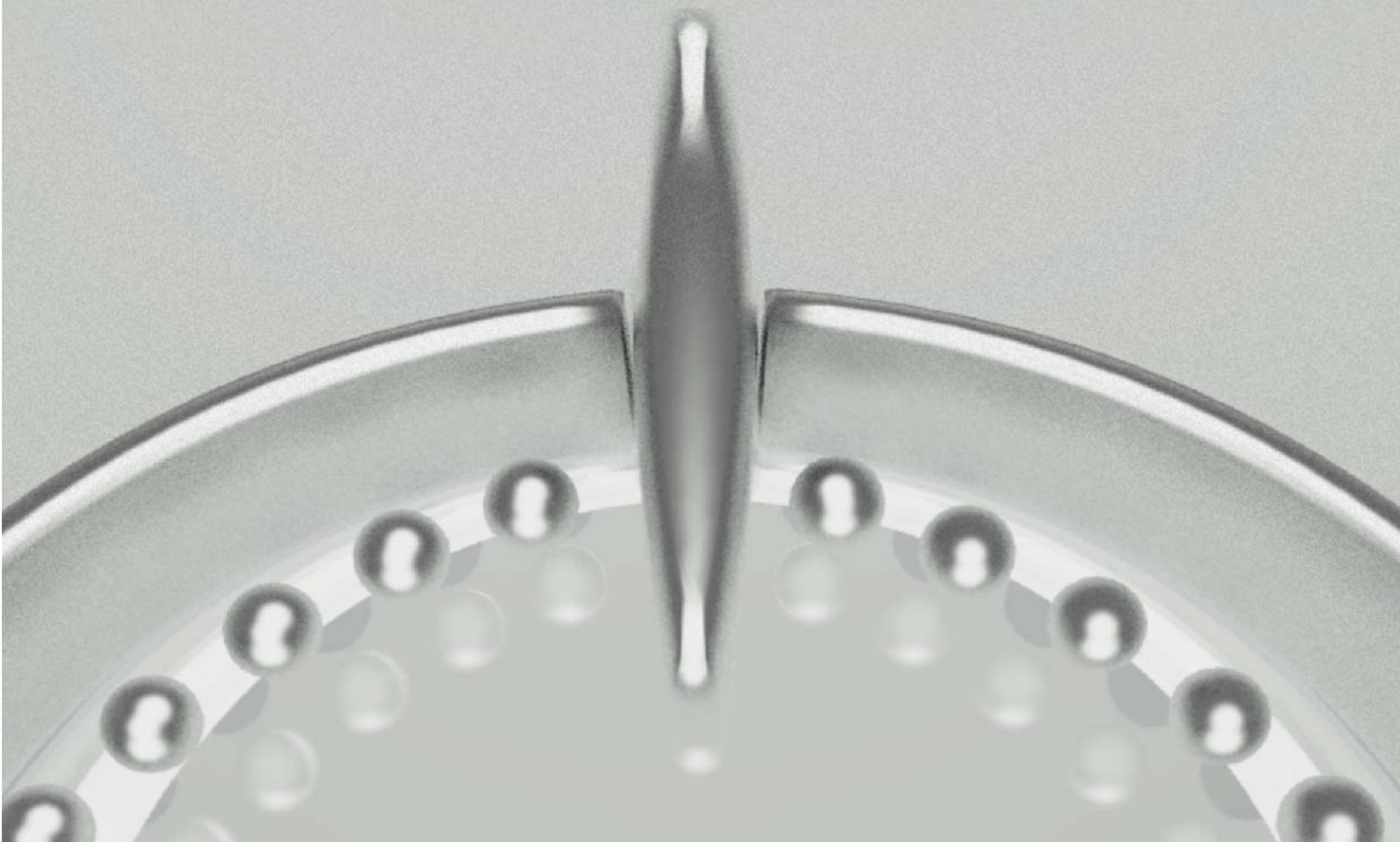


Plano Estratégico

2007-2009



Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará Gestão 2007-2009

Presidente

Des. Fernando Luiz Ximenes Rocha

Vice-Presidente

Des. Rômulo Moreira de Deus

Corregedor Geral da Justiça

Des. José Cláudio Nogueira Carneiro

Tribunal Pleno

Des. Fernando Luiz Ximenes Rocha - Presidente

Des. Ernani Barreira Porto

Des. Francisco Haroldo Rodrigues de Albuquerque

Des. João de Deus Barros Bringel

Desa. Huguette Braquehais

Des. Rômulo Moreira de Deus

Des. José Cláudio Nogueira Carneiro

Desa. Gizela Nunes da Costa

Desa. Maria Celeste Thomaz de Aragão

Des. José Arísio Lopes da Costa

Des. Luiz Gerardo de Pontes Brígido

Des. João Byron de Figueiredo Frota

Des. Ademar Mendes Bezerra

Desa. Mariza Magalhães Pinheiro

Desa. Edite Bringel Olinda Alencar

Desa. Maria Iracema do Vale Holanda

Des. José Mário Dos Martins Coelho

Desa. Maria Sirene de Souza Sobreira

Des. Raimundo Eymard Ribeiro de Amoreira

Des. Antônio Abelardo Benevides Moraes

Des. Francisco de Assis Filgueira Mendes

Des. Lincoln Tavares Dantas

Des. Celso Albuquerque Macedo
Des. Francisco Lincoln Araújo e Silva
Desa. Lúcia Maria do Nascimento Fiúza Bitu
Des. Francisco Sales Neto
Des. Raul Araújo Filho

Secretário Geral
Bomfim Cavalcante Carneiro

Consultor Jurídico
Sílvio Braz Peixoto da Silva

Secretário de Finanças
Newton Rodrigues Sousa

Secretário Judiciário
Chrystianne dos Santos Sobral

Secretário de Administração
José Bonifácio de Sousa Filho

Secretário de Tecnologia da Informação
José de Ribamar da Silva

Assessor Especial da Presidência
Francisco Alfredo da Silveira Fortuna

Assessor de Planejamento
José Wilton Bessa Macêdo Sá

Auditor Chefe do Controle Interno
Francisca Rejane de Araújo Felipe

Assessor de Imprensa
Vólia Rocha

Assessor de Cerimonial
Antonio Carlos Pontes Barreto

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	05
1. Introdução	06
2. Metodologia	07
3. Plano Estratégico	08
a. Identidade Organizacional	09
b. Objetivos Estratégicos	10
c. Mapa Estratégico	13
d. Análise de Cenários	14
i. Cenário Externo	15
ii. Cenário Interno	16
e. Anomalias Internas	18
f. Estratégias e Plano de Ação	23
4. Plano de Trabalho	28
5. Sistemática de Acompanhamento	29

APRESENTAÇÃO

Diz a sabedoria popular que qualquer caminho pode ser seguido quando não se sabe aonde ir. A escolha da direção correta é, pois, a providência inicial antes de dar-se o primeiro passo. O truísmo é válido para o indivíduo e muito mais para as organizações, que não podem correr o risco de dispersar energias na busca descoordenada de objetivos e metas não claramente definidos.

É função precípua do planejamento a adoção de métodos e técnicas adequados para que as organizações definam seus rumos e mobilizem os recursos visando alcançar os fins a que se propõem. Seguindo o exemplo dos empreendimentos privados, habituados a operar com planos, projetos e orçamentos rigorosamente traçados e obedecidos, expande-se o número de instituições públicas que implantam metodologias para estabelecer, de forma participativa, as ações coletivas de curto, médio e longo prazos que levem aos melhores resultados.

Em decorrência da reestruturação administrativa e da valorização da atividade de planejamento, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará desenvolveu, pela primeira vez, seu Plano Estratégico 2007-2009, cobrindo o biênio da atual administração e com ações que devem ter continuidade na próxima gestão. De forma igualmente pioneira, o Plano vale-se dos indicadores de desempenho adotados pelo Conselho Nacional de Justiça para identificar os parâmetros sob os quais serão periodicamente mensuradas as atividades do Judiciário cearense.

Com o respaldo e o envolvimento dos dirigentes máximos do Poder Judiciário, o Plano foi elaborado com a participação dos gestores de todos os níveis e foi aperfeiçoado com as contribuições de magistrados e servidores. De maneira realista, o documento analisa o ambiente e o funcionamento da Justiça estadual e aponta caminhos. O produto final, ora entregue para ampla divulgação, traduz o compromisso de todos na busca do cumprimento da missão institucional, de proporcionar prestação jurisdicional célere e efetiva, assegurando o direito e a cidadania, em prol da paz social.

Desembargador Fernando Luiz Ximenes Rocha
Presidente do Tribunal de Justiça

1. Introdução

Nos tempos atuais não se pode conceber uma administração baseada no empirismo e na busca de idéias advindas de momentos repentinos nos processos de tomada de decisões.

Portanto, é imprescindível a utilização de técnicas e metodologias que viabilizem uma administração voltada para a realização de resultados previamente debatidos e propostos de forma transparente, considerando os princípios da eficácia, eficiência e efetividade, potencializando cada vez mais a melhoria da qualidade nos resultados da instituição.

No âmbito da administração das organizações, algumas técnicas são utilizadas para a melhoria do seu desempenho, dentre essas está o planejamento estratégico que viabiliza uma administração com qualidade, sendo um processo gerencial que permite determinar previamente objetivos estratégicos a serem alcançados e os meios pelos quais esses objetivos possam ser executados.

O Poder Judiciário cearense optou pelo desenvolvimento do seu Plano Estratégico pautado na metodologia do Planejamento Estratégico e dos princípios do *Balanced Scorecard*. No decorrer da construção do Plano Estratégico algumas etapas foram realizadas, tendo como resultados a identidade organizacional (Missão, Visão e Valores); 14 (quatorze) objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores de desempenho; o mapa estratégico; a análise dos cenários externos e internos (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos) e, a identificação de 32 (trinta e dois) projetos ou ações, número que poderá ser alterado em função da dinâmica de execução do Plano.

2. Metodologia

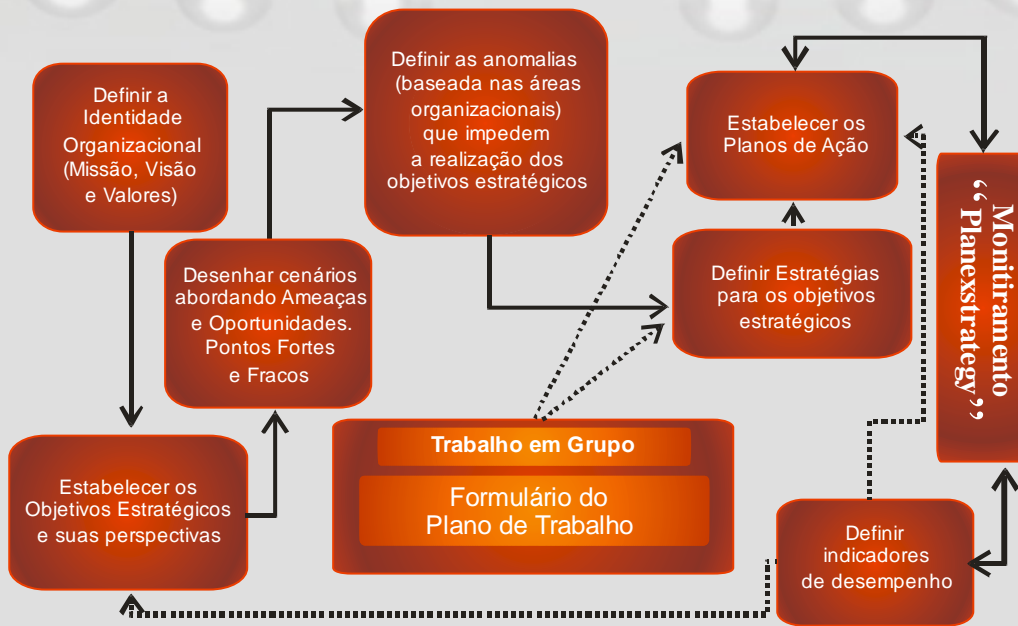
A metodologia denominada “*Planexstrategy*” adota princípios e conceitos do Planejamento Estratégico tradicional, como também do Balanced Scorecard – BSC e da Qualidade Total.

O BSC é um sistema de gestão cuja estrutura é formada de quatro perspectivas organizacionais distintas e balanceadas entre si:

- **Sociedade:** permite a identificação de necessidades das pessoas que buscam o serviço jurisdicional, bem como busca adequar as práticas de trabalho do Poder Judiciário aos conceitos de acessibilidade e responsabilidade sócio-ambiental.
- **Procedimento Interno:** é possível a identificação de práticas e rotinas críticas em que o Poder Judiciário deve alcançar o máximo de eficiência. A criatividade gerencial e a otimização de fluxos e da comunicação interna também figuram como prioridade da perspectiva de procedimento interno.
- **Aprendizado e Crescimento:** identifica qual a infra-estrutura necessária para o Poder Judiciário crescer e melhorar com a passagem do tempo. Neste sentido a perspectiva trata da motivação e reciclagem de funcionários, do aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e do alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.
- **Orçamento:** trata da obtenção e aplicação eficaz dos recursos financeiros que sustentam o Poder Judiciário, incluindo as ações e projetos estratégicos tidos como prioritários.

Essas quatro perspectivas devem formar um conjunto coeso e interdependente, relacionando os objetivos estratégicos com seus indicadores, com um fluxo que converge para a perspectiva Sociedade, o que fica demonstrado no seu Mapa Estratégico, apresentado no tópico 3, item c.

Metodologia Planexstrategy



O resultado dessa metodologia é um conjunto de projetos, ações e indicadores que orientam a organização em relação aos objetivos estratégicos a serem alcançados.

Os resultados apresentados nos itens a seguir foram gerados com a participação de aproximadamente 80 gestores lotados no Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e no Fórum Clóvis Beviláqua, através de reuniões preparatórias, em número de 12, ocorridas nas instalações do Tribunal, do referido Fórum e, por último, na Escola Superior da Magistratura do Ceará – ESMEC.

3. Plano Estratégico

A premissa estabelecida no Poder Judiciário cearense para a sua formulação estratégica prevê 02 anos (2008-2009) para a execução de seus planos e o atingimento da sua visão de futuro. Entretanto, o plano também considera alguns projetos já iniciados em 2007, sendo considerado um plano para o triênio 2007-2009.

Outro aspecto importante a ser mencionado é que foram estabelecidos 14 (quatorze) objetivos estratégicos pela alta administração do Poder Judiciário.

a. Identidade Organizacional

A Identidade Organizacional da instituição deve refletir três informações orientativas:



- Missão: registra a razão de ser da instituição, para que veio, ou seja, o parâmetro principal para todas as ações e projetos;
- Visão: reflete onde e como a instituição quer chegar e ser reconhecida. Normalmente a visão indica um marco temporal para avaliação da sua identidade organizacional; e
- Valores: demonstram as características balizadoras do comportamento humano da instituição. Os seus colaboradores devem tomar os valores declarados como a conduta a ser seguida e a ser reconhecida por todos.

O quadro abaixo apresenta a Identidade Organizacional desenvolvida pelos gestores do Poder Judiciário do Ceará.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	
Visão	Ser reconhecido pela sociedade como modelo de instituição ética e de responsabilidade social, com prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.
Missão	Garantir a todos prestação jurisdicional célere e efetiva, assegurando o direito e a cidadania, em prol da paz social.
Valores	<p>Ética: Agir com honestidade, respeito, comprometimento e integridade em todas as suas ações e relações.</p> <p>Transparência: Agir de forma clara, sem subterfúgios.</p> <p>Humanização: Incorporar em todas as atividades processuais e administrativas a dignificação do ser humano.</p> <p>Comprometimento: Buscar todos os meios, dentro da área profissional, para atender, esclarecer e executar as solicitações (internas e externas).</p>

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL*(continuação)***Valores**

Amizade: Desenvolver relacionamentos pessoais significativos para a vida.

Orgulho institucional: Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.

Presteza: Servir e atender com qualidade e rapidez.

Cooperação: Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados, buscando sempre a integração do Poder Judiciário.

Conhecimento: O gestor/servidor deve exercer suas funções demonstrando conhecimento técnico sobre seu trabalho.

Empreendedorismo: Agir com inovação e criatividade.

Responsabilidade: Executar seu serviço com a consciência da moral e da ética.

Coerência: Implica uma postura sem ambivalências.

Auto-desenvolvimento: Aprendizado contínuo.

Inovação: Propor e implementar novas soluções diferenciadas para um melhor resultado.

Criatividade: Obter resultados satisfatórios com os recursos disponíveis.

b. Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos devem demonstrar o que a organização pretende conquistar com vista ao cumprimento da sua missão. Podem ser tanto quantitativos e mensuráveis como qualitativos.



Na metodologia adotada para a construção do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense existe a associação dos objetivos estratégicos com perspectivas e indicadores de desempenho. As perspectivas refletem as dimensões que a organização deve perseguir, sendo essas monitoradas pelos indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho associados com os objetivos estratégicos, na sua maioria, são indicadores regulamentados através da Resolução nº. 15, de 20 de abril de 2006, do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre a regulamentação do Sistema de Estatística do Poder Judiciário.



O quadro abaixo apresenta os 14 (quatorze) Objetivos Estratégicos desenvolvidos pela Administração Superior do Poder Judiciário do Ceará com suas perspectivas e indicadores de desempenho.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho - CNJ
Sociedade	Assegurar uma prestação jurisdicional célere e efetiva	- Índice do total de casos novos; - Taxa de congestionamento; - Taxa de recorribilidade; - Taxa de reforma da decisão; - Demandas e participação governamental; - Despesa com assistência judiciária gratuitas.
	Aproximar o Poder Judiciário do cidadão proporcionando acessibilidade com Responsabilidade Social	- Índice do total de casos novos; - Taxa de congestionamento; - Despesa com assistência judiciária gratuita.
	Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental	- Índice do total de processos em papel; - Índice de redução do impacto ambiental (papel, energia elétrica, água, lixo etc) (*).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*(continuação)*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho - CNJ
Procedimento Interno	Acelerar o trâmite processual administrativo e judicial	- Índice do total de casos novos; - Carga de trabalho; - Taxa de congestionamento; - Taxa de recorribilidade; - Taxa de reforma da decisão; - Demandas e participação governamental.
	Aumentar a produtividade do Poder Judiciário	- Carga de trabalho; - Taxa de congestionamento; - Taxa de recorribilidade; - Taxa de reforma da decisão.
	Elevar o conceito do Poder Judiciário perante a sociedade	- Índice do total de casos novos; - Carga de trabalho; - Taxa de congestionamento; - Taxa de recorribilidade; - Taxa de reforma da decisão; - Índice de atividade disciplinar e correição; - Demandas e participação governamental; - Despesa com assistência judiciária gratuita.
	Prosseguir na modernização do Poder Judiciário	- Taxa de congestionamento; - Taxa de recorribilidade; - Taxa de reforma da decisão; - Índice de procedimentos e métodos modernizados (*); - Despesa com informática.
	Fortalecer a integração dos procedimentos e serviços do Poder Judiciário	- Índice de procedimentos e serviços integrados (*).
Aprendizado e Crescimento	Investir continuamente na identificação e desenvolvimento de competências e talentos humanos	- Despesa com RH; - Despesa com pessoal e encargos; - Índice de capacitação dos servidores (*); - Índice de identificação e desenvolvimento de talentos humanos (*).
	Melhorar o Clima Organizacional	- Índice de medição do clima organizacional (*).
	Adotar as melhores práticas de execução das atividades funcionais	- Índice de identificação e disseminação de práticas funcionais bem-sucedidas (*).
	Contribuir para a integração do Poder Judiciário	- Índice de ações na área de RH focadas na integração do Poder Judiciário (*).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*(continuação)*

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho - CNJ
Orçamento	Assegurar e gerir bem os recursos orçamentários disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Despesa com assistência judiciária gratuita; - Despesa com RH; - Despesa com bens e serviços; - Despesa com pessoal e encargos; - Despesa com informática; - Despesa com custeio e capital; - Índice dos valores recolhidos; - Índice de receitas de execução fiscal.
	Buscar novos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - Índice dos valores recolhidos; - Índice de receitas de execução fiscal.

(*) Indicadores desenvolvidos pelo Tribunal de Justiça do Ceará.

c. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um instrumento que permite a visualização das estratégias através das relações entre os objetivos estratégicos, destes com a missão e a visão de futuro da instituição. Proporciona também o alinhamento da instituição com suas estratégias e projetos/ações prioritários. Demonstra ainda que existe um sentido lógico na relação entre as perspectivas, evidenciando que a perspectiva Orçamento será a grande força motriz para a execução do Plano Estratégico do Poder Judiciário cearense.

Mapa Estratégico



d. Análise de Cenários

Cenários são projeções de ambientes em que a organização está inserida, podendo ser considerado um período histórico e futurista que permitirá a construção de um modelo de análise. Os cenários escolhidos devem ser aqueles que impactam de alguma forma a organização, sendo classificados em dois tipos: o externo e o interno.

i. Cenário Externo



No cenário externo existem ameaças e oportunidades. As ameaças são fatores que ocorrem no ambiente externo à instituição e que impactam de forma negativa o desempenho das atividades; as oportunidades são fatores que intervêm

positivamente no desenvolvimento das atividades do Poder Judiciário cearense. A tabela a seguir relaciona o resultado da análise do cenário externo da justiça cearense.

ANÁLISE DO CENÁRIO EXTERNO	
Ameaças	
Sociedade carente de lideranças e instituições fortes.	Ética questionável de alguns advogados.
Falta de conhecimento da sociedade em relação aos procedimentos judiciais, gerando dentre outras coisas o descrédito.	Elevado tempo de resposta dos pareceres a cargo do Ministério Público Estadual.
Pouca informação, por parte da população, acerca da conciliação, arbitragens e outros meios de resolução de conflitos, gerando aumento na demanda de processos judiciais.	Insuficiência de Defensores Públicos.
Deficiência na integração com as entidades que se relacionam com o Poder Judiciário.	Operadores do direito (advogados, magistrados, etc) resistentes às mudanças.
Violência urbana e ações contra o Poder Executivo aumentando o volume de processos judiciais.	Arrecadação insatisfatória do Fundo Especial de Reaparelhamento e Modernização do Poder Judiciário - FERMOJU e estrutura deficiente.
Protelação no cumprimento das decisões judiciais, por parte do Poder Executivo.	Pouca disponibilização de recursos orçamentários e financeiros do Estado.
Legislação processual ensejadora de inúmeros recursos protelatórios.	Sonegação de custas processuais.
Influência do poder econômico nos processos decisórios.	Ofertas de empregos externos mais atrativos.
Os meios de comunicação não são isentos e focam as falhas, e não existe divulgação das boas práticas do Poder Judiciário.	Restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

ANÁLISE DO CENÁRIO EXTERNO**Oportunidades**

Sociedade mais exigente dos seus direitos e em busca de melhores serviços.	Reforma processual.
Interesse dos setores produtivos da sociedade na celeridade e eficiência do judiciário.	Projetos nacionais de modernização da Administração pública.
Conscientização da importância da sustentabilidade ambiental.	Prática e soluções aplicadas com sucesso em outros Tribunais - "benchmarking".
Harmonia entre os dirigentes dos três poderes (Executivo, Legislativo, Judiciário).	Avanço da Tecnologia e da Legislação.
Valorização da ética para fortalecimento dos poderes estatais.	Capacidade do Poder Judiciário "ouvir" a população – Boa relação com a sociedade.
Possibilidades de parcerias com órgãos públicos e empresas privadas.	Papel da imprensa na cobertura das atividades do Tribunal de Justiça, com disponibilidade de emissoras de TV e Rádio governamentais.
Aumento na integração com outros órgãos relacionados à prestação jurisdicional (OAB, Ministério Público, Secretaria de Justiça).	Fortalecimento do movimento pela conciliação a fim de "desafogar" o Judiciário, como também abertura do Poder Judiciário para a pacificação dos conflitos.
A disposição do Conselho Nacional de Justiça quanto à modernização do Judiciário.	Possibilidade de convênio com o Fundo do Registro Civil – FEREC.
Exigência de tornar o Judiciário mais transparente a partir da EC 45.	Facilidades para capacitação por intermédio da ESMEC.
Possibilidade de crescimento do FERMOJU.	

ii. Cenário Interno

No cenário interno existem pontos fracos e fortes. Os pontos fracos são aqueles sobre os quais a instituição precisa atuar para melhorar os seus resultados institucionais e que normalmente são reconhecidos de forma negativa pelo público interno e externo. Os pontos fortes são fatores que se destacam positivamente junto ao público interno e externo e que por sua vez devem ser potencializados cada vez mais, buscando assim melhorias consideráveis dos resultados institucionais. A tabela a seguir relaciona o resultado da análise do cenário interno do Poder Judiciário do Ceará.

ANÁLISE DO CENÁRIO INTERNO**Pontos Fracos**

Carência de recurso para treinamento e desenvolvimento.	Utilização desenfreada e indevida da justiça gratuita.
Remuneração despadronizada.	Má divulgação do Telejustiça.
Desqualificação de servidores e gestores para alguns serviços.	Ausência de uma ouvidoria administrativa e judiciária atuante.
Dirigentes com mais atividades operacionais que gerenciais.	Sistemas de informática e parque computacional inadequados e insuficientes.
Excesso de disputa entre categorias de servidores.	Quadro reduzido de profissionais de TI.
Dificuldades para atualização dos Magistrados.	Falta de plano diretor de informática do Poder Judiciário.
Excesso de colaboradores terceirizados (que, inclusive, não podem ser treinados).	Falta de dotação orçamentária para a comunicação social.
Falta de concursos públicos.	Não existe previsão de despesas.
Ausência de tratamento do clima organizacional.	Custos pagos pelo FERMOJU, que deveria ter função de modernização.
Falta de uniformização de procedimentos, transparência e publicidade das rotinas de trabalho.	Falta de educação do servidor com relação ao uso do material de trabalho.
Deficiência de comunicação interna entre áreas.	Ausência de coleta seletiva de lixo e de instrução em educação ambiental.
Imprensa descentralizada.	Falta de estrutura dos Fóruns do interior.
Ausência de definição de gestores de contratos.	Os funcionários não encaram as mudanças como crescimento.
Pouca integração entre Tribunal e Fóruns.	Grande parcela do mobiliário inadequada, despadronizada e pouco funcional.

ANÁLISE DO CENÁRIO INTERNO**Pontos Fortes**

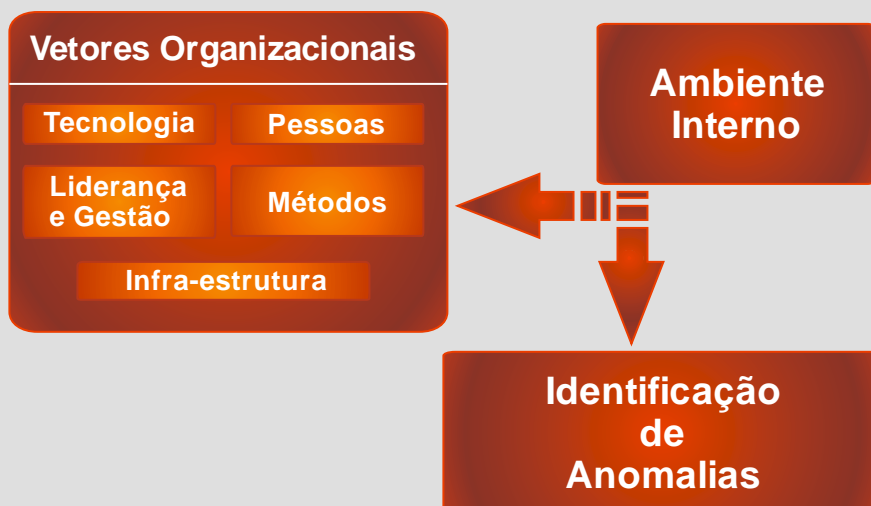
Reformulação da Auditoria Interna.	Existência do FERMOJU.
Implantação da Central de Conciliação e do Processo Virtual.	Boa estrutura física e ambiente de trabalho satisfatório.
Acesso gratuito ao Diário da Justiça.	Projeto de reciclagem de papel / materiais.
Existência de práticas processuais de sucesso, criadas pelos próprios servidores.	Convênio com universidades para seleção de estagiários.
Conhecimento do negócio (serviços jurisdicionais) por parte da equipe técnica de TI do Tribunal de Justiça do Ceará.	Interesse da cúpula do Poder Judiciário na melhoria dos serviços prestados à sociedade e sua busca por valores morais e éticos.
Oportunidade para servidores da casa e grande parcela dos servidores comprometidos com a prestação de serviço.	Nova estrutura organizacional do Poder Judiciário e criação da Secretaria de Tecnologia da Informação e Assessoria de Planejamento, oferecendo espaço para a participação do servidor nas decisões estratégicas.
Crescimento do Serviço de Treinamento, voltado para a realidade do Poder Judiciário.	Novo tratamento para a questão do nepotismo.

e. Anomalias Internas

Embora os objetivos estratégicos sejam definidos e a análise dos cenários externos e internos seja realizada, sugere-se que antes de estabelecer as estratégias e ações, a organização identifique as anomalias internas, que, de alguma forma podem impedir a realização desses objetivos.



As anomalias internas refletem causas que, se não eliminadas, poderão acarretar dificuldades ainda maiores para o sucesso na execução da missão institucional.



O quadro a seguir apresenta as anomalias internas identificadas pelos gestores do Poder Judiciário cearense. As anomalias estão classificadas por vetores organizacionais.

ANOMALIAS INTERNAS

Vetores Organizacionais	Anomalias Internas
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Defasagem em equipamentos de informática e de rede. Situação ainda mais precária nas comarcas do interior. Ausência de sistema de rede nas comarcas vinculadas; • Falta de sistemas informatizados, bem como de operadores neles habilitados. Falta de integração quando da criação/modificação de sistemas, gerando ineficácia em seu uso; • Inexistência de atividades de prospecção de novas tecnologias; • Problemas com atualização e licenciamento de software; • Distribuição de equipamentos indevida (PC's, impressoras, etc.). Na distribuição é priorizado o cargo do usuário e não o uso e necessidade que o equipamento virá a ter; • Acesso à internet negado aos servidores. Somente alguns escolhidos detêm senhas e raro é o uso para interesses do Poder Judiciário; • Ausência de plano diretor de Informática; • Ausência de plano de marketing do Poder Judiciário; • Desconsideração do conhecimento técnico de pessoas habilitadas na contratação de serviços e aquisição de materiais, causando prejuízos e insatisfação; • Falta de áreas especializadas em conhecimentos distintos do Direito, mas que se mostram fundamentais à gestão (ex.: organização de sistemas e métodos, otimização de produção e custos, técnicas de segurança no trabalho, RH desempenhando sua real função, etc).
Liderança e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade de boas práticas com a mudança de gestores; • Excesso de centralização das decisões. Exclusão de gestores e servidores em muitas decisões. Desconhecimento, por parte da cúpula, de rotinas estratégicas e de ambientes de trabalho; • Dificuldade na definição de prioridades. • Excesso de centralização financeira; • Existência de pessoas com condutas incompatíveis com os cargos; • Desconhecimento, por parte da gestão, do potencial do servidor; • Pouco foco na preservação do meio ambiente;

ANOMALIAS INTERNAS*(continuação)*

Vetores Organizacionais	Anomalias Internas
Liderança e Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de <i>feedback</i> em relação ao 1º escalão administrativo; • Falta de treinamento para formação de líderes. Desprestígio à meritocracia; • Alta rotatividade, falta de integração e desqualificação de gestores; • Gestores exercendo atividades operacionais; • Pouca acessibilidade à direção do Poder Judiciário; • Inexistência de reuniões periódicas.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alinhamento entre a missão do Poder Judiciário e os interesses dos servidores; • Pouco foco na adequação Pessoal x Função x Remuneração frente à dinâmica Potencial x Necessidade; • Baixo investimento na capacitação dos servidores; • Falta de interesse do servidor para com o serviço público; Ausência de sistema que identifique este servidor. Falta de equilíbrio entre direitos e deveres; • Ausência de sistema de avaliação de desempenho do servidor. Plano de Cargos e Carreiras ineficaz. Falta de avaliação especial de desempenho para servidores em estágio probatório; • Ausência de vantagens financeiras em contrapartida à produtividade; • Perda de bons funcionários devido à falta de reconhecimento e à baixa remuneração em relação a outros órgãos; • Desinteresse pela adoção prática, por parte do servidor, do conteúdo aprendido em capacitações; • Sub-utilização de servidores e lotações inadequadas; • Excesso de terceirização de pessoal causando “empreguismo”; • Poucos servidores no interior. Excesso de servidores de prefeituras atuando no Poder Judiciário; • Vacância de cargos, sem previsão de concurso público para provê-los; • Ausência de Juízes, Promotores e Defensores nas comarcas vinculadas; • Falta de unificação sindical;

ANOMALIAS INTERNAS*(continuação)*

Vetores Organizacionais	Anomalias Internas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de pessoas em idade de aposentadoria. As mesmas permanecem ativas em cargos que poderiam ser ocupados por outras pessoas mais jovens e produtivas; • Carência de apoio psicológico e assistência social. Ausência de atividades de lazer extra-funcionais; • Insuficiência no benefício alimentar; • Ausência de banco de horas para compensação de serviços extraordinários.
Métodos e Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas de atendimento deficientes devido a fatores tecnológicos e humanos; • Retrabalho por falta de padronização e/ou integração; • Concursos públicos que não exigem conhecimento na área em que o servidor virá trabalhar; • Subordinações hierárquicas mal definidas; • Despreocupação com a opinião do público acerca do atendimento; • Existência de procedimentos diferentes para tarefas semelhantes ou iguais. Servidores desconhecem o trâmite processual; • Pouco uso da tecnologia virtual no trâmite dos processos administrativos; • Inexistência de uma Assessoria destinada ao tratamento de interesses do Poder Judiciário junto ao Poder Legislativo; • Pouca integração entre os diversos órgãos do Poder Judiciário. Excesso de centralização da informação com relação a tarefas. Morosidade na tramitação processual. Repetitividade desnecessária nas rotinas; • Ausência de “banco de idéias” que agrupe conhecimento acerca de práticas bem-sucedidas (gestão do conhecimento); • Acúmulo de solicitações advindas das comarcas, sem o devido tratamento de prioridades; • Falta de estratégia de comunicação e de disseminação da imagem institucional; • Inexistência de ferramenta de integração entre o Poder Judiciário e a população mais carente;

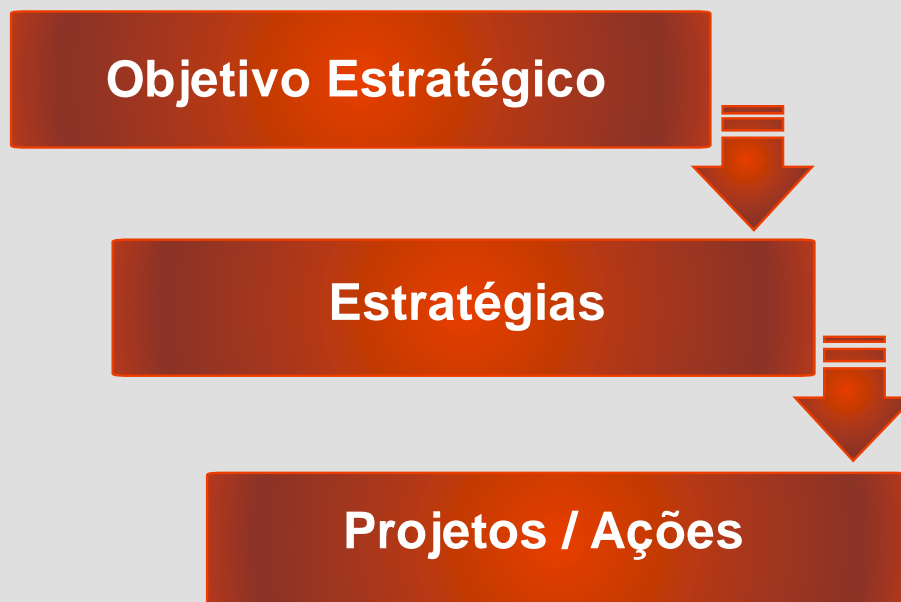
ANOMALIAS INTERNAS*(continuação)*

Vetores Organizacionais	Anomalias Internas
Métodos e Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de índices de produtividade e conseqüente divulgação; • Pouco cuidado com equipamentos, materiais, móveis, instalações e recursos em geral; • Insuficiência no gerenciamento da arrecadação do FERMOJU; • Carência de desenvolvimento de relatórios analíticos e sintéticos; • Desatenção na reciclagem de material. Falta de educação ambiental; • Pouca quantidade de convênios entre entidades parceiras do Poder Judiciário; • Carência de acompanhamento dos custos agregados às unidades gerenciais. Falta de planejamento na compra de material e serviços (existe sistemática, mas não é utilizada devidamente); • Falta de comprometimento dos setores para com a atualização das informações do site.
Infra-Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Faltam equipamentos, material e infra-estrutura em geral nos fóruns do interior; • Ausência de estrutura para os servidores que trabalham dois expedientes; • Mobiliário inadequado; • Limpeza insatisfatória; • Material de expediente por vezes insuficiente; • Falta de sistemas de segurança física (proteção contra incêndio) e pessoal (identificação de frequentadores); • Problemas de acessibilidade aos prédios para pessoas com dificuldades de locomoção. • Ausência de ginástica laboral e ambiente para repouso; • Ineficiência na infra-estrutura e na política de segurança da informação; • Infra-estrutura insuficiente para a adoção do Processo Virtual; • Recursos logísticos insuficientes para o atendimento de demandas do interior.

f. Estratégias e Planos de Ação



As estratégias são os sistemas, métodos e caminhos planejados para utilização de recursos, meios e oportunidades, visando atingir os objetivos estratégicos, e os projetos / ações referem-se ao desmembramento das estratégias em um conjunto de estudos específicos, tendo em vista os resultados de curto, médio e longo prazos.



As 39 estratégias definidas pelos gestores do Poder Judiciário cearense, consideraram os objetivos estratégicos e estão apresentadas a seguir.

ESTRATÉGIAS	
Objetivos Estratégicos	Estratégias
Assegurar uma prestação jurisdicional célere e efetiva	<ul style="list-style-type: none"> • Redução do estoque dos processos; • Investir e maximizar os recursos do Poder Judiciário; • Melhorar a integração do Poder Judiciário com os demais Poderes; • Especialização da prestação jurisdicional.
Aproximar o Poder Judiciário do cidadão proporcionando acessibilidade com Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comunicação com a sociedade; • Dotar os servidores de uma cultura comprometida com a missão; • Melhorar o atendimento ao jurisdicionado; • Melhoria da infra-estrutura.
Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Engajar o Poder Judiciário nas ações públicas ambientais; • Conscientização ecológica; • Desperdício-zero.
Acelerar o trâmite processual administrativo e judicial	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do fluxo de processos administrativos e judiciais; • Modernização e integração de sistemas; • Diminuição do estoque de processos pendentes.
Aumentar a produtividade do Poder Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento na tecnologia (acesso e manutenção); • Padronização de processos e rotinas (métodos).
Elevar o conceito do Poder Judiciário perante a sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à integração e à comunicação interna e externa das boas práticas e procedimentos; • Incentivo à integração das instituições que se relacionam com o Poder Judiciário.
Prosseguir na modernização do Poder Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> • Modernização da infra-estrutura tecnológica; • Integração entre os sistemas e métodos; • Modernizar, padronizar e uniformizar os procedimentos.
Fortalecer a integração dos procedimentos e serviços do Poder Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização, integração e sistematização do fluxo das informações internas do Tribunal de Justiça; • Uniformização das rotinas similares de trabalho em todo o Tribunal de Justiça.
Investir continuamente na identificação e desenvolvimento de competências e talentos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação de sistema de concorrência interna para chefias e funções remuneradas; • Investimento em capacitação; • Identificação de lideranças e talentos.

ESTRATÉGIAS*(continuação)*

Objetivos Estratégicos	Estratégias
Melhorar o Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção do reconhecimento e motivação do servidor; • Melhoria da comunicação interna; • Elaboração e implementação do novo PCCV.
Adotar as melhores práticas de execução das atividades funcionais	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação das melhores práticas funcionais; • “Benchmarking” com outros Tribunais.
Contribuir para a integração do Poder Judiciário	<ul style="list-style-type: none"> • Formulação de políticas de integração; • Aproximação entre gestores e subordinados.
Assegurar e gerir bem os recursos orçamentários disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento e definição de prioridades dos gastos/investimentos; • Alcançar o equilíbrio econômico-financeiro; • Descentralizar a execução orçamentária e financeira.
Buscar novos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a arrecadação do FERMOJU e a recuperação de créditos; • Renegociar limites orçamentários do Tesouro; • Promover a busca de financiamento com baixo custo e convênios/contratos.

Considerando as estratégias supracitadas, na última reunião ocorrida na ESMEC os gestores do Poder Judiciário do Ceará definiram 109 ações. Porém, para um plano a ser executado em 24 meses essa quantidade de ações é elevada, pois como as ações serão conduzidas por servidores do próprio Poder Judiciário, os quais possuem suas rotinas de trabalho, e terão que dividir seu tempo com a condução das ações do Plano Estratégico, a Administração Superior optou pela redução para aproximadamente 30% das ações sugeridas, considerando as prioridades definidas pelos próprios gestores participantes das reuniões de construção do plano. Dessa forma, foram definidas 32 ações para comporem o Plano Estratégico, listadas na tabela abaixo.

PROJETOS/AÇÕES ESTRATÉGICAS

Objetivos Estratégicos	Projetos / Ações	Horizonte de Tempo	Responsável
Assegurar uma prestação jurisdicional célere e efetiva	Realizar mutirões	Médio Prazo	Francisca Cleidimir SEJUD
	Padronizar rotinas processuais (*)	Curto Prazo	David Aguiar SEJUD
	Criar Câmara especializada em Direito Público	Curto Prazo	Chrystianne Sobral SEJUD
Aproximar o Poder Judiciário do cidadão proporcionando acessibilidade com Responsabilidade Social	Construir e reformar os imóveis do Poder Judiciário cearense	Médio Prazo	Silvio Campos SECAD
	Ampliar os serviços do Telejustiça	Médio Prazo	Nelson Nogueira Fórum Clóvis Beviláqua
Ampliar a responsabilidade sócio-ambiental	Reciclar material	Curto Prazo	Elmo Benevides SECAD
Acelerar o trâmite processual administrativo e judicial	Estabelecer critérios para uma tramitação célere dos processos nos setores	Médio Prazo	Pedro Carlos SEJUD
	Realizar Concurso Público	Curto Prazo	Clara Germana SECAD
	Atualizar os dados dos sistemas	Médio Prazo	Marcus Venícius SETIN
	Capacitar servidores e terceirizados em novas tecnologias de desenvolvimento (TI)	Médio Prazo	Marcus Venícius SETIN
Aumentar a produtividade do Poder Judiciário	Adquirir infra-estrutura de informática (*)	Curto Prazo	Francisco Moacir SETIN
	Expandir pontos de rede em todo o Poder Judiciário cearense (*)	Médio Prazo	Stela Carmem SETIN
	Capacitar servidores para utilização dos sistemas (*)	Médio Prazo	Marcus Vinícius SETIN
	Corrigir as deficiências, uniformizar e integrar os sistemas (*)	Longo Prazo	Marcus Vinícius SETIN
Elevar o conceito do Poder Judiciário perante a sociedade	Unificar e democratizar o serviço de treinamento do Poder Judiciário cearense (Oferecer oportunidades iguais a todos os servidores)	Curto Prazo	José Bonifácio SECAD
	Conscientizar o servidor do bom exercício da função	Médio Prazo	Suelene Franco SECAD

PROJETOS/AÇÕES ESTRATÉGICAS*(continuação)*

Objetivos Estratégicos	Projetos / Ações	Horizonte de Tempo	Responsável
Prosseguir na modernização do Poder Judiciário	Adquirir infra-estrutura de informática (*)	Curto Prazo	Francisco Moacir SETIN
	Expandir pontos de rede em todo o Poder Judiciário cearense (*)	Médio Prazo	Stela Carmem SETIN
	Corrigir as deficiências, uniformizar e integrar os sistemas (*)	Longo Prazo	Marcus Vinícius SETIN
Fortalecer a integração dos procedimentos e serviços do Poder Judiciário	Padronizar rotinas processuais (*)	Curto Prazo	David Aguiar SEJUD
	Corrigir as deficiências, uniformizar e integrar os sistemas (*)	Longo Prazo	Marcus Vinícius SETIN
Investir continuamente na identificação e desenvolvimento de competências e talentos humanos	Treinar servidores em conhecimentos jurídicos aplicados	Médio Prazo	Suelene Franco SECAD
Melhorar o Clima Organizacional	Elaborar e implantar o Plano de cargos, carreiras e vencimentos	Médio Prazo	Alfredo Fortuna ASESP
Adotar as melhores práticas de execução das atividades funcionais	Identificar procedimentos carentes de aperfeiçoamento e selecionar tribunais com melhor desempenho nessas áreas	Curto Prazo	Ana Luíza Menezes – SEJUD Caroline Moraes – SETIN Edson Donato– SECAD
Contribuir para a integração do Poder Judiciário	Integrar a Secretaria Judiciária às Secretarias de Varas	Médio Prazo	Clécio Lima SEJUD
Assegurar e gerir bem os recursos orçamentários disponíveis	Priorizar arrecadação para investimento em modernização e reaparelhamento	Curto Prazo	Sidney Leão SEFIN
	Simplificar processo de pagamento	Curto Prazo	Sidney Leão SEFIN
	Programar compras buscando economia de escala	Curto Prazo	Edson Donato SECAD
	Consolidar recursos disponíveis para definições dos gastos e investimentos	Curto Prazo	Sidney Leão SEFIN
Buscar novos recursos financeiros	Viabilizar através de equipamentos modernos de informática o trabalho de controle do FERMOJU	Curto Prazo	Marcos Madeiro SEFIN
	Vincular selos aos atos praticados nos cartórios	Curto Prazo	Paulo Sátiro SEFIN

PROJETOS/AÇÕES ESTRATÉGICAS*(continuação)*

Objetivos Estratégicos	Projetos / Ações	Horizonte de Tempo	Responsável
Buscar novos recursos financeiros	Recuperar os recursos do FERMOJU disponibilizado ao Estado na forma da lei	Curto Prazo	Marcos Madeiro SEFIN
	Implantar rotina de levantamento trimestral dos cartórios inadimplentes e encaminhamento deste levantamento aos juízes das comarcas	Curto Prazo	Cláudia Nadir Corregedoria
	Desenvolver no SISGUIA uma rotina para identificar sonegação e realizar a cobrança automática dos cartórios	Curto Prazo	Marcos Madeiro SEFIN
	Criar Projeto de Lei para executoriedade dos cartórios em dívida ativa do Estado/Cadine	Curto Prazo	Cláudia Nadir Corregedoria
	Incluir no protocolo do Poder Judiciário um item referente ao número da GRF	Curto Prazo	Paulo Sátiro SEFIN
	Formular estudo econômico/financeiro do crescimento das necessidades do Poder Judiciário cearense	Curto Prazo	Francisca Nogueira SEFIN

* Ação contempla mais de um objetivo estratégico.

Após reunião para apresentação do resultado preliminar do planejamento estratégico, magistrados, de primeira e segunda instâncias, bem com demais servidores deste Poder deram sugestões que foram consideradas na formulação do Plano Estratégico 2007-2009.

Aconteceu, ainda, uma reunião com entidades externas parceiras do Poder Judiciário cearense, Ordem dos Advogados do Brasil – Secção do Ceará, Ministério Público e Defensoria Pública, na qual representantes destes órgãos também contribuíram com o Plano.

4. Plano de Trabalho

O resultado do Plano Estratégico é representado por ações e/ou projetos estabelecidos para a execução dos objetivos estratégicos. Na metodologia adotada o instrumento utilizado para o registro do detalhamento de algumas ações e projetos é denominado Plano de Trabalho.

O Plano de Trabalho preenchido permite o acompanhamento e monitoramento dos resultados através dos indicadores de desempenho. Além do indicador estão previstas informações como: resultado esperado com a implantação do projeto ou ação; as áreas envolvidas, como também o cronograma de execução das atividades ou tarefas necessárias para a execução do projeto ou ação.

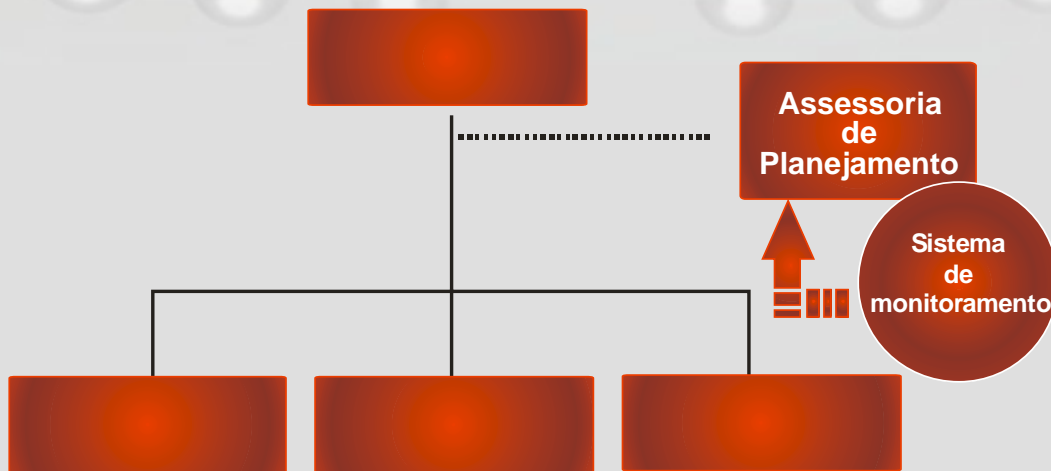
A seguir é apresentado o formulário que representa o Plano de Trabalho no qual os projetos e/ou ações estão detalhados no item anterior.

Objetivo Estratégico	Iniciativa/Estratégia	<i>Iniciativa/Estratégia definida no workshop</i>	
<i>Objetivo Estratégico estabelecido no Workshop</i>	Projeto ou Ação	<i>Nome do projeto/Ação que será desenvolvida para a realização da estratégia</i>	
Resultado Esperado	<i>Resultado mensurável a ser atingido com a execução do projeto</i>		
Indicador de Desempenho	<i>Índice numérico utilizado para verificar a execução do resultado esperado A quantidade de indicadores depende do que se deve controlar/monitorar</i>		
Gestor do Projeto	Áreas Envolvidas		
<i>Pessoa responsável pela execução do projeto, não necessariamente é a mesma pessoa que irá executá-lo e sim será responsabilizado pela sua execução ou não</i>	<i>Áreas da organização que serão envolvidas direta ou indiretamente com o projeto</i>		
CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO			
Ação a desenvolver	Responsável	Prazo	Custo
01	<i>Os macro-passos necessários para a execução do projeto</i>	<i>Pessoa responsável pela execução deste item</i>	<i>Data de início e término para a execução deste item</i>
			<i>Caso seja mensurável, registrar o custo financeiro para a execução deste item</i>

5. Sistemática de Acompanhamento

O Plano Estratégico necessita de monitoramento constante de sua execução e resultados. Para tanto, a existência de uma estrutura organizacional e de uma sistemática de acompanhamento é de suma

importância para uma implementação satisfatória do plano e avaliação periódica.



Esse monitoramento deve ser realizado pela unidade administrativa responsável pelo planejamento institucional através de três níveis de acompanhamento:

Acompanhamento dos projetos

- Reuniões Periódicas: Previstas reuniões mensais com a presença dos administradores de projetos, onde os mesmos devem relatar de forma sucinta a evolução do seu projeto.
- Verificação do cumprimento dos prazos: São analisados os prazos sugeridos para as etapas do projeto, sendo essa análise realizada em relação ao cumprimento das datas e o controle de eventuais alterações das mesmas.
- Acompanhamento das causas e providências: no caso de etapas atrasadas é obrigatória a apresentação por parte do administrador de projeto o relato das causas que provocaram o atraso da execução da etapa prevista e as providências tomadas para a retomada da normalidade de execução do projeto.

Monitoramento e análise dos indicadores

- Acompanhamento dos indicadores: A evolução dos indicadores deve ser monitorada a cada período de apuração. Existem dois tipos de indicadores: os de resultados e de execução. O acompanhamento ocorre em relação à meta estabelecida no projeto.
- Acompanhamento das causas e providências: no caso de resultados indesejáveis dos indicadores em relação às metas estabelecidas é obrigatória a apresentação por parte do administrador de projeto o relato das causas que provocaram o desvio dos resultados e as providências tomadas para a retomada da normalidade do indicador de desempenho.

Análise Crítica

A Análise Crítica está diretamente relacionada com os resultados indesejáveis dos indicadores estratégicos e seus projetos / planos. A realização da análise crítica ocorre através da descoberta das causas que estão provocando o desvio:

- As causas podem ser decompostas em sub-causas, seguindo uma estrutura hierárquica. A sub-causa é a razão pela qual a causa original está ocorrendo;
- Para solucionar uma ou mais causas são criadas providências. Estas são ações a serem executadas pelos envolvidos na análise crítica.



O resultado do acompanhamento é demonstrado através de 04 (quatro) indicadores de desempenho administrados pela Assessoria de Planejamento conforme tabela a seguir:

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO ACOMPANHAMENTO			
Índice de Reuniões Realizadas	Índice de Projetos Implementados	Índice de Etapas Cumpridas do Projeto	Índice de Providências Atendidas
<i>Qtde reuniões realizadas</i>	<i>Qtde projetos implantados</i>	<i>Qtde de etapas executadas dentro do prazo</i>	<i>Qtde de providências atendidas</i>
<i>Qtde reuniões definidas</i>	<i>Qtde projetos definidos</i>	<i>Qtde de etapas a serem executadas</i>	<i>Qtde de providências apresentadas</i>

Para cada índice de acompanhamento existe um conceito, demonstrado abaixo:

ÍNDICE DE REUNIÕES REALIZADAS			
Resultado	Meta	Indicador	Conceitos
Cumprimento do cronograma de reuniões	100% das reuniões programadas realizadas dentro do cronograma previsto	$\frac{\text{Qtde Reuniões Realizadas}}{\text{Qtde Reuniões Previstas}}$	<p>Qtde Reuniões Realizadas Nº. de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional 2007-2009 realizadas conforme o cronograma de reuniões</p> <p>Qtde Reuniões Previstas Nº. total de reuniões de acompanhamento do Plano Operacional 2007-2009 previstas até dezembro/2009</p>

ÍNDICE DE PROJETOS IMPLEMENTADOS			
Resultado	Meta	Indicador	Conceitos
Projetos implementados dentro do prazo estabelecido	100% dos projetos implementados dentro do prazo estabelecido no Plano Operacional 2007-2009	$\frac{\text{Qtde Projetos Implementados}}{\text{Qtde Projetos Previstos}}$	<p>Qtde Projetos Implementados Nº. de projetos do Plano Operacional 2007-2009 implementados na sua totalidade</p> <p>Qtde Projetos Previstos Nº. total de projetos do previstos no Plano Operacional 2007-2009</p>

ÍNDICE DE ETAPAS CUMPRIDAS DO PROJETO			
Resultado	Meta	Indicador	Conceitos
Etapas executadas dentro dos prazos estabelecidos nos projetos	100% das etapas executadas dentro dos prazos estabelecidos	$\frac{\text{Qtde de etapas executadas dentro do prazo}}{\text{Qtde de etapas a serem executadas}}$	<p><u>Qtde Etapas Executadas dentro do Prazo</u> Nº. de etapas do projeto executadas dentro dos prazos estabelecidos no Plano Operacional 2007-2009</p> <p>Qtde Etapas a serem Executadas Nº. de etapas estabelecidas nos projetos previstos no Plano Operacional 2007-2009</p>
Obs: Considera-se etapa todas as atividades que contenham PRAZO			

ÍNDICE DE PROVIDÊNCIAS ATENDIDAS			
Resultado	Meta	Indicador	Conceitos
Providências atendidas dentro dos prazos estabelecidos na Análise Crítica	100% das Providências atendidas dentro dos prazos estabelecidos	$\frac{\text{Qtde Providências Atendidas}}{\text{Qtde Providências Apresentadas}}$	<p><u>Qtde Providências Atendidas</u> Nº. de providências estabelecidas na análise crítica e atendidas dentro dos prazos estabelecidos</p> <p>Qtde Providências <u>Apresentadas</u> Nº. de providências apresentadas na análise crítica</p>
Obs: Providências são ações definidas na Análise Crítica do acompanhamento dos Projetos integrantes do Plano Operacional 2007-2009			

Os índices da Sistemática de Acompanhamento devem ser divulgados mensalmente com o objetivo de informar aos servidores do Poder Judiciário a evolução do Plano Estratégico.

Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

Av. General Afonso Albuquerque Lima , S/N – Cambéa

CEP: 60830-120 - Fortaleza-Ce

Fone: (85) 3216.2500

www.tjce.jus.br

Assessoria de Planejamento

planejamento@tjce.jus.br – Fone: (85) 3216.2771

Organização:

Assessoria de Planejamento

Assessoria Especial da Presidência

Diagramação e Impressão:

Assessoria de Imprensa

Divisão de Gerenciamento Eletrônico de Documentos