

# GUIA DE POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL PROGRAMÁTICA

---

Estratégias de Atuação de Gestor(a) de  
Política Judiciária Nacional Programática

2ª Edição

# Expediente

---

## **Presidente**

Ministra Rosa Weber

## **Corregedor Nacional de Justiça**

Ministro Luis Felipe Salomão

## **Conselheiros e Conselheiras**

Luiz Philippe Vieira de Mello Filho Mauro Pereira Martins

Richard Pae Kim

Salise Monteiro Sanchotene

Marcio Luiz Coelho de Freitas

Jane Granzoto Torres da Silva

Giovanni Olsson

Sidney Pessoa Madruga

João Paulo Santos Schoucair

Marcos Vinícius Jardim Rodrigues

Marcello Terto e Silva

Mário Henrique Aguiar Goulart Ribeiro Nunes Maia

Luiz Fernando Bandeira de Mello Filho

## **Secretário-Geral**

Gabriel Matos

## **Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica**

Ricardo Fioreze

## **Diretor-Geral**

Johaness Eck

## **Elaboração**

Departamento de Gestão Estratégica

## **Juíza Coordenadora**

Dayse Starling Motta

## **Diretora**

Fabiana Andrade Gomes e Silva

## **Assistentes**

Marina Brazil Bonani

Thaislana Marina Lima dos Santos

## **Projeto Gráfico**

Júlio César Andrade de Oliveira

## **Missão**

---

Promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira.

## **Visão**

---

Garantir a eficiência, a transparência e a responsabilidade social da Justiça brasileira.

# Agradecimentos

---

*A equipe do Departamento de Gestão Estratégica agradece a colaboração de todos os Excelentíssimos Conselheiros e Conselheiras e respectivas equipes de Assesores(as) e Assistentes de Gabinete que compartilharam resultados, experiências, desafios e dificuldades atuais vivenciados à frente da gestão de políticas judiciárias nacionais do Conselho Nacional de Justiça. Todas as informações prestadas contribuíram grandemente para a elaboração e atualização deste Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional Programática.*

**Fabiana Gomes de Andrade e Silva**

Diretora do Departamento de Gestão Estratégica

# Sumário

---

Apresentação .....	<b>6</b>
Introdução .....	<b>7</b>
Entendendo os Processos de Política .....	<b>9</b>
Diagnóstico do Problema .....	<b>11</b>
Formação da Agenda .....	<b>13</b>
Formulação de Política .....	<b>15</b>
Planejamento da Implementação da Política .....	<b>17</b>
Modelo Lógico da Política .....	<b>17</b>
Como Construir o Planejamento da Política? .....	<b>18</b>
Monitoramento da Política .....	<b>20</b>
Transparência da Informação .....	<b>23</b>
Plano de Comunicação da Política .....	<b>23</b>
Considerações Finais .....	<b>26</b>
Referências Bibliográficas .....	<b>27</b>

Este guia apresenta conceitos e estratégias típicas do gerenciamento de políticas públicas, de forma adaptada à realidade do Poder Judiciário, e se destina a todos os gestores e gestoras do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que atuam na coordenação dos processos de formulação, planejamento, implementação e monitoramento de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas (PJNP) do CNJ.

O material visa transmitir as características, as atividades, as estratégias e as competências gerenciais que possam orientar os(as) gestores(as) no processo de gerenciamento de políticas judiciárias e identificar o suporte técnico disponível no CNJ para auxiliá-los(as) nas atividades necessárias à boa governança de uma política.

Nesta segunda edição, foram realizados: adaptações conceituais no modelo utilizado, reorganização do conteúdo didático apresentado e maior detalhamento do processo de planejamento da política.

Com isso, busca-se promover crescente ganho de consistência aos processos de gestão e contribuir para o processo permanente de aprendizagem institucional, fortalecendo a atuação deste Conselho como agente indutor de evolução do Poder Judiciário.

À luz desses desafios, convido todos os gestores e todas as gestoras do CNJ à leitura desta versão revisada do Guia de Gestão de Política Judiciária Nacional Programática e monitoramento de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas (PJNP) do CNJ.

Tenham uma boa leitura!

**Ricardo Fioreze**

Secretário Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica

Ao longo da sua trajetória, o CNJ consolidou-se como órgão central de planejamento e coordenação de políticas judiciárias nacionais que visam uniformizar, racionalizar e automatizar procedimentos e processos necessários ao aprimoramento da prestação jurisdicional e à ampliação do acesso à justiça, contribuindo para a efetivação de direitos, a pacificação social e o desenvolvimento do país.

Apesar dos ganhos incrementais observados, o gerenciamento de políticas judiciárias nacionais carece de maior suporte metodológico, para sistematização dos processos de formulação, planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, que são imprescindíveis para a construção de perspectiva de médio e longo prazo na condução das políticas judiciárias deste Conselho.

Para suprir essa lacuna, este material foi elaborado com o objetivo de promover uma percepção pragmática sobre os processos de gestão de política e ampliar o domínio sobre estratégias de atuação que auxiliarão os(as) gestores(as) a superar as barreiras e restrições vivenciadas no gerenciamento de ações.

Entende-se por **Política Judiciária Nacional** a política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltadas à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

O(a) **gestor(a) de política judiciária** é aquele(a) que atua nos processos de gestão de uma política do CNJ, conduzindo atividades de formulação, planejamento, monitoramento e avaliação da política.

Desse modo, este guia será especialmente útil a gestores(as) de **Política Judiciária Nacional de natureza Programática**, ou seja, aquela que possui, em maior ou menor grau de detalhamento, objetivos e diretrizes que ensejam ações contínuas e coordenadas para a solução de um problema, cujo resultado pode ser acompanhado por meio de indicadores de desempenho.

As políticas programáticas são instituídas por meio de Resolução e devem possuir uma instância de governança, responsável pela coordenação nacional de ações. Por isso, essas políticas demandam maior esforço gerencial, sob a percepção de um ciclo de gestão, que impele processos contínuos de planejamento, monitoramento, avaliação e redesenho da política.

Assim, os processos de gestão de política englobam um conjunto abrangente de atividades, que vão desde a identificação de um problema e a formulação de uma solução até as etapas de avaliação e melhoria da intervenção realizada.[1]

A correta apreensão desses processos permite qualificar a atuação dos(as) gestores(as) públicos(as), de modo a aprimorar a tomada de decisão e a alocação de recursos para a solução de problemas públicos(as).

[1] Na literatura de Ciência Política, é possível encontrar diversos modelos de ciclo de processos de gestão de política pública. Cada qual é organizado em mais ou menos processos ou etapas gerenciais, a depender dos objetivos analíticos e da ênfase dada às atividades de um dado processo ou etapa singular.

# Entendendo os Processos de Política

Neste guia serão apresentados elementos, características e estratégias dos seguintes processos ou etapas de gestão de política:



**Diagnóstico do problema:** caracterização e dimensionamento do problema que se busca solucionar;



**Formação da agenda:** inclusão de um problema no espaço formal de deliberação do órgão;



**Formulação da política:** definição dos objetivos, do público-alvo e das frentes de ação a serem implementadas, bem como das estruturas de governança e de gestão, responsáveis pela coordenação e execução da política;



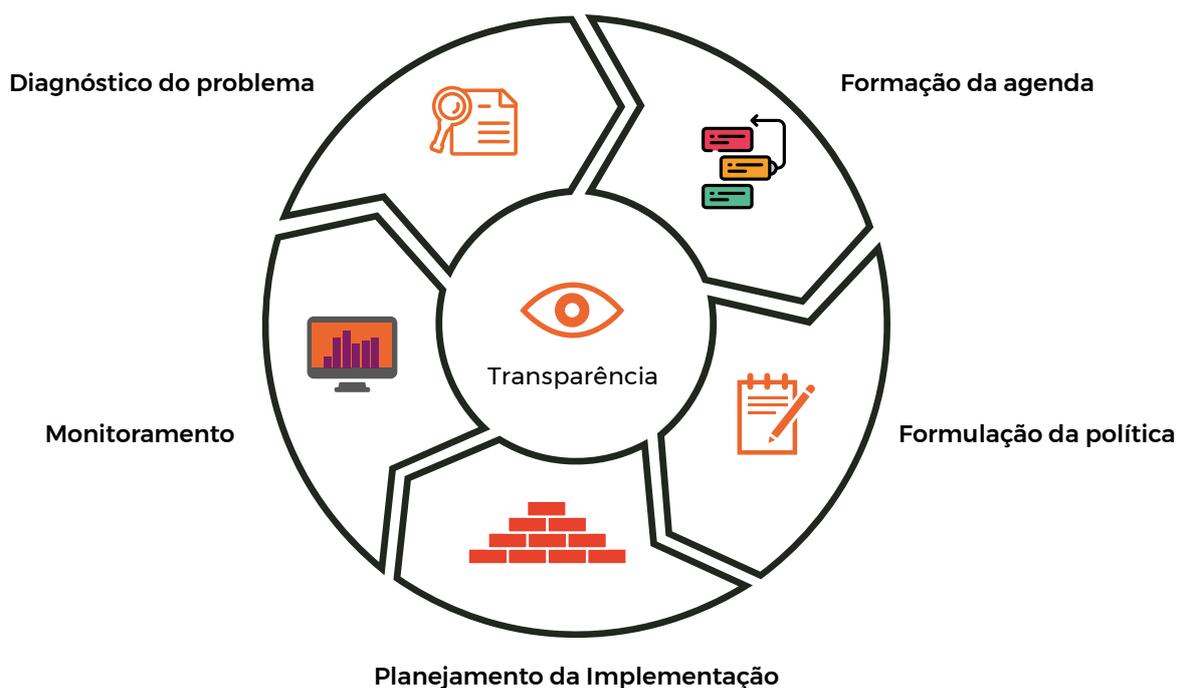
**Planejamento da implementação da Política:** definição do plano de ação, das estratégias e ferramentas de implementação, dos responsáveis pela execução, dos prazos e recursos necessários;



**Monitoramento da Política:** definição dos parâmetros de acompanhamento e controle das ações propostas para avaliação dos resultados a serem alcançados; e



**Transparência da informação:** gerenciamento e divulgação de informações da política e preservação da memória institucional.



# Entendendo os Processos de Política

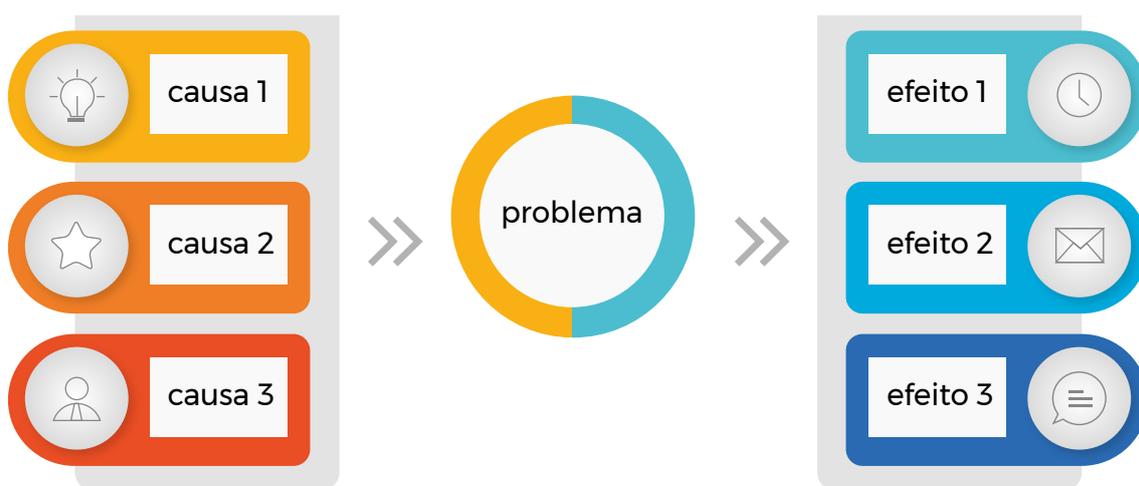
Para melhor organização metodológica e ganho de transmissão de conteúdo, os processos de política são apresentados sob a forma de um modelo sequencial, o que, todavia, pouco condiz com a realidade. Contudo, a sobreposição fática de processos em nada prejudica a aplicação dos conhecimentos agregados por esse modelo para a superação de fragilidades na gestão de políticas.

A seguir, será apresentado um passo a passo de atividades e estratégias capaz de oferecer aos gestores e gestoras do CNJ um quadro prático orientado à ação para a coordenação de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas.

# Diagnóstico do Problema

O diagnóstico do problema consiste no conjunto de atividades voltadas à identificação e à caracterização de um problema a ser tratado. A fase de diagnóstico envolve não apenas a identificação de um problema, mas também seu exato dimensionamento, com base na análise sobre a relação entre as causas e os efeitos gerados na realidade.

Para isso, é fundamental efetuar a coleta de evidências, que são os elementos fáticos que comprovam a existência de um problema, dimensionam o seu objeto e impacto e evidenciam a relação causa-efeito subjacente.



Nessa fase, também é importante identificar e dimensionar a população afetada ou potencialmente afetada pelo problema.

## São atividades do diagnóstico do problema:

- Identificar o problema;
- Coletar evidências sobre sua dimensão e impactos;
- Evidenciar a relação de causa-efeito subjacente ao problema; e
- Identificar a população afetada, ou potencialmente afetada.



A caracterização de um problema é importante passo no processo de construção de uma proposta de política, pois, a partir da coleta de evidências, é possível identificar o grau de ocorrência e eventuais padrões de regionalidade de um problema, bem como assinalar seu potencial de gravidade. Esses elementos servem para chamar atenção para a relevância de um problema e agregar senso de urgência à necessidade de uma intervenção.



## Atenção, Gestor(a) de Política!

São importantes fontes de evidências: os bancos de dados públicos; as pesquisas públicas e privadas disponíveis, como publicações acadêmicas e de revistas digitais, e a coleta primária de dados por meio de diagnósticos, entrevistas e outras formas de pesquisa.

No âmbito do CNJ, são importantes fontes de evidências, entre outras: as publicações da série *Justiça Pesquisa*; o relatório anual *Justiça em Números*; e o *Datajud*, que armazena os dados processuais dos tribunais brasileiros.

Essas e outras publicações relevantes podem ser acessadas na [Biblioteca Digital do CNJ](#).



## Onde encontrar suporte?

Pesquisas que necessitem de suporte metodológico podem ser solicitadas à Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégicas (SEP), com as devidas fundamentações, alinhamento estratégico e política judiciária correlacionada, e poderão ser desenvolvidas pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), observada a demanda da unidade.

Além disso, uma estratégia comum na administração pública tem sido criar espaços de interação interinstitucional voltados a estudo, acompanhamento, captação e proposição de soluções para problemas públicos. Essas parcerias entre órgãos públicos, agentes não governamentais ou mesmo organizações supranacionais promovem a circulação de informações necessárias para a caracterização de um problema e permitem viabilizar pesquisas e diagnósticos conduzidos dentro de uma rede colaborativa.

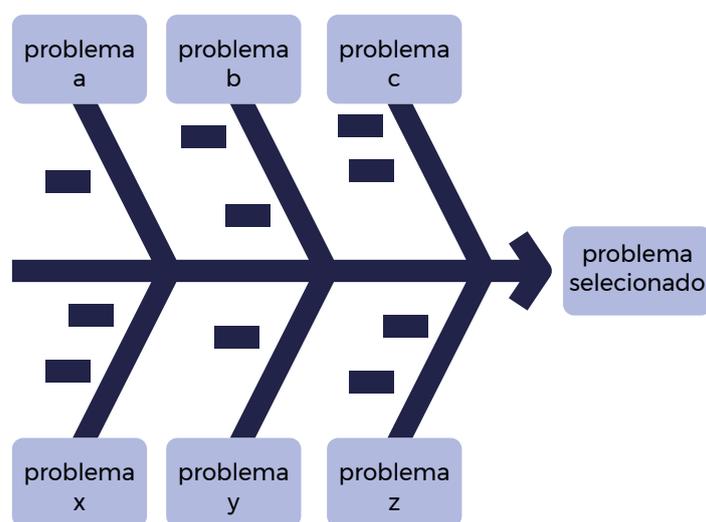
No CNJ, esses diálogos ocorrem, comumente, em fóruns temáticos, laboratórios de inovação, centros de inteligência, observatórios institucionais e grupos de trabalho, que operam como importantes locais de fomento a trabalhos colaborativos, nesta e em outras fases do processo da política.

Conheça a ampla rede de suporte à política e fomente as conexões necessárias para a coleta de informações relevantes.

# Formação da Agenda

A fase de formação da agenda pode ser compreendida como o processo pelo qual uma dada questão é reconhecida como um problema público e passa a ocupar o espaço institucional de deliberação.

Desse modo, a agenda institucional é composta pelo conjunto de problemas considerados prioritários para uma intervenção do órgão.



Nessa etapa, é fundamentada a apreensão da ocorrência de “janelas de oportunidade”, que nada mais são do que as circunstâncias, internas ou externas, que chamam atenção para uma dada questão-problema e, assim, permitem ou facilitam o ingresso de um assunto na agenda do órgão.

São exemplos de janelas de oportunidades, entre outros: transições de gestão; construção de propostas orçamentárias; revisões periódicas de planos ou planejamentos institucionais; crises, catástrofes e eventos externos de impacto relacionados ao tema do problema.

No processo de formação da agenda, também é importante conhecer quais são as potenciais coalizões de apoio e de resistência ao tratamento de um dado problema, bem como analisar os conflitos de interesses existentes. Por isso, nessa etapa, também é importante dar transparência aos fundamentos e às finalidades da construção de uma intervenção, assinalando sempre o predomínio do interesse público na solução do problema.

O processo de formação da agenda é uma etapa, marcadamente, política, muito embora também sofra influência dos ambientes técnico-institucional e social. Nesses termos, uma atuação estratégica do(a) gestor(a) como patrocinador(a) da política é especialmente importante para viabilizar a inclusão de um problema na agenda do órgão.



## São atividades do processo de formação da agenda:

- Identificar as partes interessadas envolvidas e afetadas pelo problema;
- Identificar e gerir possíveis conflitos entre as partes interessadas;
- Identificar janelas de oportunidade que permitam a inclusão do tema na agenda do CNJ;
- Construir um ambiente institucional favorável à intervenção no problema; e
- Dar transparência sobre a origem, os objetivos e os interesses envolvidos no tratamento de um problema.



## Atenção, Gestor(a) de Política!

Ter uma boa estratégia de formação de agenda pode ser um fator crítico de sucesso.

O(a) gestor(a) pode ter papel importante de patrocinador na fase de formação da agenda para a construção de uma política. Para tanto, é importante saber identificar e atuar na ocorrência de janela de oportunidade que possa favorecer uma pauta específica.

A atuação estratégica do(a) gestor(a) passa por mapear os interesses das partes envolvidas e eventuais conflitos existentes, atuar em parceria com a ampla rede de atores relacionados à política, tanto para construir uma solução como para possibilitar potenciais colaborações na etapa de execução da política ou mesmo a captação de recurso extra orçamentário para custeio da intervenção.

Para construir um ambiente favorável à inclusão do problema na agenda também é importante destacar a relevância da intervenção, assinalando a correlação do problema com as prioridades da gestão do órgão e com os objetivos estratégicos institucionais (Portaria CNJ n. 104, de 30/6/2020), ou com os macrodesafios do Poder Judiciário (Resolução n. 325, de 29/6/2020) e ressaltar os benefícios ou os impactos a serem gerados a partir da intervenção.

# Formulação da Política

O processo de formulação da política compreende as atividades relacionadas à proposição e à aprovação de nova política judiciária ou de aprimoramento de uma política já existente. Nessa etapa, são processados a seleção e o detalhamento das linhas gerais da intervenção que atuará sobre as causas do problema.

O desenho de uma política e dos elementos que a caracterizam envolve a análise das seguintes questões:

- **O quê?**

Apresentação do objeto da política, com objetivos claros, específicos, mensuráveis e relevantes para o tratamento do problema.

- **Para quem?**

Quem é o público-alvo da política? Qual a caracterização e dimensão do público-alvo?

- **Por quem será realizada?**

Definição da estrutura de governança e de gestão: qual colegiado ou unidades e cargos envolvidos na coordenação e na execução da política e as suas respectivas competências e atribuições.

- **Como será realizado?**

Delimitação de frentes de ação e dos recursos necessários à execução.

- **Como acompanhar?**

Definir as formas de controle e estabelecer indicadores de desempenho para acompanhamento e avaliação da política.



## São atividades da formulação da política:

- Levantar alternativas de soluções;
- Identificar os fatores críticos de sucesso ou de fracasso de políticas semelhantes em curso, ou já concluídas;
- Estabelecer um processo participativo de formulação da alternativa de solução a ser proposta;
- Estabelecer objetivos claros, específicos, mensuráveis e relevantes para o tratamento do problema;
- Delimitar as frentes de ação a serem desenvolvidas na política;
- Definir as estruturas de governança e de gestão necessárias à implementação da política;
- Estabelecer indicadores de acompanhamento e de avaliação da política;
- Confrontar a proposta de Resolução da política com outros atos normativos ou ações em execução no órgão para evitar duplicidades, conflitos ou sobreposições de ações do CNJ.

O processo de formulação culmina, portanto, com a formalização de um arcabouço normativo claro e objetivo, capaz de efetivamente pautar a tomada de decisão e a alocação de recursos na fase de execução de ações.

É importante destacar que aspectos relevantes a serem desenvolvidos nas fases de implementação, monitoramento e avaliação da política também devem ser pensados desde o processo inicial de formulação, de modo que se conceba uma política cujas diretrizes normativas sejam tangíveis e instrumentais à execução de ações e permitam a avaliação do alcance dos objetivos propostos.



## Atenção, Gestor(a) de Política!

### ✓ Clareza normativa

Prover um texto normativo capaz de direcionar ações de fácil apreensão e acompanhamento pela administração é fundamental para o sucesso da política;

A baixa especificidade quanto a diretrizes e objetivos e a ausência de estrutura de governança e gestão da política podem gerar inconsistências e incertezas sobre as ações que devam ser desenvolvidas pelos órgãos do Poder Judiciário.

### ✓ Levantamento de Soluções

O surgimento de práticas colaborativas e de redes interinstitucionais de políticas públicas tem-se tornado um paradigma na gestão pública. Nessa senda, o CNJ tem institucionalizado espaços de ampla discussão e veiculação de soluções que podem ser incorporadas às políticas do Conselho. Esteja atento(a) às ações desenvolvidas nessas instâncias e fomenta espaços e momentos de trocas nos fóruns e demais colegiados e redes institucionalizadas pelo CNJ;

Além disso, o [Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário](#), e outros repositórios internos e externos de práticas premiadas, a exemplo do Prêmio Innovare, dos observatórios e laboratórios de inovação, são outras alternativas de fonte de pesquisa e proposta de solução a problemas públicos;

### ✓ Gestão Participativa

O incremento da participação na fase de formulação da política permite que a proposta de solução caminhe em direção a escolhas mais otimizadas, produzindo maior efeito sobre os níveis de confiança das partes interessadas e de legitimidade da política.

Por isso, estabelecer canais de comunicações com esses atores especializados e com a sociedade também pode favorecer a coleta de alternativas de ação para uma política.

No âmbito do CNJ, a obrigação de efetivamente implementar uma gestão participativa na formulação de políticas judiciárias nacionais está prevista na [Resolução CNJ n. 221, de 10 maio de 2016](#). Conheça as modalidades de participação no processo de formulação de políticas judiciárias nacionais.

# Planejamento da Implementação da Política

Um modelo comum para auxiliar a elaboração do planejamento da implementação é a explicitação do chamado modelo lógico da política, que identifica os elementos-chave para a execução de ações, a saber: objetivos os recursos, as entregas e os impactos esperados da execução da política.

## Modelo Lógico da Política

O modelo lógico evidencia a conexão entre os resultados, ou seja, os benefícios pretendidos, com os insumos, as atividades e os produtos necessários ao seu alcance. A partir da identificação desses elementos, é possível acompanhar e avaliar os resultados e impactos da implementação da política.

O modelo lógico é composto pelos seguintes elementos:



- Insumos: são os recursos (financeiros, físicos, humanos e outros) necessários para que as atividades a serem executadas gerem os produtos (entregas) e benefícios esperados;
- Atividades: são os procedimentos ou processos a serem executados para entrega dos produtos;
- Produtos: são os bens, serviços, documentos, atos normativos ou outras entregas previstas no plano de ação da política;
- Resultados: são as alterações, ou seja, os benefícios, de curto prazo que se deseja efetuar na realidade ou no comportamento de indivíduos como consequência da intervenção. Os resultados estão ligados ao alcance dos objetivos da política (ex.: redução do tempo de tramitação; desjudicialização de conflitos; otimização de processos de trabalho e de distribuição de recursos);
- Impactos:<sup>2</sup> são os efeitos, de longo prazo, gerados com o saneamento ou a mitigação de um problema público como consequência das alterações causadas na realidade a partir dos resultados da intervenção proposta (ex.: aumento do índice de acesso à Justiça; efetivação de direitos e garantias legais; elevação de IDH e do nível da renda média nacional, entre outros de natureza mais holística).

2. Devido ao inicial estágio de maturidade gerencial de políticas judiciárias programáticas no CNJ, elementos referentes ao impacto da política não serão detalhados neste guia, e, por isso, prescindirão de explicitação no planejamento da implementação.

# Planejamento da Implementação da Política

Com esse modelo em mente, é possível definir as principais atividades do planejamento da implementação da política.



## São atividades do planejamento da implementação da política:

- Estabelecer objetivos tangíveis, ou seja, claros, específicos, mensuráveis, apropriados (efetivos e relevantes) e realistas (alcançáveis), caso o normativo tenha sido pouco diretivo;
- Identificar os resultados (benefícios) a serem gerados pela política;
- Definir as ações que serão realizadas, identificando os insumos e as atividades necessários para a entrega dos produtos esperados;
- Estabelecer plano de ação prevendo as prioridades de ação e os respectivos prazos e responsáveis pela execução.

A partir da formalização de um plano, no qual esteja definido o escopo de ações a serem executadas, será possível acompanhar a implementação, monitorar a entrega de produtos, medir os resultados alcançados e dar transparência ao valor entregue à sociedade.



## Onde Encontrar Suporte?

Para realizar consulta pública eletrônica, consulte o Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação (DTI) para utilização do sistema de consulta do CNJ, o que pode otimizar o processo de consolidação e análise das respostas recebidas.

Atenção: mesmo para consulta direta que prescindia da utilização do sistema eletrônico mencionado, é importante estruturar um documento modelo para o envio de respostas ao CNJ, em que se estabeleça a forma como as informações deverão ser prestadas, bem como o formato do arquivo a ser enviado (arquivo pdf; em formatação de texto).

## Como Construir o Planejamento da Política?

A implementação de políticas judiciárias programáticas tem observado uma lógica de gestão marcadamente projetizada, na qual cada ação é planejada e executada singularmente sem, necessariamente, ter-se em mente o acompanhamento do conjunto de ações executadas para efetivação dos objetivos da política.

Para suprir essa lacuna e permitir o acompanhamento da implementação, o Planejamento da Política Judiciária Nacional Programática deve ser formalizado por meio de formulário próprio em que conste, ao menos:

# Planejamento da Implementação da Política

O alinhamento estratégico da política;

- O ato normativo que regulamenta a política;
- Os responsáveis pela coordenação e pelo gerenciamento do plano de ação;
- Os objetivos específicos a serem alcançados;
- Os benefícios (resultados) esperados;
- O plano de ação contendo as ações, os prazos, os respectivos responsáveis e os processos relacionados a cada ação (SEI e PJe);
- A vigência do plano de ação.

O planejamento de uma política é um processo contínuo, que se inicia na fase de formulação e se estende durante toda a sua execução. Portanto, o formulário do planejamento da política não deve ser um documento estático, e sim incorporar novas ações planejadas no decorrer da implementação e permitir que ações previstas sejam reformatadas ou, eventualmente, descontinuadas. O importante é assegurar-se de que o plano de ação esteja sempre atualizado.



## **Atenção, Gestor(a) de Política!**

É importante que a Política Judiciária Nacional Programática em curso tenha o seu documento de Planejamento formalizado em formulário próprio, como forma de se assegurar o registro da memória documental da política e dos resultados alcançados, necessários para a continuidade e melhoria de ações futuras.



## **Onde Encontrar Suporte?**

O Planejamento da implementação da Política deve ser construído de forma colaborativa com os demais atores envolvidos na execução das ações previstas, de modo a facilitar a identificação de recursos e atividades necessárias, bem como a definição de prazos e responsabilidades na implementação. Se for o caso, solicite o apoio de unidade técnica do CNJ correlacionada à temática da política.

Além disso, em caso de dúvida, o preenchimento do formulário de Planejamento de Política Judiciária Nacional Programática poderá ser realizado com o auxílio do Departamento de Gestão Estratégica (DGE).

Para reduzir a discrepância entre os resultados pretendidos e o que de fato é observado, é necessário realizar atividades de monitoramento da execução, ou seja, mensurar o desempenho de indicadores, o cumprimento de metas atreladas ao alcance dos objetivos fixados e analisar os resultados obtidos para, então, promover os ajustes necessários na implementação da política.

Por isso, é ideal que atividades do processo de monitoramento sejam pensadas desde o momento da formulação e do planejamento da política, como os possíveis indicadores de desempenho e os meios de acompanhamento e fiscalização do cumprimento das obrigações previstas na normatização.

Assim, no processo de monitoramento, busca-se responder às seguintes questões:

- Quais são os indicadores de desempenho para acompanhamento da implementação?
- Quais são os pontos de controle e as formas de monitoramento e fiscalização da execução?
- Quais são as metas de desempenho esperado?
- Quais são os indicadores de avaliação de resultado da política, definidos para mensurar o alcance dos objetivos previstos?

Os indicadores de acompanhamento do plano de ação, mais das vezes, serão correlacionados às atividades e aos produtos definidos, como também aos resultados (benefícios) esperados de cada ação, a exemplo: o percentual de execução de atividade, a entrega de produto e o alcance do benefício pretendido com a ação.

Nesse contexto, ressalta-se que os objetivos e as ações previstos devem ser claros, de modo a permitir que sejam definidos indicadores capazes de mensurar o seu real cumprimento. Além disso, assim como os objetivos, os indicadores também devem ser específicos, mensuráveis e apropriados (relevantes) e as metas de desempenho a eles atreladas devem ser realistas e, portanto, alcançáveis no espaço de tempo pré-delimitado.



## São atividades do monitoramento da política:

- Estabelecer os indicadores de desempenho;
- Definir a linha de base da política, ou seja, o cenário anterior à intervenção como ponto de partida para a fixação dos resultados esperados;
- Estabelecer as metas progressivas de desempenho e o seu recorte temporal;
- Definir as ferramentas e a periodicidade de mensuração dos indicadores;
- Estabelecer a forma de divulgação dos resultados alcançados; e
- Definir quem será responsável por coletar, atualizar e divulgar os resultados observados.

Nada obstante, assinala-se que a definição e o contínuo processo de monitoramento e divulgação de resultados exigem uma carga de esforço, tempo e custo de efetivação para a administração. Por isso, a escolha de quais indicadores serão monitorados deve recair sobre aqueles elementos que, de fato, entregarão maior valor para o alcance dos resultados esperados.

Assim, será possível verificar, de forma eficiente, se a política opera de forma consistente e está sendo capaz de sanear ou mitigar o problema público, ao custo e ao tempo considerados razoáveis, bem como de indicar, tempestivamente, os ajustes de execução necessários.

Neste material não serão apresentados elementos do processo de avaliação da política, uma vez que essas atividades, em regra, são conduzidas pelo Departamento de Pesquisas Judiciária (DPJ). No entanto, considerando o público-alvo deste guia, para simplificação, optou-se pela incorporação de elementos gerais da avaliação de resultado (mensuração do alcance de objetivos da política) a atividades de monitoramento.



## Atenção, Gestor(a) de Política!

As formas de monitoramento de políticas judiciárias mais comumente utilizadas no CNJ passam pelo uso das seguintes ferramentas:

- O Acompanhamento de Cumprimento de Decisão do CNJ (Cumprdec), pelo PJe;
- A inclusão de requisitos de políticas em itens a serem verificados em premiações e rankings institucionais do Conselho, em especial, o Prêmio CNJ de Qualidade e outros certames;
- O acompanhamento de indicadores de desempenho, publicados em relatórios periódicos ou em painéis eletrônicos de prestação de dados;
- O estabelecimento das Metas Nacionais e de outras metas firmadas em planejamento estratégico, ou no escopo específico de gerenciamento da política.

Assim, à medida que a gestão da política judiciária programática ganhe maturidade, espera-se que as ferramentas de monitoramento disponíveis evoluam para efetivamente medir o alcance dos objetivos da política.



## Onde Encontrar Suporte?

A rede de suporte construída em torno da política, formada por atores de todas as partes interessadas (especialistas, burocratas e outros agentes públicos e privados), pode ser envolvida na atividade de definição de indicadores e metas de desempenho.

Para tanto, primeiro, é necessário fomentar uma cultura de monitoramento e avaliação de resultados, ainda pouco evidente na administração, voltada à efetiva entrega de benefícios mensuráveis à população.

A definição de indicadores de desempenho e outros parâmetros estatísticos relacionados ao monitoramento e à avaliação de política poderão ser solicitadas ao DPJ, observada a demanda da unidade.

Além disso, o desenvolvimento de painéis eletrônicos de monitoramento de indicador(es) pode ser solicitado ao DTI ou ao DPJ, a depender do caso.

A transparência da informação, tradicionalmente, não é tratada como um processo específico de política pública. Contudo, devido à crescente relevância dada ao acesso à informação para controle social sobre a execução dos gastos públicos, as atividades relacionadas à transparência, sobretudo na sua forma ativa, serão apresentadas na forma de um processo que se estende durante todo o ciclo de gestão da política.

Dessa forma, as atividades de prestação da informação devem ser realizadas desde a identificação do problema até a divulgação dos resultados da avaliação da política, dando-se transparência aos atores envolvidos, às decisões tomadas, às ações executadas e aos resultados alcançados.

Por isso, o processo de comunicação da Política Judiciária deve ser considerado uma das ações mais estratégicas na condução de uma intervenção pública.

## São atividades de transparência da informação:

Definir os seguintes elementos:

- Quais informações serão divulgadas?
- Quais os meios de divulgação? (*site*, redes sociais, mídias tradicionais e outros);
- Quem será responsável por divulgar e manter atualizadas as informações da política?
- Quais os canais de comunicação abertos para a sociedade e o público-alvo? (PJe, *e-mail*, telefone, aplicativos de mensagem, sistema da informação e outros);
- Quais instrumentos serão utilizados para registrar e armazenar as informações geradas? (sistemas administrativos e processuais, arquivos em rede, relatórios ou outros); e
- Qual a periodicidade e qual a forma de prestação de contas da política? (relatórios de gestão periódica; pesquisa de avaliação ou outros).



Internamente, é de suma importância que as informações sejam organizadas e armazenadas de modo que possam ser facilmente recuperadas e compartilhadas, em especial, para prestação de contas e divulgação de resultados à sociedade, bem como para a transmissão das ações realizadas e das lições aprendidas para a futura coordenação da política.

## Plano de Comunicação da Política

As atividades de transparência da informação, bem como os procedimentos de gestão da informação dos dados da política podem ser consolidadas em um instrumento próprio, o Plano de Comunicação, que pode ser elaborado a depender da necessidade de organização das atividades de comunicação da política.

O Plano de Comunicação descreve o objeto, as estratégias, os objetivos e os instrumentos de todo o processo de comunicação da política, que vão desde a construção de uma identidade visual, a definição dos formatos de interações realizada durante a formulação e implementação da política até a divulgação de dados do monitoramento e da avaliação de resultados. A comunicação compreende tanto as interações internas necessárias à execução da política quanto as interações com o público-alvo, as partes interessadas e a sociedade em geral.

Em resumo, de acordo com as melhores práticas, o Plano de Comunicação deve ser um documento de fácil entendimento e conter, ao menos, as seguintes informações:

- Identificação do público-alvo e das partes interessadas da política;
- Definição do objeto e do propósito ou objetivo da comunicação;
- Escolha dos formatos e do meio da comunicação; e
- Frequência da comunicação.

Ainda que a formulação de um Plano de Comunicação não seja considerada necessária, é oportuno que o(a) gestor(a) pense sobre o detalhamento da estratégia de comunicação da política, dadas as necessidades de interação com as partes interessadas e o dever de dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados alcançados. Por fim, ressalta-se que o Plano de Comunicação, como todos os instrumentos de planejamento, deve ser dinâmico e ajustar-se às necessidades supervenientes.



## Onde encontrar suporte?

A construção do detalhamento da comunicação da política ou de instrumentos específicos de comunicação (identidade visual; *templates*; matérias jornalísticas; *banners*; vídeos; campanhas publicitárias; boletins periódicos e outros) deve ser solicitada à Secretaria de Comunicação Social (SCS) do CNJ.

Entre em contato com a unidade e planeje a estratégia de comunicação da política.



## Atenção, Gestor(a) de Política!

Para promover a transparência e aprimorar a gestão das informações da política, recomendam-se as seguintes práticas:

- Crie uma área específica da Política Judiciária Nacional Programática no portal do CNJ. Levante os dados necessários, elabore os textos a serem publicados e solicite a criação do espaço no portal à SCS, contendo, ao menos:
  - a) o objeto, os objetivos e as instâncias de governança e gestão da política;
  - b) os atos normativos correlacionados;
  - c) as ações executadas, em curso ou planejadas, caso necessário;
  - d) os principais documentos produzidos (relatórios, diagnósticos, pesquisas, materiais de orientação, instrumentos de execução e outros relevantes);
  - e) os dados sobre o monitoramento e a avaliação da política (painel de acompanhamento de indicadores e outros instrumentos de prestação de contas);
  - f) os canais de comunicação disponíveis para o envio de consulta ou para a comunicação com as partes interessadas; e
  - g) espaço para registrar as matérias e publicações veiculadas sobre a execução da política.
- Preserve a memória documental das informações da política em sistemas processuais eletrônicos (SEI e PJe, a depender do caso) e armazene todas as informações complementares em pastas virtuais de armazenamento em rede do CNJ;
- Não se esqueça de relacionar aos autos do processo principal da política todos os demais processos das ações desenvolvidas (eventos institucionais, projetos, capacitações, acordos de cooperação, atos normativos e outras ações); e
- Consolidar, ao término da gestão, em relatório objetivo, as informações-chaves sobre a implementação da política, para transmissão à próxima gestão.

# Considerações Finais

Este trabalho é resultado do esforço colaborativo que teve a finalidade de consolidar, de forma prática e objetiva, diretrizes para o gerenciamento de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas no CNJ.

Os conceitos e as ferramentas apresentados neste guia basearam-se nos referenciais mais difundidos na área de gestão de política pública e foram ajustados às especificidades e à maturidade gerencial deste Conselho.

Assim, espera-se que as orientações presentes neste material possam contribuir para a instituição de um método de gerenciamento de Políticas Judiciárias Nacionais Programáticas capaz de padronizar fluxos de trabalho para a formulação, o planejamento e o monitoramento de políticas, promovendo mais eficiência, eficácia e efetividade às ações do CNJ.

# Referências Bibliográficas

BRASIL. CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Avaliação de políticas públicas**: guia prático de análise *ex ante*, volume 1. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Ipea, 2018.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Política pública em dez passos**. Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex); Secretaria de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o CE e o Combate à Corrupção (Soma), 2021.



**CNU** CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA

Departamento de  
Gestão Estratégica