



Poder Judiciário
Conselho Nacional de Justiça



Reunião de Trabalho

**Elaboração de proposta para o Planejamento Estratégico do
Poder Judiciário 2015-2019**

Brasília, março de 2013.



Poder Judiciário
Conselho Nacional de Justiça

Equipe Técnica

Secretário-Geral

Dr. Fabio Cesar dos Santos Oliveira

Coordenador

Dr. Clenio Jair Schulze, Juiz Auxiliar da Presidência

Organização

Departamento de Gestão Estratégica – DGE

Ivan G. Bonifácio (Diretor)

Rita de Cassia S. Landim (Chefe de Divisão)

Hélio Carlos Gomes (Chefe de Seção)

José Francisco Alves (Chefe de Seção)

Francisco Fidalgo Romero (Servidor)

Davi Alvarenga Beduíno Ala (Assistente)

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

Conselheiro José Guilherme Vasi Werner
--

Conselheiro Jefferson Kravchychyn

1. Apresentação

O Planejamento Estratégico Nacional, estabelecido pela Resolução nº 70, de 18 de março de 2009, foi instituído para vigorar pelo período de 2010 a 2014.

Por essa razão, à vista da necessidade de revisão do planejamento em vigor, o Conselho Nacional de Justiça houve por bem convidar, para uma reunião preliminar, alguns técnicos da área de gestão do Poder Judiciário, a fim de aglutinar contribuições para elaboração de um plano de ação.

No encontro, os participantes debruçaram-se sobre a elaboração de propostas para as diretrizes gerais de revisão do planejamento estratégico do Poder Judiciário; deliberaram acerca da proposta de um modelo de gestão descentralizada do plano estratégico; sugeriram competências para os comitês que participarão da revisão do plano; propuseram formatos para a realização de *workshops* e um cronograma para desenvolvimento dos trabalhos.

Importante destacar que a aprovação de prazos e etapas, a definição de responsabilidades, a nomeação integrantes dos comitês, a fixação de bases metodológicas e demais detalhamentos do processo de revisão do plano estratégico do Poder Judiciário só serão estabelecidos com a ampla participação dos Tribunais de Justiça e demais órgãos do Poder Judiciário, além da aprovação da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento.

O intuito é que no processo de revisão se estabeleça um ambiente propício à criação e à inovação, com liberdade para apresentação de propostas e autonomia para ação, dentro dos propósitos combinados, tomando-se por base os pontos considerados relevantes para o aprimoramento da prestação jurisdicional e elaboração do Planejamento Estratégico 2015-2019.

Departamento de Gestão Estratégica

2. Informações Gerais

As boas-vindas aos participantes da reunião e a abertura oficial dos trabalhos foram realizadas pelo Dr. Fábio Cesar Oliveira, Secretário-Geral do CNJ, que enalteceu a importância do planejamento estratégico para a consecução dos objetivos do Poder Judiciário.



Abertura da Reunião

Dr. Clenio Schulze (esquerda) e Dr. Fábio Cesar Oliveira (direita)

Em seguida, o Dr. Clenio Schulze, Juiz Auxiliar da Presidência, fez pronunciamento acerca dos assuntos a serem abordados durante a reunião de trabalho, considerando a proposta de modelo de coordenação descentralizada da estratégia nacional, que orientará a revisão dos planos estratégicos dos tribunais para o período 2015-2019.

O Magistrado destacou, ainda, a importância de uma estratégia de comunicação, objetivando estimular os juízes gestores a mobilizar a magistratura no cumprimento das metas e prestou esclarecimentos relativos às Metas de Improbidade (18 e 19), observando

os pontos controversos, as ações em curso no âmbito do CNJ, assim como a origem dos dados e os procedimentos a serem adotados.

Na sequência da mesa de abertura, o Diretor do Departamento de Gestão Estratégica do CNJ, Dr. Ivan Bonifácio, fez uma breve apresentação sobre temas relacionados à gestão estratégica e elencou os principais pontos a serem debatidos pelos participantes durante a reunião.

Entre eles, destacou a aprovação de propostas, de forma participativa, mediante a realização de reuniões com comitês, *workshops* em cada segmento de justiça, a realização de estudo para integração dos diversos indicadores com outros sistemas como Justiça em Números e as Metas Nacionais, propôs estudo para enxugamento das metas e indicadores e alinhamento mais conciso das iniciativas, metas e objetivos.

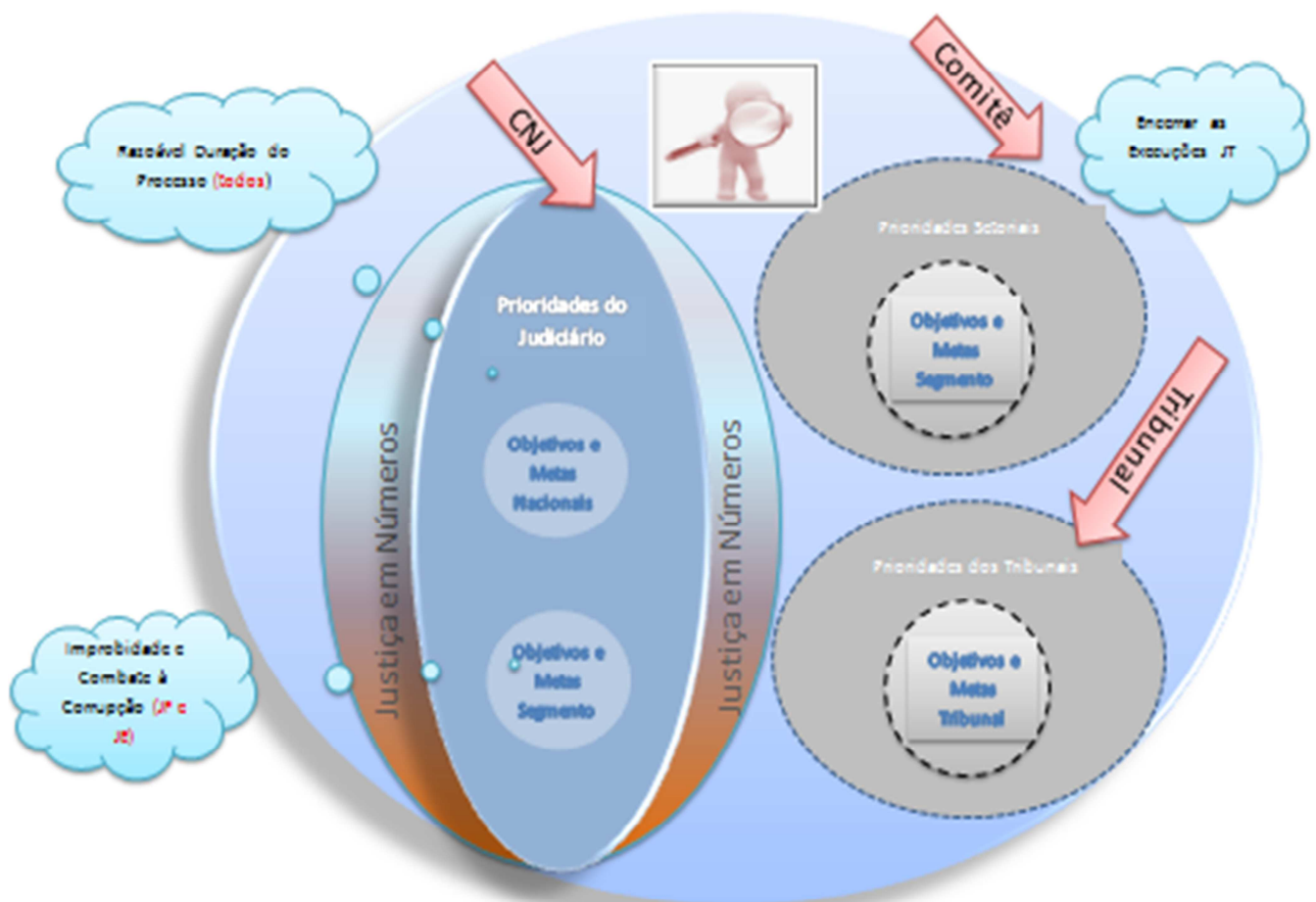


Apresentação sobre temas relacionados à Gestão Estratégica.

Dr. Clenio Schulze (esquerda) e Dr. Ivan Bonifácio

Também foi proposto o modelo de gestão descentralizada, de forma que o acompanhamento da estratégia ocorra em três níveis:

- **Nacional**
Objetivos e metas comuns a todos os segmentos;
Objetivos e metas específicos a cada segmento, mas de interesse nacional;
- **Órgão Centralizador ou Comitê**
Objetivos e metas específicos a cada segmento e de interesse apenas deste;
- **Tribunal**
Objetivos e metas específicos do tribunal.



Na segunda etapa do bloco de apresentações, o Secretário de Comunicação Social, Dr. Marcone Gonçalves, discorreu sobre pontos relevantes a serem considerados na elaboração do Plano de Comunicação da Estratégia, com ênfase ao cumprimento das Metas Nacionais.

2. Debates

Após a apresentação dos temas propostos para a reunião, os participantes foram separados em grupos de trabalho, definiram coordenadores e relatores para cada grupo, e debateram propostas para os seguintes tópicos:

- Diretrizes para a condução dos trabalhos de revisão do Plano Estratégico Nacional e o desdobramento nos Planos Estratégicos dos Tribunais;
- Modelo de gestão descentralizada;
- Construção de um plano dos workshops;
- Diretrizes para elaboração do plano de comunicação da estratégia.



Grupos de Trabalho debatendo propostas para a renovação do Plano Estratégico

3. Plenária Final

Após debaterem suas propostas para a revisão do Plano Estratégico Nacional, os grupos apresentaram a síntese dos resultados obtidos na reunião plenária final.



Imagem da Plenária Final

4.1. Diretrizes Gerais

Em relação às **diretrizes gerais** para revisão do Planejamento Estratégico Nacional, os grupos validaram por unanimidade as propostas apresentadas pelo CNJ. São elas:

- Redução do número de indicadores/metast do Planejamento Estratégico Nacional.
- Integração do Planejamento Estratégico Nacional aos indicadores do Justiça em Números.
- Integração do Planejamento Estratégico Nacional com as Metas **Nacionais**.
- Análise da abrangência dos temas, objetivos e linha de atuação.
- Relação de causa e efeito entre objetivos e metas.

Também foram apresentadas sugestões pelos grupos, sintetizadas nos seguintes tópicos:

- Integração do Plano Estratégico (PE) com o Justiça em Números, Justiça Aberta, Resoluções, Metas Nacionais e Metas das Corregedorias;
- Padronização dos glossários;
- Definição de indicadores e glossários de forma colaborativa e anterior à aprovação de metas;
- Estabelecimento de critérios para elaboração das Resoluções que impactem no PE;
- Fixação de, no máximo, dois indicadores por objetivo estratégico;
- Racionalização e alinhamento dos múltiplos cadastros de dados e informações;
- Assegurar participação da sociedade por meio de consulta pública externa;
- Alinhamento da política de metas ao PE.

4.2. Gestão Descentralizada

Em relação à adoção do processo de **gestão descentralizada** para revisão do Planejamento Estratégico Nacional, os grupos também validaram as seguintes propostas, apresentadas pelo CNJ:

- Desenvolvimento de proposta, por parte dos gestores de metas, de Plano focado nos objetivos prioritários (Reunião Preparatória).
- Aprovação, por parte dos Presidentes, dos objetivos e metas prioritárias (VII Encontro).
- Monitoramento do plano, pelo CNJ, focado nos objetivos nacionais e prioritários (integrado ao JN e às Metas).
- Elaboração e monitoramento do plano, por órgão central, dos objetivos e metas prioritários exclusivos do segmento.
- Elaboração e monitoramento, por comitê gestor, dos objetivos e metas prioritários exclusivos do segmento.
- Elaboração e monitoramento, somente pelo próprio tribunal, dos objetivos e metas prioritários exclusivos do tribunal.

Às propostas acima os grupos apresentaram as seguintes sugestões:

- Participação dos titulares das áreas de gestão estratégica ou comitês na elaboração dos objetivos prioritários.
- Realização de consulta pública externa.
- Aprovação de objetivos e metas prioritárias pelos Presidentes e Corregedores.
- Integração do PE com o Justiça em Números, Justiça Aberta, Resoluções, Metas Nacionais e Metas das Corregedorias, incluindo a padronização dos glossários.
- Coordenação dos trabalhos de elaboração das propostas por segmento pelos conselhos de justiça, nos ramos e justiça que os possuem, pelo CNJ, na Justiça Estadual, e pelos Tribunais Superiores, nos demais.
- Monitoramento por órgão central e a elaboração dos objetivos e metas pelos comitês.
- Subcomitês por região e o Comitê Nacional (CNJ) com um representante rotativo, por 1 (ano) por região e por experiência.
- Para a Justiça Estadual levar em consideração a regra que prevalece no Justiça em Números (Pequeno, Médio e Grande Porte)
- De um dos componentes do Grupo Técnico do Tribunal que estiver sediando por um ano. Ter as atribuições estabelecidas. Sugestão que se nomeie um comitê gestor em cada tribunal, com as mesmas atribuições do nacional. Apresentando previamente as devidas atribuições.

4.3. Principais competências para o comitê gestor

Principais competências para o Comitê Gestor

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
• Discutir aspectos essenciais da própria região. • Aprovação dos Objetivos e Metas Prioritárias (VII Encontro) convocação da equipe de apoio técnico de gestão estratégica. • Consolidação pelo CNJ	• Interface com o CNJ e os Tribunais. • Encaminhamento das dificuldades técnicas do Tribunais para o CNJ com vistas à padronização (Incluir os membros representantes de gestão estratégica). • Integração do PE com o justiça em números, Justiça Aberta, Resoluções, metas nacionais e metas das corregedorias, incluindo a padronização dos glossários	• Definição/aprovação de objetivos, metas e iniciativas. • Monitoramento de resultados e iniciativas. • Garantir alinhamento. • Definir diretrizes para comunicação da estratégia.	• Representar o segmento de justiça (que na formação do comitê seja observado o princípio da eleição entre os membros do segmento). • Registrar todo o histórico dos trabalhos. • Definir dados relevantes a serem coletados. • Coletar os dados por meio de fórum virtual. • Tratar os dados. • Coordenar a elaboração de uma proposta de alinhamento para submeter à apreciação. • Encaminhar à apreciação dos demais tribunais daquele segmento de justiça. • Receber as propostas de todos os tribunais. • Reencaminhar para validação • Formatar a proposta final.

4.4. Formato dos *Workshops* com o CNJ

	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Qual a quantidade de reuniões, com participação do CNJ, consideradas importantes para o fechamento da proposta?	1 (uma) reunião por semestre.	3 (três) reuniões.	No mínimo, 3 reuniões.	3 dias inteiros (manhã e tarde)
Qual a sugestão de locais para sede dos workshops?	No Tribunal sede para os Tribunais de Justiça Estaduais.	Descentralizar – oportunizar os workshops em diferentes estados.	Região Central: RJ, SP, MG, Brasília.	Local de fácil acesso: BSB, São Paulo ou Rio de Janeiro
Quais participantes são importantes nesses workshops?	Pessoal de gestão estratégica (essencial), corregedoria (magistrados e servidores para os ambos participantes).	CNJ – Comitê Gestor – Representantes de gestão estratégica dos tribunais.	Gestores de metas e titulares da gestão estratégica.	Assessores de Planejamento Estratégico e um magistrado ou representante da Presidência. Sugestão para o Workshop nacional é que compareça também o assessor de comunicação social.
Qual a duração, em dias, julgada conveniente para cada reunião?	Pelos menos 2 (dois) dias regional e 1 (um) CNJ	Três dias.	2 dias cada reunião.	1 dia inteiro – os dois turnos
Quais os principais assuntos que devem ser abordados nessas reuniões?	Peculiaridades e necessidades regionais, objetivos estratégicos.	Justiça em Números Objetivos Metas e indicadores Justiça Aberta Padronização do Glossário Resoluções Metas Nacionais Metas das Corregedorias	Objetivos, indicadores e metas.	Todos os necessários

4.5. Formato dos *Workshops* por Segmento

	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV
Qual a sugestão de locais para sede dos workshops?	Brasília	Mesmo formato do workshop com a presença do CNJ	Mesmo formato do workshop com a presença do CNJ	Local de fácil acesso: BSB, São Paulo ou Rio de Janeiro
Quais participantes são importantes nesses workshops?	Gestores das metas, equipe de gestão estratégica e, quando aplicável, Corregedoria			Assessores de Planejamento Estratégico e um magistrado ou representante da Presidência
Qual a duração, em dias, julgada conveniente para cada reunião?	Regionais 2 (dois) dias e CNJ 1 (dia)			1 dia inteiro – os dois turnos
Quais os principais assuntos que devem ser abordados nessas reuniões?	Peculiaridades e necessidades regionais e objetivos.			Todos os necessários atinentes a cada segmento

4.6. Propostas para o Plano de Comunicação da Estratégia

- Importante estar presente nos encontros de planejamento um assessor de comunicação e vice versa, nos eventos de comunicação um assessor de planejamento deve estar presente também.
- Incluir participantes da comunicação social dos tribunais nos encontros e workshops.
- Participação de profissionais da comunicação na elaboração do plano e nas reuniões de análise estratégica.
- Definição de temas prioritários para comunicação.
- Elaboração de um plano formal e nacional de comunicação (a partir dos principais temas definidos).

Após as apresentações dos grupos, o Dr. Clenio Schulze fez um breve apanhado dos trabalhos realizados durante a reunião, enaltecendo as contribuições oferecidas pelos dos participantes e encerrou os trabalhos.



Encerramento da Reunião pelo Dr. Clenio Schulze (esquerda)

Conclusão

A revisão do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário é um processo complexo, que envolve a ampla participação de dirigentes, técnicos e clientes dos serviços judiciários, além de exigir o cumprimento de diversas etapas, com vistas à articulação de um novo referencial estratégico, que permita a articulação das ações de curto, médio e longo prazo para o futuro, conferindo suporte e sustentabilidade à tomada de decisões.

Por tais razões, é preciso que, inicialmente, sejam formuladas algumas hipóteses, diretrizes e propostas que viabilizem um balanço detalhado de erros e acertos cometidos ao longo da execução da estratégia precedente para que se possa traçar um perfil dos desafios que o Judiciário terá de enfrentar no futuro.

Assim, a reunião preliminar realizada com técnicos da área de gestão estratégica de alguns tribunais objetivou apenas esboçar propostas relacionadas ao modelo de gestão, à criação dos comitês que auxiliarão na revisão do plano, à formatação de workshops, encontros e reuniões, além de propor o debate acerca de diretrizes prementes como a redução do número de indicadores, a integração do plano estratégico com as metas nacionais e demais sistemas de diagnóstico da justiça, entre outros.

Destaque-se, ainda, que as propostas apresentadas na reunião serão consolidadas e submetidas à validação de todos os tribunais, que poderão oferecer suas contribuições, propor alterações ou rejeitá-las.

Uma vez que o plano estratégico está relacionado a objetivos de médio e longo prazos, é preciso que em seu processo de planejamento os atores envolvidos busquem de forma integrada e articulada maximizar resultados e minimizar diferenças, com vistas ao princípio da eficiência e estejam comprometidos com a construção de objetivos estratégicos que permitam ao Poder Judiciário cumprir com sua missão institucional e realizar a sua visão de futuro.

Brasília, 25 de março de 2013.