



REALIZAR JUSTIÇA

Plano de Comunicação da Estratégia

2010



www.cnj.jus.br/estrategia



Conceitos e premissas

1. Planejamento de feedback

As formas de feedback devem estar planejadas de antemão e viabilizadas desde antes do disparo das ações de comunicação. O canal de feedback deve ser efetivo e de mão dupla. Ou seja, deve ter como **objetivos**:

- a. Instruir o gerenciamento da comunicação e dos próprios projetos, sendo levado em conta nos momentos de revisão e acompanhamento do andamento e resultados;
- b. Dar respostas concretas às demandas, tanto no nível de comunicação quanto de reação real às manifestações.

Além disso, o plano de retroalimentação da comunicação deve permitir que as ações de clientes e interessados nos projetos:

- a. Identifiquem informações necessárias ainda não fornecidas aos públicos
- b. Impliquem aumento ou redução do detalhamento/extensão dos conteúdos
- c. Alterem a frequência da comunicação
- d. Levem à customização das mensagens de acordo com as necessidades dos públicos
- e. Gerem novos canais segmentados de divulgação seletiva da informação
- f. Resultem na adoção de novas mídias para certos conteúdos, duplicando ou alterando a previsão inicial para determinadas mensagens e públicos

Esse acompanhamento do plano de comunicação deve ser feito de forma periódica, prevista no próprio plano, e levada em conta tanto no escopo do plano quanto no dos projetos das demais áreas.

2. Planejamento de metas e indicadores

Deve-se prever para cada mídia ou grupo de mensagens um resultado específico, mensurável – ainda que não em termos estritamente numéricos. Esse indicador deve estar descrito de forma sucinta e objetiva, constando:

- a. Nome (ex: índice de repercussão positiva)
- b. Fórmula (matérias positivas - negativas / total de avaliadas)
- c. Responsável (Ascom)
- d. Origem do dado (clipping)
- e. Periodicidade (mensal)

Junto ao indicador deve estar registrada a linha de base (medição inicial do indicador, antes do projeto) e a meta, tanto para a data final do projeto quanto as intermediárias. Ex:

Linha de base: 50% Meta final (2014): 97%

Meta dez/2010: 60% Meta jul/2011: 70% Meta dez/2011: 75% Meta jul/2012: 80% Meta dez/2012: 85% Meta jul/2013: 90% Meta dez/2013: 95% Meta jul/2014: 97%

Esses indicadores devem também instruir a revisão do plano de comunicação, cujas ocasiões devem estar previstas de forma explícita e periódica. Isso deve permitir que dificuldades em alcançar as metas propostas sejam analisadas e se tomem decisões para redefinir as iniciativas relacionadas. Dados problemáticos não devem ser tratados como negativos, mas encarados objetivamente e analisados com tranquilidade para permitir uma mudança de situação e o aprendizado institucional, da unidade de comunicação e, principalmente, dos gestores de projetos.

Os indicadores devem estar ligados aos objetivos comunicacionais da unidade e do projeto, que por sua vez devem estar alinhados ao plano estratégico da instituição. Na escolha dos indicadores devem ser consideradas a disponibilidade, viabilidade e o custo da mensuração, em perspectiva com sua utilidade no apoio ao alcance das demandas de comunicação.

É importante ter em mente ainda dois tipos essenciais de indicadores: de esforço e de resultados.

Os primeiros tendem a ser mais fáceis de medir, mas não traduzem com precisão o alcance dos objetivos e a contribuição da iniciativa para a estratégia. Exemplo: índice de repercussão positiva, conforme acima.

Já indicadores de resultado geralmente são mais complexos em termos de disponibilidade e custo, mas avaliam com maior acerto o desempenho da iniciativa em relação à estratégia. Exemplo: índice de percepção positiva da população, com base em pesquisa de opinião.

Usualmente, esses dois grupos de indicadores são usados de forma articulada, pressupondo-se que os indicadores de esforço contribuem para o alcance dos indicadores de resultados. Como nos exemplos acima, de onde se pode supor um modelo teórico no qual a veiculação de notícias positivas implica em uma imagem mais positiva da instituição frente à população.

Assim, os indicadores de esforço podem ser medidos ao longo do processo, com maior periodicidade, sinalizando desvios que poderiam impactar nos indicadores de resultado e nos objetivos estratégicos e do projeto. Estes indicadores de resultado seriam medidos com menor periodicidade.

No Anexo A encontra-se uma cesta de indicadores potenciais para a comunicação, usados em entidades públicas e privadas, que podem servir de guia na construção do plano de comunicação.

3. Planejamento da Agenda Positiva

Conforme a metodologia de gestão, os gerentes de projeto deverão prever “entregas” ou “marcos” no cronograma de cada projeto estratégico. Alguns desses marcos devem ser tratados de forma diferenciada, em razão de seu potencial de comunicação. São os chamados fatos ou realizações comunicáveis, ações merecedoras de atenção e referência.

A unidade de comunicação deve elaborar reuniões com cada gestor de projeto, na fase inicial de planejamento ou, na pior das hipóteses, de execução, dos projetos e discutir com o responsável os principais produtos, sua relação com os objetivos institucionais, os efeitos para as partes interessadas e as formas de abordagem.

Além disso, deve tomar ciência do cronograma do projeto, para antecipar os eventos de comunicação necessários quando da chegada desses marcos principais, que para fins de padronização, sugere-se sejam chamados de Agenda Positiva do projeto.

Assim, os projetos contarão com duas categorias de marcos: os típicos, conforme o plano de entregas e resultados; alguns desses serão destacados como *agenda positiva*, e terão tratamento especial em termos comunicacionais.

Em um projeto de comunicação, um marco simples pode ser a conclusão (homologação) de uma licitação para determinado serviço (ex: produtora de TV), ao passo que a agenda positiva seria a implementação de certa funcionalidade ou produto (interprogramas), mesmo que não seja o maior ou o final do contrato (produção de programa).

4. Time de comunicação

O time de comunicação envolve não só os profissionais de comunicação ou a unidade de comunicação. Cada projeto e unidade da instituição devem contar com um representante ou *agente* de comunicação, pessoa que, ao lado de suas atividades próprias, deve ser sensibilizada e treinada em fundamentos de comunicação, para atuar como apoiadora das iniciativas de divulgação de seu setor e projeto.

A constituição de um *time de comunicação da estratégia* deve contemplar os seguintes papéis e responsabilidades:

Papéis	Responsabilidades
Representantes de Líderes e Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Mensageiros primários para alcançar públicos-chave na instituição • Auxiliar na veiculação das mensagens para todos os níveis organizacionais • Comunicar continuamente o desempenho e decisões às equipes, após RAEs • Garantir recursos para suportar o desdobramento das mensagens ao longo da organização
Gestor do Projeto de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e definir membros do time de comunicação da estratégia • Coordenar todo o processo • Assegurar alcance dos resultados prometidos • Auxiliar líderes na realização e condução de eventos • Identificar, em conjunto com gestores de projetos e agentes de comunicação, marcos de agenda positiva e planejar comunicação para tais ocorrências • Interagir com o patrocinador do projeto, submetendo a ele ideias, materiais e propostas de mudança • Conduzir a análise e relatar conclusões de processos de <i>feedback</i> formal e informal
Agentes de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Esboçar e propor materiais e ações de comunicação de projetos e unidades • Dar suporte à gestão do projeto de comunicação da estratégia • Compartilhar melhores práticas desenvolvidas no âmbito da unidade e do projeto • Coletar e compartilhar lições aprendidas • Disseminar e incentivar cultura de comunicação na unidade e no projeto • Acompanhar <i>feedback</i> informal do processo de comunicação

Visão geral do processo de Comunicação da Estratégia

1. Objetivo

A razão principal de um processo de comunicação da estratégia é aumentar a **consciência estratégica e o comprometimento** de todos os colaboradores (terceirizados, estagiários, servidores e magistrados) e demais públicos interessados (parceiros externos, Executivo, imprensa, sociedade, jurisdicionados etc.) com os objetivos da instituição.

O responsável por um restaurante para soldados americanos no Iraque conseguiu transformar seu estabelecimento no melhor da região, apesar de usar os mesmos materiais que todos os demais restaurantes da Zona Verde de Bagdá, simplesmente por transmitir essa visão à equipe. Ele mudou a atitude de todos, tirando-os da função de *servir comida* a soldados após missões de 18h e tornando-os *responsáveis pelo moral da tropa*, literalmente. “Lee percebe que servir comida é uma profissão, mas elevar o moral é uma missão. Elevar o moral envolve criatividade, experimentação e destreza. Para servir comida, você só precisa de uma concha”.

*A função da comunicação da estratégia é mostrar,
para todos os colaboradores e parceiros do Judiciário,
como cada um pode, qualquer que seja sua atividade cotidiana,*

Realizar Justiça

2. Curva de mudança

Um processo de planejamento estratégico é basicamente um processo de mudança. Ele visa reduzir a lacuna existente entre o ganho de desempenho incremental, decorrente de uma evolução “natural” da situação atual, e o desempenho necessário. Superar essa lacuna demanda alteração do *status quo*, o que gera processos comuns de reação.

A reação diante da mudança tem fonte nas incertezas, novas condições de prestação de contas, alteração nos hábitos profissionais estabelecidos, mudanças técnicas e sociais. Há quatro grupos de posicionamento tipicamente identificados em pessoas envolvidas em processos de mudança. Esses grupos podem ser agregados em dois conjuntos de características comportamentais:

Negação / Resistência	Exploração / Compromisso
Redução da produtividade	Alto desempenho
Crítica de dados e métodos	Entendem a mudança
Evitam responsabilidades	Foco na realização dos resultados esperados
Despreocupação / apatia diante da estratégia / não engajamento	Orgulho no alcance de resultados e contribuição para a estratégia / engajamento
Argumentação pseudológica contra a mudança	Energia para a ação / busca da mudança
Agressividade / fuga / boicote	Buscam inovações e experimentam iniciativas que criam o futuro
Questionamentos impertinentes / crítica à credibilidade do processo	Concretizam a mudança

*O processo de comunicação da estratégia precisa
levar as pessoas do primeiro grupo ao segundo*

Grau de mudança organizacional e envolvimento pessoal crescentes

Direcionadores da atuação comunicacional

Postura do público	Necessidade do público	Objetivo da comunicação	Mensagens	Foco
Observação	Absorver / Tranquilizar	Seduzir/ Conscientizar / Evitar boatos / Sinalizar proximidade da mudança / Transmitir segurança / Despertar	Noções metodológicas Metas prioritárias Projetos críticos Gerar curiosidade: surpreender	Visão de futuro e valores Confirmar firmemente a mudança Não recompensar por comportamentos antigos Não permitir desânimo <i>Simplicidade: Como, o que, quando e como</i>
Atenção	Entender / Assimiliar / Lembrar-se	Explicar / Corrigir impressões erradas / Mostrar mudança esperada / Sensibilizar	Iniciativas exemplares / Boas práticas Papel individual / Esforços empreendidos Foco nos resultados: alinhamento de esforços concretos e replicáveis	Confirmar mudanças Ouvir preocupações / estabelecer canal de participação efetiva <i>Simplicidade + espaço de feedback</i>
Participação	Aceitar / Apoiar / Concordar / Acreditar	Atrair colaboradores / Envolver pessoas / Mostrar mudança em ação / Convencer / Capacitar	Benefícios de curto prazo Resultados positivos alcançados Exemplos de mudança efetiva Histórias de sucesso e casos bem-sucedidos	Apoiar e valorizar boas iniciativas Treinamento e capacitação Reconhecer contribuições Solicitar ativamente colaboração e envolvimento <i>Evolução, aumento da confiança e do engajamento</i>
Mobilização	Envolver-se / Importar-se	Promover resultados/ Convencer / Mostrar resultados da mudança / Engajar	Resultados das metas (mesmo “negativos”) Ajustes (foco no aprendizado e não na punição) Lições aprendidas Debate de correções a partir das lições aprendidas Benefícios coletivos de longo prazo	Divulgar melhores práticas Recompensar contribuições <i>Casos de sucesso e aprendizado institucional</i>
Autonomia	Agir / Comprometer-se	Administrar / Solucionar problemas / Consolidar mudança como processo contínuo	Acompanhamento de ações, metas e resultados Engajamento na busca de resultados Sugestões adotadas e resultados obtidos / reconhecimento de esforços, inovações e resultados	Alavancar atuação de parceiros Reconhecer explicitamente os compromissados com a estratégica, tornando-os multiplicadores Envolver aliados <i>Celebração de sucessos e correção de falhas</i>



Partes interessadas (cenário teórico esquemático e pessimista)

	Público	Poder	Influência	Posicionamento	Interesse/expectativa
Líderes	Presidente	Alto	Alta	Aliado	<p>Projetos implementados (Custo, prazo e qualidade cumpridos)</p> <p>Projetos alcancem objetivos Aprovar mudanças no portfólio de projetos</p>
	Corregedoria	Alto	Baixa	Suporte	<p>Projetos implementados (Custo, prazo e qualidade cumpridos)</p> <p>Projetos alcancem objetivos Aprovar mudanças no portfólio de projetos</p>
	Juízes auxiliares/ conselheiros	Médio	Alta	Aliado	<p>Projetos implementados (Custo, prazo e qualidade cumpridos)</p> <p>Projetos alcancem objetivos Aprovar mudanças no portfólio de projetos Políticas sejam seguidas</p>
	Secretário-geral	Alto	Alta	Aliado	<p>Projetos implementados (Custo, prazo e qualidade cumpridos)</p> <p>Projetos alcancem objetivos Problemas sejam identificados e resolvidos rapidamente Políticas sejam seguidas</p>
Gestores	Corpo diretivo	Médio	Alta	Bloqueadores	<p>Mais tempo e orçamento</p> <p>Conhecer mudanças no portfólio de projetos Gerenciar recursos Acompanhar andamentos</p>
	Gestores funcionais	Baixa	Média	Desaceleradores	<p>Mais tempo e orçamento</p> <p>Acompanhar andamentos Gerenciar recursos</p>

	Gerentes de projeto	Médio	Média	Desaceleradores	Mais tempo e orçamento Alcançar expectativas de clientes Cumprir compromissos
Time	Equipe de TI	Baixo	Alta	Bloqueadores	Mais tempo, menor pressão
	Equipe dos projetos	Baixo	Média	Desaceleradores	Mais tempo, menor pressão
Auditoria	Controle Interno	Médio	Baixa	Suporte	Menor custo
Interno	Usuários internos (servidores e terceirizados)	Baixo	Média	Desaceleradores	Maior qualidade Trabalho seja facilitado Demandas sejam ouvidas e tratadas
Externo	Imprensa	Baixo	Alta	Aliado	Resultados efetivos Maior qualidade e Menor custo
	Sociedade	Baixo	Média	Aliado	Resultados efetivos Maior qualidade e Menor custo
	Magistrados	Baixo	Média	Desaceleradores	Resultados efetivos Maior qualidade
	Operadores de Direito	Baixo	Média	Suporte	Resultados efetivos Maior qualidade
	Usuários externos	Baixo	Baixo	Suporte	Resultados efetivos Maior qualidade

Plano de ação comunicacional – matriz de eventos

sq: sequência de eventos. Deve ser convertida em datas precisas após a validação do modelo de gestão e em contato com ACS.

sq	Evento	Conteúdo/ mensagem	Público	Emissor	Mídia	Frequência / ocasião	Feedback
**	Marcos de projetos (agenda positiva)		Todos	ACS Gerentes de projeto	RTV Portal CdE Intranet	Conforme planos de projeto	Pesquisa de satisfação com usuários
**	Canal da Estratégia		Gestores Time Externo Interno	DGE	Site segmentado	Continua	Formulário Comentário Artigo Tira-dúvidas
**	Notícias		Todos	ACS Gestores Líderes	Portal CNJ Canal da estratégia Intranet RTV	Eventual	Pesquisa de opinião Avaliação de usuários
*a	Relatório de desempenho	Andamento dos indicadores (linha de base, situação e previsão) Situação dos projetos (custos, escopo, entregas, cronograma e outras variáveis críticas) Dificuldades enfrentadas e ações imediatas necessárias para resolução	DGE Patrocinador	Gerentes de projetos	Documento	Mensal	Email Pessoal

		Riscos críticos para o sucesso e andamento do projeto					
*b	Reunião de acompanhamento	Sumário do andamento Realizações alcançadas Desvios do plano (prazo, custo, qualidade etc.) Cronograma ajustado Tomada de decisões críticas	Time Gestores vinculados ao projeto	Gerentes de projeto	Reunião presencial	Conforme plano do projeto	Pessoal
*c	Reunião de encerramento	Formalização do encerramento do projeto Resumo do projeto, suas fases e andamento Marcos principais (agenda positiva) Prestação de contas e certificação de entrega conforme expectativas ajustadas dos clientes Cerimônia de Assinatura do termo de aceite	Clientes do projeto DGE Patrocinador Time (representantes) SG	Gerente do projeto	Reunião presencial * imprensa	1 por projeto	Pessoal Formulário de avaliação
00	Campanha de sensibilização	Tudo pode ser medido O que não se mede não se gerencia Pra que medir (aprendizado/punição) Exemplos Explicando o mapa Objetivo a objetivo Temas – conexões Perspectivas Indicadores – causa e efeito Metas – responsabilidade Iniciativas – relações com os objetivos	Todos	DGE ACS	RTV Portal Intranet Cartazes Banners	Antes / durante lançamento (1-2 meses)	Formulário

01	Seminário de lançamento	<p>Estratégia Visão de futuro Objetivos Temas Indicadores Metas Projetos, Processos críticos e Resultados vinculados Responsáveis</p> <p><i>Oficialização do plano de execução da estratégia</i></p> <p><i>Estímulo ao engajamento e integração</i></p> <p><i>Quebra da inércia</i></p>	Gestores Líderes Time	Presidente SG DGE	Seminário presencial * imprensa	Única	Pessoal
03	Circular de lançamento	<p>Estratégia Visão de futuro Objetivos Temas Indicadores Metas Projetos, Processos críticos e Resultados vinculados Responsáveis Projetos Processos críticos Responsáveis</p> <p><i>Oficialização do plano de execução da estratégia</i></p>	Todos	Presidente	Email * campanha RTV	Única	Formulário

		<i>Estímulo ao engajamento e integração</i> <i>Quebra da inércia</i> <i>Motivação</i>					
05	Reunião inicial de líderes	Suporte aos projetos Patrocinadores Modos de acompanhamento e documentação Próximos passos imediatos necessários para efetivação do projeto	Líderes Gestores	SG DGE	Reunião presencial * imprensa	Única	Pessoal
07	Reuniões de partida do projeto	Aspectos técnicos Metodologia e práticas operacionais do projeto	Gestores Time	DGE Gestores	Reunião presencial	1 por projeto	Pessoal
08	Reuniões de definição de agenda positiva	Seleção de marcos dos projetos com maior potencial de comunicação	Gerentes	ACS	Reunião presencial	1 por projeto	Pessoal
09	Roadshow interno	Aprimoramento dos projetos: vinculação estratégica Ajustes de alinhamento, escopo, orçamento, prazo, entregas e resultados Benchmark interno Diagnóstico da maturidade em gestão de projetos	Gestores	DGE	Reunião presencial Apresentações	Única	Pessoal
11	Roadshow externo	Divulgação do projeto e metodologia	Magistrados	DGE	Reunião	Mensal	Pessoal

		de execução Mobilização/ engajamento Intercâmbio de boas práticas		SG	presencial Apresentações		
13	Página DGE	Notícias internas Manuais Metodologia Marcos dos projetos Resultados Aprendizado	Interno Time Gestores	DGE	Intranet	Continua	Formulário Fórum Comunidade Tira-dúvidas
14	Vídeos: ponto de vista do usuário da Justiça	Pessoas atendidas pela Meta 2/2009 A perspectiva de quem entra na Justiça (fisicamente, com o acesso a um prédio e o acompanhamento de protocolo etc.)	Todos internos	ACS DGE	Vídeo interno (campanha motivacional)	Único	Formulário
15	Escritório de projetos	Relatórios de status e desempenho Documentação Cronograma Planos Dashboard e Scorecard de projetos	Time Líderes Gestores	DGE Gerentes de projetos Time	Intranet * imprensa	Contínua	Formulário Fórum Comunidade Tira-dúvidas
17	Treinamento básico	Metodologia de gestão estratégica	Time Líderes Gestores Interno	DGE	EaD		Fórum
18	Treinamento básico e	Gestão Estratégica da Comunicação Pública	ACS/Tribunais	Externo DGE	Curso presencial	Único	Pessoal Formulário

	sensibilização/ Comunicação						
19	Treinamento intermediário	Metodologia de gestão de projetos	Time Gestores	DGE	EAD		Fórum
20	Treinamento intermediário/ Comunicação	Gestão Estratégica da Comunicação Pública	ACS/Tribunais	Externo DGE	Ead	Único	Fórum
21	Treinamento avançado	Metodologia de gestão de programas e portfólio	Gestores	DGE	EaD		Fórum
22	Reunião de atualização do status do projeto	Status dos marcos principais Fatos e informações relevantes Análise crítica do andamento do projeto Problemas e soluções Ajustes necessários Próximos passos imediatos necessários para seguimento do projeto Repriorização de recursos e tarefas	DGE Patrocinador	Gerente de projeto	Reunião presencial	Conforme plano do projeto	Pessoal
23	Circular de motivação	Agradecimento pelo empenho Divulgação de resultados globais Elogios Destaque de resultados excelentes Reforço do foco nas metas críticas	Time Gestores	Presidente	Email * campanha RTV	Semestral (meio)	Formulário

25	Circular de divulgação de resultados	Agradecimento pelo empenho Divulgação de resultados globais Elogios Destaque de resultados excelentes Reforço do foco nas metas críticas	Todos	Presidente	Email * campanha RTV	Semestral (fim)	Formulário
26	Bloco: Boas Práticas	Divulgar práticas simples e replicáveis que contribuem de forma significativa para o alcance da estratégia	Todos	Gestor do projeto ACS	Quadro jornal TV Justiça	Quinzenal/ mensal	Formulário
27	Vídeo: histórico do planejamento	Eventos e processo de planejamento	Todos	ACS DGE	Vídeo * campanha RTV	Único	Formulário
28	Campanha de motivação	Divulgação de resultados, boas práticas e mobilização de pares (internos e externos)	Todos	ACS DGE	RTV Portal Intranet Banners Cartazes	Semestral	Formulário
29	Exposição de boas práticas	Exposição itinerante dos melhores projetos relacionados à estratégia Mostra da Qualidade + Innovare	Externo (tribunais)	Presidente SG DGE	Exposição itinerante * imprensa * campanha RTV	Anual	Pessoal Formulário
31	Pesquisa de Clima Organizacional	Campanha de motivação do servidor para participação	Internos	Presidente DGE ACS	Campanha RTV	Anual	Formulário
33	Pesquisa de satisfação do usuário	Campanha de motivação do usuário para participação	Externos	Presidente DGE ACS	Campanha RTV	Anual	Formulário
41	Lançamento de	Evento de lançamento do sistema de	Todos	DGE	Portal	Único	Pessoal

	quadro de desempenho online	acompanhamento dos indicadores nacionais, integrado por todos os tribunais			* imprensa * campanha RTV		Formulário
43	Lançamento da GeoGestão dos indicadores nacionais	Evento de lançamento do sítio com mapas indicativos de desempenho de tribunais conforme os 46 indicadores	Todos	DGE	Portal * imprensa * campanha RTV	Único	Pessoal Formulário
51	Reunião de Análise Estratégica	Acompanhamento de implementação da estratégia: metas / indicadores / iniciativas Teste das relações de causa e efeito (teste das hipóteses de futuro) Discussões sobre o macrocenário e implicações na estratégia Identificação de novas lacunas estratégicas Avaliação de novos riscos e oportunidades Aprendizado institucional Pontos de melhoria	Líderes Patrocinadores	Presidente SG DGE	Reunião presencial * imprensa * vídeo institucional	1 por tema crítico	Pessoal
53	Premiação dos melhores do ano	Entrega de certificados para os melhores tribunais no cumprimento das metas <i>Kit de pins / caneta ... para campeões de julgamentos</i> Material de divulgação para o tribunal replicar (faixas de elevador/cancela, cartaz etc.)	Líderes (externos)	Presidente SG	Cerimônia presencial	Anual	Pessoal
55	Reunião de divulgação de resultados	Agradecimento pelo empenho Elogios	Todos	Presidente	Reunião presencial	Anual	Pessoal

		<p>Destaque de resultados excelentes e lições aprendidas</p> <p>Balanço das metas e resultados globais</p> <p>Análise crítica dos projetos</p> <p>Repriorização para novo ciclo</p> <p>Premiação por melhores práticas e resultados</p>			<p>* imprensa * campanha RTV</p>		
--	--	---	--	--	--	--	--

ANEXO A – CESTA DE INDICADORES POTENCIAIS

fonte: compilação/TCU; STJ; USP

1. **Alcance da capacitação:** Total de funcionários capacitados.
2. **Atendimento aos clientes externos:** Tratamento dado ao público em geral (outros servidores, ou alunos, ou pessoas da comunidade), em termos de atenção e cortesia
3. **Clima organizacional e valorização funcional:** Resultado anual da pesquisa de satisfação dos colaboradores da instituição. Deve ser bastante ampla, contemplar todos os aspectos da gestão de pessoas e ser finalizada com um grau de satisfação geral.
4. **Cumprimento de prazos:** Mede quanto dos prazos das tarefas são respeitados.
5. **Eventos de divulgação da instituição junto à sociedade:** Total de eventos organizados para exposição de competências da instituição, de ações de controle externo ou para fins de orientação pedagógica, destinado à sociedade, autoridades ou unidades jurisdicionadas. (Realização de fóruns regionais de discussão e divulgação)
6. **Grau de conhecimento da missão, visão e valores:** Pesquisa interna visando a aferir o grau de conhecimento, por parte dos servidores, da missão, da visão e dos valores da instituição.
7. **Grau de cumprimento do planejamento:** Realização das metas acordadas com a administração por todas as unidades organizacionais, em relação a uma linha base de planejamento.
8. **Imagem da instituição junto à sociedade:** Levantamento de opinião junto aos usuários, operadoras e prestadores. (Índice de percepção positiva)
9. **Impacto das ações de cidadania:** Número de pessoas atendidas em ações de cidadania pela força de trabalho.
10. **Índice de acessos ao site:** Nº de visitas externas ao site da entidade na Web.
11. **Índice de acessos à intranet:** Média de usuários que acessam à intranet diariamente.
12. **Permanência no site:** Média de tempo que os usuários do site navegam diariamente.
13. **Índice de celeridade no atendimento:** Relação entre o tempo médio de atendimentos e o prazo máximo de atendimento.
14. **Índice de divulgação científica e tecnológica:** Mede os esforços da instituição para divulgar suas atividades através de medidas tais como palestras, exposições, notícias para a mídia, participação em programas de rádio ou TV, entrevistas, visitas públicas etc .
15. **Índice de inclusão social:** Mede os esforços da instituição, principalmente os referente à participação de partes carentes da sociedade, em medidas de divulgação científica e tecnológica.
16. **Índice de parcerias institucionais:** Número de parcerias firmadas com outras instituições, em determinado período.
17. **Índice de participação de servidores na pesquisa de satisfação:** Percentual de participação de servidores na pesquisa de satisfação profissional.

18. **Índice de percepção da corrupção na esfera federal:** Quantidade de matérias na mídia sobre corrupção na esfera federal.
19. **Índice de publicações:** Número de artigos completos publicados em periódicos indexados por pesquisador; mede a produção científica dos pesquisadores da instituição.
20. **Índice de respostas da ouvidoria:** Total de respostas apresentadas pela Ouvidoria aos cidadãos no período.
21. **Índice de satisfação com treinamento e capacitação:** Satisfação dos servidores com oportunidades para capacitação e aprimoramento profissional.
22. **Índice de satisfação do cliente:** Mede a satisfação do cliente com a atuação do Tribunal de Contas Estadual.
23. **Índice de servidores efetivos:** Índice de servidores públicos ocupantes de cargos efetivos pertencentes ao quadro de pessoal específico e ao quadro de pessoal efetivo capacitados. Indicativo de profissionalização e institucionalização da comunicação.
24. **Índice geral de publicações:** Soma de artigos completos publicados em periódicos indexados e congressos etc. por pesquisador.
25. **Matérias veiculadas na imprensa:** Total de matérias citando o TCU na mídia.
26. **Nível de desempenho funcional:** Média do nível de desempenho de toda a força de trabalho da instituição mediante um processo amplo de avaliação dos servidores com foco em resultados, na busca de um perfil para cada cargo. Não é recomendável que tenha correlação direta com promoções e/ou sanções, sob pena de prejudicar o processo.
27. **Número de visitantes:** Total de visitas recebidas nos recintos do Tribunal.
28. **Produção e difusão do conhecimento:** Número de seminários, palestras e publicações realizadas no período.
29. **Programas, projetos e ações de cooperação nacional:** Número de colaborações desenvolvidas em parceria formal com instituições nacionais.
30. **Publicações para divulgação da instituição:** Total de publicações para divulgação da instituição lançadas à mídia e à sociedade.
31. **Satisfação do cliente interno:** Média dos resultados de pesquisa de satisfação do cliente interno, feita em todas as unidades.
32. **Tempo médio de solução à demanda dos cidadãos:** Tempo médio gasto pelo Arquivo Nacional em disponibilizar as informações demandadas pelos cidadãos.
33. **Nível de adoção do programa de identidade visual:** porcentagem de unidades administrativas que adotaram integralmente o programa.
34. **Índice de leitura do Portal:** quantidade de páginas vistas.
35. **Participação no planejamento inicial de projetos:** quantidade de projetos de outras unidades administrativas em que a ACS teve participação desde o planejamento inicial, funcionando como suporte a tomada de decisões.
36. **Índice de exposição da mensagem.** Níveis de leitura, visitação ao site, participantes de evento e reuniões.
37. **Índice de retenção de mensagens.** Lembrança da mensagem veiculada, independente de concordância ou ação relacionada.
38. **Índice de conhecimento da mensagem:** aqueles expostos à mensagem se lembram dela e a compreendem, podendo extrapolar conceitos derivados.
39. **Índice de concordância:** o público indica intenção de *agir* de forma coerente com a mensagem.
40. **Índice de mudança comportamental:** o público adota ações novas como resultado da mensagem.

41. Quociente de reputação: percepção de determinado público de interesse quanto ao apelo emocional, à visão e liderança, à responsabilidade social, ao ambiente de trabalho, aos produtos e serviços e ao desempenho financeiro da organização.

ANEXO B – BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Concretize números

- Em 1992, a FDA (equivalente à Anvisa nos EUA) precisava comunicar a presença de gordura saturada. Dizer que “*um pacote de pipocas tem 37g de gordura saturada*” não era efetivo. Soava acadêmico e afastava os consumidores da ação. Uma ong propôs uma campanha em que se afirmava que a quantidade de gordura típica de um pacote de pipocas correspondia a um almoço de Big Mac com fritas, bacon e ovos no café da manhã e um bife com acompanhamentos no jantar – tudo junto. A campanha usou elementos visuais para realçar o ponto. A campanha teve ampla repercussão de mídia e, com a reação de consumidores, foi substituído o óleo de coco usado nas pipocas e responsável pelo alto grau de gorduras.
- Toda a ajuda financeira dos EUA à África subsaariana correspondia em 2003 a pouco mais de US\$1 bilhão. Para comunicar o quanto isso significa campanhas afirmavam ser menos de 1% do orçamento do país, quase o mesmo que um único avião bombardeiro ou uma lata de refrigerante por mês de cada americano. As três comparações são progressivamente mais concretas e úteis para o embasamento do ponto.

2. Seja simples

- O Exército americano treina seus oficiais que transmitam aos soldados a **intenção de comando** de uma estratégia desenhada pelo alto escalão. Isso evita que a estratégia seja inviabilizada por planos táticos, manobras e ordens de tiro que, após o contato com o inimigo em batalha, não sejam mais possíveis em razão de um imprevisto qualquer. A *intenção de comando* deve ser a estratégia reduzida em duas frases apresentadas aos pelotões na instrução: “*Se tivermos que fazer uma única coisa na missão de amanhã, faremos _____.* *A coisa mais importante para a missão de amanhã é _____.*” O sentido da intenção de comando é traduzir o ponto mais essencial da estratégia, aquele que deve ser mantido independentemente de qualquer caos no ambiente de atuação.
- Para ser simples é necessário **não antecipar informações**. Nenhum detalhe é irrelevante, mas é preciso estabelecer prioridades nas mensagens. Algumas histórias devem para no *lead*, em dado momento. Em 1992, a campanha de Clinton teve que reduzir a mensagem a um único conceito: “É a economia, idiota”. O candidato recusava restringir-se em temas que sempre defendeu e naquele momento eram capitalizados por concorrentes. Em uma conversa, seu consultor o convenceu afirmando que “Se você diz três coisas, não diz nenhuma. É preciso triar as mensagens”. A mensagem deve ser útil. Em alguns momentos o excesso de informações anula a utilidade da comunicação. Acrescente informações aos poucos.
- Detalhes servem para tornar a mensagem mais memorável. O problema está em usar detalhes que não suportem a mensagem essencial. Nesse caso, por serem mais memoráveis, os detalhes concretos desviam a atenção da mensagem crítica. É preciso evitar detalhes que afastem o foco da informação – da ação necessária – vital.
- Essa **lacuna de conhecimento** também serve para gerar curiosidade. Para isso é importante que informações novas sejam conectadas com conhecimento já de domínio do destinatário. As informações devem ser seqüenciadas, para que as lacunas sejam progressivamente preenchidas e sempre se mantenha a conexão entre as informações dominadas e as novas. Essas lacunas, por isso, devem ser pequenas, para que não pareçam intransponíveis. Uma meta, por exemplo, não deve parecer impossível; por isso a importância de ressaltar pessoas que alcançaram os resultados prometidos e os meios como conseguiram isso.

A *Vicunha*, para celebrar seus 40 anos, criou um fascículo, com capítulos mensais colecionáveis.

3. Crie uma metáfora

- O plano estratégico deve ser traduzido com uma metáfora ou analogia que gere novas percepções, explicações e inovações. A *Disney*, por exemplo, usa o conceito de **Espectáculo** para comunicar sua estratégia aos colaboradores:
 - Eles não passam por entrevistas de emprego, mas por *audições*;
 - Quando estão no parque, estão no *palco*;
 - Visitantes são *convidados*;
 - Cargos são *atuações*;
 - Uniformes são *figurinos*.

Isso funciona em todos os níveis do *elenco*: os varredores são treinados em termos de aparência e atendimento, por serem muito requisitados a dar informações e estarem permanentemente expostos. A *Disney* espera que todos os seus funcionários ajam e se comportem como *artistas*.

A *Iveco*, montadora de caminhões, mobilizou 4.000 funcionários para o *dia de mudança*: a analogia era a da *mudança de marcha*. No ano, a empresa, do grupo *Fiat*, cresceu 119%.

Com o futebol como metáfora, a *Unimed Vitória* conseguiu presença de 950 (60%) dos 1400 colaboradores no evento de lançamento. Nele foram distribuídas sacolas temáticas, com isotônicos (para que não falte energia) e camisetas (para que todos entrem em campo).

4. Conte histórias

- Histórias mobilizam, são memoráveis e orientam as pessoas à ação. Elas tendem a ser concretas, revelando conexões. Ao mesmo tempo em que sinalizam os obstáculos, indicam modos de superação. E como revelam casos reais, são mais convincentes, têm mais credibilidade.

Contar a história de um juiz de primeira instância atuante no Acre que encontra uma solução administrativa simples e gratuita para diminuir a duração de um processo em cerca de 1 ano apenas com uma alteração inovadora de procedimentos cotidianos pode ser mais útil que horas de sensibilização para a inovação. Não se trata apenas de replicar a prática adotada pelo juiz diante das perícias – no caso –, mas de comunicar uma atitude, uma postura de inovação que resolve problemas reais.

5. Algumas ações exemplares

- **TJAC – Painel Estratégico.** Se o mapa estratégico serve para traduzir a estratégia da instituição, o painel estratégico do TJAC serve para traduzir o mapa estratégico. É bastante útil para comunicar a estratégia para audiências com baixo grau de conhecimento do método, e para as equipes de linha de frente em geral. O painel é uma grande matriz que consolida as perspectivas, os temas, os objetivos, os indicadores (fórmula e responsável pela medição e periodicidade), as metas (ano a ano) e os projetos (com respectivas unidades executoras). O formato é especialmente útil na

O que Alcançar?		Evolução das metas por ano					Como Alcançar?		
Objetivo	Indicador	2014	2015	2016	2017	2018	Métricas	Projetos	Unidades Executoras
Acesso à Justiça	1. Índice de Confiança no Poder Judiciário	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	Índice de Confiança	Projeto de Implementação de Comunicação Interna e Sistema de Poder Judiciário - 2014/2015	ADICOM
	2. Índice de Confiança no Poder Judiciário	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	Índice de Confiança	Projeto Estratégico de Gestão das Redes em todo o Território do Estado do Acre	ADICOM
	3. Índice de Confiança no Poder Judiciário	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	Índice de Confiança	Projeto Estratégico de Gestão das Redes em todo o Território do Estado do Acre	ADICOM
	4. Índice de Confiança no Poder Judiciário	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	Índice de Confiança	Projeto Estratégico de Gestão das Redes em todo o Território do Estado do Acre	ADICOM

concretização da estratégia ao agregar o *Como Alcançar*, Isto é, os projetos críticos que criarão o ganho de desempenho necessário.

- **TRT-CE – Os 10 Mandamentos do Juiz Administrador:** Elaborados pelo juiz de TRF aposentado Vladimir de Freitas, os “mandamentos” são orientações de postura e comportamento institucional que diferenciam o juiz na condição de julgador e de administrador.
- **TJPE – Aviso aos Magistrados:** Cartaz distribuído por todo o Estado traz informações sobre onde encontrar informações sobre as Metas Prioritárias e lista as de número 1, 2 e 3, mais diretamente vinculadas à atuação dos julgadores. O cartaz é assinado pela Presidência do TJPE. É importante esse meio de divulgação desde que os cartazes sejam afixados em local visível, as informações sejam sucintas e úteis. Alguns órgãos enfrentam dificuldade para que essa informação chegue aos principais responsáveis, e o cartaz, se bem explorado e posicionado, quebra qualquer burocracia dos canais de comunicação. O fato de ser um *Aviso aos Magistrados* transmite o senso de urgência da comunicação, e a assinatura pela Presidência confere credibilidade e relevância à mensagem.
- **Volkswagen:** competição entre unidades exigia que explicassem do melhor modo possível, por escrito, como seu trabalho cotidiano influenciava e se relacionava com a estratégia. A vitória garantia premiação em um grande evento.
- **Norsa (Coca-Cola):** a empresa garante mais de 400% de lucro operacional apoiado por dois veículos destinados aos colaboradores. O foco das publicações bimestrais é o relacionamento entre fatos externos e projetos internos, o que facilita a compreensão e incentiva a criatividade na busca de soluções, e a importância do trabalhador para a organização, gerando senso de valor e pertencimento.
- **Vale – álbum de figurinhas:** a empresa criou um álbum institucional, com informações históricas, sobre sua atuação, negócio, valores, missão e curiosidades. O objetivo era integrar os mais de 50 mil funcionários, cerca de metade deles com menos de 5 anos de casa, ao contexto global da empresa. A ação integrou-se com outras ações, como uma exposição itinerante e sessões de cinema com vídeos da empresa. Entre os que conseguissem completar o álbum, foram sorteadas viagens como prêmio. *Pode-se usar álbuns virtuais, ou conceito similar, para premiar aqueles que participem de iniciativas estratégicas, sorteando os brindes conforme patamares de pontuação.*
- **HCor – acreditação:** a acreditação (certificação de qualidade internacional) do Hospital do Coração exigiu, entre outras ações, 54 palestras para 1.652 funcionários. *Não se resolve a conscientização/mobilização com poucos encontros.*
- **CIV – BSC e esportes:** a Companhia Industrial de Vidros, uma das líderes do setor no país, adotou analogia com esportes para comunicar seu plano estratégico. Assim, a perspectiva de lucros, o topo do mapa, era representado por alpinismo; os processos internos, ligados ao espírito de equipe, adotou a modalidade do vôlei. Adotou-se exemplos do cotidiano em todos os níveis, e o uso de colaboradores nas peças de comunicação foi um dos conceitos-chave.
- **Carta de Serviços ao Cidadão:** documento previsto pelo Gespública e obrigatório para o Executivo, que descreve cada serviço prestado pelo órgão e as expectativas que o cidadão deve ter do atendimento (prazo, qualidade etc.). Torna-se uma boa prática caso bem divulgado, por



exemplo, por cartazes/banners informando a expectativa de atendimento para uma determinada demanda/serviço.

- **Gerdau Açominas:** seu plano de comunicação teve início antes mesmo do lançamento do ciclo estratégico. Na primeira fase, apresentou os desafios históricos colocados à empresa, com destaque para mudanças sociais e internas ocorridas na empresa desde sua criação, em 1986. Criou-se uma marca – semente germinando – que foi aplicada de forma consistente em todos os produtos de comunicação (spots, TV, banners, outdoors etc.)



Por sua inserção em uma cidade de cultura rural, adotou um personagem típico para apresentar os gráficos de resultados aos trabalhadores, na segunda fase. Além dos produtos já em uso, adotou *jingles*, bordões, almanaques, concursos e teatro (intervenções), sempre com mente no perfil do público.

No segundo ciclo, com o alcance do objetivo, a marca evolui demonstrando o crescimento da planta, já com frutos. Nessa etapa lançou-se o mapa, acompanhado de um caderno com recursos úteis no dia-a-dia.

Na terceira etapa, com as RAEs e uma *agenda do planejamento*, todas as ações relacionadas usam a marca. Um brinde foi distribuído a todos os colaboradores: “a bola está com você”.



- **Painel de Metas/TRT-SC:** arquivo eletrônico transpõe para o mapa os resultados das metas, e traz dos sistemas informações relacionadas. <http://www.trt12.jus.br/portal/areas/seplan/extranet/metas/jtsc2010/painel.swf>
- **Portal do Planejamento/TRT-10:** sitio do tribunal reúne todas as informações sobre o tema. Bastante completo e com conteúdo segmentado. <http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/>

ANEXO C – ERROS MAIS COMUNS NA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- **METAS**

- Não use: “metas do CNJ”. Use: “metas do Judiciário”, “metas nacionais do Poder Judiciário”

As metas foram definidas por um processo longo de seleção progressiva, com rodadas de priorização efetuadas também fora do âmbito do CNJ. A definição final foi realizada por todos os presidentes presentes nos Encontros Nacionais do Judiciário. O CNJ conduziu o processo e oficializou o compromisso, mas este foi efetuado por todos os órgãos do Poder Judiciário. O aspecto coletivo e consensual das metas deve ser ressaltado.

- **PRIORITÁRIAS**

A partir de 2010, as 10 metas definidas no ENJ são consideradas **prioritárias**. Não use “de nivelamento” para estas.

- **DE NIVELAMENTO**

As metas de nivelamento são aquelas de 2009, exclusivamente. Recebem o nome por não existir, mesmo com o *Justiça em Números*, uma *linha de base* mínima e comum aos diversos ramos da Justiça. As metas serviram como *benchmark* inicial. Não use o termo para as metas a partir de 2010.

- **INDICADORES NACIONAIS E METAS**

São 46 os indicadores nacionais de desempenho do Judiciário. Além desses, cada órgão pode definir seu próprio indicador. Para cada um desses indicadores, há uma meta, segmentada em períodos até 2014, no mínimo.

- **AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Além das 10 Metas Prioritárias e dos projetos estratégicos, em 2010 existem 5 ações estratégicas: plano de ação para os tribunais que ainda não cumpriram as Metas de Nivelamento de 2009; Ano da Justiça Criminal, com ações para reduzir a zero o número de presos em delegacias, entre outros objetivos; publicação dos maiores litigantes; implantação de juizados especiais da fazenda pública; criação de centro de capacitação de servidores.

Essas ações têm como propósito dar suporte ao plano estratégico nacional, convergindo para alguns de seus objetivos.

- **OBJETIVOS E INICIATIVAS**

Objetivos são resultados. É o que a instituição precisa alcançar para ser bem sucedida em sua estratégia e realizar sua missão de futuro. Iniciativas são meios.

As iniciativas – projetos, programas e ações estratégicas – são os meios pelos quais o objetivo será buscado.

É importante que a relação de causa e efeito entre esses elementos – visão, objetivos e iniciativas – fique sempre bastante clara.

Referências

Idéias que colam. Chip Heath; Dan Heath. Campus.

Comunicação Empresarial. Aberje.

Revista de Ciências da Administração. *A Eficiência e a eficácia da gestão estratégica.* Rolando Estrada; Martinho Almeida. 2007.

Comunicação empresarial e planos de comunicação. Maurício Tavares. Atlas.

Melhores práticas em comunicação da estratégia. Symnetics; Aberje.

Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Margarida Kunsch (org.). Difusão.

Comunicação Estratégica. Maria Schuler (coord.). Atlas.

Gerenciamento da Comunicação em Projetos. FGV.

Balanced Scorecard Step-by-step for government and non-profit agencies. Paul Niven. Wiley.

Planos Estratégicos Nacional e do CN. CNJ