

1 Introdução

O Plano Estratégico do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) para o quinquênio de 2010-2014 foi reformulado em observância à Resolução nº 70 de 18 de março de 2009 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de forma a alinhar-se ao Plano Estratégico Nacional.

A metodologia indicada - o *Balanced Scorecard (BSC)* pode ser traduzida como “indicadores balanceados de desempenho” e proporciona uma visão dos elementos-chaves da estratégia adotada por uma organização, focando não apenas a tomada de decisão, mas também a comunicação da estratégia e o *feedback* de seus resultados.

Orientado por essa metodologia, os passos seguidos pelo TJMG para a elaboração do seu Planejamento Estratégico foram:

- análise da identidade organizacional: exame minucioso da razão de ser da organização, sua missão;
- análise das aspirações da Instituição quanto ao futuro, a sua visão;
- identificação dos valores organizacionais: descrição do conjunto de princípios, normas ou virtudes que orientam as ações institucionais;
- exame do perfil institucional e elaboração de diagnóstico com vista ao processo histórico e avanços no planejamento de suas atividades;
- reconhecimento das necessidades específicas dos clientes;
- análise do ambiente externo com o objetivo de considerar a situação Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL) que afetam a estratégia da organização;
- relacionamento entre as seguintes variáveis: pontos fortes e pontos fracos internos da organização e oportunidades e ameaças externas à organização, por meio da matriz SWOT¹.
- definição dos objetivos estratégicos;
- definição do mapa estratégico;
- definição dos indicadores estratégicos;
- definição das metas de curto, médio e longo prazos;
- definição das iniciativas estratégicas;
- análise da proposta por grupo de magistrados e por grupo de servidores;
- consolidação das sugestões apresentadas pelos grupos designados para auxiliar na elaboração do planejamento e aprovação pelo Comitê Estratégico;
- apreciação pela Corte Superior, do Plano Estratégico do TJMG para o período de 2010 a 2014.

¹ A sigla SWOT em inglês quer dizer, Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

2 Esquema da formulação estratégica do TJMG

Figura 1 – Esquema da formulação estratégica



3 Identidade Organizacional

Para essa revisão do Planejamento Estratégico 2010-2014 optou-se por manter a missão e os valores da instituição, e adequar a visão dando a ela um espaço temporal, de modo a indicar o resultado a ser alcançado em 2020. Essa estratégia baseou-se na ideia de dar ao tribunal uma visão de futuro e um norte para ações que serão implementadas.

3.1 Missão

A missão deve responder à seguinte questão: “por que ou para que a organização existe?” Deve evidenciar a finalidade ou a razão de ser de uma organização em um ambiente, de forma objetiva e que não se perca no tempo. Tem por finalidade comunicar os objetivos, os valores e a estratégia adotada pela organização.

Missão do TJMG:

Garantir, no âmbito de sua competência, a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social.

3.2 Visão de futuro

A visão deve ser coerente com o propósito da organização e com sua missão, de forma clara e que estimule o progresso. É uma meta que a organização pretende alcançar. Ela deve responder à seguinte questão: “para onde queremos ir juntos?”.

Visão do TJMG para 2020:

Ser reconhecido junto à coletividade pela excelência de sua atuação.

3.3 Valores organizacionais

Os valores organizacionais baseiam-se na cultura organizacional, na sua história e representam um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades da organização.

Valores do TJMG:

- ***O Tribunal de Justiça é uma instituição de portas abertas ao povo, sem distinções de raça, gênero, credo, status social ou econômico.***
- ***A imparcialidade, a isenção e o senso de justiça constituem o fio condutor da ação do Tribunal de Justiça em suas diferentes áreas de atuação.***
- ***O espírito de cooperação, a cordialidade e o respeito são atitudes essenciais que orientam o comportamento dos magistrados e servidores do Tribunal de Justiça em suas relações com o público.***
- ***Todos os servidores são importantes para a consecução da missão do Tribunal de Justiça, independentemente de sua posição hierárquica ou das funções que exercem.***
- ***O constante aperfeiçoamento e a valorização das pessoas são requisitos essenciais para aprimorar o desempenho do Tribunal de Justiça e atingir os resultados esperados.***
- ***A internalização e o compartilhamento das modernas tecnologias e práticas da gestão constituem fatores imprescindíveis para o aumento da eficiência dos serviços prestados.***
- ***A descentralização de atividades constitui forma de facilitar e democratizar o acesso da população aos órgãos judiciais e à conseqüente prestação jurisdicional.***

Posteriormente, com o objetivo de ampliar e comunicar de forma mais sintética os valores da Instituição, os mesmos foram expressos como **atributos de valor do TJMG:**

- acessibilidade;
- imparcialidade, isenção e senso de justiça;
- cordialidade e respeito;
- valorização de magistrados e servidores;
- modernização;



- descentralização;
- cultura da conciliação;
- responsabilidade socioambiental;
- transparência.

4 Perfil Institucional

O Tribunal de Justiça é o órgão superior do Poder Judiciário de Minas Gerais, com autonomia administrativa e financeira, sede na Capital e jurisdição em todo o território do Estado. Sua atividade-fim é a prestação jurisdicional, que envolve tanto as decisões dos magistrados — juízes e desembargadores — quanto os procedimentos necessários à tramitação dos processos judiciais e à resolução dos conflitos de interesses.

Para a prestação jurisdicional, o Tribunal de Justiça conta com 120 desembargadores, que atuam em 18 câmaras cíveis e 5 criminais, cada uma delas apoiada por um cartório onde os feitos tramitam. O encaminhamento de processos aos tribunais superiores recebe o apoio de quatro Cartórios de Recursos a Outros Tribunais (Carot), enquanto a Corte Superior e os grupos de câmaras contam com o suporte de um Cartório de Feitos Especiais (Cafes), totalizando 28 cartórios.

Na Primeira Instância do Poder Judiciário Mineiro, atuam na prestação jurisdicional 860 juízes, nas 296 comarcas instaladas, abrangendo todos os 853 municípios do Estado.

Tabela 1. Força de trabalho do TJMG

Referência: março de 2010

Desembargadores	120
Juízes atuando no interior	590
Juízes atuando na capital	150
Servidores 1ª Instância	12.814
Servidores 2ª Instância	2.579
Total	16.253

Fonte: Relatórios do Centro de Informações para a Gestão Institucional-CEINFO / TJMG).

Em relação ao número de instalações prediais, o Poder Judiciário Mineiro dispõe atualmente de 521 instalações, sendo 13 prédios localizados na Capital e 508 distribuídos por todo o Estado, para uso da Primeira Instância.

Relativo a dados estatísticos, em 2009 foram julgados na Segunda Instância 228.755 processos, 943.210 na Justiça Comum de Primeira Instância, 655.920 nos Juizados Especiais e 26.877 processos nas Turmas Recursais. Ainda no tocante à movimentação de feitos e dados correlatos, apresentam-se as tabelas seguintes.

Quanto ao processo eletrônico, na Justiça Comum foram julgados 17.202 processos em 2009, representando 81% (oitenta e um por cento) do total de feitos distribuídos. Já nos Juizados Especiais, foram julgados 5.201 processos, correspondendo a 110% do total de novas ações distribuídas no período.

Tabela 2. Composição da movimentação processual do Estado

Período: janeiro a dezembro de 2009

		Distribuídos	Julgados	Acervo (em 31/dez)
Justiça Comum	2ª Instância	256.753	228.755	124.294
	1ª Instância	1.604.567	943.210	3.435.732
	Processo Eletrônico	21.211	17.202	261
Juizado Especial	Juizados Especiais	655.023	655.920	604.681
	Processo Eletrônico	70.288	56.253	55.820
	Turmas Recursais	22.719	26.877	17.814
	Processo Eletrônico	4.716	5.201	2.721
Total		2.635.277	1.933.418	4.241.323

Fonte: Relatórios do Centro de Informações para a Gestão Institucional-CEINFO / TJMG).

Tabela 3. Total de despesas operacionais (realizadas) no TJMG

Período: janeiro a dezembro de 2009

Tipo de despesa	Valor em R\$ (até outubro/2009)	Valor R\$ (consolidado 2009)
Material gráfico e impressos	1.303.905,97	1.691.950,77
Serviços postais	16.899.381,87	23.807.931,60
Energia elétrica	6.299.033,83	8.026.318,00
Material de consumo de informática	2.351.786,87	3.083.649,37
Água	1.682.781,85	2.369.773,51
Obras e instalações	6.691.750,73	11.841.223,56
Equipamentos e material permanente	4.309.988,27	15.778.990,88
Aquisição de Imóveis	0,00	70.762.607,69
Total das despesas	39.538.629,39	137.362.445,38

Fonte: SIAFI

4.1 Clientes da instituição

São todas as pessoas interessadas nos produtos e serviços do Poder Judiciário: partes, advogados, membros da magistratura (juízes e desembargadores), do Ministério Público, da Defensoria Pública, do Poder Executivo.

Relacionada aos clientes, também é preciso considerar a natureza das demandas de decisões do Judiciário — envolvendo causas cíveis, criminais, precatórios, e, dentro dessas grandes categorias, suas subdivisões, abrangendo o direito privado, direito público, estes, por sua vez segmentados em família, tributos, sucessão, crimes de

tóxicos, crimes apenados com detenção — entre tantas outras chamadas classes processuais.

Cada uma dessas classes envolve clientela cujas características demandam procedimentos específicos no atendimento. Exemplificando: nas ações referentes à família, é muitas vezes solicitado pelo juiz um laudo psicológico de uma ou ambas as partes em litígio; ações que envolvem intimações requerem a atuação do oficial de justiça; réus com possíveis problemas mentais precisam de perícia médica. Há, portanto, estreita ligação entre a natureza da causa e as demandas dos clientes a serem atendidos.

Um terceiro aspecto que influencia o atendimento ao cliente é a Instância (1ª ou 2ª) e o porte da comarca onde tramita o feito. As comarcas têm legalmente definida sua jurisdição em relação aos municípios mineiros. Há comarcas onde atua um grande número de juízes em varas especializadas, como é o caso da Capital, e comarcas onde um único juiz atende a todo tipo de demanda — o que se reflete na organização do apoio à prestação jurisdicional, no dimensionamento dos prédios, equipamentos, equipes e outros aspectos do suporte, tornando muito complexo o processo de gestão para o atendimento aos clientes.

Alguns clientes apresentam situações especiais de atendimento, como por exemplo: crianças, adolescentes e pessoas com mais de 65 anos.

Além das peculiaridades relacionadas aos clientes é preciso lembrar das dimensões do território mineiro que é atendido pelo TJMG.

Tabela 4. Informações sobre o Estado de Minas Gerais

Componentes	Unidade
Extensão territorial (km ²) ¹	588.383,6
População ²	20.033.665
Orçamento de 2009, em R\$ ³	38.978.230.513,00
Número de municípios ⁴	853
Número de comarcas instaladas ⁵	296

Fonte: (1) IBGE, 2009; (2) (4) IBGE, 2009; (3) SEPLAG do Estado de MG, 2009; (5) TJMG, 2009.

4.2 Aspectos tecnológicos da instituição

A atividade-fim é realizada basicamente por meio de dois grandes sistemas informatizados próprios: O Sistema de Acompanhamento Processual da Primeira Instância – SISCOM e o Sistema Processual da Segunda Instância – SIAP. Além dos dois sistemas citados acima foi doado pelo CNJ o Sistema CNJ, que atende aos Juizados Especiais Cíveis da Capital. O SISCOM e SIAP são sistemas elaborados para acompanhamento processual em papel. Já o Sistema CNJ é de processo eletrônico.

No entanto, o SISCOM e SIAP necessitam de aprimoramentos para atender à crescente demanda da prestação jurisdicional, bem como carecem de relatórios e mecanismos que forneçam informações gerenciais.

Ao lado desses complexos sistemas de informações judiciais, o apoio às operações diárias e à tomada de decisões requer também sistemas administrativos que funcionem de forma integrada, permitindo segurança nas operações, consultas variadas e a emissão de relatórios gerenciais precisos. A concepção desses sistemas passou a ser orientada pela abrangência dos processos de trabalho aos quais dão suporte.

Dentre as ações realizadas pela área de Informática para os sistemas administrativos, destacam-se:

- contratação de uma empresa especializada para aperfeiçoamento do *Sistema de Apoio à Gestão (SAG)* – concebido inicialmente como um sistema de apropriação de custos, sua abrangência precisa ser ampliada, passando a monitorar receitas, despesas e o movimento forense. A partir dele, o TJMG poderá ter maior controle dos gastos, da arrecadação e dos resultados da prestação jurisdicional;
- contratação de empresa especializada para desenvolver e implantar um novo Sistema de RH e Folha de Pagamento;
- elaboração de um projeto para contratação de uma empresa especializada para desenvolver e implantar um sistema para controle orçamentário e financeiro.

Os dois conjuntos de sistemas de informações — judiciais e administrativos — devem permitir a realização dos processos de trabalho e também a aferição dos resultados e do alcance das metas estabelecidas no planejamento. A limitação de despesas com pessoal imposta pela questão orçamentária e a racionalização dos serviços judiciários e administrativos identificam a necessidade de aumento no investimento em tecnologia da informação e comunicação – TIC, inclusive em recursos humanos para a área.

Embora tenha realizado interlocução com seus usuários para estabelecer com clareza o conjunto de demandas de informações a serem supridas pelos sistemas informatizados, as necessidades identificadas são bem superiores à capacidade produtiva de atendimento da Diretoria de Informática.

Com salários menos atrativos que o oferecido pelo mercado e demais órgãos públicos, principalmente da justiça, dificulta a manutenção e captação de servidores especializados. Situações tais como as descritas acima exigirão o estabelecimento de premissas para o atendimento das demandas e a criação de sistemática para definição de prioridades e para atendimento das demandas, e políticas de RH para suprir as necessidades da área de TI.

Além das demandas naturais dos processos de trabalho do Tribunal (principalmente na manutenção dos sistemas legados), a área encontra-se sobrecarregada no cumprimento de várias determinações e recomendações do CNJ.

Outro aspecto que tem merecido a atenção da Diretoria de Informática é a questão da segurança da informação. Todo o esforço tem sido feito para se assegurar o atendimento aos requisitos prioritários de atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

5 Análise do ambiente externo

A análise PESTAL, metodologia adotada pelo Tribunal, abrange os componentes políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais como aspectos externos que afetam a estratégia da organização. Como se trata de uma organização pública, as variáveis foram adequadas a uma realidade diferente daquela de uma instituição privada. Aqui o atendimento às necessidades sociais referentes ao Poder Judiciário sobrepõe ao atendimento às necessidades de mercado.

5.1 Contexto político

A partir dos anos 90, com a reforma administrativa, foram criadas no Brasil autarquias sob regime especial denominadas agências reguladoras, com a competência de regular e fiscalizar a execução de serviços e a exploração de bens públicos. Pela natureza própria dessas entidades e a maior liberdade outorgada por suas leis instituidoras para expedição de atos normativos, grandes controvérsias jurídicas têm nascido, pois tais atos não garantem a efetividade dos serviços prestados.

A contrapartida disso é o aumento de processos judiciais envolvendo esses serviços. Segundo Joaquim Falcão, em sua entrevista à Folha de São Paulo de 25 de maio de 2008, “multiplicação de normas que não asseguram a qualidade do serviço multiplica conflitos. Aumenta, exponencialmente, a demanda pelo Judiciário”. Mas não só a criação das agências reguladoras é causa de conflitos. Sempre que a Administração Pública é reformada – reformas fiscais, previdenciária, política, entre outras – não há o envolvimento do Judiciário. Não se pensa no impacto dessas mudanças na gestão do Judiciário. A falta de planejamento dessas reformas e a distância dos três poderes impactam negativamente e sobrecarregam os tribunais. A judicialização da política gerada pelo vácuo deixado tanto pelo Legislativo como pelo Executivo vem dando ao Judiciário o papel de administrar conflitos e escândalos causados pela crise daqueles poderes.

Por outro lado, a atuação do Conselho Nacional de Justiça busca incrementar a gestão por resultados no Judiciário Brasileiro. A ideia central perseguida pelo órgão é fazer com que o Judiciário inteiro caminhe na mesma direção e fale uma linguagem única, resguardadas as particularidades de cada Justiça e observadas as peculiaridades de cada região.

Para atingir seu objetivo, o CNJ promoveu diversos encontros regionais nos quais foram ouvidos líderes de 86 tribunais e 44 associações que resultaram em 937 exemplos de boas práticas observadas nos tribunais de todo o país. O diagnóstico resultante dos encontros analisou aspectos como gestão de pessoas e recursos orçamentários, financeiros e de tecnologia da informação. Os estudos enfocaram também os níveis de qualificação existentes e requeridos dos profissionais da Justiça e o grau de otimização dos processos críticos de trabalho, ou seja, os tipos de dificuldades observados nos tribunais.

A partir disso, o CNJ elaborou as diretrizes do planejamento estratégico nacional. O projeto compreende a consolidação das diretrizes em um único Mapa Estratégico do Poder Judiciário, com uma série de objetivos, organizados sob temas principais: Eficiência Operacional; Acesso à Justiça; Responsabilidade Social; Alinhamento e Integração; Atuação Institucional; Gestão de Pessoas; Infra-Estrutura. As propostas estão em fase final de elaboração.

Em cada um dos encontros regionais foram estabelecidas políticas delineadoras de ações estratégicas que sintetizaram o pensamento das lideranças e que embasaram o planejamento estratégico nacional. Estas ações focam os princípios da gestão por resultados, da gestão documental, da simplificação e do aperfeiçoamento dos processos de trabalho (fonte: site do CNJ).

5.2 Contexto econômico

O Poder Judiciário afeta o desenvolvimento econômico quando regras que regulam o mercado não são obedecidas, sendo ele a última instância para que os direitos sejam resguardados. Uma justiça falha pode causar insegurança no mercado, afastando investidores do país, e pode, ainda, restringir o avanço da economia, bem como a concorrência e a inovação das organizações.

Também as oscilações econômicas afetam as estruturas do Poder Judiciário. A queda de arrecadação dos Estados, conseqüência da crise mundial instalada desde o segundo semestre de 2008, vem comprometendo o repasse de orçamento aos tribunais estaduais. O contingenciamento de recurso leva a racionalização de gastos. O Tribunal precisa conhecer bem seu *modus operandi* para assegurar que uma contenção de recurso não comprometa a qualidade da prestação jurisdicional.

A crise econômica mundial afeta também a estrutura de mercado e impacta o Poder Judiciário, conforme apontado por vários conselheiros do Conselho Nacional de Justiça. Uma das razões é o aumento no número de demissões e da redução do fluxo de capital, que podem gerar o aumento na demanda nos tribunais, principalmente os trabalhistas.

Em entrevista noticiada pelo site JusBrasil Notícias, em 05 de fevereiro de 2009, o conselheiro Rui Stoco explica que a economia como um todo está sendo afetada e isso terá “reflexos” na Justiça. Em sua opinião, em um primeiro momento não deve haver cortes nos orçamentos das Justiças estaduais, mas isso “vai depender do desempenho de cada Estado”.

Como medida preventiva, Rui Stoco sugere que os gestores públicos sejam cautelosos. “Se o Tribunal verificar que pode haver corte na verba do estado destinada à Justiça, deve fazer economia e procurar reduzir os gastos”, afirmou. Segundo o conselheiro, “principalmente a parte de investimento pode sofrer impactos da crise”. Ele também diz que os tribunais devem tentar reduzir suas despesas com o custeio, que são aquelas destinadas a pagamento de água, luz, telefone, aluguel, papel, canetas, material de expediente e combustível.

O conselheiro argumenta que a contenção de gastos é uma medida necessária diante do cenário econômico desfavorável. Porém, considera que o serviço judicial é essencial à população e, por isso, os cortes devem ser feitos em gastos “supérfluos” ou em algumas obras. O conselheiro Rui Stoco também recomendou aos tribunais e gestores públicos o monitoramento dos gastos, opinião compartilhada pelo secretário-geral do CNJ, Álvaro Ciarlini.

Tudo isso enfatiza a necessidade da administração eficiente dos recursos disponíveis e o estabelecimento de prioridades no planejamento organizacional. Outras questões também evidenciam a importância de se melhorar a gestão administrativa e de se fortalecer a cultura de planejamento dentro do Judiciário.

Mesmo diante de um quadro desfavorável para o orçamento dos tribunais, é um dos objetivos estratégicos: assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia. Dessa forma, os tribunais deverão alinhar seus planejamentos estratégicos ao orçamento da instituição.

5.3 Contexto social

Segundo o Censo do IBGE, entre 1940 e 2000, a população brasileira cresceu quatro vezes. O Brasil, antes basicamente rural, tornou-se urbano. A consequência disso foi o crescimento desordenado da população e novas demandas por segmentos sociais desfavorecidos e não geradores de receita. Dentro desse contexto, é incontestável o fato de que o Poder Judiciário possui um papel social na garantia do regime democrático e amplo exercício da cidadania, o qual cresce com a ineficiência dos Poderes Executivo e Legislativo nas questões que lhes dizem respeito. O Poder Judiciário é provocado para assuntos que poderiam ser resolvidos pela ação de um agente público. Os juízes de Primeira Instância sofrem diretamente com as pressões sociais, muitas vezes tomam certas decisões para não deixar o cidadão desamparado, tendo um papel mais político. Tal situação parece desenhar uma nova função do judiciário.

A judicialização da realidade – qualquer briga de vizinhos gera uma ação – deixa os tribunais congestionados de ações que poderiam ser resolvidas de forma simples. A judicialização da administração pública – problemas que deveriam ser resolvidos pelo Executivo, e a judicialização da política – conflitos entre a Constituição e as leis aprovadas pelo Legislativo, contribuem para o aumento expressivo das ações no judiciário.

Conforme descrito no perfil institucional deste documento, o universo da prestação jurisdicional do TJMG é bastante extenso. São 853 municípios e 296 comarcas instaladas. A população chega a cerca de 20 milhões de habitantes. Essas características demonstram o contexto de atuação do tribunal dentro de Minas Gerais.

O contexto apresentado requer adequação das estruturas dos tribunais, pois o não atendimento às novas demandas apresentadas caracteriza a “lentidão do judiciário” e a falta de credibilidade da sociedade em relação à justiça brasileira.

O próprio CNJ destacou os objetivos: promover a cidadania, facilitar o acesso à Justiça, garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos, entre outros que contribuem para o alcance da excelência no atendimento à sociedade.

5.4 Contexto tecnológico

Fazer com que a prestação jurisdicional seja célere, ágil e eficaz sem as ferramentas de tecnologia da informação – TI, na atualidade, é uma tarefa complicada. A demanda de processos que enchem os tribunais e os conflitos que aumentam diante das mudanças trazidas pelo novo cenário mundial, nascido do advento da globalização, provocam diversas modificações não só no contexto tecnológico e econômico, mas também no fato de que essas evoluções têm refletido em exigências que estão impactando o modo de gestão das instituições públicas. Nesse sentido, várias organizações já estão passando por processos de mudança em suas estruturas e adotando modelos de gestão que melhor se encaixem à nova realidade.

A questão da segurança da informação, a qual envolve ferramentas de TI, motivou o acórdão 1603/2008 do TCU, o qual verificou a situação da governança de TI na

Administração Federal chegando a conclusão de que a situação é preocupante. Tal acórdão, inclusive, motivou a Resolução nº 70, de 18 de março de 2008, do CNJ.

Os tribunais estão sendo desafiados a adequar seus procedimentos, reformular conceitos para atender as diversas demandas que lhes são apostas. Entre os objetivos elencados pelo CNJ, por meio da Resolução nº 70, para a modernização na gestão do Poder Judiciário, estão os seguintes: garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais e garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI. Tais objetivos obrigam os tribunais brasileiros a se adequarem às novas ferramentas de TI.

Ter que investir em soluções tecnológicas que garantam a eficiência dos processos é uma realidade, porém, a limitação de pessoal especializado e a limitação orçamentária dos tribunais dificultam o investimento nessas soluções. Algumas já foram adotadas, mas ainda pequenas diante da demanda. O acesso à justiça também é uma limitação. A população mais carente ainda necessita de programas de inclusão digital que facilitem esse acesso.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade premente de investimentos em ferramentas de TI nas esferas públicas, bem como no Poder Judiciário. O mundo digital traz não somente a eficiência e eficácia dos processos, mas também a economia com a digitalização e informatização dos sistemas internos, a ausência de desperdício de papel e atendimento eletrônico, a universalização do acesso à justiça e a transparência nas ações do judiciário.

5.5 Contexto ambiental

A questão ambiental tem sido bastante discutida nacionalmente. O uso racional e sustentável dos recursos e a preservação da natureza são temas amplamente divulgados. Antes a legislação ambiental não era levada em consideração na construção de projetos e na exploração dos recursos naturais. Porém, essa realidade vem se transformando com o progressivo crescimento da consciência ambiental, principalmente com a atuação das organizações civis que exercem grande pressão sobre as instituições formais para a atualização das legislações e efetivação das leis acerca do tema.

Por meio da Recomendação nº 11 de 22 de maio de 2007, o CNJ recomendou aos Tribunais que adotem políticas públicas visando à formação e recuperação de um ambiente ecologicamente equilibrado e à conscientização dos próprios servidores e jurisdicionados em relação à necessidade de efetiva proteção ao meio ambiente. Aconselhou, ainda, que instituíam comissões ambientais para o planejamento, elaboração e acompanhamento de medidas, com fixação de metas anuais, visando à correta preservação e recuperação do meio ambiente, tais como:

- a) utilização de papel reciclado e não clorado nos impressos do Poder Judiciário, sejam de natureza administrativa ou processual;
- b) instituição da coleta seletiva de resíduos, destinando recipientes individuais para plástico, papel, metal e vidro, e a ulterior doação do material coletado a entidades assistenciais que se responsabilizem pela correta utilização do material para a devida reciclagem;
- c) aquisição de impressoras que imprimam, automaticamente, em frente e verso;
- d) aquisição de bens e materiais de consumo que levem em consideração o tripé básico da sustentabilidade: ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável;
- e) utilização sustentável da energia e dos combustíveis;
- f) utilização de edifícios com observância da proteção ao meio ambiente.

As razões da recomendação foram citadas no documento como sendo:

- a discussão mundial sobre o aquecimento global, suas causas e conseqüências nefastas para a existência de vida no planeta;
- a efetiva influência do Poder Público na atividade econômica nacional, especialmente através das compras necessárias para o bom desenvolvimento de suas atividades e a efetiva prestação de serviços ao público em geral;
- o papel preponderante da Administração Pública na criação de novos padrões de consumo e produção, na condição de grande consumidora e usuária dos recursos naturais;
- o disposto no art. 225 da CF/1988, estabelecendo que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, e impondo ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações;
- a decisão plenária na sessão do dia 15/05/2007, exarada nos autos do Pedido de Providências nº 1435.

5.6 Contexto legal

O arcabouço jurídico-legal interfere fortemente na sociedade como um todo, definindo direitos e obrigações, regulando as relações e impondo limites ao poder. A Constituição de 1988 foi importantíssima ao Poder Judiciário quando determinou sua autonomia administrativa e financeira, legitimando o princípio da independência entre os três Poderes. A partir de então, cabe aos tribunais elaborarem seus próprios orçamentos, que são submetidos ao Legislativo em conjunto com o Executivo. Na parte estrutural, houve reorganização e redefinição nos vários organismos que compõem o Poder Judiciário.

Esse novo arranjo constitucional garantiu o papel do Judiciário como instância superior para resolução de conflitos entre o Legislativo e Executivo. Ampliou suas atribuições juntamente com o alargamento de direitos e garantias individuais e coletivos, temas sobre os quais o Judiciário deve se pronunciar quando provocado.

Entre outras ampliações responsáveis pela efetivação das obrigações constitucionais que também afetaram diretamente o dia-a-dia dos tribunais destacam-se o *habeas-corpus*, o mandado de segurança, individual ou coletivo, o mandado de injunção, o *habeas-data* e a ação popular.

A emenda constitucional nº. 45, de dezembro de 2004, trouxe a ideia de eficiência e eficácia na gestão pública e mudanças significativas para o Poder Judiciário. Entre elas a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ como órgão de controle do Poder Judiciário, que tem entre suas atribuições “definir o planejamento estratégico (...)” e deferiu aos cidadãos “a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” nos processos judiciais e administrativos.

Antes da criação do CNJ, o qual inaugurou uma nova fase de gestão no Poder Judiciário, veio a Lei Complementar nº. 101, de maio de 2001, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que trouxe grandes mudanças na gestão pública, especialmente na área de execução orçamentária. Limite de despesa com pessoal, inativos, terceirização de mão-de-obra, relatório de gestão, controle da despesa e fiscalização são temas sobre os quais ela versou e que inauguraram uma revolução dentro dos tribunais. Além da observação do limite com gasto de pessoal, a LC estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Em especial, seu artigo 50, § 3º, dispõe que “A Administração Pública manterá sistemas de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial”.

Garantir a razoável duração do processo e atender ao limite de pessoal e a restrição a terceirizados são desafios que reforçam a necessidade de planejamento e modernização das estruturas do Poder Judiciário.

6 Análise do ambiente interno versus ambiente externo - Matriz SWOT

O termo SWOT significa as iniciais das palavras em inglês *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O propósito de sua utilização é o levantamento dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças que servirão de base para as ações a serem implementadas, os quais podem ser definidos da seguinte forma:

- Forças: são características da organização, controláveis, tangíveis ou não, que potencializadas podem otimizar seu desempenho.
- Fraquezas: são características da organização, controláveis, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para não comprometer seu desempenho.
- Oportunidades: são situações externas, atuais ou futuras, incontroláveis pela organização, mas que bem aproveitadas podem favorecer sua ação estratégica, se já mapeadas e conhecidas.
- Ameaças: são situações externas, atuais ou futuras, incontroláveis pela organização, se não minimizadas ou evitadas pela organização podem afetá-la negativamente.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada como parte do planejamento estratégico das instituições e visa demonstrar as interações relevantes entre os ambientes analisados. A associação das forças (ambiente interno) com as oportunidades (ambiente externo) indica a possibilidade de crescimento da organização, enquanto que o encontro entre pontos fracos e ameaças externas sinaliza uma situação problemática.

A análise de ambiente foi realizada por meio de uma pesquisa com membros do Comitê Executivo, a qual buscou responder as seguintes questões:

- “Quais são as características fortes que contribuem para que o TJMG seja uma instituição bem conceituada perante seus servidores e colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e poder público?” “De que maneira os cenários político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal podem afetar a atuação do TJMG?”
- “Quais são as fraquezas internas que contribuem negativamente para imagem do TJMG perante seus servidores e colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e poder público?”
- “Quais oportunidades políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais contribuem para que o TJMG consiga potencializar sua força interna?”
- “Quais ameaças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais contribuem para que as fraquezas do TJMG sejam potencializadas?”

		OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
MATRIZ SWOT TJMG		<p>Atuação do CNU fomentando ações para a modernização do Poder Judiciário</p> <p>Compartilhamento de informações e conhecimento entre o Poder Judiciário</p> <p>Fortalecimento da imagem do Judiciário</p> <p>Integração nacional dos Tribunais</p> <p>Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo</p> <p>Redução dos prazos recursais agilizando os processos e cobindo o uso "patológico" do Judiciário</p> <p>Campanhas nacionais de conciliação</p> <p>Parcerias com a sociedade civil e entidades públicas para o desenvolvimento de ações de inclusão social</p> <p>Programas de inclusão digital desenvolvidos pelo poder público facilitando o acesso eletrônico à informações</p> <p>Crescimento do interesse da sociedade em conhecer questões que envolvam o direito e a aplicação da justiça</p> <p>Parcerias Público Privadas para manutenção do sistema prisional</p> <p>Aumento da receita corrente líquida</p>		<p>Insatisfação da sociedade com as instituições públicas</p> <p>Crescente reclamação da morosidade na solução dos conflitos pelo Poder Judiciário</p> <p>Pressão externa para a redução de custos versus a dificuldade de manter infraestrutura básica, contrapondo-se ao aumento da demanda quanto a prestação jurisdicional</p> <p>Constante mudança da legislação causando instabilidade de ordem jurídica, social e econômica</p> <p>Falta de integração e intercâmbio de informações entre os órgãos públicos dificultando ações conjuntas</p> <p>Pouco conhecimento da sociedade sobre os serviços prestados pelo Poder Judiciário</p> <p>Criação dos Tribunais de Arbitragem pela iniciativa privada</p> <p>Falência do sistema prisional</p> <p>Dependência de outros órgãos para dar prosseguimento aos processos</p> <p>Queda da receita corrente líquida</p> <p>Legislação arcaica, sem atualização, em desarmonia com a evolução e modernização da sociedade</p>	
FORÇAS	<p>Missão, Visão e Valores explicitados e divulgados</p> <p>Importância do planejamento estratégico difundido e consolidado</p> <p>Valorização da gestão pela inovação</p> <p>Fortalecimento dos juzados especiais</p> <p>Difusão de informações do conhecimento à sociedade por meio do Portal Eletrônico e do projeto Conhecendo o Judiciário</p> <p>Adoção do sistema eletrônico nos juzados especiais como projeto piloto</p> <p>Consolidação da responsabilidade socioambiental por meio dos projetos Sustentabilidade Legal, Novos Rumos e PAI-PJ</p> <p>Aumento das centrais de conciliação</p> <p>Projetos para fortalecimento da 1ª instância</p>	<p>10 - Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva</p> <p>6 - Fomentar a atuação sustentável da Instituição</p> <p>3 - Facilitar o acesso a justiça</p> <p>9 - Fortalecer as relações e a integração com outros Tribunais, Poderes e Instituições</p> <p>5 - Promover a cidadania</p>			
FRAQUEZAS	<p>Não há a totalidade de políticas e diretrizes explicitadas</p> <p>Falta de visão sistêmica para orientar o gerenciamento e a interação entre as 1ª e 2ª instâncias</p> <p>Deficiência da estrutura organizacional formal da 1ª instância</p> <p>Atendimento deficitário da 1ª instância</p> <p>Necessidade de desenvolvimento e capacitação continuada para os gestores internos</p> <p>Carência de sistemas informatizados mais eficazes nas áreas judiciária e administrativa</p> <p>Falta de sistemas informatizados que integrem as informações e forneçam informações gerenciais</p> <p>Falta de definição, formalização e integração dos processos de trabalho</p> <p>Número de Servidores insuficiente para o aumento da demanda</p>	<p>8 - Aprimorar a comunicação interna</p> <p>13 - Envolver, incentivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia</p> <p>12 - Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores</p> <p>11 - Aprimorar a comunicação com público externo</p> <p>4 - Promover a efetividade no cumprimento das decisões judiciais</p>		<p>1 - Garantir a agilidade e a qualidade nos trâmites judiciais e administrativos</p> <p>16 - Reestruturar a Tecnologia da Informação do TJMG de modo a garantir a disponibilidade e a funcionalidade de sistemas essenciais</p> <p>7 - Garantir o alinhamento estratégico da 1ª e 2ª Instâncias do TJMG</p> <p>14 - Adequar a gestão interna de pessoal às necessidades do judiciário, promovendo clima</p> <p>2 - Buscar a excelência na gestão de custos operacionais</p> <p>17 - Otimizar a arrecadação e a aplicação dos recursos financeiros e assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia</p> <p>15 - Garantir as infraestruturas física e tecnológica apropriada às atividades administrativas e judiciais</p>	

7 Mapa estratégico

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia da organização devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição, tornando-a capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos.

A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico institucional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão institucional. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. Aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente, a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação institucional, a forma como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados, subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

O mapa estratégico do TJMG está estruturado em quatro perspectivas: sociedade, resultados, processos internos e recursos. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação do Tribunal. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo TJMG no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

7.1 Perspectiva de resultados / sociedade

Indica os resultados que o Tribunal deve alcançar para cumprir sua missão institucional com o objetivo de atingir sua visão de futuro, atendendo às expectativas da sociedade. Também exhibe o público-alvo ou segmento beneficiário das ações do Tribunal.

7.2 Perspectiva de processos internos

Os processos internos definem o modo de operação para implementação da estratégia institucional. Criam condições para que o Tribunal busque a melhor maneira de maximizar o alcance dos resultados.

7.3 Perspectiva de recursos

Retrata os suportes orçamentário, infraestrutura tecnológica e de gestão de pessoas como base ao alcance da estratégia do Tribunal. Tais recursos garantem a busca pela excelência e modernização dos processos internos e do alcance dos resultados.