ESTRATÉGIA DO TJPI

CICLO 2015-2020

Março de 2015

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ

SEPLAN
Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ

PRESIDENTE

Desembargador Raimundo Eufrásio Alves Filho

VICE-PRESIDENTE

Desembargador Francisco Antônio Paes Landim Filho

CORREGEDOR

Desembargador Sebastião Ribeiro Martins

DESEMBARGADORES

- *Desembargador Luiz Gonzaga Brandão de Carvalho*
- *Desembargador Raimundo Nonato da Costa Alencar*
- *Desembargador Edvaldo Pereira de Moura*
- *Desembargadora Eulália Maria Ribeiro Gonçalves Nascimento Pinheiro*
- *Desembargador José Ribamar Oliveira*
- *Desembargador Fernando Carvalho Mendes*
- *Desembargador Haroldo Oliveira Rehem*
- *Desembargador Joaquim Dias de Santana Filho*
- *Desembargador José James Gomes Pereira*
- *Desembargador Erivan José da Silva Lopes*
- *Desembargador Pedro de Alcântara da Silva Macêdo*
- *Desembargador José Francisco do Nascimento*
- *Desembargador Hilo de Almeida Sousa*
- *Desembargador Ricardo Gentil Eulálio Dantas*
- *Desembargador Oton Mário José Lustosa Torres*
- *Desembargador Fernando Lopes e Silva Neto*

JUÍZES AUXILIARES DA PRESIDÊNCIA

- *Paulo Roberto de Araújo Barros*
- *Melissa de Vasconcelos Lima Pessoa*
- *Edvaldo de Sousa Rebouças Neto*

JUÍZES AUXILIARES DA CORREGEDORIA

- *José Airton Medeiros de Sousa*
- *Max Paulo Soares de Alcântara*

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO

E GESTÃO ESTRATÉGICA - SEPLAN

SECRETÁRIO

Gleydson Vilanova Viana Coelho

ASSESSORES DE PLANEJAMENTO

- *Paulo Sérgio Rodrigues Leite*
- *Márcia Fernanda de Moraes Santos*
- *Vanessa Pires Brandão Boavista*
- *Amélia Lustosa Nogueira Paranaguá*
- *Fabiane Araújo e Souza Leal*

ESTATÍSTICOS

- *David Pereira de Faria*
- *Ademir Dourado Sampaio*

COMITÊ GESTOR DA ESTRATÉGIA DO TJPI

PRESIDENTE DO COMITÊ

Desembargador Raimundo Eufrásio Alves Filho

DEMAIS MEMBROS

- *Paulo Roberto de Araújo Barros* (Juiz Auxiliar da Presidência)
- *José Airton Medeiros de Sousa* (Juiz Auxiliar da Corregedoria)
- *Paulo Sílvio Mourão Veras* (Secretário Geral)
- *Des. José James Gomes Pereira* (Diretor da Escola do Judiciário)
- *Gleydson Vilanova Viana Coelho* (Secretário de Planejamento e Gestão Estratégica)
- *Gemma Galganni de S. Medeiros Paraguassu* (Secretária de Administração e Pessoal)
- *Roosevelt dos Santos Figueiredo* (Secretário de Economia e Finanças)
- *Agnaldo Abreu Almendra* (Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação)
- *Fames Borges Mendes* (Servidor Efetivo)

EQUIPE DE LÍDERES AMPLIADA

- *Agnaldo Abreu Almendra* (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação)
- *Carlos Antônio de Sousa Fontenele* (Auditoria Administrativa de Controle)
- *Carlos Antônio de Sousa Fontenele* (Coordenadoria de Controle Interno)
- *Cláudia Laize Reis Martins* (Secretaria Judiciária)
- *Diana de Melo Lustosa Teixeira* (Assessoria de Impressa)
- *Edison Rogério Leitão Rodrigues* (Juiz)
- *Edvaldo de Sousa Rebouças Neto* (Juiz)
- *Fames Borges Mendes* (Secretaria da Corregedoria)
- *Francisco Igor de L. e Silva* (Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação)
- *Gemma Galgani de S. Medeiros Paraguassu* (Secretaria de Administração e Pessoal)
- *Gilianna Rodrigues Flores* (Secretaria de Assuntos Jurídicos)
- *Haydée Lima de Castelo Branco* (Juiz)
- *Indira Cardoso Matos* (Departamento de Engenharia)
- *João Gabriel Furtado Baptista* (Juiz)
- *João Manoel de Moura Ayres* (Juiz)
- *José Nilson Barbosa Mendes* (Distribuição do 1º Grau)
- *José Vidal de Freitas Filho* (Juiz)
- *Júlio César Menezes Garcez* (Juiz representante da Associação dos Magistrados)
- *Lara Reis Neiva Eulálio* (Departamento de Engenharia)
- *Leandro Rodrigues Sampaio* (Consultoria Jurídica da Presidência)
- *Luciana Ferraz Mendes Mello* (Central de Licitações e Contratos)
- *Manoel de Sousa Dourado* (Juiz)
- *Maria Célia Lima Lúcio* (Juiz)
- *Maria Evangilina B. de Araújo Dias* (Secretaria Geral)
- *Max Paulo Soares de Alcântara* (Juiz)
- *Melissa de Vasconcelos Lima Pessoa* (Juiz)
- *Orley Almeida Júnior* (Gráfica)
- *Paulo Roberto de Araújo Barros* (Juiz)
- *Paulo Sílvio Mourão Veras* (Secretaria Geral)
- *Ronaldo Maique Araújo Braga* (Gabinete do Des. José Gomes Pereira)
- *Roosevelt dos Santos Figueiredo* (Secretaria de Economia e Finanças)
- *Simone Vargas Barcellos* (Secretaria de Administração e Pessoal)
- *Tatiana Maria Almeida Saiki* (Coordenadoria de Controle Interno)
- *Thiago Brandão de Almeida* (Juiz)
- *Thiago Coutinho de Oliveira* (Juiz)
- *Ulysses Gonçalves da Silva Neto* (Juiz)
- *Virginia Gaze Fabris Bardawil* (Assessoria de Imprensa)
- *Willame Carvalho e Silva* (Escola Judiciária)

"Nenhuma organização pode pretender grandeza sem planejamento e estratégia"

Des. Raimundo Eufrásio Alves Filho
Presidente do TJPI

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 7
2. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA 9
3. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO 11
4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ 15
5. JUSTIFICATIVA PARA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 19
6. HISTÓRICO DA REVISÃO DA ESTRATÉGIA DO TJPI 20
7. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO TJPI 27
8. MAPA ESTRATÉGICO DO TJPI 2015-2020 28
9. MACRODESAFIOS, INDICADORES E INICIATIVAS 29
9.1. Garantia dos direitos de cidadania 29
9.2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa 30
9.3. Adoção de soluções alternativas de conflito 31
9.4. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes 32
9.5. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas 32
9.6. Aprimoramento da gestão da justiça criminal 33
9.7. Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional 35
9.8. Melhoria da Gestão de Pessoas 36
9.9. Aperfeiçoamento da Gestão de Custos 37
9.10. Instituição da Governança Judiciária 38
9.11. Melhoria da infraestrutura e governança de TIC 39
9.12. Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais 40
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS 41
11. REFERÊNCIAS 42

1. APRESENTAÇÃO

Este documento tem o escopo de apresentar o resultado do trabalho de revisão da estratégia do Tribunal de Justiça do Estado do Piauí para o ciclo 2015-2020, realizado em face do término do planejamento então instituído através da Resolução TJPI nº 34, de 07 de dezembro de 2009.

Além de seguir as diretrizes apontadas pelo Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução nº 198, de 01 de julho de 2014, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, a revisão se faz necessária em decorrência das naturais mudanças de cenário interno e externo e das dificuldades encontradas no planejamento que se exaure, dentre as quais destaca-se:

- Dificuldade na mensuração e acompanhamento de indicadores;
- Inexistência de um escritório de projetos para acompanhamento de iniciativas;
- Ausência de pessoal dedicado à execução e acompanhamento da estratégia;

Este instrumento foi construído de forma alinhada ao Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional, que teve início em novembro de 2013 no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário e conclusão em novembro de 2014, com participação de Tribunais de todos os segmentos da justiça pátria.

O resultado obtido contempla a razão da existência do TJPI expressa em sua Missão que, em conformidade com seus Valores e Princípios, aponta o que a instituição deseja para o período planejado através da sua Visão de Futuro. A estratégia é ainda desdobrada em Objetivos Estratégicos ou Macrodesafios subsidiados por Metas e Indicadores de maneira a permitir o acompanhamento sistemático na fase de execução.

O processo de revisão ocorreu de forma participativa, envolvendo membros dos níveis estratégico, tático e operacional. O substrato para o trabalho foi obtido por intermédio de análise documental, pesquisas disponibilizadas pela internet e entrevistas realizadas com a alta administração, gestores, magistrados e servidores.

A revisão buscou adotar os macrodesafios propostos nacionalmente e, seguindo recomendação do Conselho Nacional de Justiça, utilizou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Esforços foram ainda concentrados para ajustes nos objetivos estratégicos, metas e indicadores, além de reavaliação da Missão, Visão e Valores do TJPI.

O trabalho, entretanto, não é estático ou imutável, pelo que, diante de situações emergentes ou mudanças no cenário, novos ajustes poderão ser efetuados, de modo a proporcionar a contínua melhoria dos serviços prestados pelo TJPI, atendendo da melhor forma possível as necessidades de seu público alvo, a sociedade piauiense.

2. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O conceito de planejamento está cada vez mais presente nas organizações e vem sendo aprimorado ao longo dos anos. De ferramenta voltada ao gerenciamento e cumprimento de fatores orçamentários, o planejamento evoluiu como ferramenta determinante de futuro. A percepção e possibilidade de manipulação de variáveis permite à organização conduzir seu destino e chegar exatamente onde seu plano determina. Dentro dessa perspectiva, alguns conceitos surgem como fundamentais [1]:

- **Missão:** define o que a organização faz, sua razão de ser;
- **Visão de Futuro:** define o que a organização deseja para si. Serve como inspiração para seus membros;
- **Valores:** corresponde a um sistema de crenças, define a atitude das pessoas na organização, ou seja, como elas agem, quais são os seus princípios éticos, no que acreditam e como se comportam.
- **Objetivos Estratégicos:** define os desafios e metas da organização bem como suas prioridades.

A definição desses conceitos permite identificar onde a organização está e onde quer chegar, possibilitando, assim, a elaboração de um plano. Denominado Planejamento Estratégico, este plano é uma técnica concebida para materializar a estratégia organizacional, alcançando seu objetivo a longo prazo, porém determinando as mudanças a serem efetuadas também em curto e médio prazos.

Enquanto o Planejamento Estratégico está mais associado ao estabelecimento das diretrizes da organização, a Gestão Estratégica, por sua vez, está mais voltada à direção, ao controle e à gestão do plano definido. Neste sentido, a Missão, a Visão e os Objetivos Estratégicos, precisam ser conhecimentos por todas as áreas. Cada pessoa dentro da organização necessita compreender a importância de seu papel e de que maneira seu trabalho colabora para o alcance das metas institucionais.

A Gestão Estratégica é, portanto, uma forma de gerir toda a organização, com foco nas ações estratégicas estabelecidas, trazendo a Visão de Futuro para as atividades do cotidiano, de forma que todos os servidores trabalhem alinhados com o pensamento estratégico da alta administração, direcionando-a ao sucesso.

A formulação do Plano Estratégico é, dessa forma, apenas uma das etapas da Gestão Estratégica, que contempla ainda:

- **Análise do Ambiente:** Nesta etapa, a organização procura se conhecer interna e externamente, observando, entre outras coisas, seus pontos fortes e fracos. É o momento, ainda, de identificar as oportunidades existentes e as possíveis ameaças para o bom andamento das atividades.
- **Execução da Estratégia:** É a estratégia colocada em prática. Corresponde ao processo sistemático de implementar a estratégia definida, sincronizando processos sem perder o contato com a realidade e, sempre que necessário, corrigindo rumos da forma mais ágil possível.
- **Acompanhamento, avaliação e aprendizado:** Trata do processo de administração da estratégia, objetivando melhorá-la para assegurar que tudo acontecerá conforme o planejado. Nesta etapa, é checado o alcance das metas, o andamento dos projetos e o aprimoramento dos processos de trabalho. São feitas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) para verificar a necessidade de ajustes. É o momento de conferir o que funcionou e o que deu errado, para analisar as causas e definir soluções.

Verifica-se, portanto, que muito além da definição de um bom Plano Estratégico, é preciso gerenciá-lo e ajustá-lo sempre que necessário, evitando, dessa forma, o que ocorre com frequência no setor público onde, muitas vezes, o Plano Estratégico é construído apenas para cumprir uma exigência administrativa e sua aplicabilidade torna-se comprometida por não ser corretamente gerido.

3. A GESTÃO ESTRATÉGICA NO PODER JUDICIÁRIO

O contínuo crescimento da demanda pelo Poder Judiciário e o desafio de combater a morosidade em um cenário de intervenções cada vez mais complexas, têm impulsionado um processo de transformação na justiça brasileira até então caracterizada por um modelo de administração baseada em improvisos e excessivamente burocrática.

Resoluções Importantes

O Poder Judiciário brasileiro tem se aperfeiçoado no que se refere à gestão, adotando técnicas modernas e com foco na estratégia. Embora os órgãos que compõe o poder judiciário nacional tenham autonomia administrativa, a Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, consolidou o Plano Estratégico Nacional, definindo a missão, a visão e os valores do Poder Judiciário como um todo e delineando uma série de objetivos estratégicos a serem perseguidos.

Essa resolução, que contemplava o ciclo de planejamento 2010 – 2014, inaugurou uma nova era onde os planejamentos dos Tribunais não poderiam mais ocorrer de forma isolada e sem o devido alinhamento com a estratégia nacional do judiciário. Além disso, instituiu novos conceitos, como a inserção do Banco de Boas Práticas e o foco na necessidade de acompanhamento dos resultados. A resolução também delegou ao CNJ a coordenação da instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional. A Resolução nº 70 foi revogada em julho de 2014 pela Resolução nº 198, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário para o novo ciclo 2015 – 2020.

Metodologia Usada

O Conselho Nacional de Justiça se constitui, portanto, no principal norteador da padronização do modelo de gestão dos Tribunais de todo o país, cujas diretrizes de trabalho vêm sendo construídas de forma conjunta desde 2008, através de encontros nacionais, tendo no *Balanced Scorecard - BSC* a metodologia padrão para elaboração e acompanhamento de suas estratégias.

O BSC é uma metodologia que traduz a estratégia da organização em objetivos ou macrodesafios estratégicos, indicadores, metas e iniciativas sob perspectivas equilibradas. Os macrodesafios correspondem aos resultados que a organização pretende alcançar e são acompanhados através dos seus indicadores e metas. A junção desses elementos com a missão, visão e valores da instituição permite a construção do seu mapa estratégico.

O mapa estratégico é uma representação gráfica em forma de quadro que tem por propósito definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis da organização, seu foco e sua estratégia de atuação direcionando a atuação de seus membros para o alcance dos resultados desejados. O alcance desses resultados normalmente está associado à execução de uma série de ações estratégicas que precisam ser definidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos e ter impacto sobre seus indicadores.

Rede de Governança Colaborativa

Com o objetivo de criar um canal de comunicação e troca de ideias e experiências entre os Tribunais e conselhos que compõem o sistema de justiça, o CNJ instituiu através da Portaria nº 138, de 23 de agosto de 2013, um fórum de discussão, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário brasileiro denominado "Rede de Governança Colaborativa" cuja organização pode ser observada na Figura 1. [2]

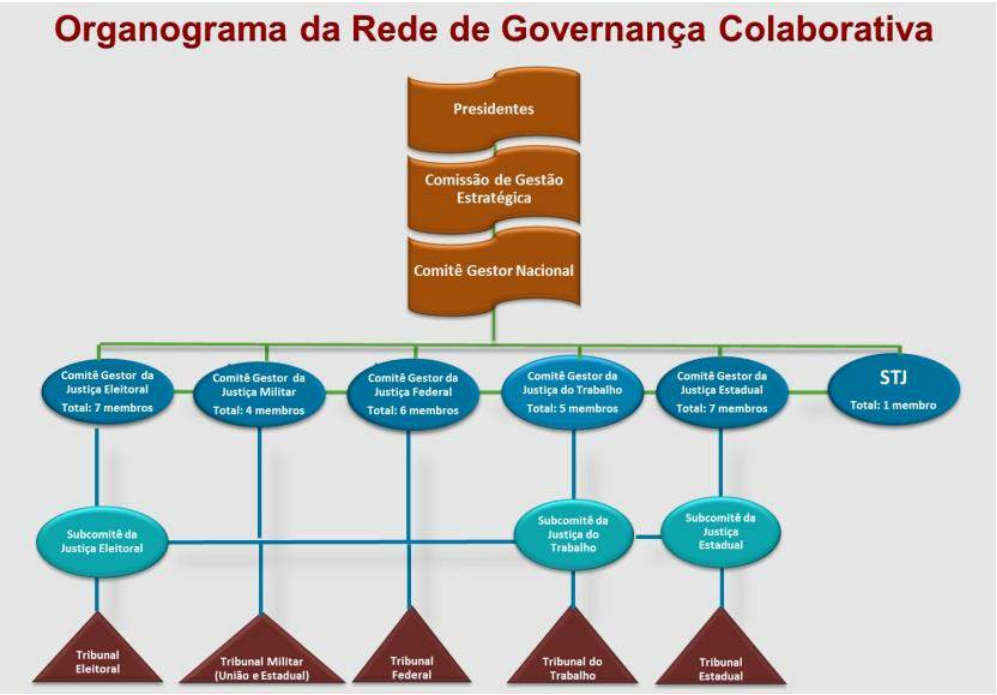


Figura 1: Organograma da Rede de Governança Colaborativa

A Rede é composta pelos Tribunais e conselhos, integrados em subcomitês, comitês gestores e, em seu ápice, o comitê gestor nacional. Na justiça estadual, os subcomitês foram criados levando-se em conta as regiões geográficas onde se situam os tribunais e têm como atribuições:

- Discutir aspectos essenciais e específicos dos Tribunais que os compõem, contemplando as peculiaridades das respectivas jurisdições;
- Propor diretrizes para a comunicação da estratégia em seus âmbitos;
- Coordenar os trabalhos dos representantes dos Tribunais que os integram;
- Apresentar propostas de revisões do planejamento estratégico ao respectivo comitê gestor do segmento.

Por sua vez, cabe aos comitês gestores:

- Coordenar os trabalhos dos subcomitês gestores;

- Discutir aspectos essenciais dos respectivos segmentos e da Justiça brasileira, com vistas à construção e ao monitoramento da estratégia nacional e do segmento;
- Servir de canal entre o Comitê Gestor Nacional e os subcomitês gestores.

No topo do organograma temos o Comitê Gestor Nacional onde são realizadas as discussões de maior impacto no planejamento da justiça nacional, e entre suas relevantes competências destacam-se:

- Apresentar à Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ os resultados de suas reuniões, as propostas para o planejamento estratégico nacional e informações relativas aos trabalhos realizados pelos comitês gestores dos segmentos;
- Monitorar e avaliar os resultados da estratégia nacional; estabelecer diretrizes para a comunicação da estratégica;
- Promover o alinhamento estratégico de todos os segmentos de justiça com o planejamento estratégico nacional.

4. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ

A história do Planejamento Estratégico no Tribunal de Justiça do Piauí teve início em 2008 com a elaboração de um estudo intitulado *"Planejamento Estratégico Participativo 2009/2010"* através de uma consultoria do SEBRAE. Esse estudo, que fez uso da metodologia *Balanced Scorecard (BSC)***,** considerou as perspectivas (1) Cidadão e Sociedade, (2) Orçamento e Finanças, (3) Processos Internos, (4) Aprendizado e Crescimento.

Em função dessas quatro perspectivas, fixaram-se os seguintes objetivos estratégicos: (1) Aproximar o TJ da sociedade, melhorando a sua imagem e ampliando a prestação jurisdicional; (2) implantar metodologia para elaboração participativa do orçamento, de forma a garantir a otimização dos recursos e transparência na sua aplicação; (3) melhorar a produtividade e dar maior celeridade na prestação jurisdicional do TJPI; (4.1) valorizar e qualificar magistrados e servidores; (4.2) melhorar a qualidade de vida no trabalho e (4.3) melhorar o clima organizacional do TJPI.

Ocorre que, após a elaboração do Mapa Estratégico do TJPI, definição da Missão, Visão, Valores e dos desdobramentos dos objetivos estratégicos como produto desse trabalho, em 18 de março de 2009, a Resolução nº 70 do Conselho Nacional de Justiça instituiu o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário Nacional, determinando a necessidade de alinhamento dos planejamentos dos Tribunais ao Plano Estratégico Nacional e, dessa forma, invalidando esse primeiro trabalho de planejamento que foi realizado antes da existência da referida resolução.

Dessa forma, a Resolução nº 70 apresentou quinze novos objetivos estratégicos, distribuídos em oito temas, conforme segue:

Eficiência Operacional

- Agilizar os trâmites judiciais e administrativos
- Otimizar a gestão de custos operacionais

Acesso ao Sistema de Justiça

- Facilitar o acesso à Justiça
- Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais

Responsabilidade Social

- Promover Cidadania

Alinhamento e Integração

- Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do judiciário
- Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais nos planos nacional e internacional

Avaliação Institucional

- Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições
- Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva
- Aprimorar a comunicação com públicos externos

Gestão de Pessoas

- Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores
- Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

Infraestrutura e Tecnologia

- Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais
- Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de tecnologia de informação

Orçamento

- Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia

Diante dessa nova diretriz, o Conselho Nacional de Justiça contratou, através de licitação, a Fundação Getúlio Vargas para auxiliar na elaboração dos planos estratégicos de todos os Tribunais.

Por conseguinte, o TJPI, com auxílio dessa consultoria, trabalhou na elaboração de um novo planejamento plurianual para o ciclo 2010 – 2014, alinhado aos objetivos estratégicos apontados na Resolução nº 70/2009 do CNJ. Em dezembro de 2009, como resultado desse trabalho, publicou a Resolução nº 34 (D.J. 6.478) aprovando o Mapa Estratégico Institucional, os Indicadores Estratégicos e o Plano Estratégico Plurianual do Poder Judiciário do Estado do Piauí.

Vencidas, entretanto, as etapas de levantamento, formulação e aprovação desse novo plano estratégico, não se observou, na fase de execução, um processo consistente de divulgação e acompanhamento da estratégia traçada, uma vez que a unidade gestora responsável estava dispersa em atribuições alheias às questões de planejamento e carecia de um processo de reestruturação. Dessa forma, não foi possível fazer uma avaliação do grau de execução do referido planejamento.

Findado o ciclo de planejamento 2010 - 2014, em julho de 2014, o CNJ revogou a Resolução nº 70 através da Resolução nº 198, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário para o novo ciclo 2015 – 2020, orientando os Tribunais a iniciarem o trabalho de revisão de seus planejamentos alinhando-os às novas diretrizes. Esta nova resolução trouxe para a justiça estadual um conjunto de 11 novos objetivos estratégicos ou macrodesafios e simplificou a apresentação dos mesmos eliminando o agrupamento em temas. Adiante os novos objetivos:

- Garantia dos direitos de cidadania
- Combate à corrupção e à improbidade administrativa
- Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional
- Adoção de soluções alternativas de conflito
- Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes
- Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas
- Aprimoramento da gestão da justiça criminal
- Melhoria da Gestão de Pessoas
- Aperfeiçoamento da Gestão de Custos

- Instituição da governança judiciária
- Melhoria da infraestrutura e governança de TIC

A revisão buscou adotar os macrodesafios propostos nacionalmente e, verificando a ausência de um macrodesafio voltado às questões de infraestrutura física e percebendo que este ainda é ponto importante a ser trabalhado no TJPI, um outro macrodesafio intitulado "*Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais*" foi adicionado aos demais buscando preencher a lacuna existente.

Este documento, portanto, nasceu no momento em que o TJPI estava trabalhando na revisão de sua estratégia para o ciclo de planejamento 2015 - 2020. Além da elaboração desse novo plano, os métodos de acompanhamento também estão sendo revistos. Neste sentido, o TJPI publicou Resolução nº 03, de 09 de fevereiro de 2014, que dispõe sobre a organização, a estrutura, as atribuições e o funcionamento da Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica objetivando dar a essa secretaria as condições necessárias para garantir a efetivação das iniciativas estratégicas presentes no novo planejamento.

5. JUSTIFICATIVA PARA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Um Plano Estratégico é uma declaração formal de como uma organização pretende utilizar seus recursos financeiros e humanos para atingir seus objetivos. Essa declaração não deve, entretanto, ser engessada e imutável e, dessa forma, precisa ser permanentemente revisada de modo a adequar os planos às novas situações vividas pela organização, seja por efeitos externos como novas políticas, seja pelos reflexos internos decorrentes da gestão.

O processo de revisão do Planejamento Estratégico, deve, portanto, ocorrer quando os cenários internos ou externos mudam ou ainda quando o ciclo corrente do planejamento termina e se faz necessária a preparação de um novo ciclo mais adequado ao contexto do momento.

Esse trabalho se enquadra na segunda situação, ou seja, no planejamento de um novo ciclo. Dessa forma, considerando que o Planejamento Estratégico deve estar sempre em processo de amadurecimento e melhoria, a cada novo ciclo o CNJ, baseado nas informações e contribuições que recebeu de todos os Tribunais, definiu os objetivos estratégicos que servirão de referência para todo o poder judiciário no ciclo 2015 – 2020. Nesse contexto, o TJPI está revisando sua estratégia considerando essas novas diretrizes.

No processo de revisão da estratégia do TJPI existe, todavia, um ponto importante a ser repensado: a implantação de um melhor monitoramento do processo de execução do planejamento. Esse tem sido um aspecto onde o TJPI tem demonstrado grande dificuldade sendo, portanto, necessário estabelecer um eficiente sistema de acompanhamento de indicadores, tendo em vista que não se gerencia o que não se mede.

A reestruturação da Secretaria de Planejamento, definida através da Resolução nº 03, de 09 de fevereiro de 2015, representou um importante passo para a implantação efetiva da gestão estratégica do TJPI a partir desse novo ciclo, uma vez que retirou da SEPLAN uma série de atribuições e responsabilidades que impactavam negativamente no processo de gerenciamento da estratégia.

6. HISTÓRICO DA REVISÃO DA ESTRATÉGIA DO TJPI

As ações para a revisão da estratégia do TJPI, para o ciclo 2015-2020, tiveram início em maio de 2014 com o auxílio da Diretoria de Planejamento do Tribunal de Justiça de Sergipe. Essa consultoria atuou dando orientações técnicas sobre o trabalho de revisão a ser realizado, além de orientar um estudo sobre a distribuição da força de trabalho do TJPI. A parceria com o TJSE teve início em 2012 e tem sido importante na implantação efetiva da metodologia de planejamento do TJPI.

Nesse contexto, em um primeiro momento foram realizadas visitas aos gestores das principais unidades do TJPI e a alguns juízes com o objetivo de se realizar uma análise de ambiente através do levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Foram ainda levantadas algumas sugestões de iniciativas alinhadas aos macrodesafios propostos pelo CNJ através da aplicação de formulários.

Desde o princípio, o entendimento da equipe apontava para a necessidade de fazer um processo de revisão de forma democrática, participativa e colaborativa, segundo os princípios adotados pelo CNJ. Desta forma, após um intervalo sem ações decorrido de mudanças na estrutura de pessoal da SEPLAN, os trabalhos foram retomados em fevereiro de 2015.

Nesta retomada, o primeiro passo consistiu numa reunião com o Comitê Gestor da Estratégia com sua nova composição (Resolução TJPI nº 27, de 30 de outubro de 2014), para apresentar um plano de ação para a conclusão do processo de revisão da estratégia. A reunião em apresso ocorreu no dia 27 de janeiro de 2015. (Figura 2)

Figura 2 – Reunião do Comitê Gestor da Estratégia

Na sequência dos trabalhos, formulários eletrônicos foram enviados para todos os servidores e magistrados através dos seus e-mails institucionais. Os formulários enviados continham questões abertas solicitando sugestões de iniciativas para cada um dos macrodesafios e ficaram disponíveis para resposta durante todo o mês de fevereiro.

No dia 30 de janeiro de 2015, a SEPLAN promoveu um encontro de líderes (gestores e magistrados) onde foi feita uma exposição do trabalho que estava sendo desenvolvido e apresentado o plano de ação aprovado pelo Comitê Gestor. Na reunião, foi explicada a contribuição dos gestores no processo e solicitado que sugestões de iniciativas estratégicas fossem dadas através do preenchimento de uma planilha enviada aos e-mails institucionais dos presentes. (Figura 3)

Figura 3 – Encontro de Líderes

Em complemento a essas ações, uma campanha institucional foi lançada através de cartazes, banners e matérias no site do TJPI. Além disso, sempre que possível a SEPLAN solicitou espaço em eventos institucionais para divulgação do trabalho. (Figuras 4 e 5)

Figura 4 – Campanha institucional (cartaz)

Figura 5 – Participação no Encontro de Secretários de Vara

Pensando no momento pós revisão, a equipe da SEPLAN adiantou algumas ações para permitir um maior controle no acompanhamento das iniciativas estratégicas apontadas no novo plano estratégico. Uma delas trata da construção de uma ferramenta informatizada para registro e acompanhamento de metas, indicadores e ações. Neste sentido, um projeto foi demandado junto à Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação - STIC e algumas reuniões para levantamento dos requisitos foram realizadas. (Figura 6)

Figura 6 – Reunião com equipe da STIC

Objetivando a transparência do trabalho em execução, uma área destinada ao tema "Gestão Estratégica" foi criada no site do TJPI. Nessa área, além de uma introdução teórica ao tema, foram destinados espaços dedicados à SEPLAN, ao Comitê Gestor da Estratégia, ao Planejamento (com informações sobre o processo de revisão da estratégia), Legislação, Documentos e Notícias. (Figura 7)

Figura 7 – Área "Gestão Estratégica" no site do TJPI

Outro passo importante, para garantir um melhor acompanhamento da execução do planejamento estratégico, foi a eleição de dois gestores para cada macrodesafio. Os gestores foram escolhidos entre os magistrados com maior afinidade para cada tema realizando-se, no dia 27 de fevereiro de 2015, um encontro para discutir seus respectivos papéis no processo da revisão. (Figura 8)

Figura 8 – Encontro com Gestores de Macrodesafios

A cesta de iniciativas obtida como resultado da aplicação dos formulários eletrônicos foi então revisada para remoção de redundâncias e de sugestões fora de contexto. O resultado foi disponibilizado para os gestores dos macrodesafios nesse encontro.

O momento mais importante de todo o processo de revisão ocorreu no dia 06 de março de 2015 quando foi realizado o "I Encontro de Revisão da Estratégia do TJPI" com o objetivo de definir quais conjuntos de iniciativas seriam considerados para o ciclo 2015 - 2020 além de revisar a Missão, Visão e os Valores institucionais. (Figura 9)

Figura 9 – I Encontro de Revisão da Estratégia do TJPI

O evento, que teve o envolvimento da Presidência, Corregedoria, Desembargadores, Magistrados e Servidores, foi dividido em dois momentos. Na primeira parte, contou-se com a participação da Diretora do Departamento de Gestão Estratégica do CNJ, Sra. Karina Yoshimura Alvarenga, que ministrou uma palestra com o tema "*Gestão Estratégica ao Alcance de Todos: Descentralização, Participação e Resultados Sustentáveis*". Na sequência, houve entrega de certificados de reconhecimento para equipes responsáveis por ações de sucesso dentro do TJPI. (Figura 10)

Figura 10 – Entrega do certificado "Ação de Sucesso"

Num segundo momento, formaram-se doze mesas de trabalho, com cinco membros em média, para discussão e eleição de iniciativas alinhadas aos macrodesafios. Uma 13ª mesa, coordenada pelo presidente do TJPI, teve a tarefa de revisar a Missão, Visão e Valores institucionais.

A semana seguinte ao encontro foi então dedicada à compilação das informações obtidas e à construção deste documento.

7. MISSÃO, VISÃO E VALORES DO TJPI

O Processo de revisão da estratégia observou a adequação da Missão, Visão e Valores institucionais ao contexto atual e resultou na reformulação destes conceitos conforme segue:

Nova Missão

Assegurar a pacificação social e a cidadania, por meio do amplo acesso à justiça e da razoável duração do processo.

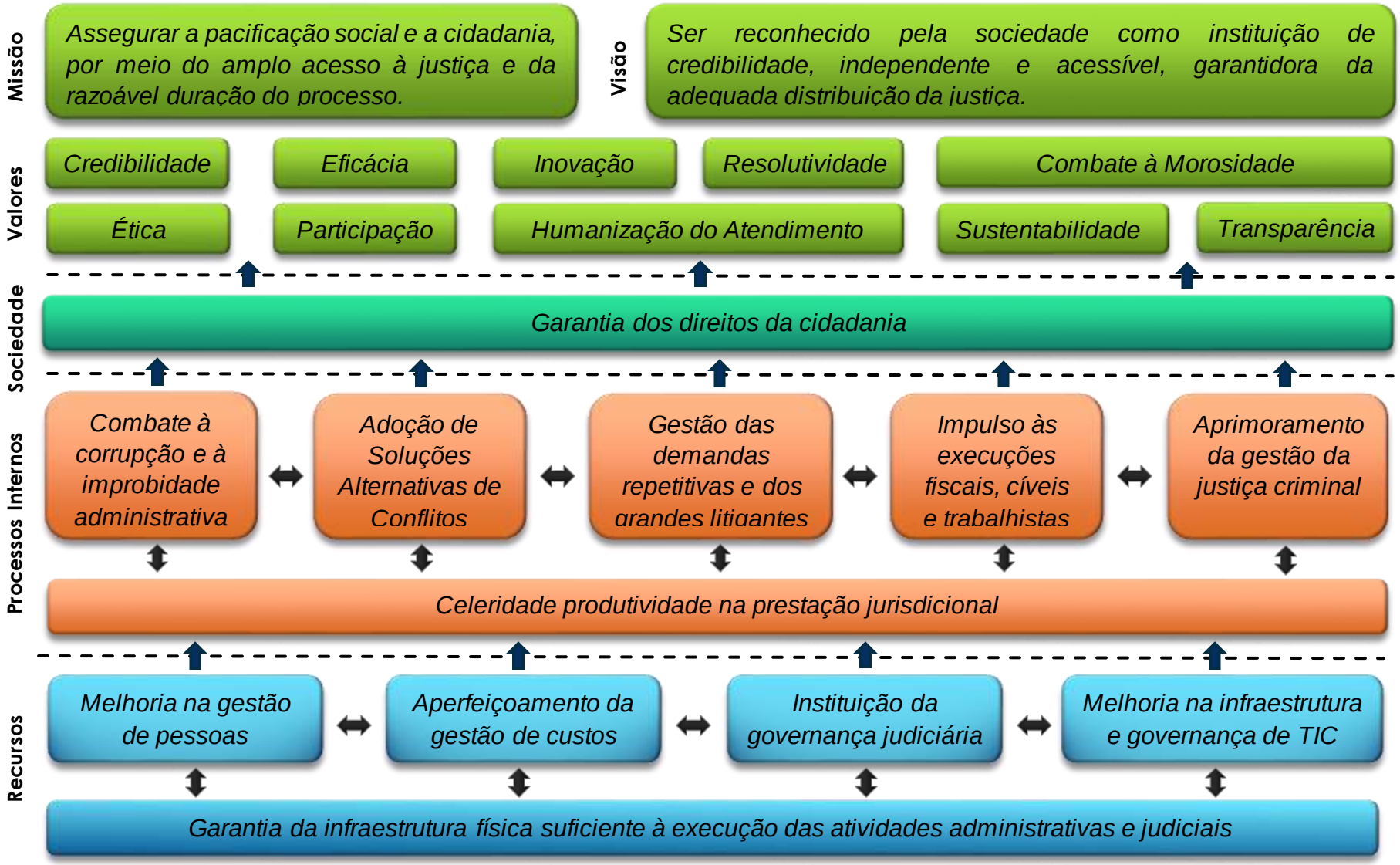
Nova Visão

Ser reconhecido pela sociedade como instituição de credibilidade, independente e acessível, garantidora da adequada distribuição da justiça.

Novos Valores

- *Credibilidade*
- *Ética*
- *Eficácia*
- *Participação*
- *Inovação*
- *Humanização do Atendimento*
- *Combate à Morosidade*
- *Sustentabilidade*
- *Resolutividade*
- *Transparência*

8. MAPA ESTRATÉGICO DO TJPI 2015-2020



9. MACRODESAFIOS, INDICADORES E INICIATIVAS

9.1. Garantia dos direitos de cidadania

Definição

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, cidadão-consumidor 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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de confiança no Poder Judiciário	Por meio da aplicação de pesquisa representativa do universo a ser investigado (sociedade): percentual de avaliações positivas, na pesquisa de opinião pública.

Iniciativas Propostas

- Orientação sobre o acesso e funcionamento do sistema de justiça.
- Expansão, aprimoramento e melhoria da infraestrutura do Sistema de Solução de Conflitos e Política Judiciária de Cidadania.
- Articulação entre os entes de sistema de justiça e de garantia de direitos.
- Controle e prioridade efetiva das demandas das populações vulneráveis.
- Divulgação das iniciativas institucionais.

9.2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Taxa de congestionamento das ações de improbidade e combate à corrupção	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) x 100
Índice de agilidade no julgamento das ações de improbidade administrativa e crimes contra a administração pública	(Número de processos sentenciados cuja tramitação durou no máximo dois anos/total de processos sentenciados no ano em questão) x 100

Iniciativas Propostas

- Priorização na tramitação e julgamento dos processos de combate à corrupção e à improbidade administrativa.
- Melhoria na alimentação, monitoramento e publicidade dos resultados das ações de combate à corrupção e à improbidade administrativa.
- Criação de mecanismos que incluam parceria com os demais atores dos sistemas de justiça para o combate à corrupção e a improbidade.
- Criação de Varas especializadas e regionalizadas, bem como Câmaras Especializadas do Tribunal de Justiça.

9.3. Adoção de soluções alternativas de conflito

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de conciliação pré processual realizada	(Número de processos resolvidos por meio de conciliação pré processual no ano vigente (A) / Número de processos resolvidos por meio de conciliação pré processual do ano base (2014) (B)) – 1 x 100
Índice de conciliação processual realizada	(Número de processos resolvidos por meio de conciliação processual no ano vigente (A)/ Número de processos resolvidos por meio de conciliação processual do ano base (2014) (B)) – 1 x 100

Iniciativas Propostas

- Fomento a métodos consensuais de solução de conflitos.
- Difusão à cultura de solução alternativa de conflitos.
- Fomento à implantação da Justiça Restaurativa Juvenil.
- Implementação de oficinas de parentalidade junto às varas de família.
- Criar mecanismos de informatização e controle dos trabalhos realizados com a utilização de métodos consensuais de solução de conflitos.
- Otimizar o acesso à informação e a melhora da comunicação via portal da conciliação.

9.4. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Taxa de congestionamento em litigância serial	1 - (Total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) x 100

Iniciativas Propostas

- Criação de mecanismos para identificação e tratamento de processos de litigância serial.
- Fortalecer o CEJUSC para tratamento das demandas com grandes litigantes e firmar parcerias com instituições de defesa do consumidor.
- Implementar Banco de jurisprudência e decisões judiciais.
- Especialização das Câmaras de Segundo grau de acordo com as causas repetitivas, através de modificação normativa.
- Emitir enunciados que orientem o julgamento de demandas repetitivas.

9.5. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Taxa de congestionamento das ações de execução fiscal	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) * 100
Taxa de Taxa de Congestionamento na Fase de Execução (Global / 1º Grau / 2º Grau / Juizados Especiais /Turmas Recursais)	{1 – [total de processos judiciais baixados / (casos novos + casos pendentes)]} x 100, na fase de execução.

Iniciativas Propostas

- Criar novas varas especializadas de execuções fiscais e cíveis e adequação das existentes ao previsto pelo CNJ na Resolução Nº 184 (quadro de servidores adequado).
- Mudanças na legislação vigente visando a conciliação pré-processual, diminuição da judicialização dos conflitos pelo valor da pretensão econômica do pedido e diminuição dos recursos e prazos processuais.
- Medidas visando rapidez, segurança e ampla divulgação na liquidação do débito (central de leilão).
- Projetos de cooperação com Instituições Públicas e Privadas visando medidas processuais ou extraprocessuais para diminuir a litigiosidade.

9.6. Aprimoramento da gestão da justiça criminal

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de processos que apuram a prática de crimes cometidos com violência à pessoa, entorpecentes ou contra a administração pública	Número de processos em tramitação por prática de crimes cometidos com violência à pessoa, entorpecentes ou contra a administração/ Número de processos criminais em acervo.
Índice de reincidência delitiva entre os anteriormente submetidos a penas alternativas	Número de penas alternativas aplicadas no período/ Número de beneficiários que reincidiram

Iniciativas Propostas

- Implementar controle para monitorar processos que apuram a prática de crimes cometidos com violência à pessoa, entorpecentes ou contra a administração pública de modo que os prazos processuais penais não sejam extrapolados.
- Criação de grupos de trabalho especiais regionalizados para processamento e julgamento destes processos.
- Criação de novas unidades jurisdicionais nas comarcas de maior demanda, inclusive juizados especiais.
- Promover encontros com juízes criminais, membros do MP, Delegados de Polícia e Defensores Públicos para troca de experiências e para discutirem medidas que podem ser tomadas conjuntamente para se uniformizar procedimentos.
- Implementação de núcleos de acompanhamento de penas e medidas alternativas.
- Aperfeiçoamento do sistema de controle da execução penal.
- Promoção da metodologia de justiça restaurativa.

9.7. Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de atendimento à demanda	1 - (número de processos baixados / nº casos novos) * 100
Taxa de congestionamento processual do Poder Judiciário	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes)
Índice de julgamento de processos antigos	(Total de processos antigos julgados no ano corrente / total de processos antigos não julgados até o ano anterior) * 100 Onde: Processo antigo = processo distribuído até 2 anos anteriores ao ano corrente;
Índice de produtividade dos magistrados	Total de processos baixados no ano/número de magistrados
Índice de produtividade dos servidores	Total de processos baixados no ano/Total de Pessoas Efetivas – Total de Pessoas Cedidas + Total de Pessoas Requisitadas + Total de Pessoas Sem Vínculo.
Índice de processos eletrônicos novos	(Total de processos eletrônicos novos/ total de processos novos) * 100

Iniciativas Propostas

- Processo Judicial Eletrônico-PJE.
- Automatização da extração de números requisitados pelo CNJ (Metas Nacionais, Justiça em Números, Justiça Aberta, Metas de nivelamento (corregedoria), etc.).
- Criação de Grupo de Trabalho composto por magistrados e servidores de forma itinerante.
- Formação de multiplicadores em comarcas polos com treinamento específico.
- Identificação das varas e comarcas com maior congestionamento para adoção de medidas relativas ao redimensionamento da força de trabalho.
- Implantação do Modelo Nacional de Interoperabilidade (MNI).

9.8. Melhoria da Gestão de Pessoas

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de capacitação nas Competências Profissionais	(Número de servidores capacitados por competência específica)/(Nº total de servidores) x 100
Índice de mapeamento das competências	Total de servidores com competência mapeada/Total de servidores

Iniciativas Propostas

- Programa de reconhecimento e valorização de servidores e de magistrados.
- Implantação da Gestão por Competências para otimização da força de trabalho.
- Reestruturação do quadro funcional.
- Programa de preparação para aposentadoria.
- Programa de estímulo às boas práticas.
- Elaboração e execução do plano de capacitação.
- Implantação do programa Vida Saudável, com ações que visam prevenir e controlar doenças resultando na melhoria de saúde, de produtividade e de qualidade de vida.

9.9. Aperfeiçoamento da Gestão de Custos

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de Eficiência Operacional	((Desp.Total – Inativos – Precatório – Investimento + Depreciação) / Total de processos baixados)

Iniciativas Propostas

- Implantar ações de controle e fiscalização patrimonial no âmbito do Poder Judiciário.
- Estruturar a arrecadação e o controle dos recursos financeiros do Poder Judiciário.
- Promover ações de incentivo a economicidade na gestão pública.
- Implantar Sistema de Gestão de Custos vinculado às Ações Orçamentárias.

9.10. Instituição da Governança Judiciária

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de execução do Plano Estratégico	(Número de ações executadas/ Total das ações programadas no ano de referência) x 100
Índice de execução do orçamento estratégico	Valor executado nas iniciativas estratégicas / valor disponibilizado para tal

Iniciativas Propostas

- Implantação de um Sistema de Governança com Modelo de Gestão Estratégica, Tática e Operacional.
- Aperfeiçoamento da Gestão dos Recursos Próprios, inclusive quando da elaboração da proposta orçamentaria.
- Alinhamento dos planos de gestão bienais à estratégia.
- Programa de Mapeamento, melhoria e controle de processos de trabalho.
- Aperfeiçoamento da gestão do conhecimento e documental.
- Implementar o gerenciamento de projetos.
- Melhorar a divulgação, construção e execução da estratégia organizacional.

9.11. Melhoria da infraestrutura e governança de TIC

Definição

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.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de aderência às metas do PETIC	(Número de metas alcançadas de PETIC no ano de referência /Nº total de metas do PETIC no ano de referência) x 100
Índice de aderência à resolução 90/2009 do CNJ, com relação à comunicação de dados	(Quantidade de Links implantados no padrão da resolução / quantidade de Links implantados) * 100

Iniciativas Propostas

- Melhoria da qualidade da transmissão de dados.
- Implantação de processos de gestão em governança de TIC.
- Elaboração e execução de Plano Plurianual de Investimentos em Infraestrutura de TIC.
- Elaboração de Plano de Gestão de Ativos de TIC.
- Regionalizar a prestação dos serviços de suporte em TIC.
- Aprimoramento da segurança da informação.

9.12. Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais

Definição

Visa implementar ações para melhorar as instalações físicas dos prédios do Poder Judiciário do Piauí, através de reformas, ampliações ou novas construções visando a excelência no atendimento ao público, melhores condições de trabalho e corrigindo as deficiências de infraestrutura imobiliária atualmente existentes.

Indicadores Propostos

Descrição	Cálculo
Índice de reformas e/ou ampliações	(Número de reformas e/ou ampliações realizadas no ano de referência / nº total de reformas e/ou ampliações programadas) X 100
Índice de novas construções	(Número de novas construções realizadas no ano de referência / nº total de reformas e/ou ampliações programadas) X 100

Iniciativas Propostas

- Elaboração e execução de plano de obras, plano de manutenção predial e plano de ação.
- Fortalecimento do quadro de engenheiros e arquitetos para atendimento adequado a demanda existente.
- Padronização do mobiliário, comunicação visual e projetos de arquitetura (entrância inicial, intermediaria e final).
- Padronização de termo de referência e projeto básico através de ato normativo do TJPI.
- Implantação de softwares para engenharia e arquitetura.
- Criação de ferramentas de comunicação virtual para integração entre o setor de engenharia, servidores e magistrados.
- Criação de planejamento anual por unidade indicando as necessidades de melhorias na infraestrutura física.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste documento não encerra as questões referentes ao planejamento. O grande objetivo que azo a esse esforço, está na continuidade do trabalho até a efetiva implantação da Gestão Estratégica do TJPI.

Nesse sentido, as tarefas porvindouras se constituirão em novos encontros com os gestores dos macrodesafios, objetivando desdobrar as iniciativas propostas em projetos que possam ser gerenciados e coordenados. O desdobramento consequente, deverá alimentar sistema informatizado de acompanhamento que já em fase de gestação pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Outro passo importante, será a análise dos indicadores propostos para estudar meios de obtê-los, preferencialmente de forma automatizada, o que possibilitará aos gestores de cada macrodesafio definir com precisão as metas a serem cumpridas no decorrer do ciclo de planejamento.

Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE's) ocorrerão quadrimestralmente, sem prejuízo dos encontros anuais que serão realizados com o objetivo de avaliar os resultados obtidos e reconhecer práticas e ações de sucesso.

Ainda no ciclo de planejamento, durante o segundo semestre dos anos de 2016 e 2018, momentos de avaliação e ajustes também serão observados, objetivando a adequação do planejamento ao contexto vigente.

Pondera-se, por fim, a importância do trabalho empreendido para o crescimento do TJPI, na ótica de que uma administração pública responsável, transparente e com foco no bem estar social, deve priorizar o planejamento como instrumento de gestão, garantidor de um melhor controle de suas ações e resultados. Com efeito, hodiernamente, não existe mais espaço para o desperdício de recursos e de processos, pelo império da necessidade cada vez mais premente de sua otimização, como forma de melhor atender às demandas sociais.

11. REFERÊNCIAS

[1] D. d. C. Silva, "O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro," *Universidade Gama Filho – Brasília, DF, Brasil.*

[2] CNJ, 23 08 2013. [Online]. Available: http://www.cnj.jus.br/sobre-o-cnj/composicao/484-rodape/gestao-planejamento-e-pesquisa/gestao-e-planejamento/gestao-e-planejamento-do-judiciario/28703-rede-de-governanca-colaborativa. [Acesso em 18 03 2015].

[3] CNJ, "Resoluções CNJ," 18 03 2015. [Online]. Available: http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/resolucoespresidencia.

PODER JUDICIÁRIO
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PIAUÍ

ANEXO

ESTRATÉGIA DO TJPI

INDICADORES, METAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

SEPLAN
Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica

1. APRESENTAÇÃO

Este anexo complementa o documento original de revisão do Planejamento Estratégico do TJPI para sexênio 2015-2020, conforme previsto na Resolução Nº 04 de março de 2015 em seu capítulo quinto, parágrafo oitavo.

Sua construção contou com a participação dos líderes gestores dos macrodesafios, escolhidos durante a fase inicial do processo de revisão, e com a aprovação do Comitê Gestor da Estratégia.

Desta forma, para cada macrodesafio, foi elaborado um conjunto de metas associadas aos indicadores inicialmente propostos e a novos indicadores. As projeções das metas para os anos subsequentes tomaram por base leituras iniciais dos indicadores no período anterior (Linha Base (LB)), observações de indicadores semelhantes em tribunais de mesmo porte e avaliações subjetivas considerando a realidade do TJPI.

Consta ainda neste anexo o conjunto de Projetos Estratégicos necessários para impulsionar os indicadores apresentados. Para uma melhor organização, os projetos foram agrupados em 11 Programas Estratégicos. Cada programa reúne projetos com propósitos semelhantes e se alinha a um ou mais macrodesafios. O alinhamento entre programas e macrodesafios é apresentado no item 3 através de uma matriz.

2. INDICADORES E METAS POR MACRODESAFIO

2.1. Garantia dos direitos de cidadania

Descrição	LB (*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de confiança no Poder Judiciário	X	X	X + 2,5%	X + 5,0%	X + 8,0%	X + 11,0%	X + 15%	Por meio da aplicação de pesquisa representativa do universo a ser investigado (sociedade): percentual de avaliações positivas, na pesquisa de opinião pública.

(*) A determinação das metas anuais depende da realização de uma pesquisa inicial para determinação do índice atual.

2.2. Combate à corrupção e à improbidade administrativa

Descrição	LB (*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Taxa de congestionamento das ações de improbidade e combate à corrupção	94,5%	92%	90%	85%	80%	75%	70%	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) x 100
Índice de agilidade no julgamento das ações de improbidade administrativa e crimes contra a administração pública	34,9%	37%	40%	44%	48%	53%	60%	(Processos sentenciados cuja no ano de referencia cuja tramitação durou no máximo dois anos / Total de processos sentenciados no ano em questão) x 100 (**)

(*) Leituras referentes ao ano de referência 2014. Dados referentes ao primeiro grau.
(**) Essa definição de cálculo difere da proposta original do CNJ que, a nosso ver, está equivocada

2.3. Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes

Descrição	LB (*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Taxa de congestionamento em litigância serial	90,7%	90%	88%	86%	84%	82%	80%	1 - (Total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) x 100

(*) O levantamento dos maiores litigantes foi feito realizando agrupamentos por partes com mesmo nome e contando o total de processos para cada. Foram considerados as 100 primeiras partes com maior número de processos. Não foi possível trabalhar com CNPJ ou CPF, uma vez que o cadastro de partes está, em sua maior parte, incompleto.

2.4. Adoção de soluções alternativas de conflito

Descrição	LB (*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de conciliação pré processual realizada	336 processos 31,8% (leitura atual)	50%	60%	70%	80%	90%	100%	(Número de processos resolvidos por meio de conciliação pré-processual no ano vigente (A) / Número de processos resolvidos por meio de conciliação pré processual do ano base (2014) (B)) – 1 x 100
Índice de conciliação processual realizada	11883 processos -33,7% (leitura atual)	10%	30%	40%	55%	75%	100%	(Número de processos resolvidos por meio de conciliação processual no ano vigente (A)/ Número de processos resolvidos por meio de conciliação processual do ano base (2014) (B)) – 1 x 100

(*) Leituras considerando o ano corrente comparado ao ano base de 2014. Dados referentes ao primeiro grau.

2.5. Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas

Descrição	LB (*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Taxa de congestionamento das ações de execução fiscal (**)	95,1%	94%	93%	92%	90%	87%	85%	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes) * 100

(*) Foram considerados os processos com classes 1116, 990, 991, 992, 993, 994, 1112 e 1114
(**) Dados referentes ao primeiro grau.

2.6. Aprimoramento da gestão da justiça criminal

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Taxa de congestionamento criminal (*)	77,2%	76%	75%	74%	73%	72%	70%	1 – (Número de processos baixados criminais / Número de Casos Novos de processos criminais + Número de Casos Pendentes de processos criminais

(*) Dados retirados do Justiça em Números. A metas originalmente propostas no planejamento não podem ser medidas com os controles informatizados que possuímos e, portanto, foram descartadas.

2.7. Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de atendimento à demanda	88,4% (*)	90%	93%	95%	100%	105%	110%	(Número de processos baixados / nº casos novos) * 100 (**)
Taxa de congestionamento processual do Poder Judiciário	77,7% (*)	76%	74%	72%	70%	68%	67%	1 - (total de processos baixados / casos novos + casos pendentes)
Índice de produtividade dos magistrados	718,30 processos (*)	800 processos	850 processos	900 processos	1000 processos	1100 processos	1200 processos	Total de processos baixados no ano/número de magistrados
Índice de produtividade dos servidores	61,62 processos (*)	65 processos	70 processos	75 processos	80 processos	90 processos	100 processos	Total de processos baixados no ano/Total de Pessoas Efetivas – Total de Pessoas Cedidas + Total de Pessoas Requisitadas + Total de Pessoas Sem Vínculo.
Índice de processos eletrônicos novos	31,67%	35%	45%	55%	65%	80%	100%	(Total de processos eletrônicos novos/ total de processos novos) * 100

(*) Dados retirados do Justiça em Números
(**) Fórmula de cálculo alterada

2.8. Melhoria da Gestão de Pessoas

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de capacitação nas Competências Profissionais	(*)	5%	10%	15%	20%	25%	30%	(Número de servidores capacitados por competência específica) / Total de servidores) x 100
Índice de mapeamento das competências	(*)	5%	10%	20%	40%	60%	80%	Total de servidores com competência mapeada / Total de servidores

(*) Não existem informações iniciais disponíveis

2.9. Aperfeiçoamento da Gestão de Custos

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Eficiência Operacional (custo processual) *	R$ 2416,44	R$ 2200,00	R$ 2100,00	R$ 2000,00	R$ 1900,00	R$ 1700,00	R$ 1500,00	((Desp.Total – Inativos – Precatório – Investimento + Depreciação) / Total de processos baixados)

(*) Dados retirados do Justiça em Números.

2.10. Instituição da Governança Judiciária

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de execução do Plano Estratégico	(*)	10%	20%	40%	50%	60%	70%	(Número de ações executadas/ Total das ações programadas no ano de referência) x 100
Índice de execução do orçamento estratégico	(*)	60%	60%	70%	70%	70%	80%	Valor executado nas iniciativas estratégicas / valor disponibilizado para tal

(*) Não existem informações iniciais disponíveis

2.11. Melhoria da infraestrutura e governança de TIC

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de aderência às metas do PETIC	(*)	10%	20%	30%	50%	60%	70%	(Número de metas alcançadas de PETIC no ano de referência /Nº total de metas do PETIC no ano de referência) x 100

(*) Não existem informações iniciais disponíveis

2.12. Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais

Descrição	LB	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Cálculo
Índice de execução de reformas no ano de referência	58,3% (*)	60%	65%	70%	75%	80%	85%	(Total de m² de reforma executados no ano de referência/ Total de m² de reforma planejados para o ano de referência) X 100
Índice de execução de obras no ano de referência	(**)	60%	65%	70%	75%	80%	85%	(Total de m² de obras executados no ano de referência/ Total de m² de obras planejados para o ano de referência) X 100
Índice de padronização do mobiliário institucional	15%							Total do mobiliário padronizado / Total do mobiliário da instituição
Índice de projetos conclusos para								Total de projetos conclusos / Total de projetos planejados

execução no ano de referência (***)								para o ano de referência
Tempo médio de atendimento a demanda de manutenção predial								Média dos tempos (em dias) decorridos entre as solicitações de manutenção e o início dos atendimentos.

(*) Dados informados pelo Setor de Engenharia (Despacho 184/2015, Processo 157765/15). Cálculo feito considerando o número de reformas e não o total de metros quadrados como deverá ser feito nos anos seguintes.
(**) Nenhuma nova obra foi prevista para 2014 segundo o Setor de Engenharia (Despacho 184/2015, Processo 157765/15).
(***) Projetos concluídos e licitados.

2. PROGRAMAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

Os projetos estratégicos são projetos selecionados pela alta administração do tribunal que contribuem diretamente para o alcance das metas estratégicas e, por conseguinte, para realização dos seus macrodesafios. Como cada projeto pode estar alinhado a mais de um macrodesafio, optamos por agrupá-los em onze Programas Estratégicos conforme segue:

2.1. Programa "Monitorar"

Projetos

- Criação do TJPI em Números;
- Implantação de BI (Business Intelligence);
- Sistema de acompanhamento da execução da estratégia;
- Implementação de Núcleos de Acompanhamento de Penas;
- Criação de mecanismo informatizado para monitoramento de prazos processuais;

Alinhamento

- Combate à corrupção e à improbidade administrativa;
- Aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- Instituição da Governança Judiciária;
- Garantia dos direitos de cidadania;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Instituição da Governança Judiciária.

2.2. Programa "Pacificar"

Projetos

- Institucionalização da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos (resolução 125 CNJ);
- Implantação de Centros Judiciários em Parnaíba, Floriano e Picos;
- Implantação do Centro Judiciário de Cidadania de Teresina.

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Adoção de soluções alternativas de conflito;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;

- Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais.

2.3. Programa "Acelerar"

Projetos

- Implantação da Central de Leilões;
- Identificação e monitoramento processos de litigância serial;
- Implantação do Banco de Jurisprudência e Decisões Judiciais;
- Implantação do e-Carta;
- Implantação no NURER (Núcleo de Repercussão Geral e Recursos Repetitivos).

Alinhamento

- Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional.

2.4. Programa "Virtualizar"

Projetos

- Implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJ-e);
- Implantação do Processo Virtual Administrativo.

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Combate à corrupção e à improbidade administrativa;
- Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas;
- Aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Melhoria da Gestão de Pessoas;
- Melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

2.5. Programa "Valorizar"

Projetos

- Implantação do Controle de Produtividade;
- Implantação Gestão por Competência;

- Projeto Vida Saudável;
- Implantação do Plano de Desligamento Voluntário.

Alinhamento

- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Melhoria da Gestão de Pessoas.

2.6. Programa "Capacitar"

Projetos

- Elaboração e execução do plano de capacitação de servidores e magistrados;
- Implantação de salas de aulas em unidades estratégicas;
- Ampliação do EAD.

Alinhamento

- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Instituição da Governança Judiciária;
- Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais.

2.7. Programa "Racionalizar"

Projetos

- Implantação do Núcleo Socioambiental (resolução 201 do CNJ);
- Reestruturação da força de trabalho;
- Mapeamento e melhoria das rotinas de trabalho;
- Ampliação da Gestão Documental.

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Aperfeiçoamento da Gestão de Custos;
- Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Melhoria da Gestão de Pessoas;
- Instituição da Governança Judiciária.

2.8. Programa "Capitalizar"

Projetos

- Implantação do Selo Digital;
- Controle dos Depósitos Judiciais.

Alinhamento

- Aperfeiçoamento da Gestão de Custos;
- Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais.

2.9. Programa "Modernizar"

Projetos

- Melhoria dos Controles administrativos informatizados;
- Ampliar e atualizar o parque tecnológico do TJPI (datacenter, unidades, site backup, links de comunicação);
- Implantação da Central de Serviços de TI com atendimento regionalizado.

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Melhoria da infraestrutura e governança de TIC.

2.10. Programa "Construir"

Projetos

- Execução do Plano de Obras conforme quantitativo (metros quadrados) previsto no PPA 2016-2019.

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Adoção de soluções alternativas de conflito;
- Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional;
- Melhoria da Gestão de Pessoas;
- Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais.

2.11. Programa "Comunicar"

Projetos

- Elaboração e implantação do Plano de Comunicação Institucional (servidores, sociedade, estratégia, portal institucional).

Alinhamento

- Garantia dos direitos de cidadania;
- Melhoria da Gestão de Pessoas;
- Instituição da Governança Judiciária.

3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento entre os Programas Estratégicos do TJPI e os Macrodesafios do Poder Judiciário pode ser observado na matriz abaixo:

Macrodesafio	Programa Estratégico										
	Monitorar	Pacificar	Acelerar	Virtualizar	Valorizar	Capacitar	Racionalizar	Capitalizar	Modernizar	Construir	Comunicar
Garantia dos direitos de cidadania	X	X		X			X		X	X	X
Combate à corrupção e à improbidade administrativa	X			X							
Adoção de soluções alternativas de conflito		X								X	
Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes			X	X							
Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas				X			X				
Aprimoramento da gestão da justiça criminal	X			X							
Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
Melhoria da Gestão de Pessoas				X	X		X			X	X
Aperfeiçoamento da Gestão de Custos							X	X			
Instituição da Governança Judiciária	X					X	X				X
Melhoria da infraestrutura e governança de TIC				X					X		
Garantia de infraestrutura física suficiente para execução das atividades administrativas e judiciais		X				X		X		X	

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca por uma eficiência operacional cada vez maior, o TJPI tem buscado no Planejamento Estratégico os meios para alcançar seus objetivos e realizar uma prestação jurisdicional cada vez melhor. Neste sentido, o presente documento traz indicadores e metas que têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia do TJPI. Alguns indicadores inicialmente propostos no documento de revisão da estratégia foram removidos ou modificados tendo em vista a impossibilidade de mensuração dos mesmos.

Por fim, objetivando impulsionar as metas propostas, o portfólio de projetos apresentado foi pensando de maneira alinhada à missão da instituição e a seus objetivos estratégicos ou macrodesafios. Caberá ao Comitê Gestor da Estratégia propor a priorização dos projetos e atuar no acompanhamento da execução do Plano Estratégico através da realização periódica de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE).