

# PROJETAR O FUTURO É PLANEJAR O PRESENTE: receita de sucesso do Judiciário de Santa Catarina\*

João Luiz Martelli Moreira

---

## RESUMO

Relata os benefícios alcançados com a implantação do planejamento estratégico no Judiciário catarinense, cuja metodologia visa à gestão mais eficaz dos projetos no intuito de promover o crescimento e a integração da Instituição, por meio de uma administração compartilhada e democrática.

Descreve as etapas da sua implantação no Tribunal de Justiça do Estado e como o sistema possibilitou a dinamização de grande número de projetos e o monitoramento de suas ações, com o desenvolvimento do *SisProject*.

Por fim, demonstra que as vantagens do sistema não se limitam apenas ao Tribunal, citando, como exemplo, a rapidez e organização com que foram instaladas novas comarcas no Estado de Santa Catarina.

## PALAVRAS-CHAVE

Planejamento estratégico; projeto – gestão, monitoramento; Judiciário catarinense; administração da Justiça.

---

\* Conferência proferida no “4º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça”, realizado pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, de 3 a 5 de março de 2004, no auditório do Conselho da Justiça Federal, em Brasília-DF.

## 1 OBJETIVOS E METAS

O planejamento tem por finalidade tornar mais eficiente a gestão dos projetos (melhorias, manutenção e ampliação de serviços ou obras) do Poder Judiciário catarinense. O objetivo é alcançado por meio de metodologia de planejamento, que envolve expressivo número de colaboradores em todas as etapas dos projetos: concepção, desenvolvimento, controladoria e conclusão. A ampla participação propicia aos gestores uma visão holística da instituição, elevando, dessa forma, os níveis de responsabilidade sobre prazos, recursos e qualidade.

## 2 O PLANEJAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Iniciado no biênio 2000-2001, o planejamento estratégico partiu da premissa de "humanização da Justiça" por meio de uma administração compartilhada e democrática, visando ao crescimento e ao desenvolvimento do Poder Judiciário catarinense, envolvendo investimentos financeiros, transformações físicas, modificações nas estruturas administrativas, problemas sociopsicológicos de instabilidade e mudanças num ambiente de riscos e incertezas acentuados.

Procurou-se ampliar a integração entre as diversas áreas que compõem o Judiciário catarinense com a formulação de um planejamento estratégico participativo, envolvendo todos para a garantia de melhores resultados.

As expectativas criadas pelo planejamento estratégico foram:

- antecipação dos acontecimentos;
- preocupação com o futuro da organização;
- tomada de decisões de forma organizada;
- preocupação com a eficácia;
- preocupação com mudanças no meio ambiente externo;
- correta utilização dos recursos internos;
- preocupação com a cultura organizacional;
- caracterização de um processo interno de mudanças; e
- caracterização do processo de aprendizado institucional.

Colocou-se em prática nova abordagem de administração: deixar de ser reativo para tornar-se proativo, que erros do passado sirvam de balizamento para situações presen-

tes e reforcem tomadas de decisões futuras. O planejamento atua como orientador do processo orçamentário, pois os planos implementados objetivam um fim desejado e recebem dotação para a sua implantação, de forma a serem exequíveis dentro da limitação do tempo.

Com base nessas premissas, o Poder Judiciário catarinense criou uma assessoria vinculada ao gabinete da presidência para coordenar as atividades de planejamento dentro de uma abordagem sistêmica e participativa.

O plano proposto continha doze etapas. Inclui a mobilização da cúpula, a sensibilização e o envolvimento de todos os servidores, passa pelo diagnóstico da instituição e as definições estratégicas e culmina com os planos operacionais e o acompanhamento de projetos.

### 2.1 SENSIBILIZAÇÃO

Teve por objetivo fornecer informações aos magistrados e servidores do Poder Judiciário sobre o conceito e o modo de implementação de um processo de planejamento estratégico, bem como a forma com que uma instituição trabalha com essa ferramenta, apresentando casos concretos. Promoveu-se encontro para os integrantes da Secretaria do Tribunal de Justiça e sete regionais, denominados "ouvidorias", nas comarcas de Criciúma, Joinville, Chapecó, Lages, Blumenau, Capital e Fraiburgo. Todos os eventos contaram com a participação do Conselho de Administração do Poder Judiciário catarinense, além de juizes e servidores, compreendendo os escrivães, secretários de foro, assistentes sociais, técnicos de suporte operacional, delegados sindicais, bem como representantes da Associação dos Magistrados Catarinenses, do Ministério Público, da Ordem dos Advogados do Brasil – seção de Santa Catarina e Sindicato dos Servidores do Poder Judiciário do Estado de Santa Catarina. Os eventos foram marcados por palestras de sensibilização e ouvidorias com as categorias presentes nos encontros.

### 2.2 DIAGNÓSTICO

Possibilitou a análise do ambiente interno da organização, forneceu uma visão do local, definiu as forças e fraquezas da organização e em que elas residem, assim como as causas dessa situação. O diagnóstico foi importante para fixar a posição estra-

tégica da organização, uma vez que permitiu a identificação de medidas internas possibilitadoras do ajuste às tendências esperadas para o ambiente externo. A metodologia utilizada compreendeu a aplicação de questionários e envolveu questões objetivas e subjetivas, com espaço para manifestações de opiniões, idéias e sugestões. A devolução do questionário foi de 38,4% do total dos integrantes da Justiça catarinense.

### 2.3 CONVALIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Consistiu na validação das sugestões e propostas coletadas, das informações solicitadas e pesquisadas (questionários, caixas de sugestões, correio eletrônico, propostas de gestão da Presidência biênio 2000-2002 e proposta dos desembargadores).

### 2.4 SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Após o levantamento de todas as informações e dados convalidados, elaborou-se relatório que contém diagnóstico da situação do Poder Judiciário, documento este entregue a cada um dos integrantes do Conselho de Administração e Gestão, secretário, diretores e coordenadores do Tribunal, tendo sido objeto de apresentação ao referido grupo.

Dessa forma, todos tomaram conhecimento das sugestões e idéias apresentadas pelo público interno e externo da instituição, para serem introduzidas e englobadas no planejamento estratégico do Poder Judiciário.

### 2.5 REUNIÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tratou-se de reuniões envolvendo diretores, coordenadores e representantes das comarcas para a definição dos objetivos, metas, indicadores e recursos ao planejamento do Poder Judiciário. Seguiu-se a implementação das estratégias operacionais, com vistas a estabelecer as definições das ações para a efetivação dos projetos de gestão.

### 2.6 ALINHAMENTO E CONTROLE DAS ETAPAS DEFINIDAS

Esta etapa consistiu em acompanhar a execução do planejamento, proceder a sua avaliação, realinhamento ou reestruturação.

## 2.7 PLANEJAMENTO TÁTICO-OPERACIONAL

Ficou a cargo da administração 2002-2004 a implantação do planejamento tático-operacional, baseado no plano estratégico desenvolvido na administração anterior.

Reunido, já no início da administração, todo o corpo diretivo apresentou planos de ação para suas respectivas áreas. Coube à Assessoria de Planejamento organizar esses projetos, distribuindo-os em programas que se caracterizam por grandes linhas de ação voltadas a objetivos comuns, a saber: adequar a estrutura organizacional e quadro de pessoal; ampliar os serviços de informações ao público; atualizar normas; atualizar e inovar sistemas jurídicos; capacitar magistrados e servidores; construir e reformar as edificações; implantar qualidade no Judiciário catarinense; melhorar a infra-estrutura do Poder Judiciário; instalar e manter Casas da Cidadania; melhorar controles internos; melhorar a infra-estrutura de informática e comunicação; modernizar sistemas de publicações do Poder Judiciário; otimizar procedimentos administrativos; preservar e divulgar o patrimônio histórico e cultural do Poder Judiciário catarinense; racionalizar arquivos deste Poder; reestruturar bibliotecas do Poder Judiciário; preservar a saúde de magistrados e servidores; valorizar talentos humanos;

Para viabilizar os programas, diversos projetos foram planejados e encontram-se em execução. Atualmente são cerca de 200 projetos.

Diante de tal elevado número, foi constatado, de imediato, que deveríamos selecionar um método de trabalho para impor dinamismo e organização ao detalhamento e monitoramento das operações e ações desses projetos. Assim, após consulta a especialistas no assunto, optamos pelo método proposto pelo economista chileno Carlos Matus: o PES – Planejamento Estratégico Situacional %, para o qual foram capacitados 160 servidores do quadro do Tribunal.

## 2.8 A FERRAMENTA PARA MONITORAMENTO – SISPROJECT

Para melhor gerenciar os projetos, a Assessoria de Planejamento desenvolveu sistema específico para esse fim, o *SisProject*, que permite o cadastro dos programas, projetos, operações e ações, além da monta-

gem do orçamento do Tribunal, que, a partir do exercício de 2002, passou a ser compilado no conceito de orçamento-programa. Destaca-se também o fato de que todas as informações inseridas no *SisProject* são automaticamente disponibilizadas na *intranet* – rede privada de comunicação do Poder Judiciário de Santa Catarina, servindo também como registro histórico dos projetos, cujas informações encontram-se armazenadas no banco de dados do Tribunal (Oracle). O *SisProject* documenta inúmeras informações consideradas como conhecimento tácito, isto é, experiências vividas durante a implantação dos projetos que servirão como referenciais futuros.

## 2.9 ORÇAMENTO ANUAL E PLURIANUAL

Ao cadastrar os projetos no *SisProject*, indicamos os graus de prioridade, fixados em reuniões com a alta administração. Com base nessa cronologia, o orçamento da instituição é elaborado no âmbito do sistema, com campos específicos para vinculação aos programas, projetos e atividades previstas em leis orçamentárias anuais e plurianuais. Assim viabilizamos o conceito de orçamento-programa, que permite o gerenciamento financeiro baseado em projetos.

## 3 CONCLUSÃO

O grande desafio à implantação do planejamento em nosso Tribunal foi o de mudar a cultura na forma de gerenciar a instituição, mudança essa operada em termos estratégicos, táticos e operacionais. Mudanças devem ser encaradas como processo contínuo, e não algo imposto. Assim, o processo de implantação do planejamento, iniciado no ano de 2000, ainda não está totalmente finalizado, porém os passos já alcançados encontram-se satisfatoriamente consolidados.

O Tribunal de Justiça já incorporou ao cotidiano de sua administração a tarefa de planejar suas ações antes de agir. Exemplos da eficácia dessa experiência já foram percebidos na implantação de novas comarcas. Em 2004, por força de lei estadual, o Poder Judiciário deverá implantar dezessete novas comarcas. Até a presente data, seis já foram instaladas. No dia seguinte à inauguração, todas apresentaram plenas condições de funcionamento: espaço fi-

sico adequado, limpo e organizado; processos já devidamente organizados em escaninhos e com a localização indicada no sistema de acompanhamento processual; equipamentos de informática e sistema implantados; pessoal capacitado e apto ao trabalho; equipamentos diversos; materiais de expediente e telefonia com central digital em operação. Essas ações ocorrem de forma sincronizada e organizada, para reduzir o *stress* da administração após a instalação, pois não há pendências a serem sanadas para o funcionamento das novas unidades jurisdicionais.

Resta ainda a construção dos indicadores de melhorias, o que requer a definição da arquitetura dos indicadores, a sistemática de coleta de dados e a ligação dos indicadores aos projetos.

## ABSTRACT

The author relates the benefits achieved with the implantation of the strategic planning in Santa Catarina State's Judiciary, whose methodology aims at attaining a more efficient management of the projects with the objective of promoting the Institution's growth and integration, by means of a democratic and shared administration.

He describes the stages of its implementation at the Supreme Court of Santa Catarina State, and how the system enabled to speed up a great number of projects and its actions' monitoring, by the development of the *SisProject*.

Eventually, he demonstrates that the system's advantages are not only limited to the State Court, mentioning, for example, the swiftness and the organization which new administrative regions in Santa Catarina State were installed with.

KEYWORDS – Strategic planning; project – management, monitoring; Santa Catarina Judiciary; Justice administration.

**João Luiz Martelli Moreira** é Assessor de Planejamento da Presidência do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, Florianópolis - SC.