

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA  
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E FINANÇAS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 – 2026  
**VERSÃO ATUALIZADA - 2026**

## Sumário

APRESENTAÇÃO ORIGINAL - 2021 .....	5
APRESENTAÇÃO - 2026.....	6
RESUMO EXECUTIVO ORIGINAL - 2021 .....	7
MAPA ESTRATÉGICO .....	8
MISSÃO - VISÃO - VALORES .....	9
PERSPECTIVA SOCIEDADE .....	10
Objetivo Estratégico - Manter relações institucionais positivas .....	11
Indicador: Índice de satisfação da sociedade .....	11
Objetivo Estratégico - Promover a cultura da desjudicialização pela divulgação dos benefícios da prevenção de litígios e pela articulação com os atores do sistema da Justiça .....	12
Indicador: Índice de resolução de conflitos por autocomposição pré-processual .....	12
PERSPECTIVA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL .....	14
Objetivo Estratégico - Aprimorar a prestação jurisdicional pela otimização da organização judiciária e da força de trabalho, sobretudo por meio dos avanços proporcionados pelos serviços digitais .....	15
Indicador: Índice de Agilidade .....	16
Indicador: Taxa de Congestionamento .....	16
Objetivo Estratégico - Impulsionar a solução adequada de conflitos pela divulgação de resultados e pela oferta de ferramentas eficientes .....	17
Indicador: Índice de Conciliação .....	17
PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	18
Objetivo Estratégico - Promover a saúde, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano e a formação profissional para a melhoria contínua .....	19
Indicador: Índice de satisfação dos colaboradores .....	19
Objetivo Estratégico - Promover a transformação digital por meio do uso estratégico da tecnologia da informação e do fortalecimento da segurança da informação .....	20
Indicador: Índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD) ...	21
Objetivo Estratégico - Aprimorar ações sustentáveis na gestão de recursos naturais, materiais, bens e documentos.....	22
Indicador: Percentual de contratações com critérios de sustentabilidade .....	22
Objetivo Estratégico - Adequar a infraestrutura à nova dinâmica processual e operacional.....	24
Indicador: Área necessária em comparação ao programa de necessidades .....	24
Objetivo Estratégico - Fomentar a governança e a gestão estratégica .....	25

Indicador: Índice de Governança do PJSC .....	25
CONCLUSÃO .....	27

## Índice de Ilustrações

Figura 1 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, vigência 2021-2026 .....	8
---	---

## APRESENTAÇÃO ORIGINAL - 2021

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

## APRESENTAÇÃO - 2026

O Planejamento Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC), instituído pela Resolução TJ n. 10, de 4 de agosto de 2021, constitui instrumento de gestão voltado ao direcionamento, ao alinhamento institucional e ao monitoramento de resultados, com foco na melhoria contínua da prestação jurisdicional e na entrega de valor público à sociedade catarinense. A Figura 1 apresenta o Mapa Estratégico vigente (2021–2026), que organiza as perspectivas e os objetivos estratégicos adotados pela Instituição.

No que se refere à concepção do Plano Estratégico 2021–2026, registra-se que sua formulação decorreu de processo colaborativo, formalizado no processo administrativo SEI n. 0026862-71.2020.8.24.0710, com participação de diversos atores institucionais. Ao longo de dezenas de reuniões, magistradas(os) e servidoras(es) contribuíram com diagnósticos, propostas e prioridades, resultando na definição da estratégia vigente (missão, visão, atributos de valor para a sociedade, perspectivas e objetivos estratégicos), bem como no estabelecimento de indicadores (*KPIs - Key Performance Indicators*) e metas para acompanhamento sistemático.

Estes elementos do Planejamento Estratégico 2021–2026 e seus respectivos resultados vêm sendo disponibilizados à sociedade por meio de painéis de *Business Intelligence* (BI), publicados no *site* desta Corte, no

endereço <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiY2U3ODc3ZGEtMWM3Ny00ZjQyLWFiZWItNjQxNmM3YjNkNTA3IiwidCI6IjQwMGI3OWY4LTlmMTMtNDjcNy05MjNmLTRiMTY5NWJmM2IyOSJ9>. Nesses painéis, a informação é apresentada de forma gráfica e dinâmica, permitindo visualizar o mapa estratégico, os objetivos e indicadores, as metas associadas e o portfólio de iniciativas e projetos institucionais que contribuem para a consecução da estratégia.

Nesse contexto, esta versão atualizada do Planejamento Estratégico 2021–2026 consolida, em relação ao documento referencial de outubro de 2021, os componentes estruturantes do plano — missão, visão, atributos de valor para a sociedade, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas —, de modo a fortalecer a transparência e a compreensão do modelo de gestão adotado pelo PJSC.

Ao reunir e explicitar esses componentes em uma versão atualizada, o PJSC também reafirma o compromisso de manter estável a base de monitoramento do Plano, garantindo continuidade na leitura dos resultados e permitindo que a sociedade acompanhe, com clareza, a evolução do desempenho institucional ao longo de todo o ciclo.

Nesse sentido, ressalta-se, por fim, que até o presente momento, não houve alteração no conjunto de indicadores do Plano (sem inclusões ou exclusões), o que reforça a comparabilidade da série histórica e a transparência no acompanhamento do desempenho institucional.

## RESUMO EXECUTIVO ORIGINAL - 2021

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



Figura 1 - Mapa Estratégico do Poder Judiciário de Santa Catarina, vigência 2021-2026

## MISSÃO - VISÃO - VALORES

No âmbito do Planejamento Estratégico 2021–2026, a Missão, a Visão e os Atributos de Valor para a Sociedade sintetizam a identidade institucional do Poder Judiciário de Santa Catarina e orientam as decisões e iniciativas que vêm sendo monitoradas ao longo do período. Esses referenciais são reafirmados como base dos avanços obtidos e os desafios ainda presentes até o encerramento do ciclo.

A Missão explicita a razão de ser do Tribunal: o compromisso permanente com a entrega de justiça e com a solução efetiva de conflitos, em benefício do interesse público. Ela direciona a atuação institucional e contribui para alinhar pessoas, processos e projetos à finalidade constitucional do Poder Judiciário.

A Visão estabelece a direção a ser perseguida no horizonte do plano, indicando como a Instituição pretende ser percebida pela sociedade: uma organização pública confiável, funcional e inovadora. Esse enunciado fortalece o foco em resultados, na modernização dos serviços e na melhoria contínua da prestação jurisdicional.

Os Atributos de Valor para a Sociedade traduzem os princípios que devem caracterizar a entrega institucional e a forma de atuação do PJSC: credibilidade, valorização das pessoas, efetividade, inovação, acessibilidade e sustentabilidade. Esses atributos orientam a cultura organizacional, a qualidade das relações institucionais e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Neste momento, reforça-se que esses elementos permanecem vigentes e funcionam como referência para o acompanhamento dos objetivos estratégicos, dos indicadores e das iniciativas institucionais, assegurando coerência entre planejamento, execução e avaliação de desempenho.

### MISSÃO

Promover a solução de conflitos com efetividade

### VISÃO

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

### ATRIBUTOS DE VALOR PARA A SOCIEDADE

Credibilidade, Valorização das pessoas, Efetividade, Inovação, Acessibilidade e Sustentabilidade.

## PERSPECTIVA SOCIEDADE

A perspectiva Sociedade representa o compromisso institucional com os cidadãos, principais destinatários da atividade jurisdicional. Ela orienta ações voltadas à construção de relações institucionais sólidas e à promoção de uma cultura de desjudicialização, com foco na prevenção de litígios e na valorização dos meios autocompositivos.

Essa perspectiva reconhece que a efetividade da Justiça não se limita à atuação interna, mas depende da articulação com os diversos atores do sistema de Justiça — como Ministério Público, Defensoria Pública, OAB, Procuradorias e universidades — e com a sociedade em geral. O fortalecimento dessas relações institucionais visa ampliar a confiança no Judiciário, promover o acesso à Justiça e reduzir a litigiosidade excessiva.

A cultura da desjudicialização é tratada como diretriz estratégica, com ênfase na mediação, conciliação e outras formas de solução consensual de conflitos. O PJSC busca atuar como vetor de uma política pública que incentive a autonomia das partes e a resolução célere e eficaz das controvérsias, contribuindo para a satisfação do cidadão e a sustentabilidade do sistema judicial.

A atuação estratégica nessa perspectiva reforça o compromisso do PJSC com uma Justiça mais acessível, eficiente e alinhada às necessidades sociais.

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Índice de satisfação da sociedade*

Descrição: mede o percentual de satisfação dos usuários externos com os principais serviços e infraestrutura oferecidos pelo TJSC à sociedade.

Memória de cálculo: quantidade de respostas registradas como ‘Excelente’ e ‘Bom’, em comparação à quantidade total de respostas registradas na pesquisa de satisfação do usuário disponível no *site* do TJSC.

Meta: 0,6

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Índice de resolução de conflitos por autocomposição pré-processual*

Descrição: mede a quantidade de conflitos solucionados por autocomposição na fase pré-processual, por meio de homologação judicial, refletindo a efetividade das iniciativas de desjudicialização e de solução consensual de controvérsias antes do ajuizamento da demanda.

Memória de cálculo: quantidade de sentenças homologatórias na fase pré-processual.

Meta: 1.670

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## PERSPECTIVA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

A perspectiva de Prestação Jurisdicional do Planejamento Estratégico 2021–2026 reflete o compromisso institucional com a eficiência, a inovação e a qualidade na prestação jurisdicional. Ela concentra-se na melhoria contínua dos procedimentos e ferramentas, no aperfeiçoamento da força de trabalho, na modernização da estrutura organizacional e na adoção de soluções tecnológicas que otimizem os serviços prestados à sociedade.

Os objetivos estratégicos dessa perspectiva direcionam para o aprimoramento da prestação jurisdicional por meio da contínua revisão da organização judiciária e da força de trabalho e do incremento dos serviços digitais, e o impulso à solução consensual de conflitos, com foco na efetividade e divulgação de resultados. Tais propósitos visam não apenas aumentar a produtividade e celeridade, mas também garantir maior acessibilidade e confiança no sistema de Justiça.

As ações implementadas nos últimos ciclos e notadamente em 2025, demonstram a agilidade na prestação jurisdicional e uma importante redução dos níveis de congestionamento processual. Já a política de conciliação apresenta-se positiva e estável.

Essa perspectiva apoia e sustenta a transformação institucional em curso, promovendo um Judiciário mais ágil, moderno e alinhado às expectativas da sociedade catarinense.

## Objetivo Estratégico - 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 delimitada, 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!

*Indicador: Índice de Agilidade*

Descrição: mede a capacidade de resposta do PJSC à demanda ingressante, comparando a quantidade de julgamentos realizados no período com a quantidade de casos novos, de modo a indicar o grau de celeridade e de produtividade na prestação jurisdicional.

Memória de cálculo: quantidade de julgamentos em relação a quantidade de casos novos.

Meta: 1,00

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

*Indicador: Taxa de Congestionamento*

Descrição: mede o nível de acúmulo de processos no período, indicando a proporção de casos pendentes em relação ao total de casos em tramitação (pendentes somados aos baixados), de modo a evidenciar o grau de sobrecarga do acervo e a eficiência na capacidade de baixa processual.

Memória de cálculo: a taxa de congestionamento é calculada dividindo o número de processos pendentes (Cp) pela soma dos processos pendentes e dos processos baixados (T Baix + Cp). A fórmula é  $TC = Cp / (T\text{Baix} + Cp)$ , onde TC representa a taxa de congestionamento, Cp são os processos pendentes e T Baix são os processos baixados.

Meta: 0,65

Tendência: Quanto menor, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Índice de Conciliação*

Descrição: mede a proporção de sentenças homologatórias decorrentes de acordo (na fase de conhecimento não criminal e na fase pré-processual) em relação ao total de sentenças não criminais proferidas no período, indicando o grau de efetividade da política de conciliação e da solução consensual de conflitos no âmbito do PJSC.

Memória de cálculo: quantidade de sentenças homologatórias na fase de conhecimento não criminal e na fase pré-processual, em relação a quantidade de sentenças não criminais.

Meta: 0,15

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A perspectiva Aprendizado e Crescimento representa o alicerce para a transformação institucional contínua, sendo baseada no desenvolvimento humano, na evolução digital, na sustentabilidade e na eficiente governança e gestão como vetores de fortalecimento da capacidade organizacional.

Essa dimensão estratégica contempla ações voltadas à promoção da saúde e qualidade de vida dos magistrados e servidores, ao aprimoramento profissional e à valorização das pessoas como protagonistas da prestação jurisdicional. O investimento em formação, bem-estar e engajamento tem se mostrado essencial para a melhoria do desempenho institucional e para o fortalecimento de um ambiente de trabalho colaborativo e resiliente.

Além disso, a transformação digital ocupa papel central, com o uso estratégico da tecnologia da informação e o fortalecimento da segurança da informação, ampliando a eficiência e a inovação nos serviços prestados. A sustentabilidade também é tratada como valor institucional, com iniciativas voltadas à gestão consciente de recursos naturais, materiais e documentais.

As inúmeras iniciativas no decorrer de 2025 e anos anteriores são retratadas na melhora da satisfação dos colaboradores, no incremento da gestão de TIC, das compras sustentáveis e na infraestrutura predial, bem como na evolução das práticas e mecanismos de governança e gestão estratégica.

Esses progressos reforçam o compromisso do PJSC com uma gestão moderna, humana e orientada ao futuro, capaz de responder com agilidade e responsabilidade aos desafios da sociedade catarinense.

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Índice de satisfação dos colaboradores*

Descrição: mede o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente e às condições de trabalho, às práticas de gestão e ao bem-estar no âmbito do PJSC.

Memória de cálculo: Índice geral apurado na Pesquisa de Satisfação dos Colaboradores, aplicada anualmente.

Meta: 81,48%

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## Objetivo Estratégico - 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.

*Indicador: Índice de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (iGovTIC-JUD)*

Descrição: mede o nível de maturidade da governança, da gestão e da infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do PJSC, conforme avaliação anual do CNJ por meio do questionário do iGovTIC-Jud, indicando o grau de aderência às diretrizes da Estratégia Nacional de TIC e de proteção de dados (ENTIC-JUD).

Memória de cálculo: Por meio das respostas dadas pelo TJSC ao questionário do iGovTIC-Jud, realizado anualmente pelo CNJ.

Meta: 75,00%

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Percentual de contratações com critérios de sustentabilidade*

Descrição: mede o percentual de aquisições e contratações realizadas no período que incorporaram critérios de sustentabilidade, em relação ao total de aquisições e contratações efetuadas, indicando o grau de integração de requisitos ambientais, sociais e de eficiência no ciclo das contratações do PJSC.

Memória de cálculo: Percentual de aquisições e contratações sustentáveis sobre a totalidade.

Meta: 80%

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações



## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Área necessária em comparação ao programa de necessidades*

Descrição: mede o atendimento em área necessária à prestação jurisdicional, considerando-se os parâmetros estabelecidos pela resolução n. 114/2010 do CNJ.

Memória de cálculo: compara a área total das edificações de 1º grau e a área total calculada através do programa de necessidades padrão para as unidades judiciárias de 1º grau, o qual se baseia na resolução nº 114/2010 do CNJ - áreas mínimas - e na discretização de cada um dos setores mapeados como necessários a prestação jurisdicional nas unidades judiciárias de 1º do PJSC.

Meta: 375.899 m<sup>2</sup>

Tendência: quanto mais próximo da meta, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## Objetivo Estratégico - 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.

### *Indicador: Índice de Governança do PJSC*

Descrição: mede a maturidade em governança pública institucional considerando-se o Índice ESG (*Environmental, Social and Governance*) - iESGo, antigo Índice Integrado de Governança e Gestão - IGG, promovido pelo Tribunal de Contas da União.

Memória de cálculo: Por meio das respostas dadas ao questionário de autoavaliação do iESGo, que visa avaliar o nível de adesão das organizações públicas em relação às práticas ESG (Ambiental, Social e Governança).

Meta: 0,60

Tendência: Quanto maior, melhor

Alterações no indicador: sem alterações

## CONCLUSÃO

A versão atualizada do Planejamento Estratégico 2021–2026 consolida os referenciais institucionais e reafirma o compromisso do Poder Judiciário de Santa Catarina com a entrega de valor público, a transparência e a melhoria contínua da prestação jurisdicional.

Ao organizar objetivos, indicadores e metas sob as perspectivas do Mapa Estratégico, o PJSC fortalece o alinhamento entre diretrizes, execução e avaliação de resultados, com monitoramento sistemático e divulgação à sociedade por meio de painéis de *Business Intelligence* (BI).

O avanço na cultura da desjudicialização e na solução consensual de conflitos, a busca por maior agilidade e redução do congestionamento processual, o cuidado com as pessoas e o desenvolvimento institucional, a transformação digital e o aperfeiçoamento da governança e da sustentabilidade compõem uma agenda integrada, orientada por evidências e por responsabilidade na gestão de recursos públicos.

A manutenção do conjunto de indicadores ao longo do ciclo reforça a comparabilidade das séries históricas e contribui para uma leitura consistente do desempenho.

Para o encerramento do período 2021–2026, permanece o desafio de sustentar os ganhos obtidos, aprimorar iniciativas e promover ajustes necessários, preservando coerência estratégica e foco no cidadão como destinatário central das ações do Judiciário catarinense.