



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

8º MOSTRA NACIONAL DE TRABALHOS DA QUALIDADE DO JUDICIÁRIO

INTRODUÇÃO

- **Identificação do órgão:** Poder Judiciário de Santa Catarina
- **Unidade:** Gabinete da Presidência/Assessoria de Planejamento
- **E-mail p/ contato:** asplan@tj.sc.gov.br
- **Nome do trabalho:** Implementação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) no PJSC
- **Nome do responsável:** João Luiz Martelli Moreira:
- **Cargo:** Coordenador da Assessoria de Planejamento

- **Equipe:**

Alexandre dos Anjos

João Anfilóquio Machado Júnior

Bianca Wisbeck Bernstorff

Wanderley Horn Hülse

Cleverson Oliveira

- **Delimitação da ação:**

Planejamento, execução e acompanhamento de uma metodologia de análise da performance organizacional.

- **Objetivos e metas:**

O presente trabalho demonstra a forma pela qual o PJSC implementou a metodologia BSC, cuja finalidade foi dar efetividade ao planejamento estratégico institucional. Para tanto, elaborou-se um mapa estratégico que demonstra as relações de causa e efeito entre os objetivos identificados. Na seqüência, gestores representantes de todas as áreas do PJSC estabeleceram um conjunto de indicadores e respectivas metas que melhor representassem o desempenho organizacional.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

DESENVOLVIMENTO

1. O Planejamento Estratégico e sua implementação no PJSC

Em 1997, com o objetivo de modernizar e agilizar a prestação jurisdicional, o Judiciário catarinense informatizou todas as suas comarcas. Pela primeira vez em sua história, foram utilizadas técnicas científicas de planejamento, o que contribuiu, consideravelmente, para o sucesso do empreendimento.

No ano de 2000, com a intenção de humanizar a justiça, fazendo uma administração compartilhada e democrática, livrando-se definitivamente do empirismo, o Poder Judiciário iniciou uma nova concepção sobre o modo de gerir a Instituição. Para tanto, utilizou-se da ferramenta do Planejamento Estratégico.

Na ocasião, foram realizadas palestras de sensibilização e pesquisas em todas as regiões do Estado, o que possibilitou o diagnóstico fiel da Instituição. Como resultado, foram delineadas a missão, a visão, as políticas e as estratégias do Poder Judiciário de Santa Catarina (PJSC).

A missão do PJSC ficou assim definida:

Humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania com eficiência na prestação jurisdicional.

A situação almejada para seu futuro, ou seja, a visão institucional restou assim descrita:

Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade.

Na elaboração do Planejamento Estratégico foi detectada, ainda, a necessidade de promover uma gestão compartilhada, resultando na criação do Conselho de Administração, que delibera sobre as seguintes áreas estratégicas:

- Desenvolvimento Humano
- Informática
- Patrimônio e Edificações
- Planejamento e Orçamento
- Justiça e Cidadania

Ainda no ano de 2000, buscando o desenvolvimento permanente de ações voltadas ao aprimoramento das práticas administrativas, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina aderiu formalmente ao Programa de Qualidade no Serviço Público do Governo Federal, hoje chamado Gespública.

O Programa objetiva a transformação da gestão pública pela aplicação de métodos gerenciais que mudem o foco dos processos burocráticos internos para o cidadão e usuários dos serviços do Judiciário.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

Fundamenta-se no conceito de que Qualidade “é o encontro do Estado e do setor produtivo – que cumprem com eficiência suas missões – com a sociedade organizada – que também se sente responsável pelo desenvolvimento do País”.

Baseia-se nos seguintes critérios de excelência:

- Liderança
- Estratégias e planos
- Clientes
- Informação
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Para viabilizar a implementação do Planejamento Estratégico e das recomendações do Programa de Qualidade, diversos projetos foram planejados e passaram a ser executados.

Diante do elevado número de projetos, foi constatado, de imediato, que seria necessário selecionar um método de trabalho para impor dinamismo e organização ao detalhamento e monitoramento de suas respectivas operações e ações. Assim, após consulta a especialistas no assunto, optou-se pelo método proposto pelo economista chileno Carlos Matus: o PES – Planejamento Estratégico Situacional, mais notadamente no chamado “Momento 4 – Plano de Ação”.

Para melhor gerenciamento, a Assessoria de Planejamento desenvolveu um software específico, batizado de *SisProject*, que permite o cadastro dos programas, projetos, operações e ações, além da montagem do orçamento do Tribunal, que, a partir do exercício de 2002, passou a ser compilado no conceito de Orçamento-Programa.

Outro aspecto a ser destacado é o de que todas as informações inseridas no *SisProject* são automaticamente disponibilizadas na *intranet*, servindo também como registro histórico das experiências vividas durante a implantação dos projetos, as quais servirão como referenciais para futuras decisões.

Uma vez elaborada e implementada a estratégia, seria necessário que o PJSC desenvolvesse um mecanismo de acompanhamento e avaliação para que tivesse condições de atualizar suas ações e melhorar seu desempenho. Esse controle deveria então ser feito com base nos indicadores – formulados a partir dos objetivos estratégicos – e nas respectivas metas.

Um conjunto bem elaborado de indicadores, por sua vez, permite à organização:

- Acompanhar a execução da estratégia
- Monitorar o desempenho da instituição
- Estabelecer metas e verificar se estão sendo atingidas
- Viabilizar o aprendizado organizacional
- Conhecer resultados passados e projetar tendências



2. O *Balanced Scorecard* – BSC

Seguindo recomendação do Programa de Qualidade no Serviço Público – Gespública – e observando as melhores práticas de organizações exemplares, dentre elas o Superior Tribunal de Justiça – STJ, optou-se pela utilização do *Balanced Scorecard* (BSC).

A metodologia, elaborada por renomados professores da Harvard Business School (Robert Kaplan e David Norton), e utilizada em organizações do mundo todo, com o passar do tempo, afigurou-se mais do que um simples conjunto de indicadores, mas sim um Sistema de Gestão Estratégica, uma vez que viabiliza os seguintes processos gerenciais (Fig. 1):



Fig.1 – BSC como um sistema de gestão estratégica



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

É importante enfatizar que “o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle” (KAPLAN e NORTON, 2004). Assim, é possível conceituar o BSC da seguinte maneira:

É uma sistemática que auxilia uma organização a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais que direcionam o comportamento e a performance.
(ARAÚJO)

Como o nome sugere, a metodologia propõe um balanceamento entre quatro perspectivas organizacionais distintas. As perspectivas do BSC sob a ótica da administração pública, adaptadas à realidade do PJSC, ficaram assim delineadas:

- **SOCIEDADE** – Está alocada no topo das perspectivas, considerando a premissa de que a administração pública existe para identificar e atender às demandas sociais. Nesse sentido, direciona todas as ações da organização para as necessidades dos cidadãos-usuários. Para tanto, considera também a acessibilidade, a criação de valor e a excelência no atendimento, visando sempre à satisfação dos “clientes”.

- **PROCEDIMENTOS INTERNOS** – Identifica os procedimentos mais críticos que impactam diretamente na realização dos objetivos da perspectiva Sociedade, visando à melhoria contínua e à excelência.

- **APRENDIZADO E CRESCIMENTO** – Oferece a infra-estrutura necessária para a consecução dos objetivos nas perspectivas anteriores. É a perspectiva que concentra informação e produção de conhecimento, sendo a fonte de inovação e de criação de valor para a organização. É composta por capacidades dos funcionários, capacidades dos sistemas de informações e motivação e *empowerment*.

- **PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO** – Representa, na Administração Pública, a base para concretizar todas as demais ações e, conseqüentemente, tornar possível a missão da organização. Preconiza os esforços com o planejamento e a gestão participativa com a finalidade de “gastar com qualidade”, ou seja, maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis.

As quatro perspectivas ficaram encadeadas conforme Fig. 2, apresentada a seguir:



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO



Fig.2 – Encadeamento das perspectivas do BSC (relações de causa e efeito)

As respostas a tais perguntas são os denominados objetivos estratégicos.

A alocação de objetivos estratégicos em cada perspectiva constitui, conforme mostra a figura a seguir, o mapa estratégico da instituição. Convém destacar que a construção do mapa estratégico do PJSC (Fig. 3) ocorreu com o alinhamento das metas do atual plano de gestão às estratégias delineadas por ocasião do Planejamento Estratégico, tendo sido aprovado pelo Conselho de Administração em março de 2006.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

MISSÃO

Humanizar a Justiça, assegurando que todos lhe tenham acesso, garantindo a efetivação dos direitos e da cidadania, com eficiência na prestação jurisdicional

VISÃO

Caracterizar-se como um Judiciário mais eficiente, reconhecido e respeitado pela Sociedade

ESTRATÉGIAS

Transparência e participação na Administração do PJ

Melhoria contínua da imagem do PJ

Humanização da Justiça

Preservação e aprimoramento do bom conceito da Justiça

Otimização dos serviços judiciários

Aproximação da Justiça ao Cidadão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SOCIEDADE

Valorizar as ações de natureza social

Facilitar a comunicação e o acesso do cidadão à Justiça

Buscar continuamente a satisfação dos usuários

Construir parcerias estratégicas



PROCEDIMENTOS INTERNOS

Fornecer serviços de alta qualidade, empenhando-se na melhoria contínua

Racionalizar e normatizar as atividades, melhorando a produtividade

Incentivar meios de solução não adversarial de conflitos



APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Desenvolver permanentemente os talentos humanos

Promover inovações tecnológicas

Desenvolver clima organizacional positivo

Promover a saúde e a segurança no trabalho



PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

Fortalecer a cultura do planejamento, com ênfase na gestão participativa

Maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis



Fig.3 – Mapa Estratégico do PJSC

Em junho de 2006, sob orientação do Coordenador de Planejamento do Superior Tribunal de Justiça (STJ), contando com a participação de todo o corpo diretivo da organização, foi feito um *Workshop* para definir os indicadores que melhor comunicassem a intenção de cada objetivo estratégico. A partir de então, foram elaboradas as Matrizes de Controle de cada indicador estratégico.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

A compilação de todas as matrizes dos indicadores formou o que convencionamos chamar de Painel de Bordo do PJSC (Fig. 4), o qual, por sua vez, possibilita a visualização do desempenho institucional global. Consta ainda do Painel de Bordo as respectivas metas a serem alcançadas para cada objetivo estratégico.

Na figura a seguir são apresentados os dados compilados no exercício de 2006, lembrando que, aqueles ainda não disponíveis, já estão sendo encaminhados como projetos das áreas competentes para que sejam inseridos nas próximas medições.

PJSC - PAINEL DE BORDO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESP	TEND	RESULTADOS 2006	METAS 2007.1	
SOCIEDADE	Valorizar as ações de natureza social	Tempo para resolução de ações de maior impacto social	Corregedoria Geral da Justiça	▼	ND	ND
		Percentual de acordos realizados pelo sistema não adversarial de conflitos	Direção-Geral Judiciária	▲	ND	ND
		Percentual de varas especializadas em ações de natureza social	Corregedoria Geral da Justiça	▲	28,94%	35%
	Facilitar a comunicação e o acesso do cidadão à Justiça	Percentual de matérias positivas ou neutras veiculadas sobre o PJSC	Núcleo de Comunicação Institucional	▲	92,09%	95,50%
	Buscar continuamente a satisfação dos usuários	Percentual de satisfação do usuário	Assessoria de Planejamento	▲	ND	ND
	Construir parcerias estratégicas	Parcerias com instituições governamentais e não governamentais	Diretoria de Material e Patrimônio	▲	144	150
PROCEDIMENTOS INTERNOS	Fornecer serviços de alta qualidade, empenhando-se na melhoria contínua	Percentual de recorribilidade no 1º Grau	Corregedoria Geral da Justiça	▼	11,83%	10%
		Percentual de recorribilidade no 2º Grau - STJ	Diretoria Judiciária	▼	14,57%	13%
		Percentual de recorribilidade no 2º Grau - STF	Diretoria Judiciária	▼	5,19%	4%
		Percentual de decisões do 1º Grau que foram reformadas	Diretoria Judiciária	▼	ND	ND
		Percentual de decisões do 2º Grau que foram reformadas pelo STJ	Diretoria Judiciária	▼	ND	ND
		Percentual de decisões do 2º Grau que foram reformadas pelo STF	Diretoria Judiciária	▼	ND	ND
		Racionalizar e normatizar as atividades, melhorando a produtividade	Produtividade de Juízes de 1º Grau	Corregedoria Geral da Justiça	▲	1591
	Produtividade de Desembargadores e Juízes de 2º Grau		Diretoria Judiciária	▲	1002	1100
	Taxa de congestionamento no 1º Grau		Corregedoria Geral da Justiça	▼	77,37%	50%
	Taxa de congestionamento no 2º Grau		Diretoria Judiciária	▼	49,90%	45%
	Incentivar meios de solução não adversarial de conflitos	Quantidade de pessoas treinadas em mediação e conciliação	Direção-Geral Judiciária	▲	756	1.000



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	RESP	TEND	RESULTADOS 2006	METAS 2007.1
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver permanentemente os talentos humanos	Horas de capacitação por colaborador	Academia Judicial	▲	16,27	20
		Percentual de colaboradores capacitados	Academia Judicial	▲	59,86%	80%
		Percentual investido em capacitação	Academia Judicial	▲	1,09%	1,20%
	Promover inovações tecnológicas	Número de projetos estratégicos de Tecnologia da Informação implantados	Diretoria de Informática	▲	3	4
		Número de serviços oferecidos virtualmente aos usuários	Diretoria de Informática	▲	190	200
	Desenvolver clima organizacional positivo	Percentual de satisfação e motivação dos colaboradores	Diretoria de Recursos Humanos	▲	ND	ND
	Promover a saúde e a segurança no trabalho	Número de dias de afastamento por colaborador	Diretoria de Saúde	▼	ND	ND
		Percentual de colaboradores afastados	Diretoria de Saúde	▼	ND	ND
		Percentual de acidentes no trabalho	Diretoria de Saúde	▼	ND	ND
	PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	Fortalecer a cultura de planejamento com ênfase na gestão participativa	Percentual de projetos executados na metodologia de planejamento	Assessoria de Planejamento	▲	75,12%
Percentual de desconcentração na elaboração do orçamento			Assessoria de Planejamento	▲	62,50%	100%
Maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis		Percentual de execução orçamentária	Diretoria de Orçamento e Finanças	▲	90,35%	95%
		Percentual de investimentos efetuados para atender às estratégias da instituição	Assessoria de Planejamento	▲	ND	ND

Fig.4 – Painel de Bordo do PJSC

A partir da análise de cada indicador e de sua respectiva tendência será possível verificar se o desempenho institucional está em conformidade com as metas previamente planejadas.

As metas atingidas indicarão que a Instituição está no caminho certo rumo ao alcance de seus objetivos estratégicos. Nesse caso, é muito importante trabalhar para manter o bom desempenho.

De outra forma, se os indicadores apontarem que as metas não estão sendo alcançadas, será necessário focar esforços para melhorar a performance organizacional.

Desse modo, o passo seguinte seria a aplicação de ações corretivas – projetos – que possibilitarão tanto manter o bom desempenho quanto melhorar a performance insatisfatória.

Como exemplo, em que pese as séries históricas dos indicadores “Produtividade de Juízes de 1º Grau” (Fig. 5) e “Produtividade de Desembargadores e Juízes de 2º



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

Grau” (Fig. 7) demonstrarem um crescimento contínuo considerável, observa-se que os números referentes ao movimento processual (Figs. 6 e 8) não estão reduzindo. Ao contrário, eles vêm também aumentando consideravelmente a cada ano.

Em outras palavras, a análise destes números permitiu identificar o aumento na demanda como principal causa para o crescente acúmulo de processos, mesmo tendo havido um crescimento na produtividade.

Dessa forma, a resposta para tal constatação não se limita somente a priorização de projetos que tratem das questões relativas ao incremento dessa produtividade, restando evidente a necessidade de se priorizar, também, ações que minimizem as causas do problema, como por exemplo, o incentivo aos meios de solução não adversarial de conflitos.

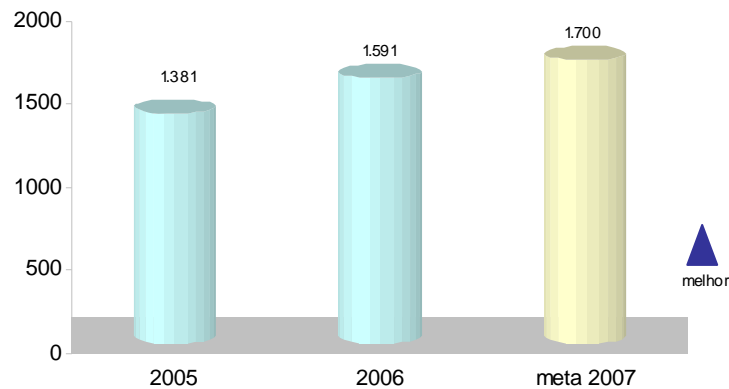


Fig.5 – Produtividade de Juizes de 1º Grau

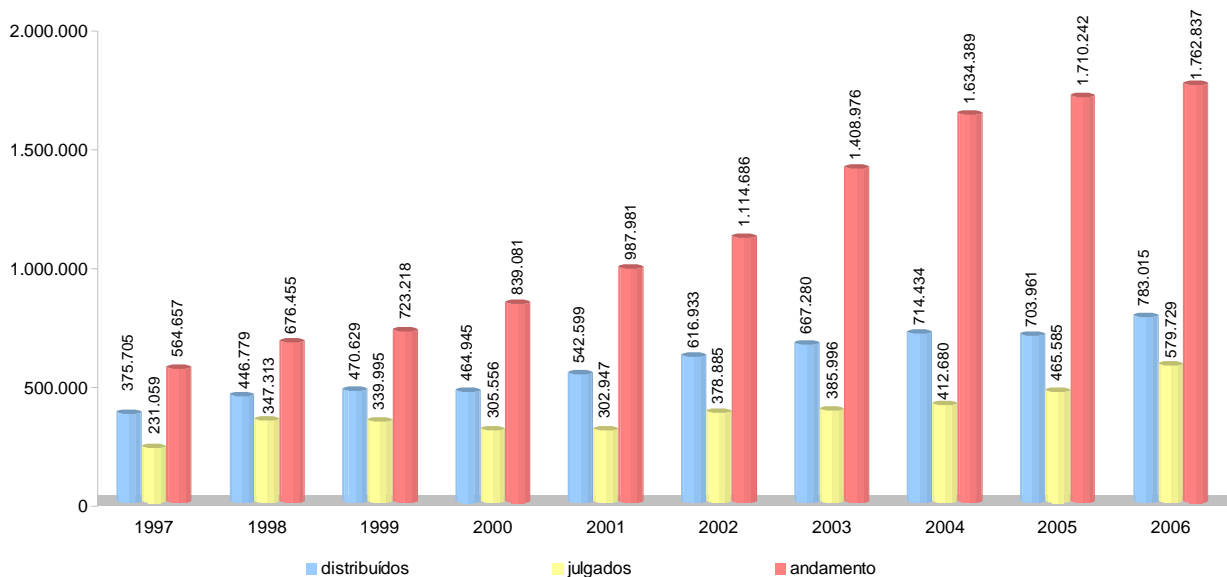


Fig.6 – Movimento processual da Justiça de 1º Grau



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

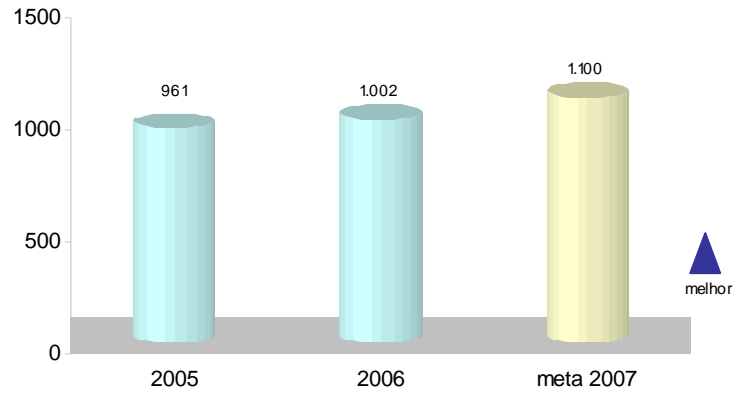


Fig.7 – Produtividade de Desembargadores e Juizes de 2º grau (BSC)

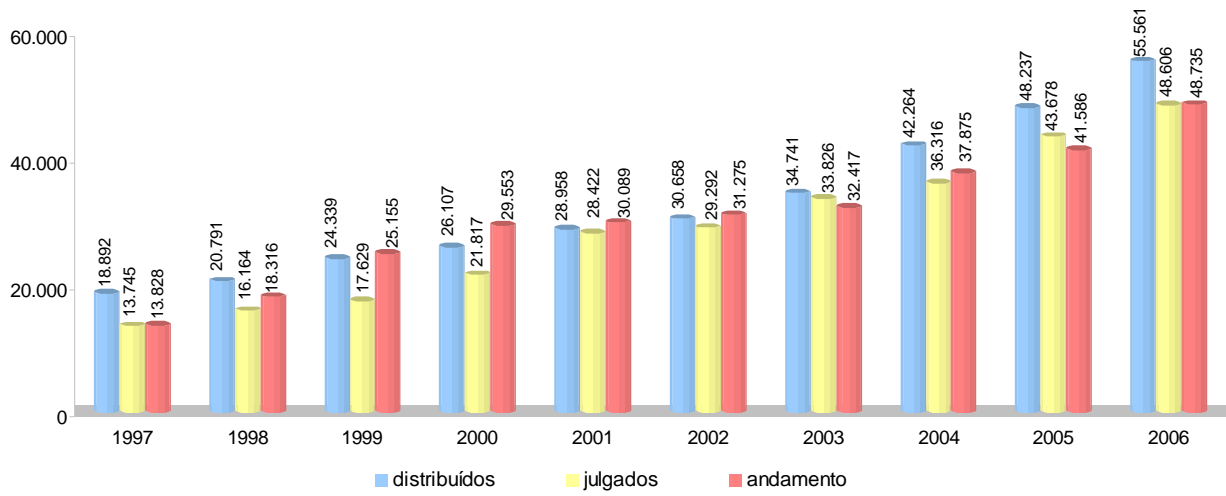


Fig.8 – Movimento processual da Justiça de 2º Grau



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

CONCLUSÃO

Com a implementação da metodologia BSC, o Poder Judiciário de Santa Catarina está procurando dar um importante passo na caminhada rumo à excelência dos seus serviços, aproximando-se, cada vez mais, do alcance da sua Visão Institucional.

Cabe ressaltar que, agindo assim, abandona-se definitivamente o improvisado, uma vez que a elaboração das diretrizes terá respaldo científico, configurando, dessa forma, uma Gestão por Resultados.

Na prática, com a análise do comportamento histórico dos indicadores, será possível traçar metas ambiciosas e projetar cenários futuros, fornecendo aos gestores importantes subsídios que nortearão os processos de planejamento, tomada de decisão, aprendizagem organizacional e, principalmente, alocação de recursos financeiros, humanos e materiais.



ESTADO DE SANTA CATARINA
PODER JUDICIÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Fernando Surian. Balanced Scorecard: resumo metodológico. Disponível em <http://mbc.org.br>.

HUERTAS, Franco. O Método PES: entrevista com Carlos Matus. Tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PODER JUDICIÁRIO DE SANTA CATARINA. Site institucional. Disponível em: <http://www.tj.sc.gov.br>.

PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO – GESPÚBLICA. Disponível em: <http://www.gespública.gov.br>.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA. Planejamento Estratégico no Poder Judiciário. Assessoria de Planejamento. Florianópolis: Divisão de Arte Gráficas: 2001.