

Revisão da <<<<<<<
Estratégia
Nacional
▶▶▶▶▶▶▶▶ 2021 – 2026



Poder
Judiciário

CNJ CONSELHO
NACIONAL
DE JUSTIÇA

Histórico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário

2008

- Elaboração da Carta do Judiciário (I Encontro Nacional do Poder Judiciário)

2009

- Aprovação do Mapa Estratégico do Poder Judiciário (II Encontro Nacional do Poder Judiciário)
- Criação das Metas Nacionais (II Encontro Nacional do Poder Judiciário)
- Planejamento Estratégico do Poder Judiciário - 2009 - 2014 (Resolução CNJ n. 70/2009)

2013

- Criação da Rede de Governança Colaborativa (Portaria CNJ n. 138/2013)

2014

- Aprovação da Estratégia Nacional 2015 - 2020 (Resolução CNJ n. 198/2014)

Histórico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário

2016



- Instituição da Resolução CNJ n. 221/2016, sobre gestão participativa e democrática na elaboração das Metas Nacionais do Poder Judiciário e das políticas nacionais

2019



- Regulamentação da Rede de Governança Colaborativa (Portaria CNJ n. 59/2019)

A Resolução CNJ n. 198, de 16 de junho de 2014

- Plano Estratégico Nacional;
- Planos Estratégicos dos Tribunais alinhados à Estratégia do Poder Judiciário;
- Abrangência mínima de 6 (seis) anos;
- Macrodesafios do Poder Judiciário;
- Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas aprovadas nos Encontros Nacionais;
- Participação efetiva de magistrados, servidores e demais integrantes do sistema judiciário na elaboração de suas propostas de seus planejamentos estratégicos;
- Realização anual de Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

Portaria CNJ n. 59, de 23 de abril de 2019

Regulamenta o funcionamento e estabelece procedimentos sobre a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

Art. 2º A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, composta por representantes dos órgãos do Poder Judiciário, tem o objetivo de propor diretrizes relacionadas com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados, bem como de atuar em temas voltados à governança judiciária buscando a melhoria dos serviços jurisdicionais.

Art. 3º A Rede de Governança Colaborativa é organizada pelas seguintes estruturas:

I – Comitê Gestor Nacional;

II – Comitês Gestores dos Segmentos de Justiça;

III – Subcomitês Gestores dos Segmentos de Justiça.

Portaria CNJ n. 59, de 23 de abril de 2019

Art. 4º Os órgãos do Poder Judiciário serão representados na Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário por:

I – um magistrado, preferencialmente gestor de metas; e

II – o titular da unidade de gestão estratégica.

§ 1º Os representantes dos órgãos do Poder Judiciário serão indicados ao CNJ por meio de ofício da presidência do tribunal ou conselho, contendo as informações sobre o cargo, telefone e endereço eletrônico institucional.

§ 2º Os órgãos devem manter os dados de seus representantes atualizados no CNJ e promover a devida publicidade em seu portal na internet.

Portaria CNJ n. 59, de 23 de abril de 2019

Art. 7º São competências do Comitê Gestor Nacional:

- I – consolidar e divulgar padrões e diretrizes para a execução dos trabalhos voltados ao desenvolvimento da revisão, monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional;
- II – fomentar os trabalhos dos Comitês Gestores dos Segmentos, com vistas à revisão, execução, monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário;
- III – consolidar a proposta final de revisão da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, a ser apresentada à Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ e aos presidentes dos tribunais para aprovação;

Diagnóstico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020

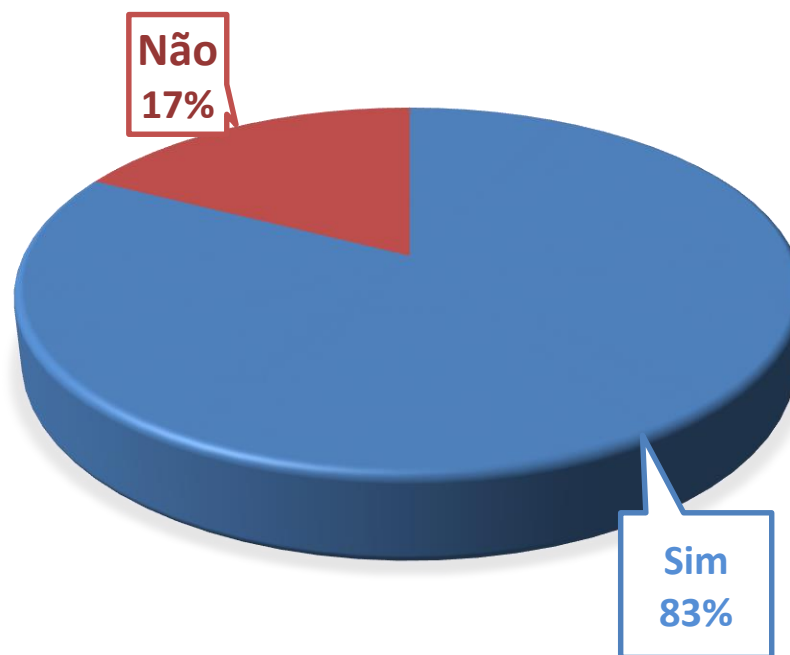
Questionário - Estratégia Nacional Ciclo 2021-2026

O questionário teve por objetivo captar a percepção dos tribunais brasileiros a respeito da atual Estratégia Nacional, identificar melhorias e prospectar cenários, possibilitando a reflexão e o debate quanto à atuação do Poder Judiciário nos próximos anos.

Esse questionário foi realizado por meio eletrônico entre os dias 6 de maio e 24 de maio de 2019, e enviado aos 90 tribunais brasileiros e aos Conselhos de Justiça.

Todos os órgãos do Poder Judiciário apresentaram suas respostas.

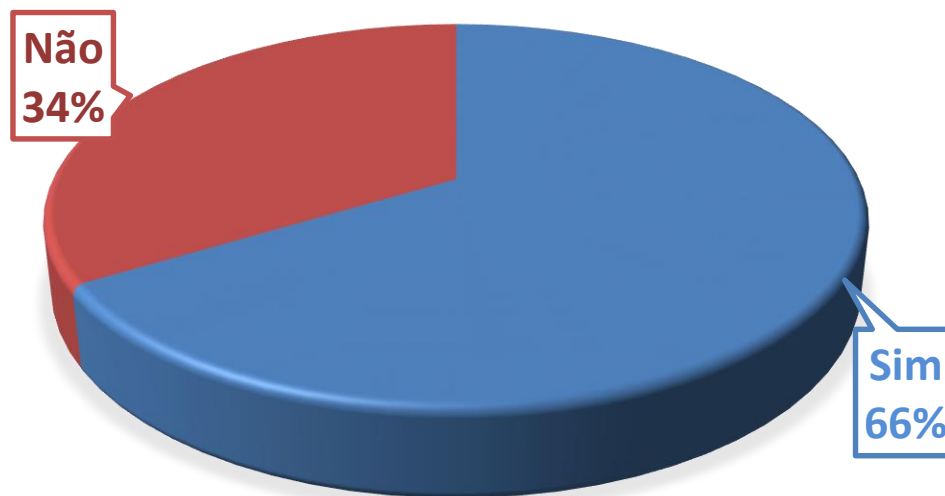
A atual Estratégia Nacional é composta pelos componentes: Missão, Visão, Valores e Macrodesafios. O órgão considera que esses componentes são suficientes?



Algumas sugestões de outros componentes que poderiam compor a próxima Estratégia:

- Perspectivas estratégicas
- Metas Nacionais como indicadores de desempenho
- Indicadores nacionais e banco de iniciativas para cada Macrodesafio
- Linhas de atuação para cada Macrodesafio
- Propósito de existência do Poder Judiciário para composição do Referencial Estratégico “Assegurar a paz social e a estabilidade do Estado Democrático de Direito”
- Diretrizes Estratégicas
- Realização de avaliação periódica do cenário e do grau de atingimento das metas e indicadores pelos Tribunais

O órgão considera que a descrição da Missão do Poder Judiciário “Realizar Justiça” está adequada para o próximo planejamento estratégico?



Sugestões gerais de melhorias para a descrição da Missão do Poder Judiciário

Missão atual: “Realizar Justiça”.

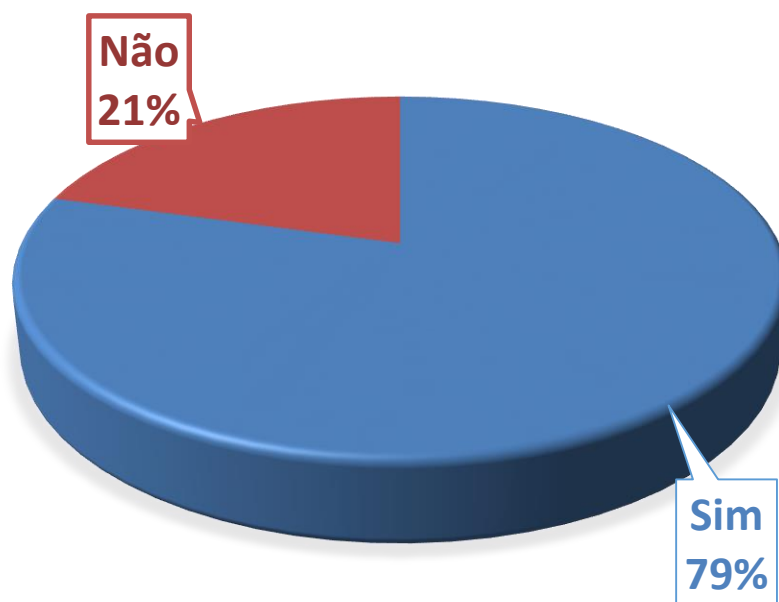
- Considerar a qualidade da prestação jurisdicional
- A missão atual é muito ampla e difícil de ser quantificada por meio de indicadores/metasp
- Aperfeiçoar o detalhamento da Missão, de modo a atender a todos os ramos do Poder Judiciário
- Expandir o termo para “justiça igualitária para todos”
- Conteúdo adequado, mas poderia ser mais resumida

Algumas sugestões de melhorias para a descrição da Missão do Poder Judiciário

Missão atual: “Realizar Justiça”.

- “Promover a justiça de forma célere, efetiva e transparente, contribuindo para a paz social e o fortalecimento da cidadania.”
- “Realizar Justiça por meio de efetiva prestação jurisdicional”
- “Solucionar conflitos e garantir os direitos de cidadania.”
- “Realizar Justiça e Pacificação Social”
- “Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.”
- “Realizar justiça igualitária para todos”
- “Realizar a prestação jurisdicional, buscando a pacificação social e a manutenção do Estado Democrático.”

O órgão considera que a descrição da Visão do Poder Judiciário “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social” está adequada para o próximo planejamento estratégico?



Algumas sugestões de melhorias para a descrição da Visão do Poder Judiciário

Visão atual: “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

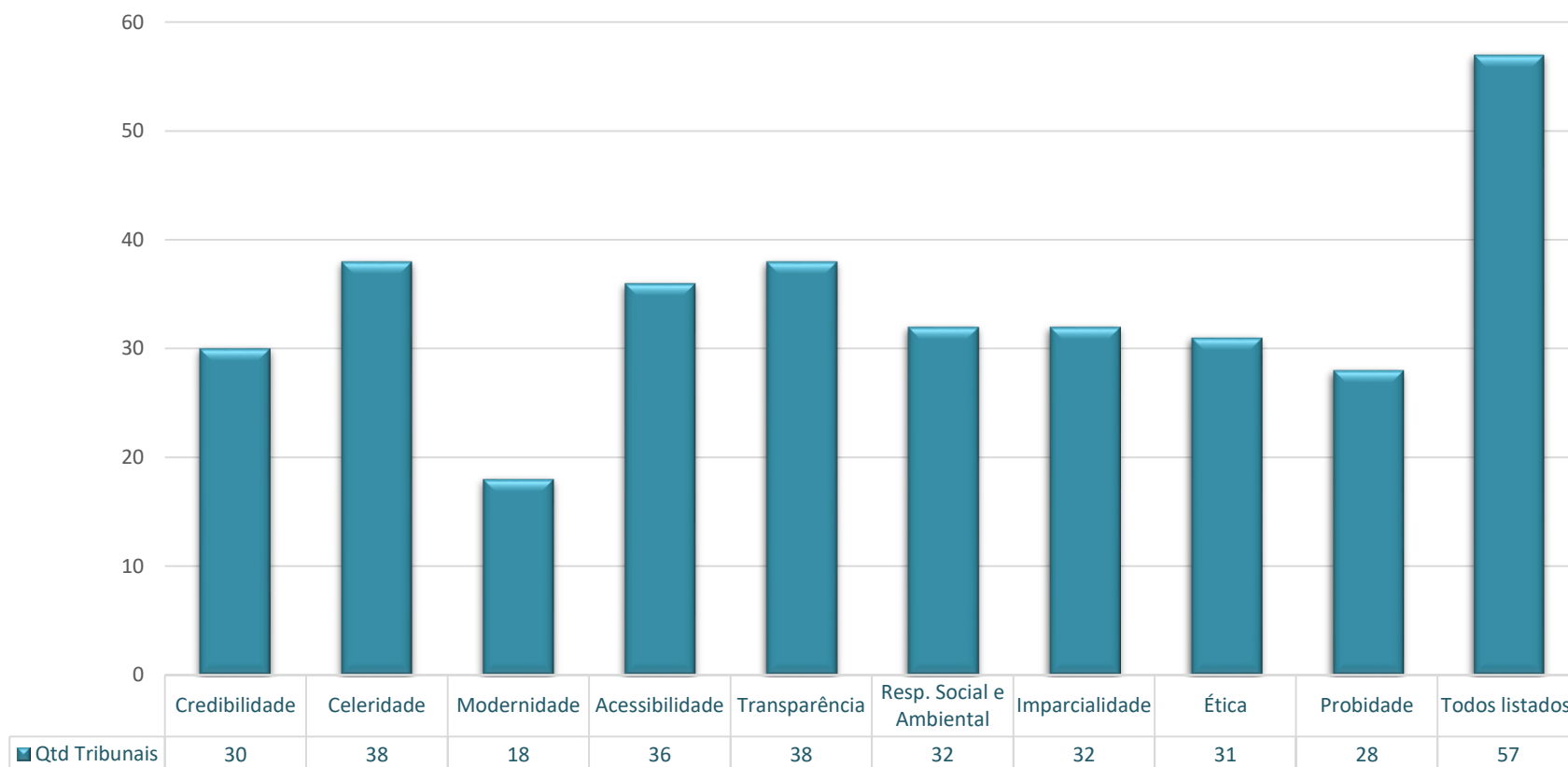
- A visão poderia ser descrita em termos mais concretos, mensuráveis e atingíveis no período descrito
- Não é necessária a descrição
- Os termos “equidade” e “paz social” podem ser analisadas como inatingíveis
- A visão de futuro deve ser atualizada para atender aos novos anseios sociais e visar ao fortalecimento da própria instituição Poder Judiciário
- Incluir na visão os impactos esperados na realização da missão definida

Algumas sugestões de melhorias para a descrição da Visão do Poder Judiciário

Visão atual: “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social”.

- “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social com segurança jurídica”
- “Ser reconhecido pela sociedade como instrumento confiável e efetivo de justiça, equidade e paz social.”
- “Solucionar conflitos através da aplicação da lei com independência harmônica para a efetiva justiça, equidade e paz social.”
- “Realizar a pacificação social e a manutenção do Estado Democrático de Direito, através da efetiva prestação jurisdicional.”

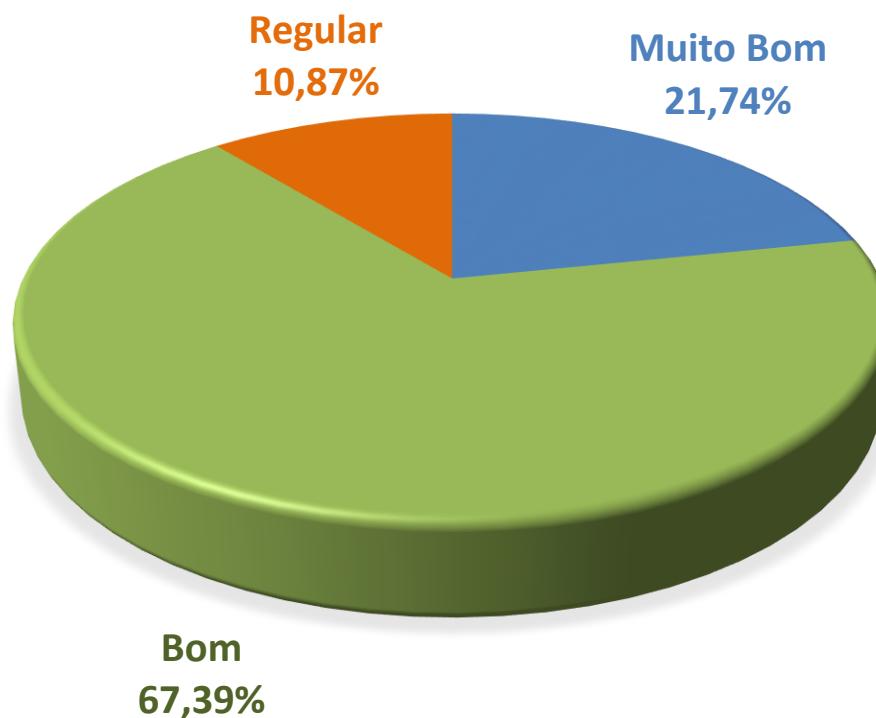
Com relação aos atributos de valor do Poder Judiciário, quais o órgão avalia que devem permanecer para o próximo ciclo?



Quais outros atributos de valor o órgão considera necessário para o próximo ciclo da estratégia?

- Eficiência
- Independência
- Competência
- Inovação
- Qualidade
- Efetividade
- Moralidade
- Impessoalidade
- Humanização
- Autonomia
- Valorização das Pessoas
- Accountability
- Comprometimento
- Governança
- Integridade

Como o órgão avalia o atual Planejamento Estratégico do Poder Judiciário?



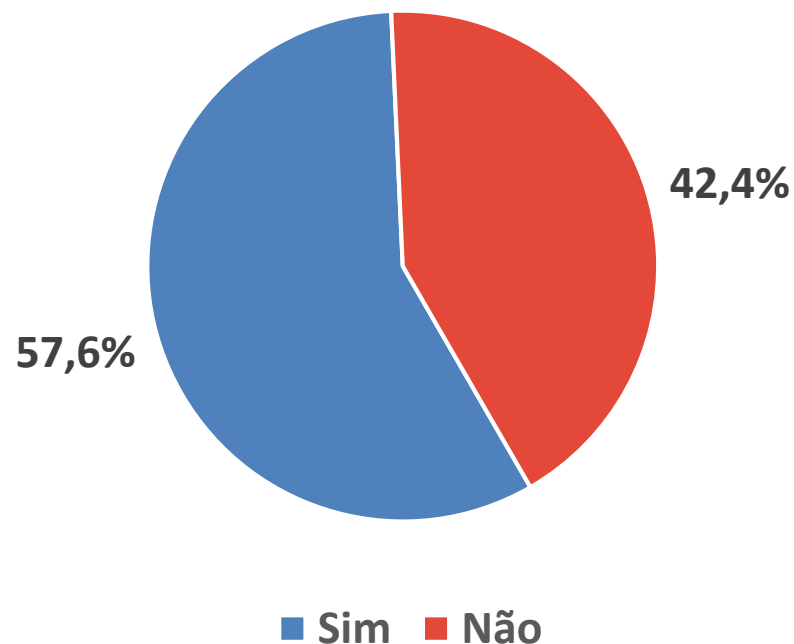
Quais os principais desafios para que o Poder Judiciário fortaleça sua atuação institucional no próximo ciclo (2021 - 2026)?

- Uso efetivo do instituto do recurso repetitivo
- Segurança jurídica com a construção de jurisprudência forte
- Transmitir credibilidade e aproximação com a Sociedade
- Eficiência operacional com unificação dos sistemas informatizados e inteligência artificial
- Quantidade insuficiente de magistrados e de servidores
- Restrição orçamentária
- Combater de modo firme a corrupção e ser mais eficiente
- Alinhar a Estratégia Nacional com as demandas que são exigidas pelo Tribunal de Contas da União

Diagnóstico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020

Execução e Monitoramento

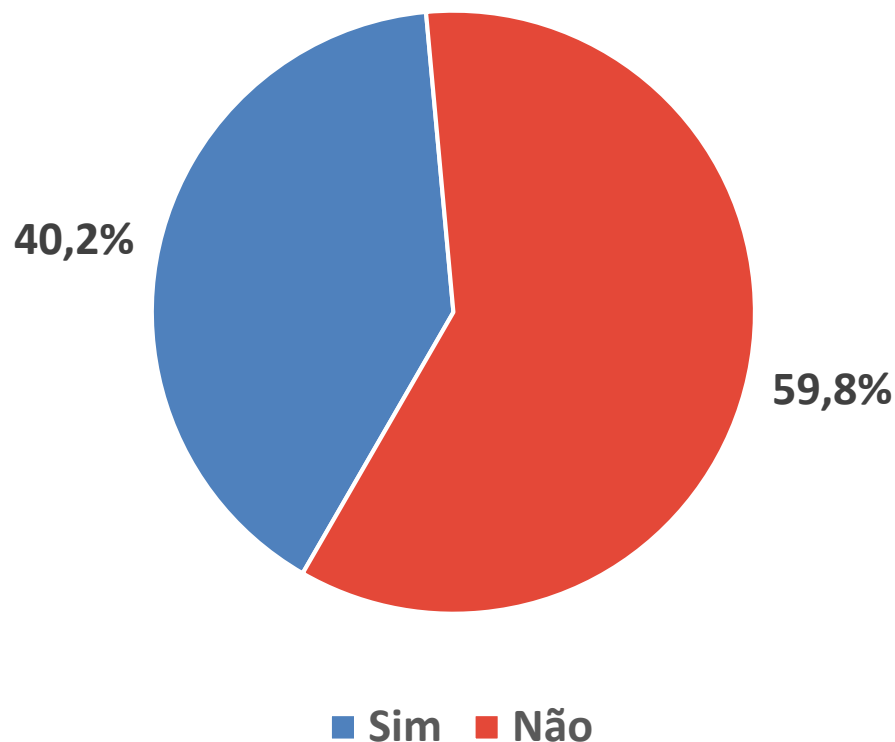
O órgão conseguiu priorizar, por meio de indicadores ou iniciativas estratégicas, todos os Macrodesafios previstos no atual Plano Estratégico do Poder Judiciário?



Caso a resposta a questão anterior tenha sido negativa, quais Macrodesafios ainda precisam ser priorizados?

Macrodesafio	Quantidade de tribunais/conselhos
Garantia dos direitos de cidadania	12
Combate à corrupção e à improbidade administrativa	13
Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	9
Adoção de soluções alternativas de conflito	5
Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes	10
Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas	12
Aprimoramento da gestão da justiça criminal	8
Fortalecimento da segurança do processo eleitoral	6
Melhoria da gestão de pessoas	16
Aperfeiçoamento da gestão de custos	18
Instituição da governança judiciária	19
Melhoria da infraestrutura e governança de TIC	13
Total de órgãos que ainda não priorizou todos os macrodesafios	42

Houve alguma dificuldade no alinhamento das metas/indicadores/iniciativas institucionais com os Macrodesafios do Poder Judiciário?



Caso a resposta a questão anterior tenha sido positiva, indique quais foram as dificuldades e as medidas necessárias para saná-las?

Justiça Eleitoral

Dificuldades:

- Temática Socioambiental foi difícil de alinhar;
- Restrição orçamentária, crise financeira;
- Pressão social por redução de gastos;
- Rezoneamento eleitoral;
- Materialização das ações e projetos para dar efetividade ao Plano;
- Incompreensão do desdobramento da estratégia pelo nível operacional, em razão de deficiências técnicas/conceituais e comunicação;
- Melhor coordenação do TSE, órgão central orçamentário.

Medidas:

- Redução de gastos ligados às práticas socioambientais;
- Ações de esclarecimento sobre o funcionamento do processo eletrônico de votação;
- Matéria regulamentada pelo TSE 23.504/2016.

Justiça Estadual

Dificuldades:

- Descompasso entre o PPA e o PEN;
- Inexistência de parâmetros comparativos;
- Ausência de indicadores nos macrodesafios;
- Falta de estrutura de pessoal adequado;
- Crise fiscal (Recursos humanos, tecnológicos, orçamentário e financeiro limitados para cumprimento dos macrodesafios);
- Esforço maior para o alinhamento institucional devido à descontinuidade das sucessões de gestões;
- Falta de maturidade para elaboração de iniciativas estratégicas relacionadas aos macrodesafios;
- Cultura institucional.

Medidas:

- Investimento em capacitação dos servidores;
- Criação de indicadores complementares;
- Rede de Governança fortalecida;
- Apoio do CNJ para mudança cultural.

Caso a resposta a questão anterior tenha sido positiva, indique quais foram as dificuldades e as medidas necessárias para saná-las?

Justiça Federal

Dificuldades:

- Deficiências em recursos humanos e materiais;
- Restrição imposta pela LDO em nomear servidores para cargos vagos;
- Restrições orçamentárias.

Medidas:

- Versão de recursos para a migração para o Pje;
- Intensificação de tratativas com órgãos parceiros para simplificar a solução de conflitos;
- Aprimoramentos implantados na extração de dados estatísticos.

Justiça do Trabalho

Dificuldades:

- Instrumentos de mensuração de alguns macrodesafios;
- Baixa maturidade do tribunal em gestão estratégica à época da elaboração do plano;
- Dificuldade em relação ao macrodesafio “Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes”.

Medidas:

- Aprimorar/desenvolver os conhecimentos da equipe.

Aspectos Positivos e Pontos de Melhorias

- MACRODESAFIOS
- PROCESSOS PARTICIPATIVOS – FORMULAÇÃO DAS METAS NACIONAIS
- POLÍTICA DAS METAS

Aspectos positivos sobre os MACRODESAFIOS (denominação, tema, descrição, entre outros).

- Amplos e abrangentes;
- Clareza na denominação e na descrição;
- Orientação para o Poder Judiciário;
- Flexibilidade para alinhamento do tribunal, mantendo a autonomia;
- Adequação à realidade dos segmentos de justiça;
- Objetividade;
- Temas relevantes;
- Atuação sistêmica dos macrodesafios;
- Foco na soluções dos conflitos, sem deixar de lado processos de apoio.

Pontos de melhorias sobre os MACRODESAFIOS (denominação, tema, descrição, entre outros).

- Inclusão de novos macrodesafios relacionados a: inovação, orçamento e finanças, gestão de riscos, gestão do conhecimento, gestão de processos, gestão de aquisição, desburocratização, sustentabilidade/responsabilidade socioambiental;
- Aperfeiçoamento de macrodesafios já existentes: Instituição da governança judiciária, Aperfeiçoamento da gestão de custos, Fortalecimento do processo eleitoral;
- Reduzir a quantidade;
- Melhorar a objetividade, torná-los ainda mais pontuais e específicos;
- Criação e definição de indicadores para cada macrodesafio, sugestões de desdobramentos;
- Incluir sugestões de implementação dos macrodesafios, tais como planos de ação, projetos.

Aspectos positivos sobre os PROCESSOS PARTICIPATIVOS - FORMULAÇÃO DAS METAS NACIONAIS.

- Existência e funcionamento da Rede de Governança como parceiro estratégico, fortalecimento das estruturas de governança;
- Construção colaborativa das Metas, envolvendo tanto os atores internos quanto externos;
- Adequação das metas à realidade de cada segmento;
- Maior engajamento e comprometimentos dos tribunais;
- Envolvimento do público interno, permitindo a conscientização da responsabilidade de cada agente na obtenção dos resultados esperados;
- Diálogo institucional dos órgãos do Poder Judiciário e o CNJ;
- Fomentar a ampla participação;
- Disponibilização tempestiva do Caderno de Orientações das Metas Nacionais;
- As campanhas de divulgação das pesquisas agregam valor à imagem dos tribunais;
- Estímulo à análise das condições e capacidade de cumprimento da meta;
- Estimulo à reflexão e debate dos tribunais sobre questões estratégicas;
- Promove transparência.

Pontos de melhoria sobre os PROCESSOS PARTICIPATIVOS - FORMULAÇÃO DAS METAS NACIONAIS.

- Disponibilização da data para início das tratativas sobre a formulação das Metas com maior antecedência;
- Realizar campanhas de conscientização/divulgação junto à sociedade;
- Apresentação menos técnica das meta (por exemplo, FAQ do CNJ para ser replicado);
- Aumentar a quantidade de reuniões e/ou encontros, inclusive com reuniões regionais;
- Realizar etapa anterior à consulta, proporcionando conhecimento à sociedade sobre as reais competências de cada segmento;
- Avaliar a possibilidade de realização de pesquisa unificada pelo CNJ sobre as metas nacionais, os segmentos fariam somente sobre as metas específicas;
- Portal único de consulta popular para cada segmento de justiça;

Pontos de melhoria sobre os PROCESSOS PARTICIPATIVOS - FORMULAÇÃO DAS METAS NACIONAIS.

- Iniciar o processo no primeiro trimestre, maior lapso temporal para realização dos processos participativos, antecedência na divulgação das datas dos encontros;
- Maior direcionamento do CNJ das prioridades estratégicas para o exercício;
- Disponibilizar metas e glossários ainda em dezembro;
- Maior transparência do CNJ no processo decisório de finalização da PAME, com justificativas pelo não acolhimento das sugestões oriundas dos tribunais;
- Formalizar o papel das Corregedorias no processo;
- Obrigatoriedade anual tem enfraquecido o processo;
- Alinhamento de datas entre as Metas Nacionais e o orçamento.

Aspectos positivos sobre a POLÍTICA DAS METAS NACIONAIS.

- Integração do Poder Judiciário;
- Processo participativo e democrático;
- Direcionamento nas ações;
- Uniformização das ações pelos órgãos de Poder Judiciário;
- Celeridade, produtividade e efetividade na prestação jurisdicional;
- Melhoria contínua dos magistrados e servidores;
- Atuação da rede de governança colaborativa;
- Consideração das especificidades de cada segmento de justiça na definição das Metas Nacionais;

Aspectos positivos sobre a POLÍTICA DAS METAS NACIONAIS.

- Criação de parâmetros e métricas comuns para todos os órgãos;
- Impulsionam o andamento processual;
- Transparência no processo;
- Mantêm o norte do Judiciário nacionalmente;
- Acompanhamento sistemático;
- A vinculação entre o glossário das Metas Nacionais com as variáveis e indicadores do relatório Justiça em Números;
- Manutenção das metas prioritárias ao longo dos anos;
- Promove o alcance dos macrodesafios.

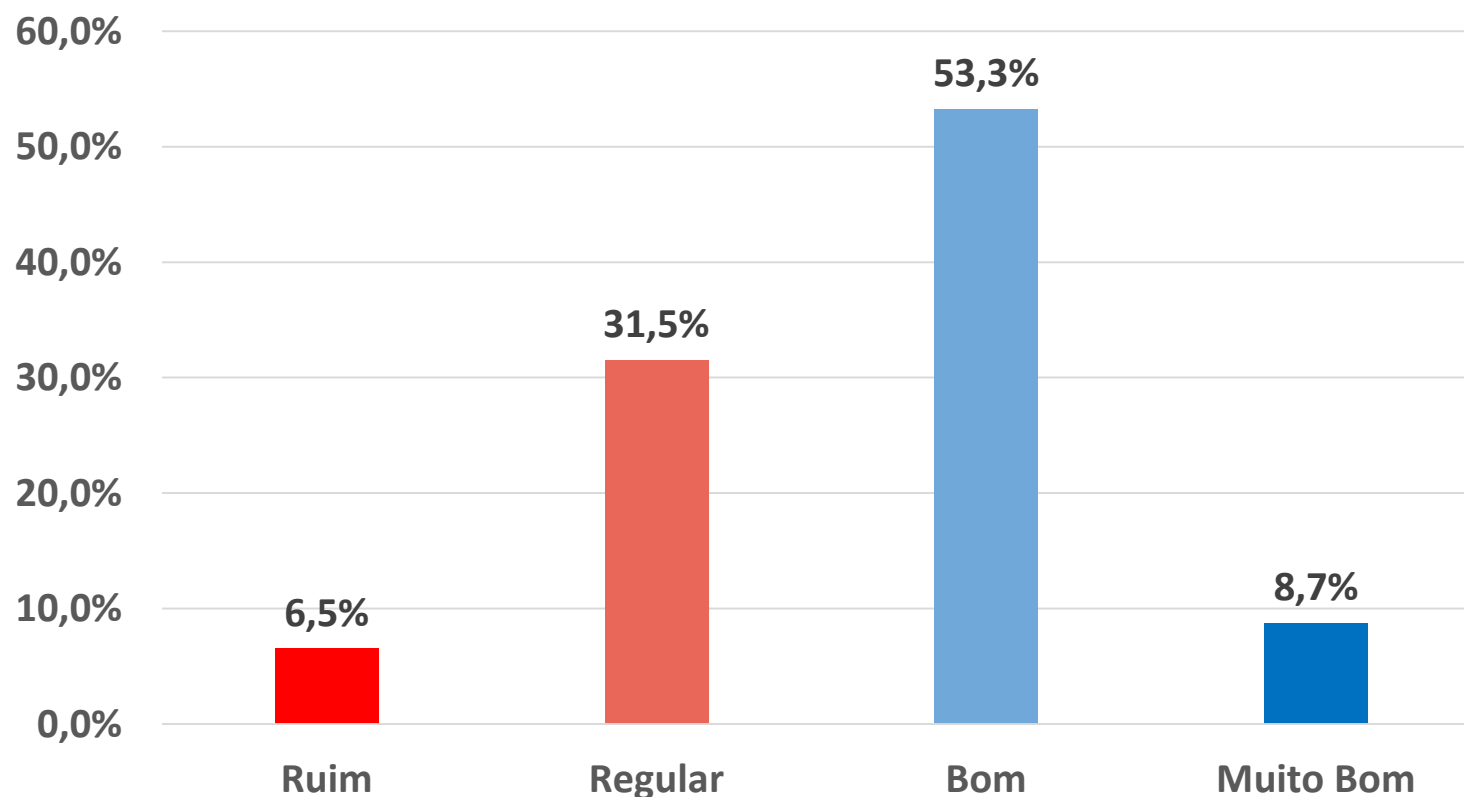
Pontos de melhoria sobre a POLÍTICA DAS METAS NACIONAIS.

- Publicação dos Glossários com a maior brevidade possível (Dezembro);
- Metas mantidas em todos os exercícios (ex: Metas 1 e 2) como indicadores ligados aos macrodesafios;
- Extração dos dados das Metas Nacionais pelo Módulo de Produtividade;
- É essencial que as Tabelas Processuais Unificadas estejam revisadas e que contemplem todas as classes processuais, assuntos e movimentos que são usados para composição das metas, assim como as orientações de aplicação de cada classe ou movimento;
- Aprimorar o modelo de atuação da Rede de Governança;
- As Metas Nacionais devem refletir desafios comuns dos segmentos de justiça, diagnosticando problemas por mapeamento de processos e pesquisas e não apenas via dados estatísticos que indiquem, por exemplo, o acúmulo processual;
- Pouca abertura para mudança nas Metas mesmo tendo um processo participativo;

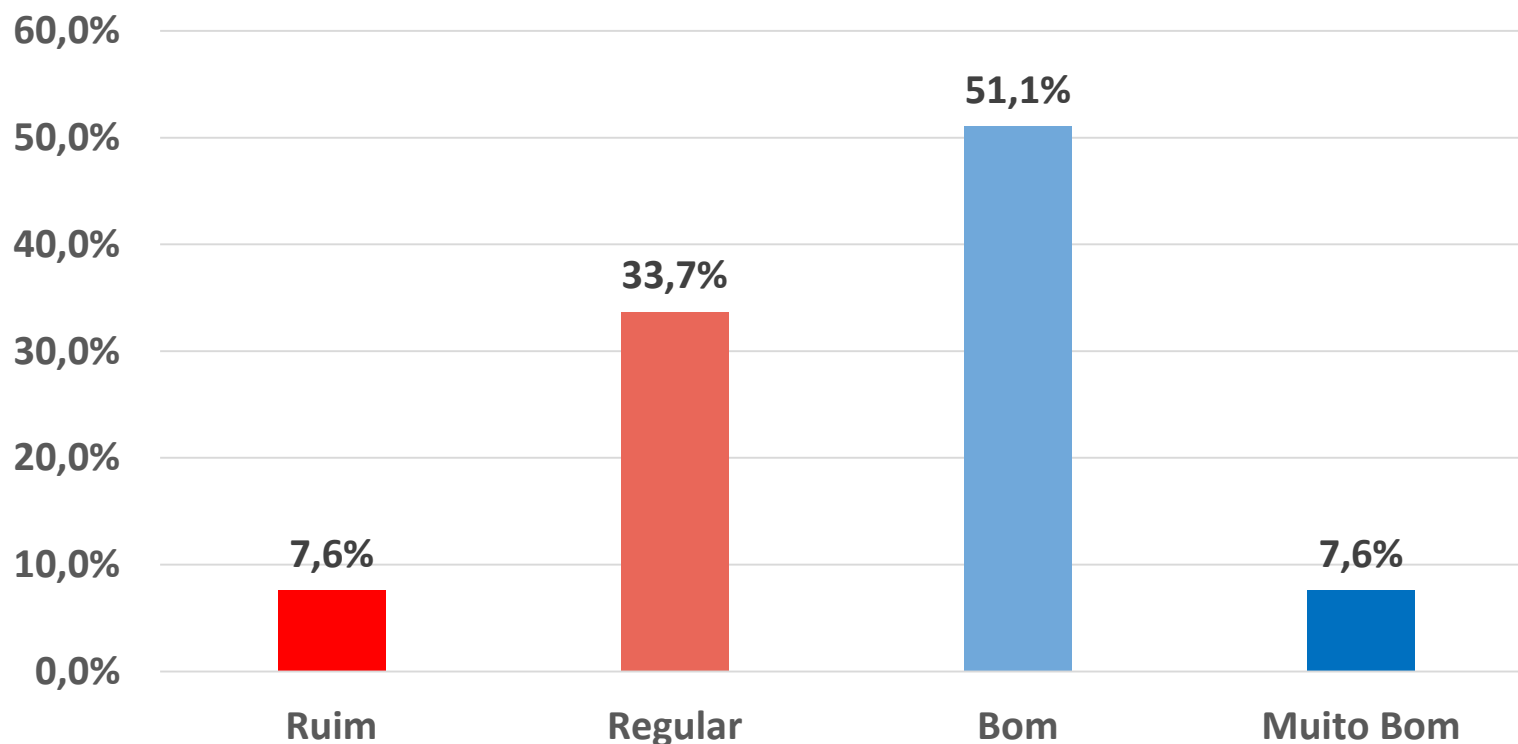
Pontos de melhoria sobre a POLÍTICA DAS METAS NACIONAIS.

- Privilegiar a evolução do desempenho do Tribunal em relação a seus próprios parâmetros e não em relação aos outros Tribunais;
- Dificuldade dos tribunais em coletar dados confiáveis (Grande volume de variáveis do JN e dificuldade de interpretá-las);
- Reforçar divulgação além da Governança;
- Fortalecer o processo participativo;
- Alinhamento de calendário entre orçamento e aprovação das Metas Nacionais;
- Maior divulgação e promoção das boas práticas;
- Incluir aspectos de gestão nas metas;
- Possibilitar aos Tribunais informar a razão do descumprimento de alguma meta e constar a justificativa nos relatórios realizados.

Como o órgão avalia o monitoramento da atual Estratégia Nacional do Poder Judiciário?



Como o órgão avalia o instrumento de monitoramento da Estratégia, Questionário de Acompanhamento da Execução da Estratégia Nacional, elaborado pelo CNJ?



Sugestões de Metodologias

- Manutenção do Balanced Scorecard – BSC como modelo;
- Uso do Balanced Scorecard – BSC associado à técnica de cenários prospectivos;
- Verificar o modelo do Tribunal de Contas da União;
- Construção do Planejamento Estratégico associado ao método Grumbach;
- Definir o desempenho dos macrodesafios seja através de metas, indicadores;
- Planejamento Estratégico Situacional (PES) – desenvolvedor Carlos Matus;
- Integração entre o método BSC e Canvas;
- Realizar parcerias com organizações GovTech (Centro de Liderança Pública, Colab, Vetor Brasil, Gnova)

Departamento de Gestão Estratégica

revisaodaestrategianacional@cnj.jus.br

2326-5302