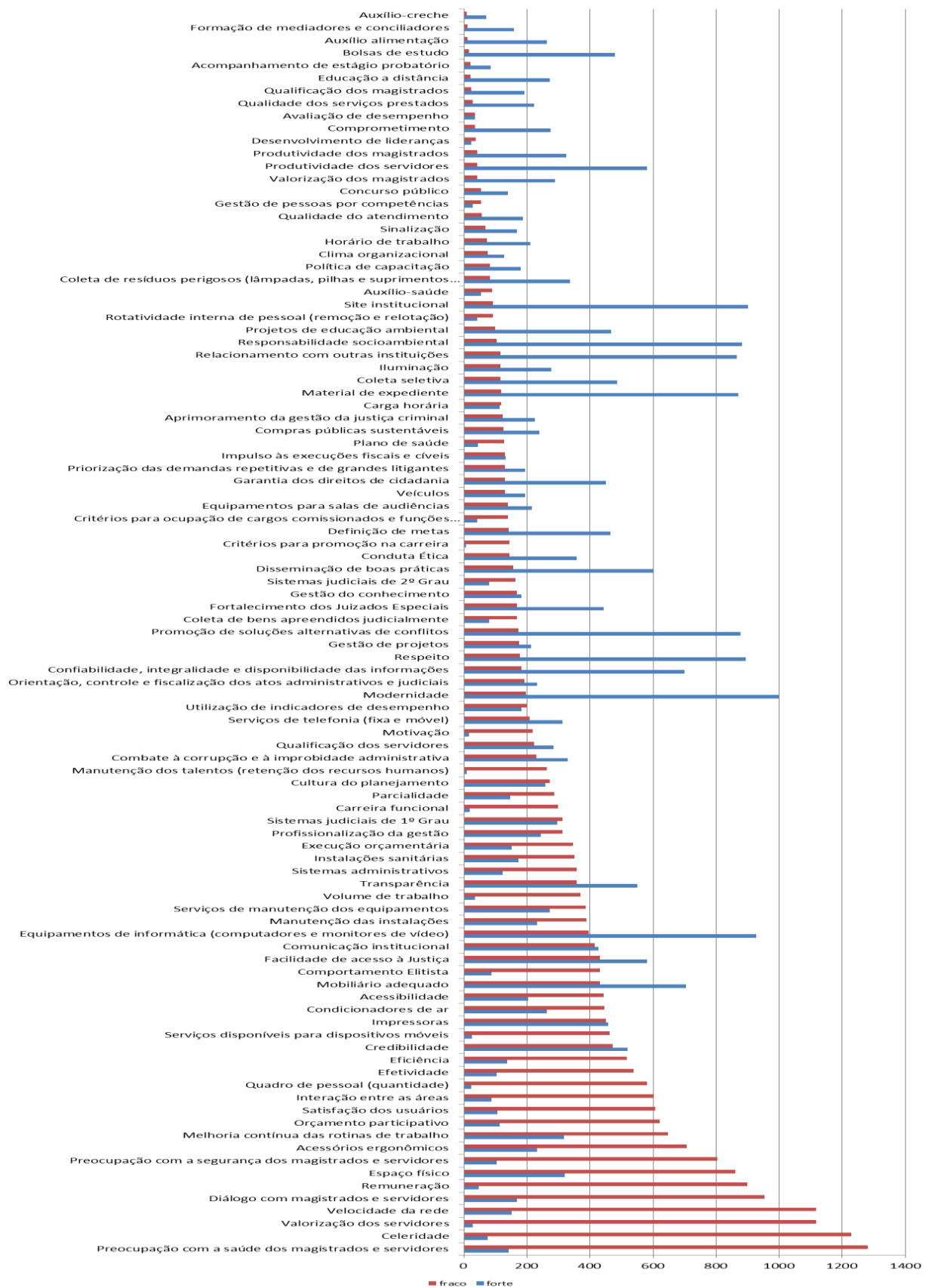


Figura 4 – Resultado da pesquisa junto ao público interno, ordenada pelos itens classificados como pontos fracos.

Mapa estratégico do Poder Judiciário brasileiro

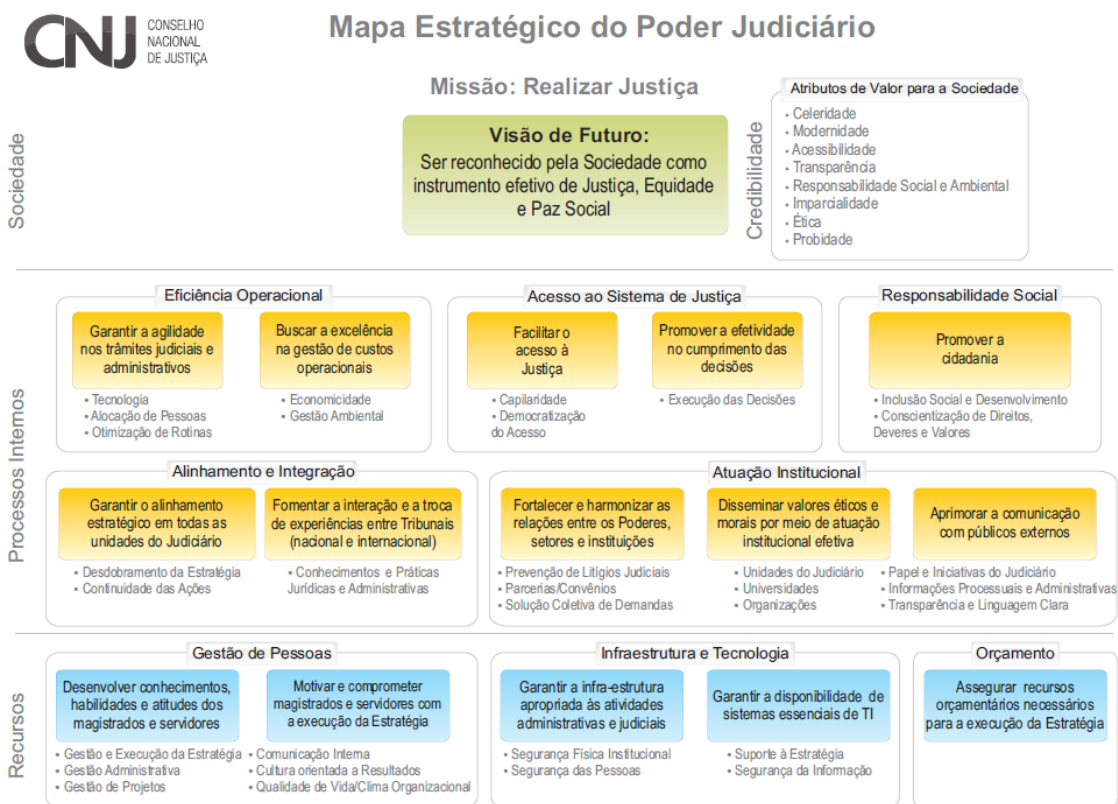


Figura 5 – Mapa Estratégico do Poder Judiciário.

Macrodesafios, Tendências atuais e Cenários desejados do Poder Judiciário brasileiro

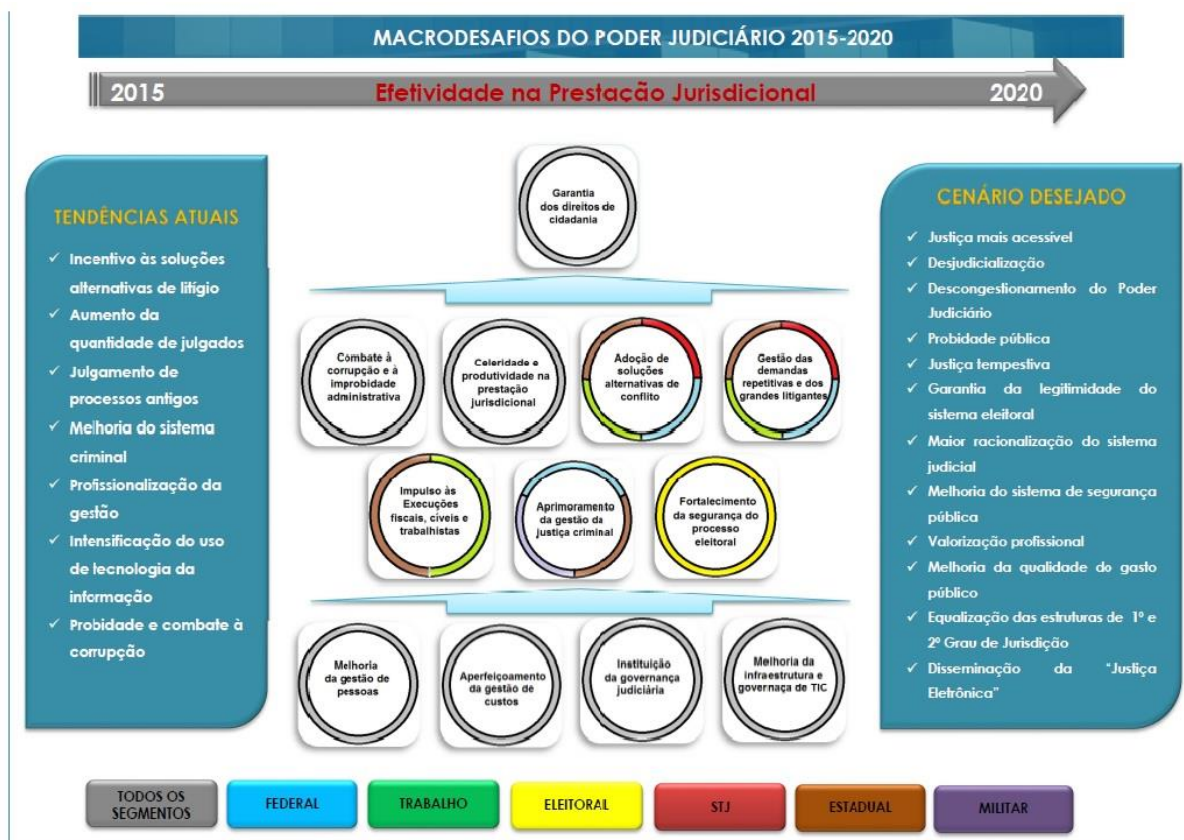


Figura 6 – Revisão do Planejamento Estratégico do Judiciário - Macrodesafios, Tendências atuais e Cenários desejados do Poder Judiciário brasileiro

Detalhamento dos Macrodesafios do Poder Judiciário brasileiro – Justiça Estadual

Sociedade

1. Efetividade na prestação jurisdicional

Trata-se de indicador sintético de resultado, denominado Índice de Efetividade da Justiça - IEJus, que permitirá ao Poder Judiciário aferir a sua efetividade a partir dos dados relativos às dimensões: Acesso à Justiça, Duração do Processo e Custo.

2. Garantia dos direitos de cidadania

Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão trabalhador-produtor, cidadãoconsumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

Processos internos

1. Combate à corrupção e à improbidade administrativa

Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública e eleitorais, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

2. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional

Tem por finalidade materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos

judiciais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados.

3. Adoção de soluções alternativas de conflito

Refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem; à formação de agentes comunitários de justiça; e, ainda, à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público, e outras entidades afins.

4. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes

Refere-se à redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, advindos dos entes públicos, do sistema financeiro, das operadoras de telefonia, entre outros, por meio da gestão da informação e do uso de sistemas eletrônicos. Visa reverter a cultura da excessiva judicialização, com a proposição de inovações legislativas, a criação e aplicação de mecanismos para penalizar a litigância protelatória e o monitoramento sistemático dos assuntos repetitivos e dos grandes litigantes.

5. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas

Implantação de ações visando à efetividade das ações judiciais, propiciando a recuperação de bens e valores aos cofres públicos (execuções fiscais) e a solução definitiva dos litígios cíveis e trabalhistas. Para tanto, podem ser adotados mecanismos como a utilização tempestiva dos sistemas de bloqueio de ativos do devedor (BACENJUD, RENAJUD, INFOJUD); a realização de leilões judiciais; a celebração de parcerias com as Procuradorias de Fazenda, juntas comerciais, cartórios de registro de imóveis e de protesto de títulos; a inscrição da dívida nos sistemas de proteção ao crédito, a exemplo do Serasa e SPC, entre outras ações.

6. Aprimoramento da gestão da justiça criminal

Refere-se à adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de maior

aplicação de penas e medidas alternativas, investimento na justiça restaurativa, aperfeiçoamento do sistema penitenciário, fortalecimento dos conselhos de comunidade, penitenciários e dos patronatos e combate ao uso de drogas ilícitas. Pretende reduzir o número de processos, as taxas de encarceramento e a reincidência; estabelecer mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social; e a construção de uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social.

Recursos

1. Melhoria da Gestão de Pessoas

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário.

Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

2. Aperfeiçoamento da Gestão de Custos

Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça.

3. Instituição da governança judiciária

Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de comunicação da estratégia, de

gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

4. Melhoria da infraestrutura e governança de TIC

Uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.

Mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense

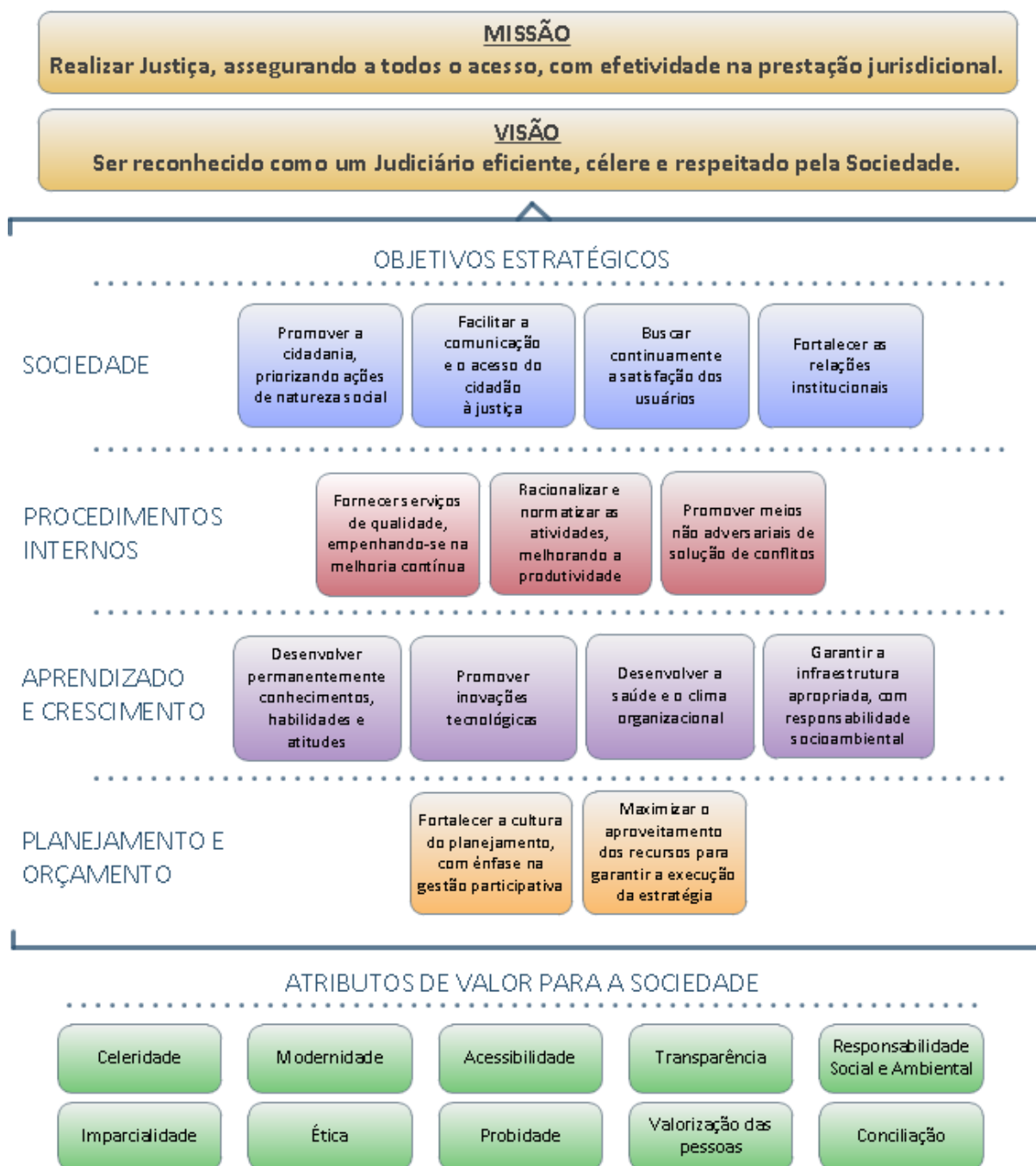


Figura 7 – Mapa estratégico do Poder Judiciário catarinense

Justiça em Números 2013 - *Ranking* dos Tribunais estaduais

Apresenta-se a seguir a posição dos tribunais - considerando a série histórica - com relação à eficiência, considerando-se o índice de produtividade comparada da Justiça – IPC-Jus.

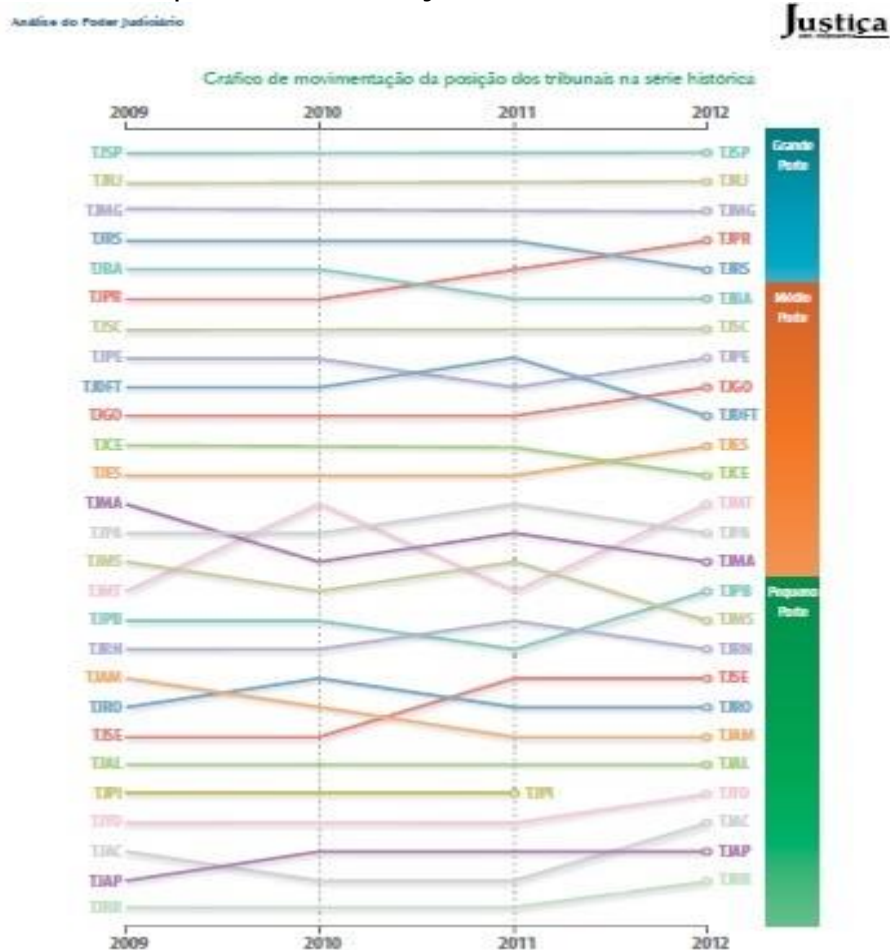


Figura 8 – Gráfico de movimentação da posição dos tribunais na série histórica.

1º Grupo: Grande porte		2º Grupo: Médio porte		3º Grupo: Pequeno porte				
	Escore		Escore		Escore			
1	TI de São Paulo	4,24	1	TI de Bahia	-0,20	1	TI de Paraíba	-0,42
2	TI do Rio de Janeiro	1,29	2	TI de Santa Catarina	-0,03	2	TI de Mato Grosso do Sul	-0,42
3	TI de Minas Gerais	1,03	3	TI de Pernambuco	-0,07	3	TI do Rio Grande do Norte	-0,45
4	TI do Paraná	0,50	4	TI de Goiás	-0,08	4	TI de Sergipe	-0,50
5	TI do Rio Grande do Sul	0,46	5	TI do Distrito Federal e dos Territórios	-0,10	5	TI de Rondônia	-0,51
			6	TI do Espírito Santo	-0,19	6	TI de Amazonas	-0,52
			7	TI de Ceará	-0,30	7	TI de Alagoas	-0,57
			8	TI de Mato Grosso	-0,34	8	TI do Tocantins	-0,57
			9	TI do Pará	-0,34	9	TI de Acre	-0,63
			10	TI de Maranhão	-0,36	10	TI de Amapá	-0,63
						11	TI de Roraima	-0,66
						12	TI de Piauí*	NA

Figura 9 – Grupos dos tribunais de justiça, de acordo com o porte.

Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Nível Nacional

A Justiça Estadual está estruturada em dois graus de jurisdição. O primeiro grau é composto pelos juízes de Direito e pelos Juizados Especiais Cíveis e Criminais e suas Turmas Recursais. O segundo grau é formado pelos 27 tribunais de Justiça, com sede nas capitais dos estados.

Os Juizados Especiais Cíveis e os Juizados Criminais, criados pela Lei n. 9.099, de 26 de setembro de 1995, são competentes para conciliação, processamento e julgamento das causas de menor complexidade e de menor potencial ofensivo, respectivamente.

Considerando-se os processos em tramitação como a soma de casos novos e casos pendentes, deve-se observar que a Justiça Estadual vem tendo aumento em todos os anos da série histórica, tendo chegado a 9,9% desde 2009. Os TJs de grande porte que possuem grande proporção de casos novos por 100 mil habitantes também contam com grande quantidade de processos em tramitação. No mesmo sentido estão os demais TJs da Região Sul e Sudeste, isto é, o TJSC e o TJMG.

Conforme resultados a seguir, não consta nenhum tribunal de médio porte entre os mais produtivos, destacando-se com maiores percentuais o TJDFT (79%) e o TJSC (77%) e com os menores o TJPE (44%) e o TJ MT (44%). Saliente-se a trajetória descendente de eficiência do TJSC (que já foi teve 80% em 2009).

A quantidade de processos que ingressam cresce mais significativamente que o quantitativo de sentenças e o de baixas.

O crescimento da demanda não tem possibilitado que os esforços para julgar e baixar processos sejam suficientes. Mais especificamente, ao se analisar o crescimento do quantitativo dos casos novos junto com os indicadores de magistrados e servidores, observa-se que a grande maioria dos tribunais, com exceção da Justiça Federal, não consegue dar vazão aos processos em relação ao estoque existente.

A análise da série histórica traz à tona, novamente, o peso exercido pelos processos de execução fiscal, que representam 40% do estoque

de processos pendentes e apenas 13% dos casos novos. A taxa de congestionamento na execução fiscal é de 89%.

Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Impacto da Execução

Os principais dados referentes à litigiosidade, isto é, casos novos, pendentes e processos baixados, quando desagregados, permitem entender que, apesar da demanda por ações de conhecimento (74,5%) ser substancialmente maior que a demanda por ações de execução (25,5%), o peso dos casos pendentes recai substancialmente para os processos de execução (que são 53,3%).

Grande parte dos processos de conhecimento em tramitação corresponde aos não criminais (78,9%) e, pela primeira vez na série histórica, a taxa de congestionamento relacionada a esses processos ultrapassou a dos criminais (65% e 63% respectivamente).

Com a queda na taxa de congestionamento dos processos de conhecimento criminal, torna-se ainda mais importante a análise das taxas de congestionamento dos processos de execução. O grande gargalo com relação a esses processos encontra-se nos processos de execução fiscal que correspondem a 35,4% de toda a tramitação e registram taxa de congestionamento de 89%. Tal indicador deverá permanecer alto no próximo ano, já que o quantitativo de casos novos de processos de execução fiscal ultrapassa em 538.173 o total de processos baixados dessa classe.

A alta taxa de congestionamento observada nas execuções penais impacta a análise da taxa de congestionamento global, entretanto é inerente à própria natureza desses processos.

O total de casos pendentes na Justiça Estadual é hoje predominantemente de execução (53,3%), mais especificamente dos títulos executivos extrajudiciais fiscais (42,8%). A composição dos processos em tramitação revela que o quantitativo de casos pendentes cresce em ritmo mais acelerado que o crescimento dos casos novos nos processos de execução.

A análise mais acurada da taxa de congestionamento e a composição do estoque de cada tribunal permite que se amplie a lente do problema da execução.

A execução é um grande problema para os maiores tribunais.

Justiça em Números 2013 - Considerações CNJ – Nível Estadual - Santa Catarina

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC) sempre apresentou variações positivas com relação à despesa total, sendo que, em 2012, este aumento foi de 5,4%. Dessa forma, a despesa total cresceu 21,1% no último quadriênio, com destaque para a despesa de recursos humanos que teve alta de 38,5%. Na contramão, encontra-se a despesa com bens e serviços que diminuiu 45% nos últimos quatro anos.

O aumento no total da força de trabalho em 2012 (15,5%) deve-se ao aumento do número de servidores efetivos (7,4%), requisitados (392,5%) e também da força de trabalho auxiliar (24,3%). Já o quantitativo de magistrados diminuiu 1,8% em 2012 com destaque para os de primeiro grau, com queda de 2,1%, e os dos Juizados Especiais, com redução de 2,7%.

A carga de trabalho por magistrado aumentou 11,2% no último quadriênio, com destaque para as Turmas Recursais (16,2%) e o primeiro grau (19,4%). No último ano, o número de sentenças por magistrado aumentou 7,6%, e o quantitativo de processos baixados por magistrado apresentou pequena alta (1,2%).

Com relação à taxa de congestionamento, percebe-se sutil aumento de 1,6 p.p. em 2012 sobrepondo-se à queda de também 1,6 p.p. em 2011. Dessa forma, a taxa de congestionamento no ano de 2012 apresentou o mesmo percentual de 2010: 72,4%. Destaca-se a alta taxa dos processos de execução de título extrajudicial fiscal, 88,5%.

Os TJs de São Paulo, Pernambuco, Santa Catarina e Goiás possuem taxas de congestionamento igualmente elevadas nos processos de execução e de conhecimento.

De todo modo, os TJs de Santa Catarina, Alagoas e Amazonas, que não são de grande porte, também possuem alta produtividade de seus magistrados, porém esta não tem sido suficiente para alcançar taxa de congestionamento inferior ao patamar de 73%.

Saliente-se a trajetória descendente de eficiência do TJSC (que já foi teve 80% em 2009).

Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina

72

JUSTIÇA ESTADUAL



Os seguidos aumentos na despesa com informática acumulam crescimento de 124% desde 2009.








Força de Trabalho

Magistrados	Quantidade	Δ (+/-)
2º Grau	90	0,0%
1º Grau	325	↓ -2,1%
Turmas Recursais	29	↑ 38,1%
Juizados Especiais	179	↓ -2,7%
Total Magistrados	439	↓ -1,8%







O total da força de trabalho aumentou devido, principalmente, ao acréscimo de 876 estagiários no ano de 2012.

Servidores	Quantidade	Δ (+/-)
Efetivos	6.146	↑ 7,4%
Cedidos	8	↓ -20,0%
Requisitados	330	↑ 392,5%
Sem Vínculo Efetivo	723	↓ -4,6%
Terceirizados	1.857	↑ 7,5%
Estagiários	2.861	↑ 44,1%
Juizes Leigos	81	↓ -19,0%
Conciliadores	252	↑ 0,8%
Total Servidores	12.242	↑ 15,5%

Indicadores por Magistrado










							
	Carga de Trab.	Δ (+/-)	Proc. Julgados	Δ (+/-)	Proc. Baixados	Δ (+/-)	
2º Grau	2.189	↓ -4,7%	1.154	↓ -9,7%	1.285	↑ 12,4%	
1º Grau	7.525	↑ 7,9%	1.491	↑ 11,9%	1.659	↓ -2,7%	
Turmas Recursais	696	↓ -6,6%	307	↓ -12,2%	307	↓ -12,2%	
Juizados Especiais	2.053	↑ 11,0%	751	↑ 8,5%	763	↑ 9,2%	
TJSC	6.902	↑ 7,2%	1.667	↑ 7,6%	1.823	↑ 1,2%	

Indicadores de Produtividade

							
	Baixados/Cn	Δ (+/-)	Taxa Congest.	Δ (+/-)	Conhecimento	Execução	
2º Grau	127,1%	↑ Δ 25,89	30,1%	↓ Δ -10,16	não se aplica		
1º Grau	95,2%	↓ Δ -6,35	77,2%	↑ Δ 2,41	69,0%	83,9%	
Turmas Recursais	75,7%	↑ Δ 13,47	54,0%	↑ Δ 3,18	não se aplica		
Juizados Especiais	86,5%	↑ Δ 3,84	61,0%	↑ Δ 0,22	58,5%	74,9%	
TJSC	96,8%	↓ Δ -0,62	72,4%	↑ Δ 1,56	66,7%	83,6%	

O total de processos baixados diminuiu 0,6% no ano de 2012, enquanto a quantidade de casos novos e pendentes aumentou, o que culminou com o aumento da taxa de congestionamento.

Movimentação Processual

									
	Estoque	Δ (+/-)	Casos Novos	Δ (+/-)	Julgados	Δ (+/-)	Baixados	Δ (+/-)	Saldo Estimado
2º Grau	74.395	↑ 5,5%	90.996	↓ -10,5%	103.820	↓ -9,7%	115.662	↑ 12,4%	49.729
1º Grau	1.800.266	↑ 6,5%	566.197	↑ 1,6%	484.424	↑ 9,5%	539.299	↓ -4,7%	1.827.164
Turmas Recursais	7.571	↑ 143,0%	11.749	↓ -0,3%	8.890	↑ 21,3%	8.890	↑ 21,3%	10.430
Juizados Especiais	192.179	↑ 11,6%	158.006	↑ 1,5%	134.487	↑ 5,5%	136.610	↑ 6,2%	213.575
Total	2.074.411	↑ 7,2%	826.948	↑ 0,1%	731.621	↑ 5,7%	800.461	↓ -0,6%	2.100.898

Análise da série histórica

O Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC) sempre apresentou variações positivas com relação à despesa total, sendo que, em 2012, este aumento foi de 5,4%. Dessa forma, a despesa total cresceu 21,1% no último quadriênio, com destaque para a despesa de recursos humanos que teve alta de 38,5%. Na contramão, encontra-se a despesa com bens e serviços que diminuiu 45% nos últimos quatro anos.

O aumento no total da força de trabalho em 2012 (15,5%) deve-se ao aumento do número de servidores efetivos (7,4%), requisitados (392,5%) e também da força de trabalho auxiliar (24,3%). Já o quantitativo de magistrados diminuiu 1,8% em 2012 com destaque para os de primeiro grau, com queda de 2,1%, e os dos Juizados Especiais, com redução de 2,7%.

A carga de trabalho por magistrado aumentou 11,2% no último quadriênio, com destaque para as Turmas Recursais (16,2%) e o primeiro grau (19,4%). No último ano, o número de sentenças por magistrado aumentou 7,6%, e o quantitativo de processos baixados por magistrado apresentou pequena alta (1,2%).

Com relação à taxa de congestionamento, percebe-se sutil aumento de 1,6 p.p. em 2012 sobrepondo-se à queda de também 1,6 p.p. em 2011. Dessa forma, a taxa de congestionamento no ano de 2012 apresentou o mesmo percentual de 2010: 72,4%. Destaca-se a alta taxa dos processos de execução de título extrajudicial fiscal, 88,5%.

Figuras 10 e 11 – Justiça em Números 2013 – Infográfico do Tribunal de Justiça de Santa Catarina

Interpretação do questionário da pesquisa de diagnóstico

Da análise das respostas do questionário direcionado ao público externo, extrai-se que se destacaram os pontos fortes relacionados aos itens: respeito; site institucional; modernidade; relacionamento com outras instituições; e promoção de soluções alternativas de conflitos.

De forma contrária, os pontos fracos que se destacaram relacionam-se com: fortalecimento dos juizados especiais; qualidade dos serviços prestados; efetividade; priorização das demandas repetitivas e de grandes litigantes; a qualidade do atendimento; impulso às execuções fiscais e cíveis; eficiência; combate à corrupção e improbidade; tempo de espera para atendimento; e celeridade.

Já da análise das respostas do questionário direcionado ao público interno, extrai-se que os pontos fortes que se destacaram relacionam-se aos itens: site institucional; responsabilidade socioambiental; relacionamento com outras instituições; material de expediente; promoção de soluções alternativas de conflitos; respeito; modernidade; e equipamentos de informática.

Os pontos fracos que se destacaram relacionam-se com: a preocupação com a saúde dos magistrados e servidores; celeridade; valorização dos servidores; velocidade da rede; diálogo com magistrados e servidores; remuneração; espaço físico; e preocupação com a segurança de magistrados e servidores.

Os pontos fortes que foram percebidos tanto pelo público interno quanto externo estão relacionados ao respeito, site institucional, modernidade, relacionamento com outras instituições, e promoção de soluções alternativas de conflitos.

Por sua vez, os pontos fracos percebidos de forma concomitante pelos dois públicos se relacionam somente à celeridade.

Merece destaque as questões relacionadas à qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Enquanto o público externo as identifica de forma negativa, o público interno as avalia positivamente. Entretanto, internamente é percebido que os usuários estão insatisfeitos e que a instituição é ineficiente.

O corpo profissional do PJSC considera-se altamente produtivo e comprometido. Enquanto a qualificação dos magistrados é percebida como muito positiva, a qualificação dos servidores não tem a mesma percepção.

As contradições expostas indicam que se deve buscar a qualificação da produção, ou seja, implementar ações voltadas à melhoria das rotinas de trabalho, identificando e eliminando o retrabalho, bem como melhorar a associação das competências individuais do corpo profissional à execução das atividades desempenhadas. No mesmo sentido, deve ser considerada a possibilidade de empregar os pontos fortes, apontados pela pesquisa, para mitigar os efeitos dos pontos negativos. Nesse sentido, por exemplo, o site institucional poderia ser utilizado para a prestação mais qualificada de serviços à sociedade.

Considerando-se os macrodesafios relacionados à Melhoria da Gestão de Pessoas e à Instituição da Governança Judiciária, estabelecidos para a justiça brasileira para os anos de 2015 a 2020, transparece a veracidade das indicações acima citadas.

Confrontando-se as respostas dos questionários relacionadas à eficiência organizacional com os objetivos estratégicos dispostos no atual mapa do PJSC, percebe-se que o desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes, a promoção de inovações tecnológicas, a garantia da infraestrutura apropriada, com responsabilidade socioambiental, não foram suficientes para o fornecimento de serviços de qualidade, com empenho na melhoria contínua, e para a racionalização e normatização das atividades, melhorando a produtividade.

Referida ineficiência caracteriza, de forma clara, a relação de causa e efeito representada no mapa estratégico, pois percebe-se que o não cumprimento dos objetivos dispostos nas perspectivas Planejamento e Orçamento, Aprendizado e Crescimento e Procedimentos Internos, impactou diretamente no não cumprimento do objetivo primordial de Buscar continuamente a satisfação dos usuários.

Essa questão da necessidade de aumento da eficiência do PJSC se coaduna com os cenários desejados para o judiciário nacional, relacionado à Melhoria da qualidade do gasto público e à Maior racionalização do sistema judicial.

Outros cenários desejados que foram qualificados pelos públicos internos e externos, quer seja positiva ou negativamente, relacionam-se à Desjudicialização, Justiça tempestiva, e Valorização profissional, fato que denota a necessidade de implementação de ações voltadas ao seu desenvolvimento.

Pode-se concluir que o público pesquisado deduz que a modernidade – entendida como sistemas informatizados, processo eletrônico, site institucional, etc – e as soluções alternativas de resolução de conflitos, podem ser mecanismos eficazes para direcionar o PJSC rumo aos cenários citados.

Composição do novo mapa estratégico

Considerando-se que um mapa estratégico deve representar uma relação de causa e efeito dos seus objetivos, o novo mapa estratégico do PJSC estará representando que a perspectiva **Gestão** – estratégica, orçamentária, de custos, de riscos, de bens, de Tecnologia da Informação, predial, patrimonial e de pessoas – é fundamento primordial para a boa governança da perspectiva **Pessoas e Recursos**, que, por sua vez, impactará diretamente na qualidade e na efetividade dos serviços prestados, componentes da perspectiva **Serviços**. Na perspectiva **Clientes** estará expressa a satisfação desses com os serviços recebidos.

Nesse novo formato, entende-se **Sociedade** como o conjunto de clientes – cidadãos litigantes -, órgãos que se relacionam com o PJSC – OAB, Ministério Público, Defensoria Pública, Procuradorias de Justiça, Prefeituras, INSS, etc -, advogados e sociedade civil não litigante.

Os **atributos de valor** que são percebidos pela sociedade, deverão estar contemplados nos resultados obtidos ao longo desse próximo sexênio, possibilitando assim, o atingimento da Visão estabelecida, motivo pelo qual, buscou-se uma declaração que seja: desafiadora, porém possível de se alcançar; motivadora; clara; envolvente; compatível com os valores da organização; fácil de memorizar; e que seja relacionada às expectativas e necessidades dos clientes, quer sejam externos ou internos.

Visando contemplar as características acima, a Assessoria de Planejamento propõe a seguinte declaração de Visão: **“Figurar entre os Tribunais mais eficientes do país, até 2020”**.

Como Missão, buscou-se a validação do Negócio do PJSC – entendido como **“Justiça”** – incrementando-se os meios disponíveis para sua efetivação, identificados como a prestação jurisdicional e a utilização de métodos alternativos de solução de conflitos, configurando a seguinte declaração: **“Realizar Justiça por meio da prestação jurisdicional e de soluções alternativas de conflitos”**.

Considerações finais

Diante do cenário atual do Judiciário catarinense, parcialmente percebido por meio da pesquisa de diagnóstico e do relatório Justiça em Números do CNJ - 2013, bem como do cenário desejado para o Poder Judiciário nacional, percebe-se a necessidade de abertura de espaços para que sejam pensados novos caminhos para a gestão judiciária, visando atender às expectativas e necessidades dos seus clientes. Além de se pensar e implementar ações que possibilitem a configuração da justiça do futuro, necessário se faz identificar qual será o futuro da justiça brasileira frente ao dinamismo social presente.

Visando subsidiar os participantes do *workshop* de revisão estratégica, na construção do novo mapa, a Assessoria de Planejamento sugere que o futuro da justiça catarinense deva ser construído e pautado em ações que possibilitem o aumento da eficiência organizacional, identificadas como:

- A minimização da judicialização dos conflitos;
- A ampliação dos métodos alternativos de resolução de conflitos;
- A profissionalização da gestão administrativa:
 - Implementação da Gestão do Desempenho institucional;
 - Implementação da Gestão de Pessoas por competências;
- A valorização do corpo profissional;
- A melhoria da comunicação institucional – interna e externa;
- Redução das demandas repetitivas e dos grandes litigantes; e
- Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas.

Referências

- Justiça em números 2013: ano-base 2012/ Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2013;
- Site do Conselho Nacional de Justiça – CNJ:
 - Mapa estratégico nacional:
http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-poder-judiciario/mapa_do_judiciario.pdf
 - Macrodesafios, tendências atuais e cenários desejados:
http://www.cnj.jus.br/images/gestao-planejamento-cnj/revisao_do_planejamento_do_judiciario/planejamento_estrategico_do_poder_judiciario.pdf
 - Planejamento estratégico do Poder Judiciário:
<http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/planejamento-estrategico-do-poder-judiciario>.
- Assessoria de Planejamento do Poder Judiciário de Santa Catarina: Questionário de diagnóstico do Poder Judiciário catarinense.
- Poder Judiciário catarinense - Mapa estratégico:
http://www.tjsc.jus.br/institucional/assessorias/asplan/planejamento_estrategico.html