



Poder Judiciário  
**Conselho Nacional de Justiça**

**PLANO DE TRABALHO PARA  
DESENVOLVIMENTO DO  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
PODER JUDICIÁRIO 2015-2019**

**Secretário-Geral**

Dr. Fábio Cesar dos Santos Oliveira

**Coordenador**

Dr. Clenio Jair Schulze, Juiz Auxiliar da Presidência

**Organização**

Departamento de Gestão Estratégica – DGE

**Realização: Comissão de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento**

Conselheiro José Guilherme Vasi Werner

Conselheiro Jefferson Kravchychyn

## Sumário

1. APRESENTAÇÃO	5
2. METODOLOGIA	6
3. DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2019	7
4. ESTRUTURAÇÃO DE COMITÊ GESTOR E SUBCOMITÊS	8
5. GESTÃO DESCENTRALIZADA	10
6. FORMATO DAS REUNIÕES DE TRABALHO	15
7. PLANO DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	17
8. PROPOSTA CONSOLIDADA	18
8.1. Diretrizes para o Planejamento Estratégico 2015-2019	18
8.2. Estruturação de Comitê Gestor e Subcomitê	19
8.3. Gestão Descentralizada e Colaborativa	19
8.4. Formato das Reuniões de Trabalho	21
8.4.1. Cronograma	21
8.4.2. Temas para as Reuniões de Trabalho	25
8.5. Plano de Comunicação da Estratégia	25
9. CONCLUSÃO	26
10. ANEXO	27
10.1. Considerações sobre Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019	27
10.1.1. Justiça Federal:	27
10.1.2. Justiça do Trabalho:	27
10.1.3. Justiça Eleitoral:	28
10.1.4. Justiça Estadual:	31
10.1.5. Justiça Militar:	33

10.2. Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês	33
10.2.1. Justiça Federal:	33
10.2.2. Justiça do Trabalho:	33
10.2.3. Justiça Eleitoral:	34
10.2.4. Justiça Estadual:	35
10.2.5. Justiça Militar:	36
10.3. Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada	36
10.3.1. Justiça Federal:	36
10.3.2. Justiça do Trabalho:	37
10.3.3. Justiça Eleitoral:	37
10.3.4. Justiça Estadual:	37
10.4. Considerações sobre o Macrocronograma e Temas das Reuniões	38
10.4.1. Justiça Federal:	38
10.4.2. Justiça do Trabalho:	38
10.4.3. Justiça Eleitoral:	38
10.4.4. Justiça Estadual:	39
10.4.5. Justiça Militar:	40
10.5. Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia	40
10.5.1. Justiça Federal:	40
10.5.2. Justiça do Trabalho:	40
10.5.3. Justiça Eleitoral:	40
10.5.4. Justiça Estadual:	41

## 1. Apresentação

O Planejamento Estratégico Nacional do Poder Judiciário, estabelecido pela Resolução nº 70/2009, foi instituído para vigorar entre 2010 e 2014. Por essa razão, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) houve por bem dar início ao processo de revisão um ano antes do fim da vigência do atual Plano Estratégico, de forma a haver tempo hábil para que os tribunais elaborem o próprio Plano, como desdobramento do nacional.

A antecipação das discussões sobre a revisão do Plano em vigor – e a implementação de um novo documento – têm como objetivos centrais: a) permitir diálogo constante e ambiente propício à troca de ideias com Tribunais e Conselhos; b) garantir tempo hábil para que os órgãos se adequem, inclusive no plano orçamentário, à proposta vindoura de gestão estratégica, que vigorará entre 2015 e 2019 e; d) estabelecer modelo descentralizado de gestão, compartilhando responsabilidade pela governança estratégica.

Nesse sentido, e com fundamento no art. 7º da Resolução nº 70/200, o CNJ realizou, em março de 2013, reunião preliminar para esboçar propostas de trabalho sobre a revisão do atual Planejamento Estratégico e, igualmente, sobre o novo modelo de gestão estratégica a ser adotado. As ideias surgidas na reunião foram incorporadas em Formulário encaminhado no mês seguinte a todos os Tribunais e Conselhos, no qual puderam não só conhecer o modelo de gestão descentralizada proposto na reunião preliminar, como também opinar e propor novos formatos de trabalho para desenvolvimento do novo Plano Estratégico.

A consulta realizada a Tribunais e Conselhos sobre a forma de trabalho para desenvolvimento do Planejamento Estratégico 2015/2019 tem como *leitmotiv* garantir o diálogo permanente entre os órgãos do Poder Judiciário. Isso fomenta a troca de experiências entre as áreas de gestão estratégica e o entendimento, por parte do CNJ, das diferenças e das semelhanças entre os diversos segmentos de Justiça do País.

A revisão do atual Plano Estratégico e a futura adoção de um novo Plano tornam-se realidade quando é permanente o debate entre todos os atores envolvidos e o comprometimento com o bom funcionamento dos órgãos e o atendimento adequado aos jurisdicionados.

## 2. Metodologia

O Formulário “Análise da Proposta de Revisão do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário” foi encaminhado eletronicamente, via *link* de questionário elaborado no *Google Drive*, a 92 (noventa e dois) órgãos, entre Tribunais e Conselhos, dos 05 (cinco) segmentos de Justiça (Militar, Eleitoral, Estadual, Federal e do Trabalho). Do total, o Departamento de Gestão Estratégica do CNJ recebeu respostas de 90 (noventa), ou seja, 98% do total.

Justiça Federal		Justiça do Trabalho		Justiça Eleitoral		Justiça Estadual		Justiça Militar	
Órgão	Formulário respondido	Órgão	Formulário respondido	Órgão	Formulário Respondido	Órgão	Formulário Respondido	Órgão	Formulário Respondido
CJF	Sim	TST	Sim	TSE	Sim	TJ-AC	Sim	STM	Sim
STJ	Sim	TRT-1	Sim	TRE-AC	Sim	TJ-AL	Sim	TJM-MG	Sim
TRF-1	Sim	TRT-2	Sim	TRE-AL	Não	TJ-AM	Sim	TJM-RS	Sim
TRF-2	Sim	TRT-3	Sim	TRE-AM	Sim	TJ-AP	Sim	TJM-SP	Sim
TRF-3	Sim	TRT-4	Sim	TRE-AP	Não	TJ-BA	Sim		
TRF-4	Sim	TRT-5	Sim	TRE-BA	Sim	TJ-CE	Sim		
TRF-5	Sim	TRT-6	Sim	TRE-CE	Sim	TJ-DF	Sim		
		TRT-7	Sim	TRE-DF	Sim	TJ-ES	Sim		
		TRT-8	Sim	TRE-ES	Sim	TJ-GO	Sim		
		TRT-9	Sim	TRE-GO	Sim	TJ-MA	Sim		
		TRT-10	Sim	TRE-MA	Sim	TJ-MG	Sim		
		TRT-11	Sim	TRE-MG	Sim	TJ-MS	Sim		
		TRT-12	Sim	TRE-MS	Sim	TJ-MT	Sim		
		TRT-13	Sim	TRE-MT	Sim	TJ-PA	Sim		
		TRT-14	Sim	TRE-PA	Sim	TJ-PE	Sim		
		TRT-15	Sim	TRE-PE	Sim	TJ-PB	Sim		
		TRT-16	Sim	TRE-PB	Sim	TJ-PI	Sim		
		TRT-17	Sim	TRE-PI	Sim	TJ-PR	Sim		
		TRT-18	Sim	TRE-PR	Sim	TJ-RJ	Sim		
		TRT-19	Sim	TRE-RJ	Sim	TJ-RN	Sim		
		TRT-20	Sim	TRE-RN	Sim	TJ-RO	Sim		
		TRT-21	Sim	TRE-RO	Sim	TJ-RR	Sim		
		TRT-22	Sim	TRE-RR	Sim	TJ-RS	Sim		
		TRT-23	Sim	TRE-RS	Sim	TJ-SC	Sim		
		TRT-24	Sim	TRE-SC	Sim	TJ-SE	Sim		
				TRE-SE	Sim	TJ-SP	Sim		
				TRE-SP	Sim	TJ-TO	Sim		
				TRE-TO	Sim				

O questionário foi dividido em cinco (cinco) tópicos, conforme discussões prévias realizadas na reunião de março de 2013, quais sejam:

- a) Diretrizes para o Planejamento Estratégico 2015-2019;
- b) Estruturação de Comitê Gestor e Subcomitê;
- c) Gestão Descentralizada/Colaborativa;

- d) Formato das Reuniões de Trabalho;
- e) Plano de Comunicação da Estratégia.

Apresentam-se, a seguir, as compilações das respostas em cada tópico do Formulário, de acordo com o percentual de marcação em cada uma das questões elaboradas. Ao final, como anexo, estão os comentários adicionais encaminhados por Tribunais e Conselhos.

### 3. Diretrizes para o Planejamento Estratégico 2015-2019

Foram apresentadas 16 (dezesesseis) diretrizes consideradas essenciais para a condução do trabalho de revisão do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário.

As Diretrizes escolhidas pelos órgãos estão expostas abaixo, sendo que, acima de 70%, foram consideradas aprovadas:

DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2019	Percentual
1 - Reduzir o número de indicadores/metasp do Planejamento Estratégico Nacional	94%
2 - Integrar as informações e o glossário do Sistema <i>Justiça em Números</i> ao Planejamento Estratégico Nacional	90%
3 - Integrar as Metas Nacionais ao Planejamento Estratégico Nacional	98%
4 - Integrar as Metas da Corregedoria ao Planejamento Estratégico	74%
5 - Integrar as informações e o glossário do Sistema Justiça Aberta ao Planejamento Estratégico	66%
6 - Integrar o Planejamento Estratégico às Resoluções do CNJ	80%
7 - Analisar e ajustar a abrangência dos temas, objetivos e linha de atuação à realidade do Poder Judiciário	89%
8 - Revisar a relação de causa e efeito entre objetivos e metas	89%
9 - Definir indicadores e glossários de forma colaborativa	90%
10 - Definir indicadores e glossários anteriormente à aprovação de metas	89%
11 - Garantir a aderência do glossário às fórmulas de cálculo	86%
12 - Separar o conceito de metas (foco em resultado/desempenho) das ações estruturantes	78%
13 - Elaborar o novo Planejamento até fevereiro de 2014 (tempo para solicitação do orçamento estratégico federal para 2015)	82%
14 - Definir, em média, 02 (dois) indicadores por objetivo estratégico	76%
15 - Assegurar a participação da sociedade, por meio de consulta pública externa para definição do Plano Estratégico do Poder Judiciário	63%
16 - Considerar a perspectiva do gasto público	78%

Tabela 1

Conforme se vê na tabela Tabela 1, os órgãos expressaram altos índices de concordância com praticamente todas as diretrizes sugeridas para nortear o novo Planejamento, com exceção de: a) integrar as informações e o glossário do Sistema *Justiça Aberta* ao Planejamento Estratégico e; b) assegurar a participação da sociedade.

Em relação à integração das informações e do glossário do *Justiça Aberta*, o baixo índice observado decorre, fundamentalmente, das manifestações vindas da Justiça Eleitoral, que não utiliza o referido Sistema e não o vislumbra como útil na definição do Plano Estratégico. Sobre a participação da sociedade houve manifestação quanto a dificuldades operacionais em promover, em curto espaço de tempo, a colaboração efetiva do cidadão.

#### **4. Estruturação de Comitê Gestor e Subcomitês**

A proposta fundamental na revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário é a discussão sobre a possibilidade de se adotar uma gestão descentralizada com atuação dos órgãos centrais da Justiça, a criação de Comitês e Subcomitês Gestores para cada ramo de Justiça, cujas composições ficaram inicialmente assim definidas:

- a) "Órgão Central" – Órgão responsável pela coordenação de determinado ramo de Justiça. (CNJ, CJF, TSE, CSJT, STM);
- b) "Comitê Gestor" – Membros escolhidos dentre os representantes do subcomitê ou dos Tribunais que compõem o mesmo ramo de justiça;
- c) "Subcomitê" – Representante, por região geográfica ou porte (pequeno, médio e grande, de acordo com o "Justiça em Números"), do segmento de Justiça;
- d) "Gestor de Metas" – Autoridade responsável pelo monitoramento das medições no âmbito do Tribunal, preferencialmente magistrado.



As perguntas efetuadas sobre a gestão descentralizada do Planejamento Estratégico foram relacionadas à criação de Comitês Gestores e Subcomitês. O resultado está exposto abaixo, sendo consideradas aprovadas as que atingiram índice acima de 70%:

<b>Perguntas: Concorda com a criação de Comitê Gestor e de Subcomitês?</b>	<b>Percentual</b>
1 – Concorda com a criação de Comitê Gestor?	93%
2 – Concorda com a criação de Subcomitês?	91%

Tabela 2

Pelos resultados apresentados na Tabela 2, os órgãos opinaram, em larga maioria (93% e 91%), pela criação de Comitê Gestor e Subcomitê.

Em outro ponto, questionou-se sobre o critério de representatividade das unidades descentralizadas de gestão, cujos resultados são os apresentados a seguir:

<b>Critérios para criação de Comitê Gestor</b>	<b>Percentual</b>
1 – Representatividade rotativa, de acordo com o período de validade do Plano Estratégico	19%
2 – Representatividade rotativa, renovando anualmente	9%
3 – Representatividade rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos	40%
4 – Representatividade rotativa, permitida a reeleição	32%

Tabela 3

<b>Critérios para criação de Subcomitês</b>	<b>Percentual</b>
1 – Representatividade rotativa, de acordo com o período de validade do Plano Estratégico	13%
2 – Representatividade rotativa, renovando anualmente	13%
3 – Representatividade rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos	41%
4 – Representatividade rotativa, permitida a reeleição	32%

Tabela 4

Observa-se que, tanto para criação de Comitê Gestor quanto para de Subcomitês, o critério de representatividade escolhido pela maioria foi o rotativo, sendo ambos renovados a cada 02 (dois) anos, conforme os índices apresentados - 40% e 41% - nas Tabelas 3 e 4.

## 5. Gestão Descentralizada

A elaboração e o acompanhamento da estratégia do Poder Judiciário, como proposto, dar-se-iam em quatro níveis de discussão, quais sejam:

<b>Nível Nacional</b>
Objetivos e metas comuns a todos os segmentos;
Objetivos e Metas específicos a cada segmento, mas de interesse nacional
<b>Segmento de Justiça</b>
Objetivos e Metas específicos a cada segmento e de interesse apenas deste
<b>Regional ou Porte</b>
Objetivo e metas estabelecidos por região geográfica ou porte (pequeno, médio e grande, de acordo com o “Justiça em Números”), do segmento de Justiça
<b>Tribunal</b>
Objetivos e metas específicos do Tribunal

Tabela 5

Assim, tendo em mente esses 4 quatro níveis e a necessidade de se elaborar uma gestão mais colaborativa e integrada que contemple as peculiaridades nos diversos segmentos de Justiça, regiões geográficas ou porte do Tribunal, foram efetuadas perguntas sobre quem ou qual órgão será responsável pela Estratégia. Vejamos:

Responsável pelo <u>desenvolvimento de proposta</u> de novo Planejamento Estratégico do Poder Judiciário	Percentual
1 – Órgão Central	33%
2 – Gestor de Metas	0%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	23%
4 – Comitê Gestor	37%
5 – Subcomitê	7%

Tabela 6

Os dados apurados demonstram, conforme Tabela 6, que o desenvolvimento da proposta de novo Planejamento do Poder Judiciário (nacional) deve ser realizado pelo Comitê Gestor, cujo índice foi de 37%, muito próximo dos 33% que opinaram que esse trabalho deva ser realizado pelo órgão central.

Órgão Central	Percentual
CJF	7%
CSJT	20%
STJ	0%
STM	3%
TSE	13%
TST	3%
CNJ	80%

Tabela 7

Dos 07 (sete) órgãos que poderiam ser considerados centrais para o desenvolvimento da proposta do Planejamento Estratégico, o CNJ recebeu 80% de aprovação pelos Tribunais, conforme demonstrado na Tabela 7.

<b>Responsável pela <u>aprovação da proposta de novo Planejamento Estratégico do Poder Judiciário na Reunião Preparatória (objetivos, indicadores e metas)</u></b>	<b>Percentual</b>
1 – Órgão Central	39%
2 – Gestor de Metas	13%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	17%
4 – Comitê Gestor	27%
5 – Subcomitê	4%

Tabela 8

A aprovação da proposta de novo Planejamento do Poder Judiciário na Reunião Preparatória (nacional), pelos índices obtidos e demonstrados na Tabela 8, ficará sobre a responsabilidade dos órgãos centrais, na opinião de 39% dos que responderam a essa questão.

<b>Órgão Central</b>	<b>Percentual</b>
CJF	3%
CSJT	26%
STJ	0%
STM	3%
TSE	14%
TST	0%
CNJ	74%

Tabela 9

Dentre os órgãos centrais, o CNJ foi escolhido por 74% dos Tribunais, conforme percentuais demonstrados na Tabela 9.

<b>Responsável pelo <u>monitoramento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário</u>, focado nos objetivos, indicadores e metas nacionais</b>	<b>Percentual</b>
1 – Órgão Central	51%
2 – Gestor de Metas	8%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	14%
4 – Comitê Gestor	20%
5 – Subcomitê	7%

Tabela 10

A pesquisa apontou que 51% dos respondentes preferem que o monitoramento dos indicadores nacionais seja realizado por órgão central, conforme apresentado na Tabela 10.

<b>Órgão Central</b>	<b>Percentual</b>
CJF	2%
CSJT	13%
STJ	0%
STM	0%
TSE	9%
TST	2%
CNJ	87%

Tabela 11

A Tabela 11 demonstra que, dentre os órgãos centrais, o CNJ foi escolhido por 87% dos Tribunais para ser o responsável pelo monitoramento dos indicadores nacionais.

<b>Responsável pelo <u>monitoramento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário</u>, focado nos objetivos, indicadores e metas, exclusivos do Segmento</b>	<b>Percentual</b>
1 – Órgão Central	36%
2 – Gestor de Metas	3%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	16%
4 – Comitê Gestor	23%
5 – Subcomitê	22%

Tabela 12

Os dados expostos na Tabela 12 demonstram que 36% opinaram para que o monitoramento do planejamento estratégico do Poder Judiciário, focado nos objetivos exclusivos do segmento de justiça, seja posto em prática pelo correspondente órgão central.

<b>Responsável pela elaboração da proposta do Planejamento Estratégico do Tribunal, focado <u>nos objetivos e metas prioritários, exclusivos do Tribunal</u></b>	<b>Percentual</b>
1 – Órgão Central	3%
2 – Gestor de Metas	7%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	73%
4 – Comitê Gestor	9%
5 – Subcomitê	8%

Tabela 13

<b>Responsável pelo monitoramento do Planejamento Estratégico do Tribunal, focado nos objetivos e metas prioritários, exclusivos do Tribunal</b>	<b>Percentual</b>
1 – Órgão Central	2%
2 – Gestor de Metas	10%
3 – Responsável pela área de Gestão Estratégica	66%
4 – Comitê Gestor	9%
5 – Subcomitê	13%

Tabela 14

Segundo os dados contidos na Tabela 13, 73% dos órgãos pesquisados julgaram ser mais adequado que a elaboração da proposta do Planejamento Estratégico do Tribunal seja realizada pelo Responsável da área de Gestão Estratégica. No que diz respeito ao monitoramento desse Planejamento, na opinião de 66%, essa tarefa também ficará cargo da área de Gestão Estratégica, consoante os dados revelados na Tabela 14.

## 6. Formato das Reuniões de Trabalho

A definição do Planejamento Estratégico 2015-2019 tem início em 2013 e está previsto que, em 2014, será publicada a sua primeira versão. Nesse sentido, apresentou-se uma proposta de macrocronograma, contendo as principais etapas para a construção e aprovação do Plano Estratégico do Poder Judiciário e seus desdobramentos.

Para que o processo seja o mais transparente e democrático possível, previu-se a realização de reuniões de trabalhos entre os Tribunais e demais órgãos, com o CNJ, de forma a se permitir a criação de um ambiente participativo, com liberdade para apresentação de propostas e ações, dentro dos propósitos combinados. Nesse sentido, o formulário encaminhado aos Tribunais questionou aos órgãos sobre: a) a concordância do Macrocronograma apresentado; b) o conteúdo do documento que será apresentado no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário; c) os temas que serão discutidos nas reuniões de trabalho e; d) o formato de tais reuniões.

Concorda com o macrocronograma apresentado?	Percentual
Sim	87%
Não	13%

Tabela 15

Conteúdo do VII Encontro Nacional do Poder Judiciário	Percentual
O novo Mapa Estratégico do Poder Judiciário deve ser aprovado em nov/2013 (conforme proposto no macrocronograma), durante o VII Encontro e os demais dados (indicadores, metas e glossário) publicados somente em fev/2014?	70%
O novo Mapa Estratégico do Poder Judiciário e os demais dados deverão ser aprovados em fev/2014, que passa a ser a nova data do VII Encontro?	30%

Tabela 16

O macrocronograma foi aprovado da forma como proposto por 87% (Tabela 15) dos respondentes e 70% (Tabela 16) entende que o Mapa Estratégico deve ser aprovado em novembro, ficando para fevereiro a publicação dos indicadores, metas e respectivo glossário.

<b>Temas das Reuniões de Trabalho</b>	<b>Percentual</b>
1 – Peculiaridades e necessidades regionais	78%
2 - Objetivos Estratégicos para todo o Poder Judiciário	82%
3 - Objetivos Estratégicos para o segmento de Justiça	89%
4 – Linhas de Atuação	68%
5 - Ações estruturantes/iniciativas estratégicas	82%
6 - Metas, indicadores e fórmulas para todo o Poder Judiciário	70%
7 - Metas, indicadores e fórmulas para o segmento de Justiça	83%
8 - Integração com o "Justiça em Números"	90%
9 - Integração com o "Justiça Aberta"	53%
10 - Integração com as Metas Nacionais	92%
11 - Integração com as Metas da Corregedoria	70%
12 - Integração com as Resoluções	77%
13 - Padronização dos Glossários	83%
14 - Aderência do Glossário e fórmulas de cálculo	79%
15 - Alinhamento dos Planos Estratégicos ao orçamento	87%

Tabela 17

No conjunto das respostas relativo a “Temas das Reuniões de Trabalho”, foram consideradas aprovadas aquelas que atingiram índice acima de 70% de acordo com os apontamentos na Tabela 17.

<b>Formato das Reuniões de Trabalho</b>	<b>Percentual</b>
1 – Realização de uma reunião com participação do CNJ e de todos os Tribunais, para dar início ao trabalho	80%
2 – Realização de 02 (duas) reuniões com participação do CNJ e os Comitês Gestores	67%
3 – Realização de reunião de trabalho com os Tribunais de Justiça, STJ e CNJ	24%
4 – Realização de 01 (uma) reunião (Reunião Preparatória) para aprovação da proposta a ser apresentada no VII Encontro	81%
5 - Ações estruturantes/iniciativas estratégicas	34%
6 – Descentralizar as reuniões com os TJs, de forma a oportunizar as reuniões de trabalho em diferentes Estados	31%

Tabela 18



Ainda no contexto das reuniões de trabalho, os tribunais foram questionados sobre o formato a ser utilizado nas reuniões de trabalho que serão conduzidas até a aprovação do novo Planejamento Estratégico nacional, sendo consideradas aprovadas as respostas com índice acima de 70%.

As anotações realizadas na pesquisa indicam que 80% (Tabela 18) dos respondentes entendem necessária a realização de reunião com participação de todos os Tribunais para dar início aos trabalhos e que se deve manter a boa prática de realizar uma reunião preparatória antes do Encontro Nacional, conforme 81% dos pesquisados.

## 7. Plano de Comunicação da Estratégia

Por último, mas não menos importante, têm-se as diretivas para fortalecer a comunicação da estratégia nacional. Os resultados estão expostos abaixo:

Comunicação da Estratégia	Percentual
1 – Fomentar a participação dos assessores de comunicação nos encontros de Planejamento	67%
2 – Fomentar a participação dos assessores de planejamento nos eventos de comunicação	64%
3 – Incluir participantes da comunicação social dos Tribunais nos reuniões de trabalho relacionados ao Planejamento Estratégico	63%
4 – Apresentar os temas prioritários para comunicação da estratégia	89%
5 – Elaborar um plano formal e nacional de comunicação (a partir dos principais temas definidos)	86%
6 – Estimular a participação de profissionais da comunicação na elaboração do Plano Estratégico	48%
7 – Promover a participação de profissionais da comunicação nas reuniões de análise estratégica	74%

Tabela 19

Os percentuais acima de 70% foram considerados aprovados, o que demonstra, essencialmente, que os Tribunais tem forte interesse de definir temas prioritários para a comunicação, assim como elaborar plano formal e garantir a participação mais efetiva dos profissionais de comunicação nas reuniões de análise estratégica (Tabela 19).

## 8. Proposta Consolidada

A partir da consolidação dos dados apurados junto ao Poder Judiciário para a revisão do Planejamento Estratégico da Justiça, que contou com a participação de 98% dos órgãos da justiça, este Departamento, nos subitens a seguir, apresenta proposta para desenvolvimento dos conteúdos do Planejamento de 2015-2019, quais sejam: missão, visão de futuro, valores, objetivos estratégicos e suas relações, indicadores, metas e iniciativas vinculadas / ações estruturantes.

### 8.1. Diretrizes para o Planejamento Estratégico 2015-2019

As diretrizes essenciais a serem observadas são as constantes na tabela abaixo:

<b>DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2019</b>
1 - Reduzir o número de indicadores/metasp do Planejamento Estratégico Nacional
2 - Integrar as informações e o glossário do Sistema <i>Justiça em Números</i> ao Planejamento Estratégico Nacional
3 - Integrar as Metas Nacionais ao Planejamento Estratégico Nacional
4 - Integrar as Metas da Corregedoria ao Planejamento Estratégico
5 - Integrar o Planejamento Estratégico às Resoluções do CNJ
6- Analisar e ajustar a abrangência dos temas, objetivos e linha de atuação à realidade do Poder Judiciário
7 - Revisar a relação de causa e efeito entre objetivos e metas
8 - Definir indicadores e glossários de forma colaborativa
9 - Definir indicadores e glossários anteriormente à aprovação de metas
10 - Garantir a aderência do glossário às fórmulas de cálculo
11 - Separar o conceito de metas (foco em resultado/desempenho) das ações estruturantes
12 - Elaborar o novo Planejamento até fevereiro de 2014 (tempo para solicitação do orçamento estratégico federal para 2015)
13 - Definir, em média, 02 (dois) indicadores por objetivo estratégico
14 - Considerar a perspectiva do gasto público
15 – Garantir que a proposta nacional contenha temas de todos os segmentos de justiça.

Tabela 20

## 8.2. Estruturação de Comitê Gestor e Subcomitê

Criação de Comitê Gestor e Subcomitê, com composição rotativa, renovada a cada 02 (dois) anos. Os Subcomitês, a critério de cada segmento de justiça, podem ser organizados por região geográfica ou porte dos tribunais de mesmo segmento.

Há que se considerar, ainda, que no caso da Justiça Militar e da Justiça Federal, inexistente a necessidade da criação de subcomitês em razão da quantidade de Tribunais desses segmentos. Da mesma forma, o STJ, por não se inserir em segmento específico, prescinde de agrupamento em Comitê e Subcomitês.

## 8.3. Gestão Descentralizada e Colaborativa

Diante dos dados apresentados, propõe-se a criação de instâncias técnicas e decisórias para realizar a gestão descentralizada e colaborativa, favorecendo maior envolvimento dos órgãos da Justiça, configuradas conforme organograma apresentado na figura 1 a seguir:

## Rede de Governança Colaborativa

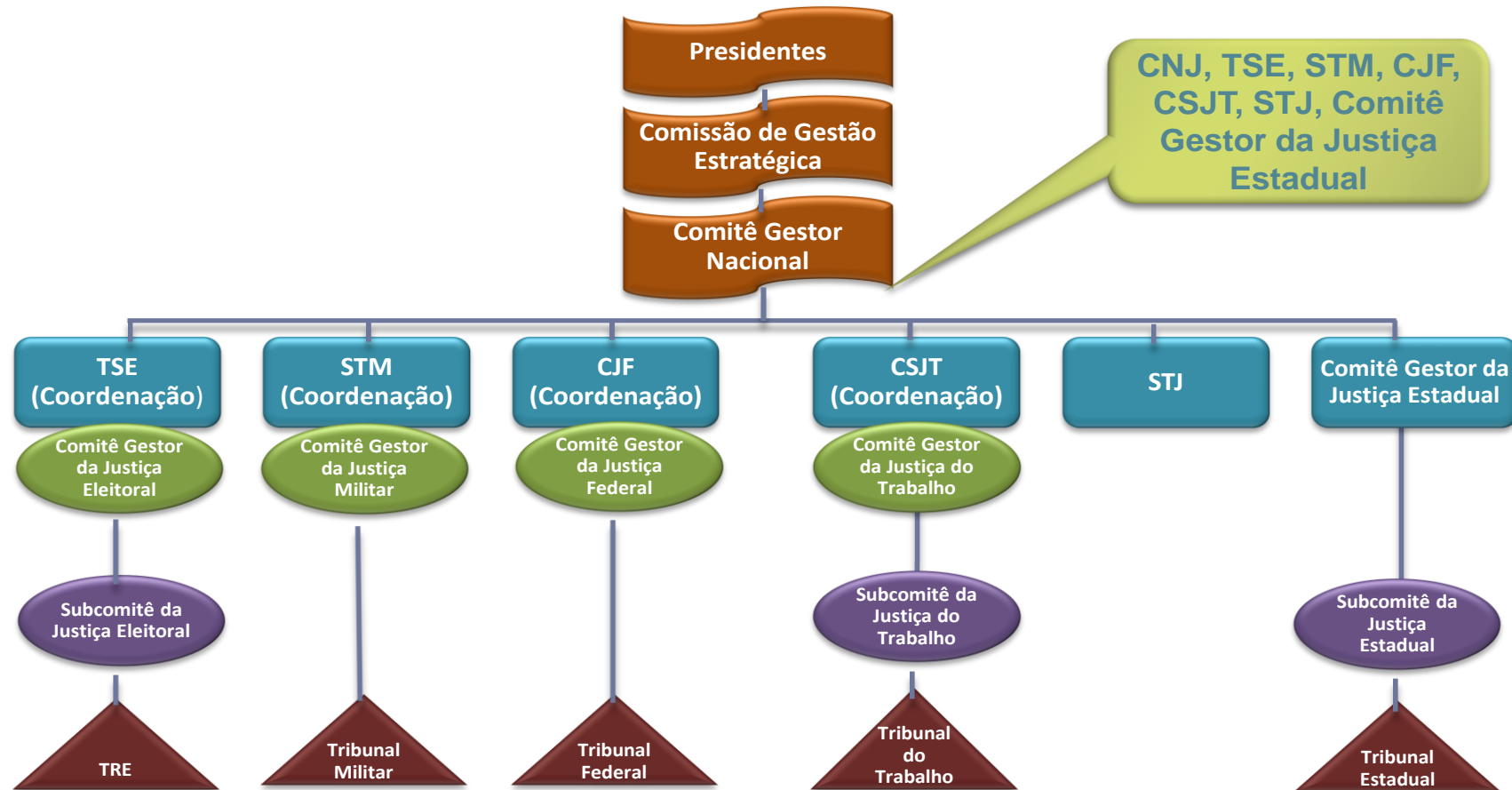


Figura 1

## 8.4. Formato das Reuniões de Trabalho

### 8.4.1. Cronograma

Para a elaboração da nova estratégia nacional, as atividades e marcos de maior importância foram reunidos em um macrocronograma, considerando as preferências dos tribunais apontadas nas pesquisas e as diretrizes definidas pela Presidência do CNJ. Este instrumento apresenta os períodos previstos para a realização das ações e eventos, desde as primeiras etapas até a aprovação do Plano Estratégico de Referência do Poder Judiciário 2015-2019, conforme demonstrado nas figuras 2, 3 e 4 a seguir:

Plano de Trabalho para Desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário 2015-2019

Períodos das principais atividades e marcos	Envolvidos	2013										2014								
		Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Outubro	Novembro					
1ª Reunião de Trabalho (CNJ e alguns tribunais) para elaboração da 1ª versão de proposta de trabalho para revisão do PE	CNJ, Tribunais Superiores, Conselhos e alguns tribunais dos diversos segmentos	█																		
Consolidação dos resultados da 1ª Reunião e elaboração de consulta aos tribunais	CNJ		█	█																
Análise e complementação da proposta de revisão do PE	Tribunais			█	█															
Compilação das sugestões e preparação da proposta final de modelo de revisão do planejamento	DGE				█	█														
Aprovação do modelo de Revisão do Planejamento	Presidência CNJ					█														
Apresentação do modelo de Revisão do Planejamento e definição da estrutura de Comitês e Subcomitês (porte ou região) e dos representantes dos Tribunais na Reunião Preparatória	DGE, Tribunais e Conselhos						█													
Estabelecimento de políticas para definição da Estratégia (principais focos) e das Metas Nacionais 2014	Comitê Gestor Nacional							█												
Aprovação das políticas para definição da estratégia e das Metas Nacionais 2014	CNJ								█											
Divulgação das políticas para definição da Estratégia	Comitê Gestor Nacional																			
Análise de cenário observando as políticas e as diretrizes	Tribunais									█										
Propor os conteúdos para a Estratégia 2015-2019 e	Tribunais																			█

Figura 2

Períodos das principais atividades e marcos	Envolvidos	2013										2014					
		Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Outubro	Novembro		
para as Metas Nacionais 2014																	
Compilar as sugestões dos Tribunais, definindo aquelas essenciais para a Estratégia	Subcomitê																
Compilar as sugestões dos subcomitês	Comitê Gestor do Segmento																
Compilar as sugestões dos segmentos e STJ	Comitê Gestor Nacional																
Finalização do novo Mapa Estratégico 2015 – 2019 e Metas Nacionais 2014	Comitê Gestor Nacional																
Reunião Preparatória – Aprovação técnica da proposta do Mapa Estratégico e das Metas Nacionais 2014	Responsáveis pela área de Gestão Estratégica dos Tribunais																
Ajuste do Mapa Estratégico e das Metas Nacionais 2014, de acordo com decisão da Reunião Preparatória	DGE - CNJ																
Aprovar a proposta do Mapa Estratégico 2015-2019 e das Metas Nacionais 2014 a serem levados ao VII Encontro Nacional	Comissão Permanente																
VII Encontro Nacional do Poder Judiciário – Aprovação do Mapa Estratégico 2015-2019 e das Metas Nacionais 2014	Poder Judiciário																
Elaboração do Glossário, Indicadores, Metas e Fórmulas	Comitê Gestor Nacional																
Videoconferência e troca de e-mails para complementação de informações	Comitês, Subcomitês e Tribunais																
Validação do Glossário, Indicadores, Metas e Fórmulas	Tribunais																
Ajustes no Plano	DGE																

Figura 3





#### 8.4.2. Temas para as Reuniões de Trabalho

Os Tribunais, os Subcomitês e os Comitês trabalharão em suas instâncias, a fim de detalharem os componentes da estratégia, tratando nas reuniões, pelo menos dos seguintes assuntos:

- a) Peculiaridades e necessidades regionais;
- b) Objetivos Estratégicos;
- c) Ações estruturantes / iniciativas;
- d) Metas, indicadores e fórmulas;
- e) Integração das métricas, Resoluções e Glossários;
- f) Planejamento orçamentário para a Estratégia;
- g) Reflexão sobre Cenários Prospectivos.

#### 8.5. Plano de Comunicação da Estratégia

O último ponto do questionário apresentado trata do Plano de Comunicação e das diretrizes para o fortalecimento da comunicação da Estratégica Nacional. Objetiva-se que a proposta desse Plano, a ser realizado pelas unidades de Gestão Estratégica e de Comunicação Social, sintetize as seguintes ações:

- a) Apresentar os temas prioritários para comunicação da Estratégia;
- b) Elaborar um plano formal e nacional de comunicação (a partir dos principais temas definidos) e;
- c) Promover a participação de profissionais da comunicação nas reuniões de análise estratégica.

## 9. Conclusão

Representando a visão quase total dos órgãos da Justiça, o presente relatório desvela modelo inovador para a gestão da estratégia do Poder Judiciário, posto que privilegia a atuação integral e logicamente encadeada dos órgãos da justiça na definição de suas políticas e na governança judiciária.

Na configuração proposta, a gestão da estratégia do Poder Judiciário mantém o Conselho Nacional como órgão de articulação e integração do sistema de justiça, engendrando competências de alta gestão às estruturas administrativas de cada segmento, favorecendo o exercício de atuação gerencial dos órgãos centrais dos ramos de justiça, a saber: Conselho da Justiça Federal, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Tribunal Superior Eleitoral e Superior Tribunal Militar. O referido modelo também institui o Comitê Gestor da Justiça Estadual, instância de deliberação técnica para promoção de estratégia uniformizadora para a Justiça Comum. Ressalta-se que, no âmbito da Justiça Estadual, a inovação reforça a autonomia do Poder Judiciário das unidades federadas.

A comunicação da Estratégia também ganha espaço nesse trabalho com a definição de um Plano para o fortalecimento da comunicação da Estratégica - nacional, do segmento e do tribunal, observando temas previamente definidos.

O resultado de revisão, visando o desenvolvimento do Plano Estratégico do Poder Judiciário a vigorar pelo período de 2015 a 2019, tem sua conclusão prevista para novembro de 2014. Dessa forma, haverá tempo hábil para que os segmentos e respectivos tribunais possam elaborar ou ajustar o seu plano para o mesmo período, desmembrado do plano nacional.

## 10. Anexo

### 10.1. Considerações sobre Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019

#### 10.1.1. Justiça Federal:

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
CJF	A revisão do Planejamento Estratégico da Justiça Federal foi aprovada pela Resolução CJF n. 194/2012; portanto, entende-se que, com a aprovação do novo planejamento estratégico do Judiciário-2015/2019, haverá a necessidade de alinhamento do Planejamento Estratégico da Justiça Federal com novos temas, objetivos, indicadores e metas.
STJ	Não considero pertinente consulta pública externa. Só vai atrasar o processo. Para dar algum palpite, alguém de fora teria que ler, conhecer todo o ambiente de controle em que a proposta foi elaborada. Não se consegue isso em pouco tempo. E não temos muito.
TRF-2	item 4 – entendemos deva ser tratado de forma isolada, caso contrário teríamos que integrar também outras metas de áreas específicas, como Conciliação, Gestão de Pessoas, TI (metas de nivelamento); item 5 – sistema à parte que cuida dos indicadores de produtividade de varas e magistrados; item 6 – corre-se o risco de “engessar” o planejamento estratégico, que já é balizado por uma Resolução; item 14 – definir, no MÍNIMO, 02 (dois) indicadores p/ objetivo estratégico; item 15 – a participação da sociedade é louvável, mas há que se definir qual seria o nível desta participação popular.
TRF-3	Diretriz nº 15 – Concordamos com a participação da sociedade, mas posteriormente à definição do Plano Estratégico, durante o monitoramento da execução, com o intuito de validar os indicadores/metasp de acordo com os resultados obtidos.
TRF-4	9 – Definir indicadores e glossários de forma colaborativa: talvez, após o enxugamento, validar os existentes e sua suficiência de forma colaborativa.

#### 10.1.2. Justiça do Trabalho:

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
TRT-3	Item 13 – Para este Regional, o prazo definido deveria ser antecipado para, no mínimo, janeiro de 2014, para que tenhamos tempo hábil para elaborar nossa proposta orçamentária. Item 14 – A quantidade de indicadores poderia ser reduzida para apenas um por objetivo estratégico. Item 15 – A consulta pública não é o meio adequado para a definição de plano estratégico do Poder Judiciário. A proposta já deve levar em conta as expectativas da sociedade à luz da realidade do Judiciário. Item 16 – O Planejamento não pode ficar atrelado a eventual gasto público.
TRT-3	Em relação ao item 2, como sugestão: Integrar as informações e a estatística do TST; Em relação ao item 6, como sugestão: Integrar o Planejamento Estratégico às Resoluções do CNJ e do CSJT.
TRT-7	- Realizar anualmente pesquisa de conformidade/aderência dos PE dos tribunais aos PE do Judiciário Nacional nos moldes da pesquisa realizada pelo CNJ em 2012. - Realizar pelo menos 1 encontro anual sobre a condução da estratégia (responsáveis pela

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019</b>
	gestão estratégica) congregando tribunais (estratificados por segmento de Justiça) e CNJ. - Definir plano de comunicação unificado para o PE 2015-2019. - Definir um modelo mínimo para as RAEs utilizando como base de dados para a definição as experiências dos tribunais com o modelo definido pela Resolução 70. - Verificar a possibilidade de criação de um sistema de acompanhamento da estratégia do Judiciário Nacional nos moldes do sistema de acompanhamentos das metas nacionais.
TRT-8	Devido ao tempo exíguo para a formulação da nova estratégia, não considero oportuna a realização de consulta pública para definição do Plano Estratégico do Poder Judiciário.
TRT-12	Com o intuito de racionalizar o processo de trabalho para os Regionais e o CNJ e permitir uma melhor e mais objetiva identificação do alcance ou não dos objetivos estratégicos, sugerimos a adoção de apenas 01 (um) indicador por objetivo que evidencie de forma inequívoca seu alcance ou não.
TRT-15	As metas da Corregedoria devem estar alinhadas à sua missão institucional. O que deve haver é colaboração institucional e não alinhamento de planejamento. A aderência do glossário às formas de cálculo não é diretriz a ser seguida: é condição técnica necessária à correta aferição dos índices. A definição de dois indicadores por objetivo pode ser insuficiente para alguns objetivos e demasiada para outros, sendo que é conflitante com a diretriz de diminuição do número de metas.
TRT-17	A) Fixar, no máximo (e não em média), dois indicadores por objetivo estratégico; B) Racionalizar os múltiplos cadastros e questionários existentes atualmente sobre: Pessoal, dados judiciais, orçamentários, controle e relatório de Gestão; e C) Alinhar o orçamento ao planejamento.
TRT-24	2 - utilizar somente os indicadores necessários ao planejamento, pois o Justiça em Números trabalha com uma quantidade muito grande de indicadores, muitos dos quais sem aproveitamento para esta finalidade.

### 10.1.3. Justiça Eleitoral:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019</b>
TRE-AC	Não foi marcada a opção que trata da Justiça Aberta por não se aplicar a esta Justiça Especializada.
TRE-CE	No tocante à diretriz “16 - Considerar a perspectiva do gasto público”, desejaríamos ressaltar que esse momento de revisão do Plano Nacional é extremamente adequado para reativarmos o debate em torno do alinhamento entre estratégia e orçamento no âmbito do Poder Judiciário. O orçamento público tem uma dimensão estratégica que ainda não foi assimilada pelo corpo técnico e gerencial do Poder Judiciário. O orçamento público é o principal instrumento de planejamento e gestão do setor público, o qual compreende a elaboração e execução de três peças orçamentárias – o plano plurianual (PPA), as diretrizes orçamentárias (LDO) e o orçamento anual (LOA) – que, em conjunto, materializam o planejamento e a execução das ações da administração pública de uma forma gerencial e integrada, viabilizando um controle mais efetivo do gasto público.  Portanto, o CNJ precisa considerar a necessidade de reavaliar as estruturas dos órgãos do Judiciário de modo a viabilizar uma unicidade de atuação das unidades que tratam de planejamento, orçamento e gestão, a exemplo do que é praticado nos órgãos do Poder Executivo, onde temos o MPOG (Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão) como principal referencial.

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
	<p>Atualmente existem nos órgãos que compõem o Poder Judiciário duas estruturas próprias de “planejamento e gestão” não integradas e com dinâmicas de funcionamento próprias que não interagem entre si, uma que lida com a ESTRATÉGIA e outra com o ORÇAMENTO. A primeira estrutura, que cuida da gestão estratégica, está representada na maioria dos tribunais por “Núcleos de Estatística e Gestão Estratégica”, criados por exigência da Resolução CNJ nº 49, de 18 de dezembro de 2007, e concebidos como unidade de staff (aquela que exerce atividades de assessoramento), vinculada à presidência dos tribunais. A segunda estrutura, encarregada da gestão orçamentária, é representada na maioria dos tribunais pelas “Secretarias de Orçamento e Finanças”, enquadradas nos organogramas como unidades de linha (aquelas que exercem atividades de execução) responsáveis pela operacionalização dos processos de trabalho relacionados à gestão orçamentária e ao controle contábil e financeiro dos órgãos do Judiciário.</p> <p>Partindo-se da premissa de que o funcionamento dessas duas estruturas é indissociável, tendo em vista que elas têm a mesma natureza que é orientar o planejamento e a gestão, esta separação de estrutura constitui um dos principais fatores obstáculos do alinhamento orçamento-estratégia no Poder Judiciário, o que impacta negativamente o controle e a qualidade do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.</p> <p>Com essa concepção estrutural, o orçamento foi excluído enquanto componente estruturante da Estratégia. O reflexo disso é termos uma gestão estratégica nos órgãos do Judiciário que funciona sem uma visão do orçamento e uma gestão orçamentária que atua sem uma visão estratégica da instituição.</p> <p>Para citar apenas um exemplo do descompasso gerado pela atual estrutura de “planejamento e gestão” do Judiciário em relação à gestão orçamentária, destacamos a forma como ocorre o processo de elaboração do PPA (Plano Plurianual) no âmbito do Poder Judiciário. Ou seja, a ausência de alinhamento do orçamento do Judiciário com relação à Estratégia também pode ser evidenciada pelo escopo de atuação do Comitê Técnico de Orçamento e Finanças – CTOF.</p> <p>Esse comitê foi criado pelo Conselho Nacional de Justiça por meio da Portaria nº 463, de 29 de janeiro de 2009, posteriormente alterada pela Portaria nº 67, de 21 de maio de 2012. A sua atribuição principal é tratar de assuntos orçamentários e financeiros de interesse dos órgãos do Poder Judiciário da União. Integram esse comitê apenas técnicos da área de orçamento e finanças dos tribunais e Conselhos Superiores, conforme dispõe o artigo 2º da Portaria nº 463.</p> <p>A não participação de técnicos da área de gestão e planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário restringe as discussões, promovidas no âmbito do Comitê, às questões meramente técnico-burocráticas ligadas à gestão orçamentária, o que dificulta um direcionamento adequado do orçamento à Estratégia do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução CNJ nº 70/2009. Vale observar também que, de acordo com o artigo 4º da Portaria nº 463, não consta dentre as competências do CTOF qualquer atribuição relacionada ao alinhamento orçamento-estratégia.</p> <p>Enfim, esse é um assunto muito complexo que não se esgota com esta breve análise, mas que precisa ser enfrentado para que possamos incorporar o orçamento como instrumento efetivo de planejamento e gestão, de modo a fortalecer e consolidar a gestão estratégica do Judiciário.</p>
TRE-ES	<p>A Justiça Eleitoral não participa do “Justiça Aberta”.</p> <p>Não consegui vislumbrar a participação da sociedade, de forma efetiva, na elaboração do</p>

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
	planejamento estratégico, num prazo tão exíguo. Há necessidade de um melhor conhecimento das atividades do Poder Judiciário, para, então, a sociedade manifestar-se. Por outro lado, hoje há uma intensa participação da sociedade por meio das demandas endereçadas às Ouvidorias, que constituem importante fonte para o planejamento estratégico dos órgãos do judiciário.
TRE-GO	Nos campos em que constam o termo integrar, não se entenda somar. A ideia seria filtrar elementos comuns. Quanto ao item sobre "Justiça Aberta", sugere-se maior divulgação do glossário e informações pertinentes.
TRE-MA	"1- Reduzir o número de indicadores (...)" Acreditamos que o foco maior deve ser em tornar os indicadores mais estratégicos e efetivos. Com isso, a redução do número será uma consequência.
TRE-MG	Para que haja o prazo necessário para o devido alinhamento com a proposta orçamentária, o novo planejamento estratégico deverá estar aprovado até novembro de 2013 para que os Tribunais tenham tempo para desdobrá-lo em planejamentos próprios e esses em propostas orçamentárias para 2015. A definição de indicadores e de metas padronizados para um planejamento nacional com 92 Tribunais que possuem atribuições diversas entre si não seria o mais adequado. Caso o CNJ esteja pensando dessa forma, irá inviabilizar o monitoramento do novo planejamento como ocorreu com o planejamento 2010-2014.
TRE-MT	NO ITEM 15, SUGERIMOS QUE NÃO SEJA APLICADO POR NÃO TER EFEITO PRÁTICO.
TRE-PA	Acredito que o justiça em números é muito abrangente e considerada dados de controle e não necessariamente estratégicos, são dados insumos para análises, mas acredito que não de caráter estratégico.
TRE-PB	Item 15 - concordo com este item, desde que por "participação da sociedade" sejam colhidas, por instrumentos distintos, as manifestações dos parceiros que compõe o Sistema Judiciário (OAB, MP, Defensoria, PM, Cartórios, etc).
TRE-PE	a) Definir estrutura para o monitoramento e avaliação dos resultados alcançados.  Justificativas: Inexistência de sistemática de gerenciamento do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Nacional, dificultando a internalização do processo de gestão estratégica no âmbito do Tribunal.  b) Integrar o Diretor Geral no processo de gestão estratégica do Poder Judiciário, devido à responsabilidade administrativa desse cargo no cumprimento dos resultados estratégica.  Justificativa: Principalmente nos Tribunais Eleitorais, a característica da gestão estadual por um período pequeno, de 1 ou 2 anos, dificulta o envolvimento da Presidência no processo de gestão estratégica institucional. Geralmente, a responsabilidade pela gestão administrativa fica a cargo do Diretor Geral, tornando-se crucial o envolvimento dos ocupantes desse cargo no respectivo processo.
TRE-PI	É importante considerar a realidade da Justiça Eleitoral, sendo 2014 ano eminentemente eleitoral; considerar prazo final do novo Plano Estratégico que não coincida com ano eleitoral para prévia elaboração. Ex. A atual Estratégia 2010-2014. Teremos que disponibilizar tempo e pessoal em 2014 para elaborar o novo Plano; considere-se que as Assessorias, em maioria, é formada por um grupo pequeno de servidores; não está estruturada.
TRE-PR	Quanto aos itens "Integrar as informações e o glossário do Sistema "Justiça em Números" ao Planejamento Estratégico Nacional"; "Integrar as Metas Nacionais ao Planejamento Estratégico Nacional", entendemos que os mesmos devam ser tratados separadamente, dada a peculiaridade de cada um.
TRE-RJ	Entende-se que os itens 2 a 6 referem-se ao alinhamento entre o Planejamento Estratégico Nacional e os demais sistemas mencionados, visando à harmonização das respectivas

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
	diretrizes.
TRE-RN	<p>Quanto ao item 6, não foi considerado apenas por que a Justiça Eleitoral não integra o sistema "Justiça Aberta".</p> <p>Quanto ao item 13, seria melhor a aprovação ocorrer até dezembro/13, uma vez que ao final de fevereiro/14 a Justiça Eleitoral já encaminha a proposta orçamentária com as ações estratégicas do orçamento seguinte, e sendo a aprovação no mesmo mês dificulta uma análise mais detalhada do impacto orçamentário para atender eventuais demandas nacionais, assim como a fixação de valores orçamentários para esse fim, que já deve ser sinalizado nesse momento da proposta.</p>
TRE-RO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar as Metas da Corregedoria ao Planejamento Estratégico.</li> <li>• As corregedorias poderiam sugerir inclusões no PE e não o PE considerar o Planejamento das corregedorias.</li> <li>• Integrar o Planejamento Estratégico às Resoluções do CNJ</li> <li>• As resoluções do CNJ nem sempre se coaduna com as especificidades de ramos de justiça, a exemplo da regulamentação das Escolas Judiciárias em relação à Justiça Eleitoral.</li> <li>• Assegurar a participação da sociedade, por meio de consulta pública externa para definição do Plano Estratégico do Poder Judiciário</li> <li>• Desculpe, como pensam em operacionalizar isto?? A sociedade está preparada para participar? E se consultarem, perderem o controle da situação e não puderem acatar as sugestões, como fica? Não seria pior do que não consultar?</li> </ul>
TRE-RR	<p>Item 6: As resoluções são muito amplas e instáveis.</p> <p>Item 8: O quadro atual já nos parece satisfatório.</p> <p>Item 16: A boa qualidade dos serviços de justiça prestados à Sociedade dependem de recursos amplos para custeio e investimento em infraestrutura física e de TI. Logo, as revisões de gastos se forem efetivadas deverão considerar as peculiaridades de cada regional eleitoral.</p>
TRE-SE	5 - Sistema Justiça Aberta não utilizado pela Justiça Eleitoral.

#### 10.1.4. Justiça Estadual:

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
TJ-AL	15- Não vemos possibilidade da participação com contribuição efetiva do público de forma geral, porém teríamos um resultado mais concreto com a participação da sociedade organizada por representações tais como universidades, entidades de classe etc.
TJ-AM	Tendo em vista que o TJAM é de natureza de pequeno porte no Poder Judiciário, faz-se de extrema importância a redução de indicadores para a efetividade dos resultados. Tanto é verdade, que o nosso Tribunal já atua dessa forma, contemplando apenas a metade dos indicadores nacionais. Não vislumbramos que a integração do sistema justiça aberta seja a melhor estratégia nesse momento, antes de trabalharmos com o sistema do justiça em números no planejamento, haja vista a expansão dos assuntos pertinentes ao plano. Acredita-se que a qualidade das estratégias utilizadas é mais necessária do que o aumento da abrangência a fim de conseguirmos melhores rendimentos ao Judiciário.
TJ-BA	Considerar a possibilidade de tipificação adequada dos indicadores selecionados a fim de construir um dashboard nacional.
TJ-CE	Sugiro que os Tribunais tenha até o final de 2014 para preparar os seus respectivos planos estratégicos.
TJ-GO	1 - Reduzir o número de indicadores/metad do Planejamento Estratégico Nacional: Considerações: A simples redução, sem critérios objetivos, não produz efeitos. Existem situações que necessitam de inserção no plano de metas para que as instituições consigam os

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
	<p>resultados necessários. Portanto o número reduzido de indicadores/metasp não significa melhor alcance ou desempenho do órgão.</p> <p>10 - Definir indicadores e glossários anteriormente à aprovação de metas: Considerações: Com relação aos indicadores não há ressalvas, entretanto quanto à definição dos glossários anteriores às metas não se apresenta, s.m.j., como recomendável, vez que somente após à aprovação da meta é que se mostra possível a formulação de glossário com seus critérios quantitativos e qualitativos.</p> <p>14 - Definir, em média, 02 (dois) indicadores por objetivo estratégico: Consideração: Entendemos ser mais consistente a exigência de no mínimo 1 (um) indicador por objetivo estratégico.</p> <p>16 - Considerar a perspectiva do gasto público: Considerações: Solicitamos esclarecimentos no sentido de saber se o objetivo é inserir ou desmembrar a perspectiva recurso no mapa estratégico, uma vez que nesta perspectiva, no tema orçamento, tratamos a questão do gasto público e entendemos que a forma de efetuar gastos está diretamente ligada à gestão orçamentária".</p>
TJ-MS	Integrar as Metas da Corregedoria ao Planejamento Estratégico. As corregedorias já possuem planos operacionais próprios com metas trimestrais, quadrimestrais a serem cumpridas. Garantir a aderência do glossário às fórmulas de cálculo ( não entendemos a proposta)."
TJ-PA	14 - Definir no mínimo 01 indicador por objetivo estratégico. Por exemplo: Obj. estratégico 01 com 01 indicador. obj estratégico 02 teria 02 indicadores; como estou vinculado a média de dois forçar a criação de um terceiro indicador para atender a média. Entendemos que o fundamental seria vincular no mínimo 01 indicador por obj. estratégico.
TJ-PE	Na questão 4, substituir a palavra "Integrar" por "Consolidar".
TJ-PR	Ouvir os Jurisdicionados, as Entidades de Classes, Conselho Penitenciário entre outros. Consideramos que é muito importante, ouvir as pessoas que são os demandantes/partes do Judiciário.
TJ-RJ	<p>Itens 2, 3, 4, 5, 9 e 10: é de fundamental importância que o processo de planejamento estratégico contemple, além da integração, a padronização de termos e de conceitos, considerando que a execução da estratégia pressupõe desdobramentos coerentes e consistentes.</p> <p>Item 15: o TJRJ, em 2008 e em 2012, realizou pesquisas com esse objeto, sendo as formulações estratégicas, que são realizadas desde 2004, feitas com base em pesquisas, bem como em necessidades dos demais atores que se relacionam com o Tribunal. Adicionalmente, parte das unidades jurisdicionais e administrativas realizam sistematicamente tanto pesquisas de opinião quanto de satisfação, que também fornecem informações para as formulações estratégicas.</p>
TJ-RO	Quanto ao item 6: Alinhamento do Plano às resoluções, acreditamos que a relação deve ser inversa.
TJ-SP	<p>Item 1 - Entendemos que a quantidade de indicadores está diretamente relacionada ao cenário, podendo ser reduzida ou aumentada.</p> <p>Item 4 - Entendemos que as metas da Corregedoria deveriam estar alinhadas ao Planejamento Estratégico.</p>



### 10.1.5. Justiça Militar:

Órgão	Considerações sobre as Diretrizes do Planejamento Estratégico 2015-2019
STM	Item 6: Muito das resoluções são do estrito campo administrativo ou mesmo jurídico, não tendo, estas, amplitude estratégica. Isso não justifica uma diretriz que restrinja o estratégico a decisões nesse nível. O Planejamento Estratégico não tem que estar necessariamente integrado a essas resoluções.

## 10.2. Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês

### 10.2.1. Justiça Federal:

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
CJF	A gestão da estratégia na Justiça Federal está estrutura da seguinte forma: - A provação e monitoramento das metas do Poder Judiciário - subcomissão de metas (composta por 1 magistrado representante de cada região e 1 magistrado da Corregedoria-Geral da Justiça Federal, designados por ofício do Presidente do órgão); - Aprovação do Planejamento Estratégico da Justiça Federal - Plenário do CJF; - Elaboração e monitoramento da gestão da estratégia da Justiça Federal - Comitê Técnico de Planejamento Estratégico (composto pelos responsáveis das áreas de gestão da estratégia do CJF e de cada TRF, de acordo com a Resolução CJF n. 69); - Análise da estratégia e deliberações - Comitê Gestor (composto pelo Secretário-Geral do CJF e pelos diretores-gerais dos TRFs, de acordo com a Resolução CJF n. 69); - Comitês Institucionais: comitês compostos pelos gestores das unidades administrativas e judiciárias, estruturado em cada órgão, de acordo com a Resolução CJF n. 69).
TRF-4	Representatividade rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos coincidindo com o mandato das Administrações.
TRF-5	Entendemos que os critérios para criação de Comitê Gestor e Subcomitês deveriam ser de representatividade rotativa, permitida a reeleição, renovando a cada 02 (dois) anos.

### 10.2.2. Justiça do Trabalho:

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
TRT-12	Garantir efetivamente a participação de técnicos das áreas de gestão estratégica dos Regionais.
TRT-15	A escolha dos representantes deveria ser por voto dos representados, evitando interferência política.
TRT-17	A questão do "Gestor de Metas" merece um exame cuidadoso. Pois o Gestor de Metas deve estar plenamente alinhado com o planejamento estratégico do tribunal, caso contrário, corre-se o risco de atuar enviesado pelas Metas Nacionais anuais. De acordo com o art. 4º da Portaria CNJ 44/2011, "o CNJ reportar-se-á ao Presidente de cada Tribunal como seu Gestor de Planejamento Estratégico e, assim, seu Gestor de Metas Nacionais...". E acrescenta que "...os demais integrantes de seu órgão de gestão estratégica, Juízes Auxiliares e servidores poderão atuar como representantes do gestor, se assim designados.
TRT-18	O comitê deve ser eleito pelos Regionais. Não vislumbramos necessidade de subcomitê, pois o órgão central coordena e o comitê auxilia.

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
TRT-22	Que o prazo da representatividade seja renovada a cada 02 (dois) anos.
TRT-24	3.2 e 3.3 - Ambas com rotatividade bienal.

### 10.2.3. Justiça Eleitoral:

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
TRE-AM	A criação de subcomitês pode não agregar valor que justifique sua criação. O ideal é manter uma forma de comunicação efetiva no segmento. Ex. Na Justiça Eleitoral temos uma lista de discussão para as Assessorias de Planejamento que funciona muito bem.
TRE-BA	Em relação às questões 3.2 e 3.3, entendemos que faltou definir o tempo de rotatividade, em caso de permitida a reeleição, para o qual sugerimos um período de 2 anos.
TRE-CE	Gostaria de indicar dois critérios nos itens 3.2 e 3.3: 1. Representatividade rotativa, renovando anualmente e 2. Representatividade rotativa, permitida a reeleição, tendo em vista que são complementares.
TRE-DF	Entendemos que a representatividade deve ser rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos, permitida a reeleição.
TRE-GO	Entendemos que a representatividade deve ser rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos, permitida a reeleição.
TRE-MA	Há necessidade de definir a periodicidade da representatividade rotativa nos casos de reeleição.
TRE-MG	Há necessidade de participação das áreas técnicas em planejamento estratégico nos comitês para dar consistência e amparo adequado as propostas e definições por eles geradas.
TRE-MS	Consideramos muito importante para maximizar os trabalhos.
TRE-PE	O Subcomitê deve atuar de forma específica em projetos ou segmentos, cujos resultados devem ser gerenciados pelo Comitê Gestor.
TRE-RN	"Apesar de informada a concordância com o Comitê Gestor (item 3.1), cumpre destacar que a Justiça Eleitoral tem dificuldades com o efetivo engajamento do TSE na definição de diretrizes para o segmento, uma vez que politicamente há divergências quanto à submissão do órgão ao CNJ. Essa situação se reflete na demora na aprovação do plano estratégico da Justiça Eleitoral, só ocorrida em dezembro de 2011, após um empenho muito grande da área estratégica dos TREs. Por sua vez, a criação do Subcomitê teria que ser discutida, a fim de que também não se torne um dificultador, especificamente na Justiça Eleitoral, dada a alternância de gestores em períodos os mais diversos nos tribunais regionais, diferentemente do que ocorre nos tribunais dos demais segmentos de Justiça, inclusive no próprio TSE, que mantêm uma estabilidade de dois anos (biênio efetivo) nos cargos de gestão. A vinculação com os Tribunais de Justiça dos estados, que definem o período de permanência dos gestores nesses cargos, dá causa a uma rotatividade e descontinuidade na gestão que só é sentida mais diretamente pela Justiça Eleitoral, em razão de sua estrutura. Esse tema precisa ser enfrentado, para que o segmento possa somar ao Poder Judiciário em matéria de gestão, avançando nessa área. A experiência com a criação do Comitê Gestor e Subcomissões para o Programa de Metas não se mostrou efetiva, com pouca ou nenhuma atuação desse último no âmbito da Justiça Eleitoral, uma vez que composto por juízes de metas com sazonalidades distintas nos tribunais e assessores de planejamento estratégico que têm imensa dificuldade de atender as demandas decorrentes de suas atribuições pela falta de estrutura das unidades de gestão estratégica nos TREs, objeto de Recomendação específica do CNJ para o corrente ano."
TRE-RS	Acho um absurdo ter que opinar por critérios de criação de Comitê Gestor e Subcomitês se discordo da criação do Comitê e Subcomitê.

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
TRE-SE	A rotatividade de magistrados na Justiça Eleitoral compromete atuação do gestor de metas além de desconhecer as peculiaridades do órgão e não ter participação efetiva na gestão. As atribuições do gestor de metas são absorvidas pela equipe técnica, sob a condução da Presidência. Sugestão: A indicação do Gestor de Metas na Justiça Eleitoral deve recair sobre servidor lotado na unidade responsável pelo Planejamento Estratégico.

#### 10.2.4. Justiça Estadual:

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
TJ-AL	3.2 Não concordamos com a criação dos subcomitês por avaliar que poderá vir a limitar a representação individualizada dos Tribunais de Justiça Estaduais junto ao comitê gestor. 3.3 Embora não concordemos com a criação dos subcomitês, respondemos ao item para podermos continuar o preenchimento do questionário.
TJ-BA	Para a composição dos Comitê e Subcomitês deve ser observada o período de 2 anos, permitida uma única recondução por igual período.
TJ-GO	Não conseguimos indicar mais de uma opção nos itens 3.2 e 3.3 conforme sugeria a questão. Neste sentido, então, no item 3.2 assinalamos a "Representatividade rotativa, renovando anualmente" e "Representatividade rotativa, permitida a reeleição"; e no item 3.3 da mesma forma assinalamos a "Representatividade rotativa, renovando anualmente" e "Representatividade rotativa, permitida a reeleição".
TJ-MT	Representatividade rotativa a cada 02 anos, permitida a reeleição.
TJ-PA	O TJPA propõe que os subcomitês obedeçam critério regional e que o Comitê Gestor seja composto por integrantes dos subcomitês, aí sim, também obedecendo o critério do porte. Assim o Comitê Gestor seria composto por membros de todas as regiões e de cortes de todos os portes. Exemplo: Região Norte - um integrante dos tribunais médios e um integrante dos tribunais pequenos. Com relação à rotatividade permitida a reeleição, considerou-se a continuidade do processo e a possibilidade de reconhecimento do bom trabalho."
TJ-PE	Sugere-se que os subcomitês sejam criados por porte do Tribunal.
TJ-RJ	Um modelo de gerenciamento da estratégia idealmente deveria ser simples e eficaz, além de estar vinculado ao Orçamento. Outro aspecto fundamental do modelo é prever mecanismos de negociação e de repactuação de metas com aqueles que estarão na ponta de execução da estratégia. Estes são os que geram os resultados concretos e esperados, mediante compromissos decorrentes da repactuação, situação especialmente pertinente aos magistrados. Dessa forma, o que se resente no modelo apresentado, é a ausência de tais mecanismos que promovam o feedback contínuo da confirmação dos resultados alcançados, em relação àqueles planejados, que deveriam aportar ganho de desempenho de magistrados e de gestores, segundo a realidade de cada qual. Adicionalmente, sugere-se que a representatividade de Comitês, tanto no nível CNJ quanto no nível Tribunais, seja desvinculada dos períodos de gestão dos Presidentes, de modo a assegurar a garantia de continuidade de estratégia (a estratégia deveria ser de "estado" e não de "governos").
TJ-RO	Que os subcomitês tenham representantes de todos os Tribunais divididos por região.
TJ-RR	A criação de subcomitês será de grande valia, considerando as peculiaridades de cada Tribunal. Os desafios enfrentados pelo Tribunal de Justiça de Roraima, por exemplo, podem coincidir

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
	com os Tribunais de mesmo porte, viabilizando assim a troca de experiências e soluções de sucesso.
TJ-SP	Na impossibilidade de se preencher dois critérios nos itens 3.2 e 3.3, optaríamos também pela "Representatividade rotativa, permitida a reeleição".

### 10.2.5. Justiça Militar:

Órgão	Considerações sobre Comitê Gestor e Subcomitês
STM	- No caso do segmento Justiça Militar da União (Órgão Central o STM), seria pertinente a criação do Comitê-Gestor com membros (magistrados e servidores) representando a primeira instância (auditorias) e a segunda instância (STM). - Não haveria subcomitês na Justiça Militar da União.
TJM-MG	No caso específico do Tribunal de Justiça Militar, pelo número existente, tanto o comitê quanto o subcomitê terão os mesmos representantes sempre.
TJM-SP	Propõe-se a interpretação do item 3.c. para permitir a participação de um representante da Justiça Militar Estadual no Subcomitê, de forma que este ramo de Justiça seja representado. Proposta para os dois subitens 3.2. e 3.3: Representatividade rotativa, renovando a cada 02 (dois) anos, permitida a recondução."

## 10.3. Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada

### 10.3.1. Justiça Federal:

Órgão	Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada
CJF	Aprovação e monitoramento das metas do Poder Judiciário - Subcomissão de Metas e Plenário do CJF; Aprovação e monitoramento das metas da Justiça Federal- Comitê Gestor, subcomissão de Metas e Plenário do CJF".
STJ	Além do responsável pela gestão estratégica deveria ser permitido aos Tribunais indicar algum magistrado para fazer parte do Comitê Gestor.
TRF-2	No CNJ (órgão central da Gestão Estratégica do Poder Judiciário), a unidade responsável é a Comissão de Nacional de Metas, apoiada pelas subcomissões nacionais de metas, por segmento. No segmento JUSTIÇA FEDERAL, o órgão central da Gestão Estratégica é o CJF, cuja unidade responsável pela proposta de elaboração e monitoramento é o Comitê Técnico, composto por técnicos da área de Gestão Estratégica do CJF e dos cinco TRFs. O Comitê Gestor, formado pelos diretores gerais dos órgãos central e regionais, analisa, aprova e submete para deliberação do COLEGIADO/PLENÁRIO dos presidentes/magistrados do STJ/CJF e dos TRFs.
TRF-4	O sistema não permitiu que indicasse mais de uma opção. Assim na questão 4.4 : Órgão Central e Comitê Gestor - 4.5: Subcomitê, Gestor de Metas e resp. Gestão estratégica. 4.6Subcomitê, Gestor de Metas e resp. Gestão estratégica
TRF-5	Entendemos que os critérios para criação de Comitê Gestor e Subcomitês deveriam ser de representatividade rotativa, permitida a reeleição, renovando a cada 02 (dois) anos.

### 10.3.2. Justiça do Trabalho:

Órgão	Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada
TRT-13	4.5 - Entendemos que o responsável pela elaboração da proposta do Planejamento Estratégico do Tribunal, focado nos objetivos e metas prioritários, exclusivos do Tribunal, deve ser de responsabilidade do Comitê Gestor criado no próprio Regional, representado pelo Presidente, Vice, Comissão de Informática, Associação de Magistrados, Associação de Servidores, Direção Geral, Secretaria Geral de Presidência, Gestão de Pessoas, TIC e Gestão Estratégica.
TRT-17	Na Questão 4.5 - o Responsável pela proposta do Planejamento Estratégico do Tribunal deveria ser o Presidente do órgão, conforme razões expostas nas notas do Bloco 3.
TRT-22	No item 4.4 além do comitê gestor sugerimos que o monitoramento ocorra também pelo CNJ.

### 10.3.3. Justiça Eleitoral:

Órgão	Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada
TRE-AM	Achei o modelo um tanto confuso. O diagrama poderia ser mais intuitivo e autoexplicativo.
TRE-RJ	Quanto ao item 4.1, entende-se que por se tratar de um trabalho coletivo, deve agregar os comitês gestores de todos os segmentos de justiça, a fim de consolidar uma proposta de plano que alinhe todos esses segmentos. Quanto ao item 4.3, entende-se que o trabalho deve ser realizado em parceria com os responsáveis pela área de Gestão Estratégica. Quanto ao item 4.4, sugere-se que esse trabalho seja realizado em parceria com os responsáveis pelas áreas de Gestão Estratégica do segmento. Quanto ao item 4.5, entende-se que por se tratar de um trabalho coletivo, deve ser conduzido pela Alta Administração ou pelo Comitê de Gestão Estratégica de cada Tribunal, hipótese não contemplada em nenhum dos quesitos do formulário.

### 10.3.4. Justiça Estadual:

Órgão	Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada
TJ-CE	Quanto aos pontos 4.5 e 4.6, indico que tanto a elaboração quanto o monitoramento sejam atribuições de um Comitê do Tribunal e não, isoladamente, do Responsável pela área de Gestão Estratégica.
TJ-PA	4.5 - Cada corte deverá ter um Comitê Gestor, formado por representantes das áreas nucleares da instituição, envolvendo magistrados e servidores. O comitê teria como função o direcionamento do Planejamento Estratégico interno, assessorado pelas áreas técnicas de planejamento e gestão.
TJ-PE	Questões 4.1, 4.2 e 4.3: Sugere-se que os responsáveis sejam o Órgão Central, os gestores das metas e o Responsável pela Gestão Estratégica. Questão 4.4: Sugere-se que os responsáveis sejam todos os indicados. Questão 4.5 e 4.6: Sugere-se que os responsáveis sejam os gestores das metas e o Responsável pela Gestão Estratégica."
TJ-RJ	Observa-se excesso de níveis de coordenação e de comando do processo do modelo de planejamento estratégico, agravado em face da existência de Grupos dentro Comitê Gestor. Essa prática, muito provavelmente alongará o processo de análise e decisão. Por outro lado, um modelo que tivesse interlocutores do CNJ designados para Tribunais poderia ser mais vantajoso, em face do conhecimento recíproco desses interlocutores, assim facilitando a troca de informações e a necessária repactuação de metas.
TJ-RN	Implantar Regionais de Gestão Estratégica. Fomentar reuniões Regionais. Exemplo: Secretário

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Modelo de Gestão Descentralizada</b>
	da Região Nordeste.
TJ-RO	4.6 O responsável pelo monitoramento do PE DEVERÁ ser o Comitê Gestor de cada Tribunal.
TJ-RS	Sugere-se o uso da técnica de desdobramento pelas diretrizes, tipo "hochin-kanri".

## 10.4. Considerações sobre o Macrocronograma e Temas das Reuniões

### 10.4.1. Justiça Federal:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho</b>
TRF-1	Integração entre o órgão central (CJF) e o CNJ, inclusive quanto às metas, indicadores e demais normas.

### 10.4.2. Justiça do Trabalho:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho</b>
TRT-2	Conforme já esclarecido, a data de previsão de entrega do Plano Estratégico seria em janeiro de 2014, que passaria a ser nova data do VII Encontro.
TRT-3	Troca dos termos por projetos.
TRT-19	No que se refere aos objetivos estratégicos para todo o poder Judiciário, verificar a possibilidade de limitar esses objetivos.

### 10.4.3. Justiça Eleitoral:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho</b>
TRE-AM	Os Tribunais necessitam de tempo suficiente para adequação dos seus planos, antes do momento de elaboração dos seus orçamentos.
TRE-GO	Quanto à Justiça Eleitoral de Goiás, cabe ressaltar que 2014 é ano eleitoral. E seu Planejamento Estratégico finaliza em 2014, assim, sua revisão ocorreria em 2015.
TRE-MA	A aprovação geral (Mapa e demais dados) deve ocorrer, preferencialmente, na semana de 3 a 7/ de fev/2014, para que haja tempo hábil de solicitar orçamento para as ações estratégicas de 2015, cujo prazo encerra no final de fevereiro/2014.
TRE-MG	<p>O cronograma para a entrega do planejamento estratégico do poder judiciário 2015-2019 completo deve considerar novembro de 2013 como data final sob pena de os Tribunais não conseguirem compatibilizar o necessário desdobramento do mesmo no seu planejamento estratégico próprio e elaborar, a partir deste, sua proposta orçamentária nos prazos legais.</p> <p>Um planejamento estratégico nacional que abrange 92 Tribunais com atribuições diversas entre si jamais deve estabelecer metas estratégicas sob pena de se tornarem inócuas por inadequação, impossibilitando monitoramento, conforme ocorreu com o planejamento estratégico em vigor. Planejamento Estratégico nesse nível deve estabelecer apenas diretrizes e ações mas nunca metas. As metas devem surgir no desdobramento do planejamento nacional para os planejamentos próprios de cada Tribunal e nesse nível devem ser monitoradas. O cumprimento do planejamento nacional depende do cumprimento do planejamento próprio de cada Tribunal e suas metas, numa sequência lógica e que possibilite a</p>

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho</b>
	atuação do Órgão Central.
TRE-MS	Em fevereiro a Justiça Eleitoral está em fase de elaboração da proposta orçamentária, por isso o quanto antes melhor.
TRE-PE	Se a intenção for inclusão de ações/projetos na proposta orçamentária para 2015, o ideal é que esse mapa e as principais diretrizes (resultados), sejam publicados até novembro/2013.
TRE-RJ	As propostas de indicadores, metas e glossário devem ser disponibilizadas durante o VII Encontro.
TRE-RN	NO caso da Justiça Eleitoral, sempre considerar as características do segmento na estratégia nacional.
TRE-SE	O cronograma não contemplou a análise de cenários com consulta aos públicos interno e externo para construção do Mapa Estratégico, verificando ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos.
TRE-SP	Em razão da abrangência do macrocronograma, no que tange aos eventos que ocorrerão período de maio a junho de 2013, não há possibilidade de identificar a eventual coincidência das reuniões com outros eventos já programados para o período, como o Encontro Nacional das Ouvidorias Eleitorais, nos dias 22, 23 e 24 de maio/13, evento ao qual estará presente parcela considerável dos responsáveis pela área de gestão estratégica dos Tribunais Regionais Eleitorais e alguns gestores de metas que exercem, cumulativamente, a função de Ouvidor.

#### 10.4.4. Justiça Estadual:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho</b>
TJ-BA	Alinhamento dos Planos Estratégicos (Nacional e por Segmento) aos períodos orçamentários do Poder Executivo. Alinhamento dos Planos de Comunicação do Poder Judiciário e de cada segmento. Nivelamento conceitual, técnico e estruturante, criação do Comitê Gestor da Estratégia inclusive, dos Tribunais de mesmo segmento e porte para elaboração do novo Planejamento Estratégico.
TJ-GO	Portfólio de Projetos.
TJ-MS	No item que refere-se a publicação do Plano Estratégico Nacional 2015/2019, na nossa opinião deve estar consolidado no máximo até final de Janeiro. No item escolhido (5.2), dever ser aprovado na sua totalidade, até nov/2013/, para que os Tribunais tenham maior prazo para o desdobramento de seus planos estratégicos.
TJ-PE	Consolidação das Metas da Corregedoria no Planejamento Estratégico.
TJ-RJ	Formas de divulgação do planejamento estratégico de cada Tribunal à sociedade de cada região, como parte da comunicação estratégica.
TJ-RO	5.2 Mantendo-se aprovação das metas anuais devem ser mantida em novembro do ano que antecede.
TJ-RS	Se pensarmos em regionalização de metas e linhas, antes deve-se "clusterizar" os tribunais estaduais por porte.
TJ-TO	Com relação ao item 5.1, - Macrocronograma, temos as seguintes observações: - Considerando que uma das diretrizes para elaboração do Planejamento Estratégico 2015/2019 (definir os indicadores anteriormente à aprovação de metas), observa-se no macrocronograma que a aprovação do Planejamento Estratégico antecede o fechamento do glossário, fórmulas e metas, em desacordo com a diretriz. - Sugerimos ampliar o prazo de elaboração e diminuir o prazo de ajustes.

#### 10.4.5. Justiça Militar:

Órgão	Considerações sobre o Macrocronograma e Novos Temas das Reuniões de Trabalho
STM	O cronograma proposto está muitíssimo apertado para a execução de um trabalho desse porte, com qualidade. Proponho alterá-lo, torná-lo mais realista, ampliando os prazos. Novo Tema: "Alinhamento dos planos estratégicos decorrentes ao plano nacional. Como verificar".
TJM-SP	Em fev/2014, os novos Presidentes de boa parte dos Tribunais brasileiros tomarão posse e poderão aprovar o Planejamento Estratégico que terá início de execução em suas gestões, o que facilita o envolvimento da alta Direção, não obstante haja a transição da atual gestão para a próxima.

### 10.5. Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia

#### 10.5.1. Justiça Federal:

Órgão	Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia
TRF-4	Proporia também revisão/discussão DA res;70/cnj especialmente no disposto no § 4º, do Art. 2º, da referida Res. na forma em que esta colocado comando quanto "...participação das entidades de classe na elaboração e EXECUÇÃO DE SUAS PROPOSTAS ORÇAMENTÁRIAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS.

#### 10.5.2. Justiça do Trabalho:

Órgão	Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia
TRT-10	Preparar eventos de capacitação das representantes das unidades de capacitação. Capacitação em "comunicação da Estratégia", técnicas diferenciadas para comunicar a estratégia para toda a organização. (aspectos diferenciados das atribuições do dia a dia da comunicação).

#### 10.5.3. Justiça Eleitoral:

Órgão	Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia
TRE-AM	Recomendar que as áreas de comunicação priorizem a comunicação da estratégia no âmbito interno.
TRE-ES	Reunir as estruturas do Planejamento e Comunicação, criando uma Secretaria de Comunicação e Planejamento.
TRE-MA	"O papel das Assessorias de Comunicação no momento da elaboração dos PEs é, especialmente, de parceria, auxiliando na divulgação e no envolvimento de todos em prol da estratégia. Além deste papel relevante, cabe o apoio irrestrito e indispensável dos Assessores de Comunicação na execução/implementação do PE, contribuindo para a promoção da cultura organizacional orientada à estratégia. Desse modo, considerando que a Assessoria de Comunicação do CNJ vem desempenhando



<b>Órgão</b>	<b>Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia</b>
	suas atribuições de forma exitosa, penso que nas reuniões de elaboração de propostas apenas esta deveria participar."
TRE-PE	Todo encontro/reunião que envolva o processo de comunicação estratégica, deverá ter a participação de representante da unidade de comunicação e da unidade de planejamento. Sem essa integração, não haverá a possibilidade de ajuste do processo de comunicação estratégica no âmbito do Tribunal e do segmento da Justiça.
TRE-SE	O alinhamento das ações entre os assessores de planejamento e os assessores de comunicação deve ser realizado internamente, obedecendo a diretrizes gerais e de acordo com um plano formal e nacional de comunicação.

#### 10.5.4. Justiça Estadual:

<b>Órgão</b>	<b>Considerações e sugestões sobre o Plano de Comunicação da Estratégia</b>
TJ-AL	Criar nos órgãos centrais linhas de apoio financeiro aos planos de comunicação de gestão estratégica dos Tribunais Estaduais, principalmente os de pequeno porte.
TJ-RJ	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar um plano formal de comunicação em cada Tribunal (a partir do plano nacional, privilegiando as formas de comunicação e acesso de cada região);</li><li>- Alinhar as ações de transparência institucional ao plano de comunicação;</li><li>- Seria, ainda, de bom alvitre prever um processo de comunicação interna para magistrados e servidores, de modo a assegurar a indispensável informação completa e oportuna.</li></ul>