

Gestão COLABORATIVA

TRIBUNAL ADOTA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
COMO METODOLOGIA GERENCIAL PARA OTIMIZAR
OS PROCESSOS DE TRABALHO E AUMENTAR A
EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL



THAINÁ SALVIATO/DIPLE-SECGE/ROSSANA PAVANELLI

Nos últimos anos, empresas, organizações e instituições públicas e privadas voltaram suas atenções para o chamado Planejamento Estratégico como forma de enfrentar possíveis ameaças e de aproveitar oportunidades de modo a potencializar resultados e economizar recursos. Pelo conceito parece uma ferramenta fantástica, mas o fato é que muita

gente tem dúvidas quanto ao seu funcionamento, na prática, e quanto aos benefícios que essa técnica pode gerar.

Para entender bem o Planejamento Estratégico é preciso, também, conhecer a Administração Estratégica. Ela surgiu, pela primeira vez, nos anos 1950 quando a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinaram uma pesquisa



no currículo das escolas de negócios. Os resultados desse levantamento foram compilados no chamado “Relatório Gordon-Howell” que recomendava que o ensino de negócios deveria ter uma natureza mais ampla que incluísse um curso de capacitação em uma área chamada política de negócios. Esse curso deveria enfatizar o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em importantes áreas de negócios.

O relatório foi amplamente aceito, e na década de 1970 o curso já fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios. Ao longo do tempo, o enfoque do curso foi ampliado e passou a incluir a consideração da organização de forma global e seu ambiente com a análise de fatores como responsabilidade social, ética, impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos. Essas transformações culminaram na mudança do nome do curso, que passou a ser denominado Administração Estratégica.

Mesmo com a inclusão da Administração Estratégica no currículo das escolas de negócios, hoje em dia muito presente nos cursos de Administração, as dúvidas sobre Planejamento Estratégico ainda existem. Para entender melhor como ele funciona é preciso diferenciar, de forma clara, o Planejamento Estratégico do Planejamento em Longo Prazo.

A metodologia do Planejamento em Longo Prazo foi desenvolvida na década de 1950 nos Estados Unidos, baseada em influências de planejamento de países com economias planejadas em longo prazo. Nesse cenário, o resultado eram projeções de lucro para dez anos ou mais que, no fim das contas, são sem muita utilidade, pois esses planos não tinham nenhuma visão estratégica e não permitiam estimar imprevistos.

Já na metade dos anos 1960 foi que surgiu o Planejamento Estratégico, com base nas proposições de Igor Ansoff (conhecido como o pai da gestão estratégica), de pesquisadores do Stanford Research Institute (instituto de pesquisa) e de consultores da McKinsey & Company (empresa de consultoria), ambos nos Estados Unidos.

Um dos conceitos mais difundidos para essa metodologia é o formulado por Philip Kotler (considerado um dos pais do *marketing*), segundo o qual Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao maior grau de interação com o ambiente. Nesse sentido, a direção inclui o âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos e objetivos funcionais.

Também merecem atenção especial as diferenças entre Planos Estratégicos Táticos e Operacionais que integram o Planejamento Estratégico, mas possuem características diferentes e importantes para se entender como essa técnica atua em uma organização.

O Plano Estratégico é referente à organização como um todo, enquanto os Planos Táticos e Operacionais estão relacionados às várias áreas que a integram. Os planos financeiros e de *marketing* são exemplos de Planos Táticos. E para colocar em prática os planos táticos é que surgem os planos operacionais, que orientam a utilização de recursos humanos, financeiros e materiais para cada parte dos planos táticos.

Todas essas etapas do Planejamento Estratégico objetivam construir uma prospecção do ambiente da organização no futuro, reduzindo riscos e potencializando oportunidades e resultados. Para se conseguir cumprir esse objetivo são utilizados indicadores críticos que ajudam a medir a eficácia das estratégias de ação traçadas. De forma resumida, é assim que funciona:

PLANEJAMENTO

Definição de resultados e metas

Determinação de ações

Reserva de recursos



PROJEÇÃO DO FUTURO

Gerir acontecimentos

Monitorar indicadores críticos



Planejamento e Administração Pública – A consultora especialista em Gestão e colaboradora da Universidade Corporativa da Justiça Federal da 1ª Região (Unicorp) Rossana Pavanelli (foto) explica que o planejamento estratégico é um importante instrumento de apoio à gestão, tanto em organizações públicas como privadas. “Dele derivam as iniciativas estratégicas, com respectivos planos de ação ou projetos, que farão com que os objetivos estabelecidos para o período possam ser cumpridos em prol do alcance do intento organizacional”, define.

Rossana é consultora sênior associada à FGV Projetos, área de consultoria da Fundação Getúlio Vargas (FGV), e participou do Projeto de Modernização do Judiciário realizado nos anos de 2009 e 2010 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) nos 94 órgãos do Poder Judiciário. Ela explica que tudo começa com a definição das diretrizes, também conhecidas como conjunto central de valores institucionais: estabelecer a razão de existência da organização, por meio da declaração da sua missão, bem como os seus valores e a sua visão de futuro, é fundamental para o devido alinhamento estratégico. Desse conjunto central de valores é que as estratégias corporativas são traçadas, implementadas e monitoradas.

A partir daí, deve-se proceder à análise macroambiental, em que todos os fatores relevantes, relacionados aos ambientes interno e externo, serão identificados e analisados. É de extrema importância que um trabalho prospectivo, preferencialmente na modelagem de cenários, balize esse tipo de análise. A projeção de aspectos macrorrelacionados ao ambiente externo, acerca dos quais as organizações não possuem controle – considerando fatores econômicos, políticos, tecnológicos, ambientais e comportamentais –, ajudará a definir cenários alternativos para a formulação estratégica, aumentando, assim, a probabilidade e o sucesso.

“A estratégia, em geral, é definida por meio de objetivos alinhados às políticas mestras institucionais. No caso de organizações públicas, deve-se também considerar o alinhamento às políticas públicas a fim de assegurar a representatividade devida do órgão operacionalizador das ações e dos programas relacionados. Os objetivos estratégicos deverão, por sua vez, serem desdobrados em iniciativas, sejam estas na forma de processos, programas, projetos ou ações. É imprescindível que tanto os objetivos como as iniciativas estratégicas sejam atrelados a métricas de desempenho, representadas por metas, indicadores e responsáveis”, detalha Rossana Pavanelli.



O conhecimento sempre vem de pessoas, podendo ser sistematizado e institucionalizado.

Daí a relevância da promoção da interdisciplinaridade entre as diferentes áreas da organização para a composição estratégica

Rossana Pavanelli

A consultora destaca que para que a estratégia possa ser bem implementada é necessário o alinhamento entre os diferentes níveis hierárquicos no sentido de compreenderem bem o seu papel e de assegurarem que o planejado possa ser operacionalizado a contento. Quanto maior a complexidade, em geral, maior a necessidade de detalhamento dos planos de ação. Entretanto, a regra é cuidar para que não sejam feitos registros demasiados, lembrando que o objetivo de um plano de ação é balizar a ação. A atividade, em si, deve representar o foco de todo e qualquer planejamento. A estratégia e os documentos de registro do plano nada mais são que estruturas de suporte à ação.

Ainda como forma de garantir o sucesso da implantação do planejamento estratégico, Rossana destaca que a conexão entre as políticas que representam as grandes diretrizes para a operacionalização e as estratégias relacionadas a organizações específicas precisa ser assegurada: os indicadores devem, necessariamente, ser integrados. A avaliação da efetividade de uma política somente pode ser comprovada se as pontas operacionalizadoras forem capazes de apresentar resultados consistentes. Segundo a consultora, “esse caminho precisa ser monitorado, por meio do chamado ciclo virtuoso da gestão, tomado emprestado das escolas de qualidade – planejar, implementar, verificar e atuar sobre os resultados, sempre (em alusão ao ciclo de PDCA, sigla em inglês para *Plan, Do, Check e Act*).”

Benefícios – O Projeto de Modernização do Judiciário, realizado entre 2009 e 2010 pelo CNJ, teve como objetivo alinhar os mapas estratégicos de cada órgão, com respectivos objetivos estratégicos e iniciativas – em geral registradas no formato de projetos estruturantes em resposta aos desafios vislumbrados à época. Foi um importante passo para o alinhamento de objetivos e, conseqüentemente, de resultados institucionais esperados por parte da Justiça nacional. Também foram definidas métricas iniciais para monitoramento e controle que vêm ao longo dos últimos seis anos sendo aprimoradas pelos próprios órgãos do Judiciário.

Rossana Pavanelli participou do projeto e ressalta que nele foram definidas bases importantes para a chamada gestão fundamentada em resultados. Ela conta que nesse projeto foi responsável pelos acompanhamentos junto ao próprio CNJ, ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) e ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região, este que responde por mais de 80% do território nacional. Acredita que esse projeto tenha sido um grande marco para a Justiça, uma vez que ele reforçou os princípios da transparência e da efetividade da máquina pública.

Outro marco identificado pela consultora foi a Decisão Normativa (DN) nº 119, de 2012, do Tribunal de Contas da União (TCU), mais especificamente no que se refere ao planejamento estratégico, ao plano de metas e às ações relacionadas à esfera pública federal. Entre as recomendações técnicas para alinhamento dos relatórios de prestação de contas, em consonância com critérios contemporâneos de *accountability* e de avaliação da efetividade da gestão pública – contemplando avaliação de impacto, e não somente avaliação de natureza operacional – encontram-se indicações relativas à periodicidade do plano estratégico, à vinculação do plano estratégico a políticas públicas e programas de governo e os eventuais vínculos com outros

órgãos, e à definição e ao monitoramento de objetivos estratégicos, iniciativas e ações planejadas para o alcance dos objetivos. “Em outras palavras, o TCU recomenda, por intermédio da DN nº 119/2012, estruturas mínimas que possam fornecer parâmetros de extrema relevância à gestão por meio de metas e indicadores de desempenho que suportem a avaliação da efetividade operacional. As bases compartilhadas direcionam a uma gestão mais bem referenciada, fundamentada e assertiva”, explica Pavanelli.

Todavia, implementar o planejamento estratégico em uma organização não é uma tarefa tão simples. Em 20 anos de atividade de consultoria em gestão, Rossana Pavanelli indica que é nessa fase que se encontra a principal dificuldade. “Na minha experiência, posso afirmar se tratar de um grande desafio tanto para corporações privadas como organizações públicas, independentemente do porte ou do segmento de atuação”, disse ela.

Ela destaca dois problemas como os mais recorrentes: as falhas ocorrem ou porque houve descolamento entre a estratégia e a capacidade operacional real da organização – no sentido em que há, por exemplo, falta de estrutura, condição ou recursos para operacionalização dos objetivos e das iniciativas estratégicas – ou porque a estratégia não foi bem comunicada, seja em função da insuficiência em relação ao seu desdobramento, na forma de iniciativas e de planos de ação que suportem o alcance dos objetivos estratégicos, ou em função de essa estratégia não ser devidamente compreendida pelo corpo funcional.

Planejamento estratégico no TRF1 – Em 2006 o Tribunal criou o Centro de Estudos e Apoio à Gestão Organizacional (Cenag), responsável, dentre tantas outras atribuições, pelo planejamento estratégico da Justiça Federal da 1ª Região. Nas seções e subseções judiciárias a unidade equivalente recebe o nome de Seção de Modernização Administrativa (Semad).

Em fevereiro de 2007, o Cenag propôs à Presidência da Corte o Programa de Metas da Justiça Federal da 1ª Região – Biênio 2007-2008, que trouxe um rol de ações estratégicas planejadas e priorizadas pela gestão da época. Essa foi a primeira iniciativa do Tribunal no sentido de formalizar o seu Planejamento Estratégico.

O Programa de Metas voltou-se para o aprimoramento da gestão, garantindo a sua excelência, uma vez que a Justiça Federal e as demais esferas do Judiciário enfrentavam o descompasso entre o crescimento acelerado da demanda jurisdicional e o lento processo de alocação de recursos humanos, orçamentários e financeiros.

Para executar esse programa foram definidas quatro diretrizes estratégicas:



Tais diretrizes foram desdobradas em 26 metas, cujos projetos, em sua maioria, foram concluídos.

Já em 2008, com objetivo principal de atender ao jurisdicionado de forma célere e com qualidade, o Tribunal buscou desenvolver uma administração estratégica, direcionando suas ações mediante a identificação das dificuldades, minimização dos problemas e uso eficiente de recursos disponíveis. Para isso, instituiu o Comitê de Planejamento Estratégico do TRF 1ª Região (Planej), por intermédio da Portaria Presi 600-134/2008, que definiu os objetivos para o biênio 2008-2010.

Dando continuidade às 26 metas propostas no biênio anterior, foram desenvolvidos objetivos estratégicos que se desdobraram em uma série de metas, projetos e ações, acompanhados e monitorados por meio de indicadores de desempenho constantemente avaliados pela Administração. A missão, a visão de futuro e os valores foram revisados e

sofreram algumas alterações, ao longo das reuniões, para melhor se adaptarem à realidade do Tribunal.

Até 2009, cada tribunal podia instituir (ou não) sua própria estratégia. Mas em março de 2009 o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu, pela Resolução CNJ 70, de 18/03/2009, uma estratégia nacional a ser seguida por todo o Judiciário brasileiro. Na mesma época, o Conselho da Justiça Federal (CJF) publicou as Resoluções CJF 69, de 31/07/2009, e 73, de 26/08/2009, definindo diretrizes para a elaboração dos planejamentos estratégicos regionais da Justiça Federal.

Em cumprimento aos comandos do CNJ e do CJF, o TRF da 1ª Região aprovou o seu próprio Planejamento Estratégico para o ciclo 2010-2014 por meio da Resolução Presi 600-27 de 17/12/2009. Esse planejamento regional esteve em vigor até o ano de 2012, quando os TRFs juntamente com o CJF chegaram a um consenso sobre estabelecer um único Planejamento Estratégico para toda a Justiça Federal.

Nesse ano, houve uma revisão dos planejamentos estratégicos em vigor em cada TRF e no CJF, consolidados e unificados para toda a Justiça Federal pela Resolução CJF 194 de 20/07/2012. A estratégia da Justiça Federal àquela época, traduzida em seu Mapa Estratégico e Painel Estratégico 2010/2014, norteou os projetos e ações das unidades do Tribunal por intermédio dos objetivos estratégicos, indicadores e metas.

Em 2013, atento às demandas da sociedade e dos órgãos superiores e às necessidades da Justiça Federal, o Tribunal transformou o Cenag em Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação (Secge), mantendo as mesmas atribuições de antes e adicionando a missão de apoiar tecnicamente a execução da nova estratégia, pois, antes mesmo do encerramento do ciclo 2010/2014, ainda em 2014, foram promovidos estudos em conjunto com o CJF e demais TRFs a fim de elaborar e implantar a nova estratégia para o período 2015/2020 em nível nacional, no âmbito da Justiça Federal e especificamente para a 1ª Região.

Com toda essa movimentação e as exigências dos órgãos superiores, e ainda a fim de se adaptar a uma realidade em que a sociedade demanda padrões de excelência nos serviços públicos prestados diante da crescente litigância, o Tribunal, pela edição da Resolução 26/2015, especializou a Divisão de Desenvolvimento Institucional, vinculada à Secge, tornando-a Divisão de Planejamento Estratégico (Diple).

Essa unidade especializada pretende apoiar os serviços judiciais e administrativos, propiciando a entrega de um serviço de melhor qualidade e garantindo à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva. A Divisão se dedica, para tanto, à proposição e ao acompanhamento da direção

a ser seguida pela organização e busca reforçar os pontos fortes e oportunidades, assim como minimizar as ameaças e os pontos fracos, visando enfrentar os desafios que se apresentam no dia a dia.

Assim, com o apoio técnico da Secge, da Diple e das Semads, a Presidência e a Diretoria-Geral estabelecem, em conjunto com os diretores de foro, os diretores de Secretaria Administrativa e com os órgãos superiores (CJF e CNJ), o planejamento estratégico e as diretrizes para toda 1ª Região e formulam estratégias e metas que determinam os rumos ou formas de atingir os seus objetivos e metas. Cabe à Secge, à Diple e às Semads acompanhar a execução da estratégia e analisar os resultados obtidos.

Estratégia em vigor – A Resolução CNJ 198/2014 dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário, determinando que os planos estratégicos dos órgãos do Judiciário estejam alinhados à Estratégia Judiciária 2020 e que considerem as resoluções, recomendações e políticas judiciárias instituídas pelo Conselho como forma de concretizar a cultura da estratégia. A Estratégia Judiciária 2020 estabelece os macrodesafios que nortearão as ações de todos os segmentos da Justiça no período 2015-2020. São eles:

- garantia dos direitos de cidadania;

- celeridade e produtividade na prestação jurisdicional;
- adoção de soluções alternativas de conflito;
- aprimoramento da gestão da justiça criminal;
- impulso às execuções fiscais e cíveis;
- combate à corrupção e à improbidade administrativa;
- gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes;
- melhoria da gestão de pessoas;
- aperfeiçoamento da gestão de custos;
- instituição da governança judiciária;
- melhoria da infraestrutura e governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Com as diretrizes nacionais estabelecidas, os trabalhos do CJF com os TRFs se intensificaram, e, assim, foi publicada a Resolução CJF 313/2014, alterada pela Resolução CJF 354/2015. Esta norma dispõe sobre a Gestão da Estratégia da Justiça Federal e aprova o Plano Estratégico da Justiça Federal (PEJF) e o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) – que resumem as prioridades da Justiça Federal e estabelecem os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas para cada macrodesafio aplicável à Justiça Federal para o novo período de seis anos.

O mapa estratégico, que apresenta de uma forma gráfica o planejamento estratégico para a Justiça Federal, para o ciclo 2015-2020, pode ser representado da seguinte forma:



Finalmente, após a normatização da estratégia para a Justiça Federal, o Tribunal publicou a Resolução Presi 29/2014, alterada pela Resolução Presi 8/2015, que dispõe sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região. No documento, o TRF1 detalha os comandos das resoluções do CNJ e do CJF no âmbito do Tribunal e das seções e subseções judiciárias vinculadas.

A partir daí ficam estabelecidas as responsabilidades. A Governança da Estratégia, determinada na Resolução CNJ 198/2014 e adaptada à realidade da Justiça Federal na Resolução CJF 313/2014, é responsável pela formulação, execução e avaliação da estratégia. Ela é representada por três comitês:

- Comitê Gestor de Estratégia da Justiça Federal (Cogest);
- Comitê de Gestão Estratégica Regional (CGER-TRF1);
- Comitê Institucional de Planejamento Estratégico (Cipe), conforme Portaria Presi 92/201 de 26/02/2015.

Apesar dessa definição de papéis, a diretora da Secretaria de Gestão Estratégica e Inovação (Secge), Wânia Maríça Araújo Vieira, destaca que a execução da estratégia prevista no Planejamento para o Ciclo 2015/2020 depende de todos. “De acordo com a Resolução Presi 29/2014, essa estratégia cabe a todo o corpo funcional do Tribunal, e os magistrados e servidores são autorizados a propor projetos, planos de ação e boas práticas para otimizar processos e procedimentos de trabalho”, explicou.

Já o monitoramento da estratégia e o apoio técnico às Semads cabem às mencionadas unidades Secge e Diple.

Hoje, de acordo com a Resolução Presi 29/2014, o Planejamento Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região para o período 2015-2020 é composto pelos seguintes itens:

- PEJF e PETI aprovados pela Resolução CJF 313/2014;
- Metas Nacionais do Poder Judiciário e Metas Específicas da Justiça Federal;
- Mapa Estratégico da Justiça Federal da 1ª Região, que traduz graficamente a estratégia disposta no PEJF e PETI, e equivale ao mapa acima representado da Justiça Federal;
- Carteira de iniciativas estratégicas da Justiça Federal da 1ª Região, a ser formada pelos projetos estratégicos regionais.

No PEJF e no PETI estão desdobrados os macrodesafios, determinados pelo CNJ, em objetivos estratégicos e metas, conforme tabela na página 22.

No âmbito da 1ª Região, as iniciativas nacionais, regionais e locais (projetos e ações) possibilitarão o alcance dos objetivos e metas estratégicas.



O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que estabelece objetivos a longo prazo para a organização e aponta os caminhos a serem seguidos na interação com o ambiente

Wânia Maríça Araújo Vieira

As iniciativas nacionais compõem-se de projetos estratégicos eleitos pelo Cogest e coordenados pelo CJF. Já as iniciativas regionais e locais referem-se à Carteira de Iniciativas Estratégicas da Justiça Federal da 1ª Região, composta pelos Planos de Ação do Tribunal e de suas seccionais, que elencam os projetos e ações estratégicas regionais e locais eleitos pelos Cipes respectivos.

Para o biênio 2015/2016, está em vigor a Carteira aprovada pela Portaria Presi 392 de 12/11/2015. A Carteira de Iniciativas Estratégicas de 2017 já está em produção pela equipe da Diple, com o apoio e colaboração das Semads.

O Planejamento Estratégico atual do TRF1 também inclui ações de gestão socioambiental. As atividades dedicadas a essa área já são desenvolvidas pelo Tribunal desde 2008, quando foi criado o TRF Sociambiental. De lá pra cá, o programa evoluiu, mudou de nome, passando a se chamar Comitê Justiça Sustentável até 2015, quando, em atendimento à Resolução CNJ nº 201, de 03/03/2015 – que dispõe sobre a gestão socioambiental no âmbito do Poder Judiciário e sobre a obrigatoriedade de instituição

Elementos do Plano Estratégico da Justiça Federal - PEJF

(anexo da Resolução CJF 313/2014, adotado integralmente pela 1ª Região, nos termos do art. 1º, inciso I, da Resolução Presi 29/2014)

Perspectiva	Macrodesafio	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Sociedade	Garantia dos direitos de cidadania	Buscar a satisfação do usuário/cidadão	1) Taxa de Satisfação dos Usuários da Justiça Federal.	Atingir 70% de satisfação dos usuários da Justiça Federal até 2020
			2) Índice de Produtividade Judiciante	Meta 1/2016 CNJ - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2016
Processos Internos	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	Agilizar os trâmites judiciais	3) Índice de Julgamento de Processos Antigos	Meta 2/2016 CNJ - 1º e 2º grau - Identificar e julgar, até 31/12/2016, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 70% dos processos distribuídos até 31/12/2012
			4) Índice de Produtividade dos Magistrados - IPM	Meta 2/2016 CNJ - JEFs e TRs - Identificar e julgar, até 31/12/2016, nos JEFs, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012 e 90% dos processos distribuídos até 31/12/2013; nas TRs, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012 e 70% dos processos distribuídos até 31/12/2013
			5) Índice de Produtividade de Servidores - IPS	Meta 9/2016 CJF - Aumentar o IPM em relação à média do triênio anterior da própria região
			6) Taxa de Congestionamento	Meta 10/2016 CJF - Aumentar o IPS em relação à média do triênio anterior da própria região
			7) Índice de Julgamento de Ações Coletivas	Não há meta estabelecida
			8) Taxa de Casos Encerrados por Conciliação	Meta 6/2016 CNJ - Identificar e julgar, até 31/12 do ano corrente, 100% das ações coletivas distribuídas até 31/12 do quarto ano anterior (2012) ao ano corrente, no 1º e 2º graus.
			9) Índice de Atendimento à Demanda de Processos Criminais	Meta 3/2016 CNJ - Aumentar o percentual de casos encerrados por conciliação, em relação ao ano anterior
	Adoção de soluções alternativas de conflito	Aumentar o número de processos encerrados por meio de conciliação	10) Índice de Julgamento dos Processos Antigos	Meta 7/2016 CNJ - Baixar quantidade maior de processos criminais do que os casos novos criminais no ano corrente
	Aprimoramento da gestão da justiça criminal	Agilizar os trâmites judiciais dos processos criminais, de modo a combater a impunidade	11) Taxa de Atendimento de Apenados com Penas Alternativas	Meta 8/2016 CNJ - Identificar e julgar até 31/12/2016, 70% das ações penais vinculadas aos crimes relacionados à Improbidade Administrativa, ao tráfico de pessoas e ao trabalho escravo, distribuídas até 31/12 do penúltimo ano.
		Aperfeiçoar a gestão da execução da pena alternativa	12) Índice de Atendimento à Demanda na Execução não Fiscal do 1o. Grau	Viabilizar o início do cumprimento de penas alternativas, em até 60 dias, em 100% dos casos, até 2020
	Impulso às execuções fiscais e cíveis	Agilizar os trâmites judiciais no cumprimento do julgado	13) Índice de Produtividade de Julgamento de Ações de Improbidade Administrativa	Meta 5/2016 CNJ - Baixar quantidade maior de processos de execução não fiscal do que os casos novos no ano corrente
	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Agilizar os trâmites processuais na busca do julgamento célere das ações de improbidade administrativa	14) Taxa de Avaliação do Sistema de Controles Internos	Não há meta estabelecida
		Aprimorar o funcionamento do sistema de controles internos da Justiça Federal	15) Taxa de Congestionamento Líquido no 2º Grau	Meta 4/2016 CNJ - Identificar e julgar até 31/12/2016, 70% das ações de Improbidade Adm., distribuídas até 31/12/2014
	Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	Reduzir o acúmulo de processos relativos às demandas repetitivas e dos grandes litigantes	16) Taxa de Congestionamento Líquido nas Turmas Recursais	Meta 11/2016 CJF - Elevar o percentual de avaliação positiva do sistema de controles internos de cada região para 100%, até 2020
Recursos	Melhoria da gestão de pessoas	Desenvolver o potencial humano nos órgãos da justiça federal	17) Taxa de Satisfação de Magistrados e Servidores com o Clima Organizacional	Não há meta estabelecida
			18) Taxa de Absenteísmo de Magistrados e Servidores	Meta 16/2016 e 17/2016 CJF - Alcançar 70% de satisfação até 2019
			19) Taxa de Adesão de Magistrados e Servidores ao Exame Periódico	Meta 12/2016 e 13/2016 CJF - Manter, em todos os anos, o absenteísmo abaixo ou igual a 3%
	Aperfeiçoamento da gestão de custos	Otimizar custos operacionais	20) Taxa de Adesão às Práticas de Gestão Estratégica do Poder Judiciário	Meta 14/2016 e 15/2016 CJF - Atingir 100% de adesão de magistrados e servidores ao exame periódico de saúde até 2020
	Instituição da governança judiciária	Aprimorar a organização e as práticas de gestão estratégica da Justiça Federal	21) Índice de Alcance e do Nivelamento nos portos de tecnologia, capacitação e automação	Não há meta estabelecida
	Melhoria da infraestrutura e governança de TI	Assegurar a efetividade dos serviços de TIC da Justiça Federal	22) Taxa de Satisfação dos Clientes Interno da Justiça Federal com os serviços de TI	Não há meta estabelecida
			23) Taxa de Satisfação dos Clientes Externos da Justiça Federal com os serviços de TI	Assegurar que, até 2020, 100% dos TRFs estejam até o nível A dos portos de Tecnologia, Capacitação e Automação
			24) Índice de Governança de TI - iGovTI	Atingir 70% de avaliações positivas até 2019
		Aperfeiçoar a governança de TIC na Justiça Federal		Atingir 70% de avaliações positivas até 2020

do Plano de Logística Sustentável, vinculado ao planejamento estratégico – o Tribunal criou a Seção de Apoio à Gestão Socioambiental (Seamb) e unidades equivalentes foram criadas nas Seções Judiciárias. Foram também instituídas as Comissões Gestoras dos Planos de Logística Sustentável do Tribunal e das seções judiciárias.

Em 2016, cada órgão da Justiça Federal da 1ª Região instituiu o seu próprio Plano de Logística Sustentável (PLS), composto por objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação que visam à gestão organizacional estruturada na promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

Receita para o sucesso – Apesar de toda essa organização, assim como a consultora em Gestão Rossana Pavanelli, a diretora da Divisão de Planejamento Estratégico (Diple) Maria Carolina de Souza Ribeiro também destaca que a implementação de um planejamento estratégico não é tarefa fácil e enfrenta obstáculos. “Um grande desafio para a gestão estratégica está relacionado a sua capacidade de movimentar a organização e alinhá-la no sentido da prescrição proposta pelo plano estratégico, com a adaptabilidade que esse processo exige. É uma função da gestão que exige uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e ajustes”, destaca Maria Carolina.

Para enfrentar todas as dificuldades e conseguir implantar o planejamento estratégico sem traumas, de forma que ele consiga trazer resultados efetivos para a instituição, a consultora e colaboradora da Unicorp Rossana Pavanelli indica o alinhamento estratégico como condição *sine qua non* tanto para uma formulação estratégica consistente, pautada em fatos, dados, informação e conhecimento espelhados nos diferentes níveis hierárquicos como para uma execução coerente com as condições organizacionais verificadas e seus respectivos desafios vislumbrados e abraçados.

De acordo com a consultora especialista em Gestão, a implantação de um bom planejamento é resultante da combinação de cinco elementos-chave:

- Diagnóstico fundamentado em fatos, dados e informações;
- Participação efetiva de representantes-chave de áreas estratégicas, com conhecimento da estrutura organizacional e de seus desafios, preferencialmente com validação das análises e das proposições técnicas apresen-



Planejamento estratégico exige dinâmica permanente de monitoramento, avaliação e ajustes

Maria Carolina de Souza Ribeiro

tadas a ser feita pelos níveis de gestão correspondentes;

- Alinhamento com objetivos maiores vinculados a políticas e programas de governo;
- Definição de metas desafiadoras, porém factíveis tanto em relação aos objetivos institucionais estabelecidos para o período como em relação às iniciativas estratégicas – quer sejam estas representadas por seus programas, projetos, processos ou ações;
- Estabelecimento de estruturas que viabilizem monitoramento e controle por meio das métricas estabelecidas, ou seja, das metas e dos respectivos indicadores, a fim de possibilitar a atuação sobre o desempenho observado em prol de assegurar o alcance dos melhores resultados possíveis (efetividade organizacional).

Com essas dicas, ela espera que o Tribunal consiga executar o seu planejamento estratégico de forma exitosa: “Desejo ao Tribunal Regional Federal da 1ª Região muito sucesso em mais essa importante caminhada na busca de seu aprimoramento continuado, como órgão de referência nacional”, finalizou a consultora. ■