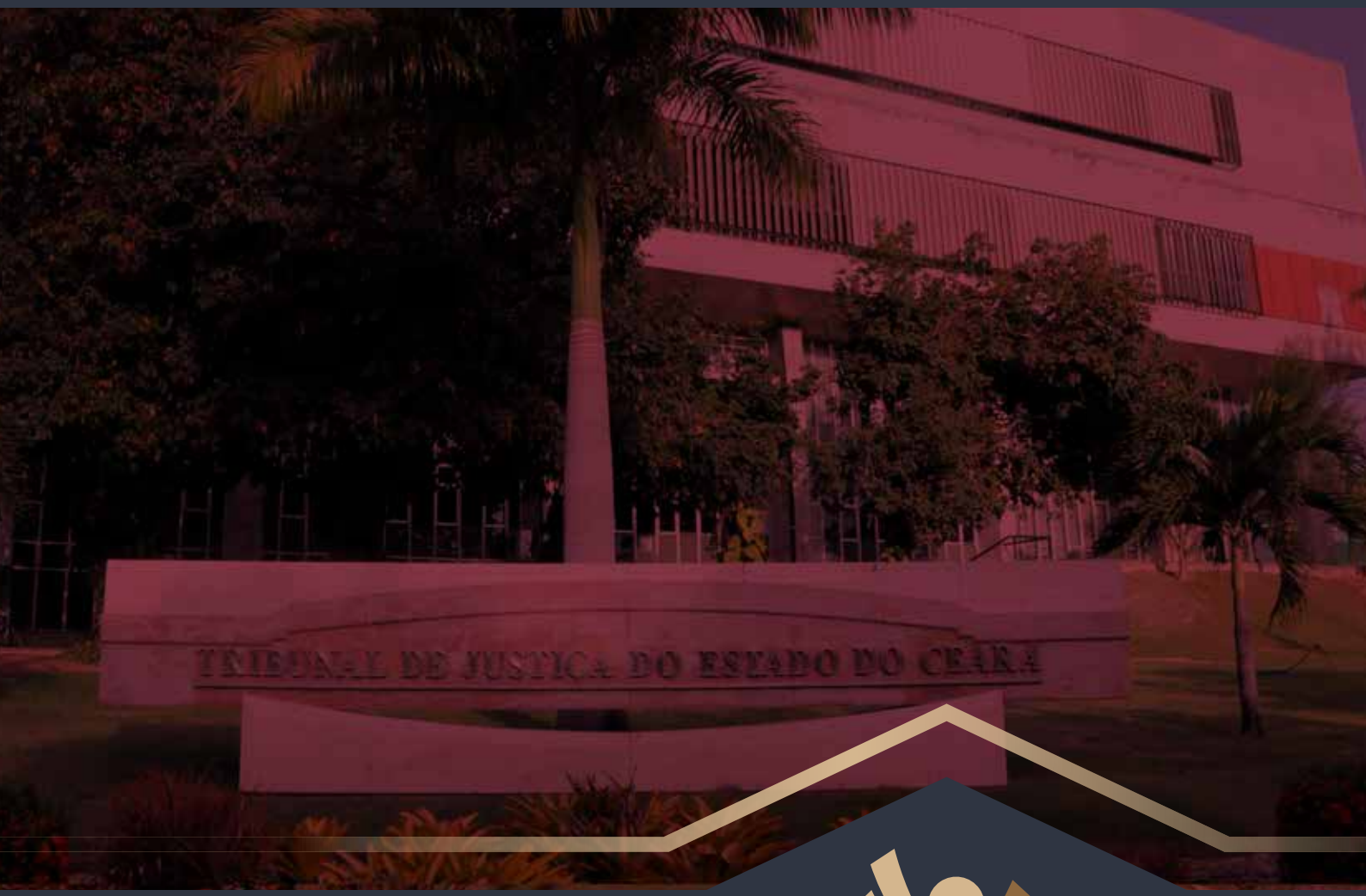
POR DENTRO DA ESTRATÉGIA



Planejamento Estratégico
TJCE 2030

A construção do Planejamento Estratégico TJCE 2030

2021

Estado do Ceará
Poder Judiciário
Tribunal de Justiça

PUBLIX
INSTITUTO

1. Conceitos e motivacão

O Planejamento Estratégico é um conjunto de mecanismos sistêmicos que utiliza processos metodológicos para contextualizar e definir orientadores estratégicos – missão, visão de futuro e valores organizacionais –, bem como para estabelecer objetivos, indicadores, metas e ações, e realizar a devida mobilização de recursos e pessoas para a tomada de decisões com vistas ao alcance dos resultados pretendidos.

Nos últimos anos, o Poder Judiciário tem reconhecido a importância do planejamento quanto ao melhor uso de recursos e aperfeiçoamento da qualidade do serviço entregue à sociedade, buscando cumprir sua missão principal:

Garantir direitos para realizar justiça no Ceará.

E é a história por trás do estabelecimento dessa missão institucional e do que se seguiu a ela que será apresentada nessa publicação.

2. O ponto de partida

O evento inicial de elaboração do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará para o horizonte de 2030 ocorreu em maio de 2020 – em formato a distância em razão da pandemia do Covid 19 – com uma abertura pelo Presidente do Tribunal à época, Des. Washington Araújo, que ressaltou a importância dos trabalhos de planejamento para o o estabelecimento do futuro da organização e para uma melhor atuação do Tribunal junto à sociedade, e uma palestra sobre gestão estratégica realizada pelo sócio e consultor sênior do Instituto Publix, Prof. Caio Marini, voltada para todos os servidores do TJCE.

A palestra intitulada "Gestão estratégica para resultados na administração pública: nova estratégia para novos tempos" procurou demonstrar o contexto e a nova realidade com que as organizações irão se deparar – tais como maior complexidade do ambiente de atuação; demandas e expectativas crescentes; limitação de recursos; necessidade de maior integração e articulação; necessidade de lidar e mitigar *gaps* de desempenho, entre outras – intensificados pela pandemia do Covid 19 e pela maneira como as sociedades tem se organizado, com maior uso de tecnologias e de formas alternativas de trabalho e de relacionamento, e maior percepção de cidadania, que requererá uma nova forma de atuação e uma postura diferenciada por parte das organizações.

Esse contexto e realidade prementes exigirão colaboração, articulação em rede e ainda mais foco e orientação estratégica. Como apresentado na palestra, "nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia". E nesse sentido, o Plano Estratégico TJCE 2030 ganha ainda mais relevância.

3. A primeira etapa do Planejamento Estratégico

Em workshop realizado em meados de junho de 2020 com o Grupo de Desenvolvimento do Plano Estratégico 2030, apoiado pela consultoria técnica do Instituto Publix, iniciou-se a discussão quanto aos *stakeholders* (partes interessadas) da instituição, ação que correspondeu ao primeiro bloco propriamente dito do Plano Estratégico TJCE 2030.

A figura a seguir ilustra o Mapa da Jornada de construção do Plano TJCE 2030 composto por três grandes etapas, a saber:

- Diagnóstico e Análise Organizacional;
- Formulação Estratégica; e
- Alinhamento estratégico.

Objetivando uma orientaçõa metodológica e organização dos trabalhos, essas três etapas foram divididas em treze blocos, que corresponderam às diversas discussões e análises realizadas pelas equipes técnicas para a construção do referido Plano, conforme pode ser visto no Mapa da Jornada a seguir:

Vale ressaltar que essa mesma jornada foi percorrida concomitantemente pelos servidores do TJCE que realizaram o curso Gestão Estratégica Orientada para Resultados em formato EaD (ensino a distância). Este curso, ao longo dos seus módulos, contou com diversas atividades interativas – diagnóstico organizacional, proposição de visão de futuro e valores organizacionais, ideação de projetos estratégicos, entre outras – para viabilizar a participação e a contribuiçao ativa dos servidores e colaboradores na construção do Planejamento Estratégico do Tribunal. E nesse sentido,

cada modulo do curso foi desenvolvido no mesmo período temporal das discussões das equipes técnicas afins aos blocos do planejamento.

Como ilustrado no Mapa da Jornada, a primeira etapa de construção do Planejamento Estratégico foi composta pelos blocos 1 a 4, a saber:

- Gestão de *stakeholders*;
- Análise de contexto para formulação estratégica;
- Análise interna para formulação estratégica; e
- Diagnóstico organizacional.

A Gestão de *stakeholders* (primeiro bloco do Mapa) fez-se relevante para a instituição reconhecer quem são e o que esperam dela as partes interessadas que impactam ou são impactadas de alguma forma por sua atuação e assim definir suas estratégias de ação perante cada uma delas.

Para tanto, esse primeiro bloco propiciou a identificação das principais partes interessadas e as caracterizou conforme o seu grau de atuação e influência, e interesse perante o Poder Judiciário do Estado do Ceará.

No segundo bloco – Análise de contexto para a formulação estratégica – a discussão centrou-se em aspectos externos que impactam (ou podem impactar) o desempenho do TJCE, tais como fatores políticos, ambientais, sociais, tecnológicos, econômicos e legais, bem como em possíveis cenários para a atuação do Tribunal, identificando acontecimentos (positivos ou negativos), seus impactos sobre a atuação da instituição e as suas probabilidades de ocorrência. A ideia central foi propiciar ao TJCE uma visão de "atuação por antecipação" perante os acontecimentos com grande impacto e alta probabilidade de ocorrência, assegurando o melhor aproveitamento de oportunidades e mitigando possíveis ameaças ou situações indesejadas.

O terceiro bloco teve como cerne a análise interna para a formulação estratégica. A discussão foi orientada para a identificação de pontos fortes da instituição, ou seja, aspectos internos que permitem que o TJCE possa desempenhar adequadamente as suas atribuições e alcançar bons resultados, bem como para a identificação de pontos fracos ou aspectos que podem dificultar a atuação do Tribunal. O ponto central é que a organização consiga perceber o que a faz obter bons resultados e o que pode ser desenvolvido ou aperfeiçoado, seja em gestão de pessoas, processos de trabalho, sistemas de informação, governança, clima organizacional etc.

O quarto bloco encerrou o Diagnóstico Organizacional, que conforme citado anteriormente, correspondeu à primeira etapa de construção do Planejamento Estratégico do TJCE. Em síntese, esse bloco consolidou aspectos internos e externos afins à atuação do TJCE, permitindo uma visão holística do que precisa ser acompanhado e desenvolvido para o sucesso da instituição. E para tanto, fez uso da matriz SWOT, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como procurou levantar os graus de gravidade, urgência e tendência no que tange a cada aspecto listado como ponto fraco ou ameaça, e os graus de robustez, sustentabilidade e tendência no que tange a cada aspecto listado como ponto forte ou oportunidade.

4º BLOCO

Melhores momentos da 1ª Etapa

4. A segunda etapa do Planejamento Estratégico

A segunda etapa de construção do Planejamento Estratégico foi a mais extensa e composta pelos blocos 5 a 10 do Mapa da Jornada, a saber:

- A identidade organizacional e o processo estratégico;
- *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico;
- Mensuração do desempenho estratégico e os 6Es do desempenho;
- Inovação e ideação de projetos estratégicos;
- Priorização e portfolio; e
- Gestão ágil de projetos e orçamento.

No quinto bloco – A identidade organizacional e o processo estratégico – o ponto focal foi a definição da missão, da visão de futuro e dos valores organizacionais. Esses três elementos estratégicos correspondem aos principais direcionadores de uma organização e, portanto, máxima atenção foi dada a eles.

Considerando a importância do assunto, dois workshops foram realizados. No primeiro, ocorrido no final de julho de 2020, o Grupo de Desenvolvimento discutiu a proposta de missão organizacional – de caráter mais duradouro e que representa a razão de ser da organização –; de visão de futuro – de caráter transformacional e que representa o "como" a organização quer se posicionar e ser vista no futuro –; e dos valores organizacionais – que representam os princípios ou crenças que servem de guia para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no âmbito da atuação no TJCE, conforme observado na figura a seguir:

Logo em seguida, o TJCE abriu espaço para que todos os servidores, magistrados, estagiários e demais colaboradores pudessem se manifestar por meio de consulta no TJNET e, assim, contribuir para a definição da identidade organizacional do Tribunal.

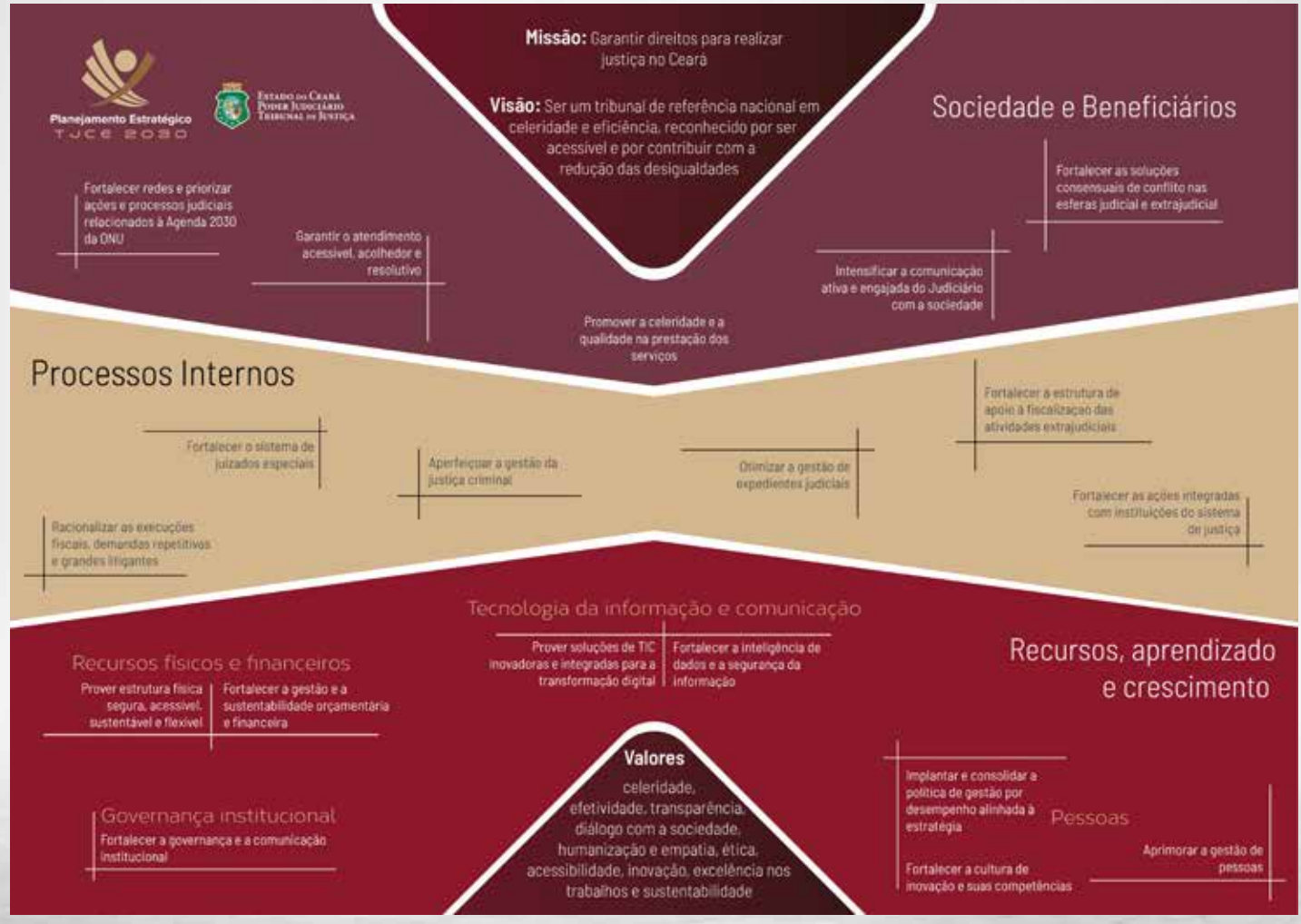
Após a consulta, aconteceu o segundo workshop com o Grupo de Desenvolvimento, que utilizou os resultados do primeiro encontro e das sugestões dos demais servidores e colaboradores para consolidar o seu entendimento sobre a missão e os valores organizacionais, e, principalmente, sobre a visão de futuro capaz de orientar uma ação transformacional do TJCE para o horizonte de 2030.

Definida a identidade organizacional, passou-se para o sexto bloco da construção do Plano: o *Balanced Scorecard* e o Mapa Estratégico, que também foi realizado em dois workshops, sendo o primeiro no final de agosto e o segundo no início de setembro de 2020. No primeiro deles, o Grupo de Desenvolvimento, dividido em 3 grupos de discussão, propôs objetivos estratégicos afins a cada uma das três perspectivas que compõem o Mapa Estratégico do TJCE: Recursos, Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; e Sociedade e Beneficiários. Foi uma discussão bastante rica, repleta de boas sugestões não apenas em termos de objetivos, mas também de possíveis projetos ou ações a serem tratados em momentos posteriores da construção do Plano Estratégico do TJCE.

O segundo workshop desse sexto bloco representou uma importante oportunidade para que cada grupo de discussão pudesse tecer comentários e dar sugestões aos objetivos definidos por outros grupos. Na sequência, os grupos originais, ou seja, aqueles que definiram preliminarmente os objetivos no âmbito de cada perspectiva, fizeram uma validação das sugestões. Por fim, já reunidos em plenária, os participantes do workshop explicitaram os desafios e a satisfação em apoiar a construção do Mapa Estratégico e foram informados de que o material seria submetido à validação pelo Grupo Gestor.

E nesse sentido, no dia 14 de setembro de 2020, o Presidente à época do TJCE, Des. Washington Araújo, conduziu a primeira reunião do Grupo de Validação, responsável pela avaliação e aprovação dos trabalhos de construção do Plano Estratégico TJCE 2030. Na ocasião, os componentes estratégicos (missão, visão de futuro e valores organizacionais) e o Mapa Estratégico foram validados. Em essência, a visão de futuro teve a sua redação aperfeiçoada, porém mantendo o sentido discutido anteriormente, e todos os demais componentes estratégicos, incluindo missão, valores e os objetivos definidos nas 3 perspectivas foram aprovados integralmente. No final da reunião, o Grupo fez questão de elogiar os trabalhos desenvolvidos até aquele momento e de reforçar a importância dessa ação para a construção do futuro desejado para o TJCE.

A figura a seguir ilustra o Mapa Estratégico aprovado após o trabalho de construção do Grupo de Desenvolvimento e de apreciação pelo Grupo de Validação.



Uma vez definida a identidade organizacional e construído o Mapa Estratégico, iniciou-se o sétimo bloco da construção do Planejamento Estratégico do TJCE – Mensuração do desempenho – a partir do uso de metodologias e ferramentas específicas para essa finalidade, notadamente a metodologia dos "6Es do desempenho", que aborda, entre outros pontos, as distinções e aplicações de cada um dos tipos de indicadores necessários para o acompanhamento de resultados organizacionais: efetividade, eficácia, eficiência, economicidade, excelência e execução.

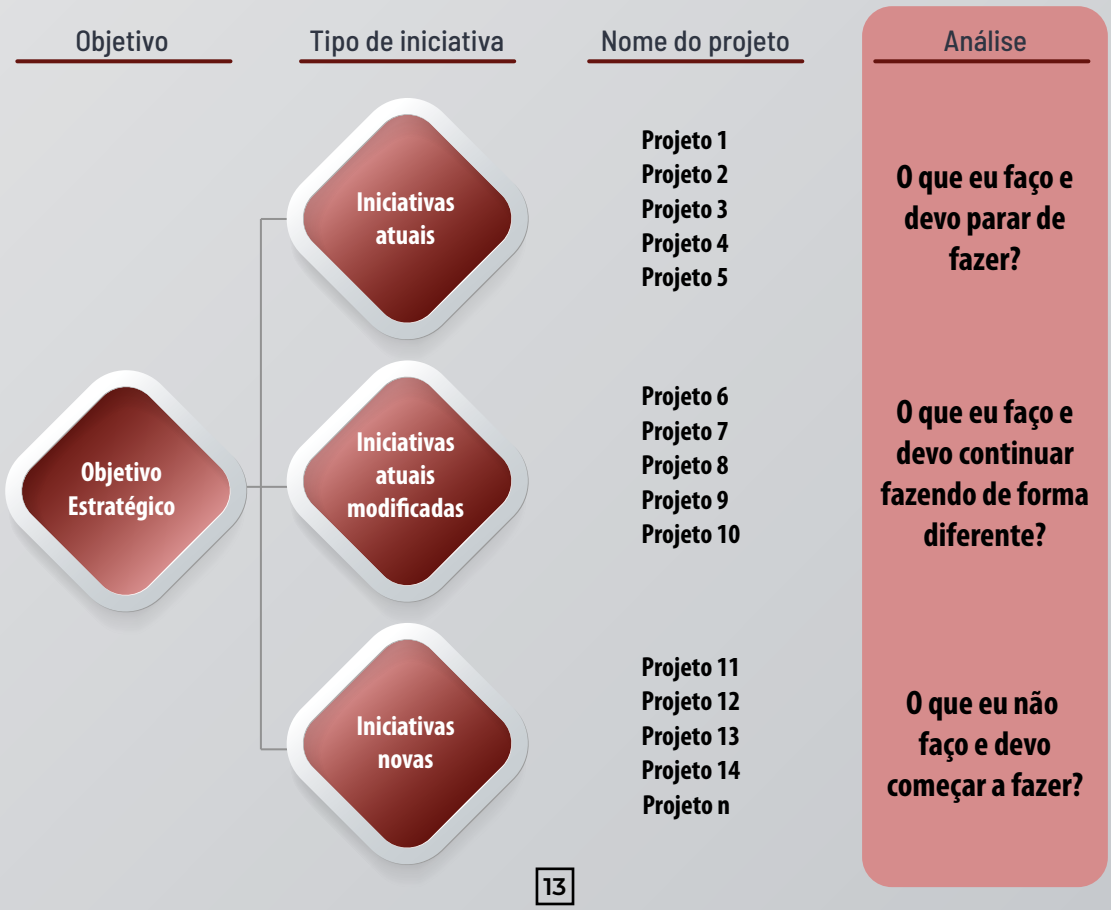
Esse bloco foi desenvolvido em dois workshops entre os meses de setembro e outubro de 2020. No primeiro, o Grupo de Desenvolvimento discutiu indicadores, por perspectiva, para cada um dos objetivos do Mapa Estratégico. Nesse sentido, houve uma divisão dos participantes em 3 grupos. O primeiro grupo discutiu indicadores para a perspectiva Recursos, aprendizado e crescimento. O segundo focou nos indicadores afins à perspectiva Processos internos. E o terceiro grupo ficou responsável pela discussão dos indicadores afins à perspectiva Sociedade e beneficiários.

No segundo workshop desse bloco, os grupos concluíram as discussões dos indicadores por perspectiva e realizaram uma priorização prévia dos indicadores de desempenho a partir dos seguintes critérios:

- capacidade de mensurar o alcance do objetivo;
- clareza do indicador; e
- confiabilidade da fonte de dados.

Concluída a discussão dos indicadores, a Seplag iniciou o processo de detalhamento das metas afins a cada um deles com vistas a permitir o alcance dos resultados pretendidos. Essa ação envolveu as diversas equipes do TJCE entre os meses de setembro e dezembro de 2020, e culminou no estabelecimento de metas realísticas e desafiadoras, que acredita-se sejam capazes de alvancar o desempenho institucional.

O oitavo bloco – Inovação e ideação de projetos estratégicos – ocorreu em dois workshops ao longo de outubro de 2020. No primeiro, o Grupo de Desenvolvimento foi incentivado a pensar projetos ou ações para cada objetivo e indicador associado. E para tanto, os participantes responderam a três questões essenciais ilustradas na figura a seguir:



A intenção por trás dessas perguntas foi levantar o maior número possível de ideias, estivessem elas associadas ou não a projetos. No segundo workshop desse bloco, os participantes foram orientados a observar as ideias listadas na rodada anterior e estruturar os elementos principais de cada projeto a saber:

- Nome do projeto
- Objetivo do projeto (propósito ou razão de ser do projeto)
- Entregas do projeto (produtos ou serviços desenvolvidos pelo projeto)

O resultado desse trabalho foi uma lista bastante ampla de projetos, seus objetivos e entregas, sujeita a uma avaliação pelos participantes no próximo bloco dos trabalhos.

O nono bloco do Plano Estratégico do TJCE 2030 – Priorização e portfolio – foi desenvolvido no decorrer de novembro de 2020, a partir de aplicação de formulários de avaliação de projetos junto aos participantes do Grupo de Desenvolvimento. Assim, os participantes de cada grupo de discussão responderam ao formulário afim à perspectiva a que estavam associados, atribuindo notas de 1 a 5 para o impacto dos projetos para o alcance dos resultados estratégicos e para o esforço necessário para a consecução de cada projeto.

O cálculo da importância do projeto foi realizado a partir do produto dos critérios "impacto" versus "esforço de implementação". Ao final, calculou-se a média dos produtos atribuídos pelos diversos respondentes para a listagem final dos projetos estratégicos para o TJCE.

As tabelas a seguir ilustram os dois critérios de análise e as notas passíveis de serem atribuídas, bem como os seus respectivos conceitos.

Avaliação de **impacto**	1	2	3	4	5
Mede a capacidade do projeto influenciar positivamente o alcance dos resultados de um ou mais objetivos do Mapa Estratégico do TJCE	Exerce um impacto **muito pequeno**	Exerce **pequeno** impacto	Exerce um impacto **intermediário**	Exerce um **grande** impacto	Exerce um impacto **muito grande**

Avaliação de **esforço**	5	4	3	2	1
Mede o grau de aplicação/dispêndio de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, tempo etc.) para a efetiva implentação do projeto. Nesse sentido, quanto maior o esforço, menor a nota a ser atribuida (relação inversa)	Exerce um esforço **muito pequeno**	Exerce **pequeno** esforço	Exerce um esforço **intermediário**	Exerce um **grande** esforço	Exerce um esforço **muito grande**

50 projetos estratégicos foram priorizados

Após a aplicação da metodologia, 50 projetos estratégicos foram estabelecidos com vistas ao cumprimento do Plano de Gestão 2021-2023 e do Mapa Estratético do TJCE 2030.

Nos workshops do décimo bloco – Gestão Ágil de Projetos e Orçamento – realizados entre janeiro e fevereiro de 2021, discutiu-se os elementos principais que conformam o Canvas de cada projeto priorizado.

Em essência, o Canvas é uma tela que apresenta as principais informações estratégicas de um projeto para fácil visualização, compreensão e acompanhamento.

Na discussão dos projetos estratégicos do TJCE, os elementos definidos para o Canvas de cada um deles foram:

- justificativa do projeto;
- objetivo geral;
- alinhamento com o Plano Estratégico do TJCE 2030 (objetivo estratégico principal e objetivos secundários impactados);
- entregas principais (produtos/serviços);
- ações e prazos; e
- gestão financeira (categoria de custos e respectivos valores financeiros).

A figura a seguir ilustra um exemplo de Canvas para preenchimento que foi utilizado nas discussões desse bloco.

Melhores momentos da 2ª Etapa

5. A terceira etapa do Planejamento Estratégico

A terceira e última etapa de construção do Planejamento Estratégico foi composta pelos blocos 11 a 13 do Mapa da Jornada, a saber:

- Prontidão de processos
- Desdobramento estratégico; e
- Monitoramento e Avaliação.

No bloco Prontidão de Processos – décimo primeiro do Mapa da Jornada – foram realizadas discussões em dois workshops durante o mês de abril de 2021. Na oportunidade, a Arquitetura de Processos do TJCE foi apresentada aos participantes, destacando-se os grupos de processos e respectivos processos que fazem parte de cada macroprocesso institucional.

Na sequência, os grupos de processos foram avaliados pelos participantes do workshop conforme o seu nível de desempenho e a sua contribuição para cada objetivo estratégico do Mapa do TJCE 2030.

A avaliação do nível de desempenho do grupo de processos observou a escala apresentada na figura a seguir, variando de inicial (ou nível 1) a otimizado (ou nível 5).

	Nível de desempenho do processo				
Desempenho do processo - EPT	**Nível 1 - INICIAL** O processo de trabalho não está definido (ou tem poucos fluxos definidos), com cada pessoa executando as ações ao seu modo. O sucesso do processo depende de esforços individuais.	**Nível 2 - REPETÍVEL** O processo de trabalho está com os fluxos definidos, conhecidos e reproduzidos pela maior parte da equipe, embora não se tenha clareza sobre a adequação e o desempenho dos mesmos. A documentação pode estar desatualizada por falta de revisões.	**Nível 3- DEFINIDO** O processo de trabalho está completamente padronizado, sendo seguido por toda a equipe de trabalho. Existem iniciativas potuais para melhoria dos resultados dos processos.	**Nível 4 - PREVISÍVEL** O processo de trabalho está completamente padronizado, sendo seguido por toda a equipe de trabalho. Os processos possuem indicadores definidos que são medidos e controlados.	**Nível 5 - OTIMIZADO** O processo de trabalho está completamente padronizado, sendo seguido por toda a equipe de trabalho. Há um procedimento sistemático de revisão periódica (a documentação está sempre otimizada e os processos contam com um acompanhamento contínuo de performance mediante indicadores de processos).

A avaliação da contribuição do grupo de processos para os objetivos estratégicos do Mapa, por sua vez, observou as seguintes escalas:

- nenhuma contribuição;
- baixa contribuição;
- moderada contribuição;
- forte contribuição; e
- extrema contribuição.

Vale lembrar que cada objetivo do Mapa do TJCE também possui um peso associado sobre o desempenho institucional. Nesse sentido, a ponderação final dos grupos de processos (ordenamento por prioridade) observou o nível de desempenho e a avaliação do grupo de processos em si, bem como o peso de cada objetivo do Mapa. Ou seja, os grupos de processos que impactam objetivos estratégicos com maiores pesos tenderam a se situar entre aqueles mais relevantes para a organização.

A título de exemplo do que foi realizado no workshop, a figura a seguir ilustra o nível de desempenho de quatro grupos de processos da área administrativa, bem como a sua contribuição para os objetivos estratégicos da perspectiva "Sociedade e Beneficiários" do Mapa do TJCE. Vale ressaltar que o percentual que se encontra abaixo de cada objetivo estratégico representa a relevância/peso do referido objetivo para o resultado do TJCE como um todo.

Área	Nome do grupo do processo	Desempenho do grupo de processo	Nível de contribuibuição				
			Fortalecer redes e priorizar ações e processos judiciais relacionados à Agenda 2030 da ONU	Garantir o atendimento acessível, acolhedor e resolutivo	Promover a celeridade e a qualidade na prestação dos serviços	Intensificar a comunicação ativa e engajada do judiciário com a sociedade	Fortalecer as soluções consensuais de conflito nas esferas judicial e extrajudicial
			6,75%	13,51%	12,65%	9,71%	7,09%
ADM	Gerir Receitas	Nível 2	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Gerir Despesas	Nível 2	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa
	Gerir Orçamentos	Nível 2	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
	Gerir contabilidade e pagamentos	Nível 1	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma

Nos workshops do décimo segundo e penúltimo bloco do Mapa da Jornada – Desdobramento estratégico – realizados entre os meses de fevereiro e abril de 2021, discutiu-se a contribuição de cada unidade organizacional do Tribunal para os objetivos Estratégicos definidos no Mapa do TJCE 2030. Para tanto, cada unidade participou de três encontros principais.

No primeiro, discutiu-se o diagnóstico da unidade (o que fazemos e fazemos bem; o que fazemos e não fazemos bem; e o que não fazemos e deveríamos fazer) de forma similar à discussão realizada para o diagnóstico do próprio TJCE no início dos trabalhos de planejamento, e definiu-se os objetivos de contribuição da unidade associando-os a objetivos do Mapa do TJCE 2030.

No segundo encontro foram definidos os indicadores de desempenho e as respectivas fórmulas de cálculo a eles associados. Entre o segundo e o terceiro encontros, os grupos de trabalho identificaram a base de referência (Vo) e propuseram as metas de desempenho para cada indicador definido.

No terceiro encontro foi estabelecido o plano de ação composto de macroações, prazos e responsáveis, entre outras informações, para o cumprimento dos indicadores de contribuição e respectivas metas. Em três unidades organizacionais (Setin, SGP e FCB), dadas as suas características de intensa atuação junto a distintos beneficiários, optou-se pela realização de um encontro adicional, permitindo uma discussão de diagnóstico mais aprofundada.

A figura a seguir ilustra, a título de exemplo, o Painel de Contribuição da Ouvidoria para o Mapa do TJCE. Esse mesmo modelo de painel foi desenvolvido para cada unidade participante dos workshops de desdobramento estratégico.

Por fim, nos workshops do décimo terceiro bloco – Monitoramento e Avaliação – realizados nos meses de abril e maio de 2021 com o Grupo de Desenvolvimento do Plano, discutiu-se mecanismos para o aprimoramento da governança institucional do TJCE, bem como metodologias e ferramentas para a realização de boas reuniões de avaliação estratégica – RAEs com vistas ao acompanhamento do Mapa do TJCE 2030 e de cada Painel de Contribuição das unidades organizacionais do Tribunal.

A figura a seguir ilustra uma discussão de RAE (simulação em projeção futura) com vistas ao acompanhamento de indicadores estratégicos organizacionais.

Melhores momentos da 3ª Etapa

6. Mãos à obra

O Plano Estratégico TJCE 2030 está concluído. Essa ação coletiva, integrada e articulada ao longo de um ano de trabalho – entre maio de 2020 e maio de 2021 – permitiu ao Tribunal identificar com clareza o contexto e os cenários em que atua, o seu diagnostico interno e externo, e definir um plano robusto e promissor, que propicia um olhar acurado sobre o que esperar para o futuro, e o que será realizado para chegar lá.

O momento agora é de ação. Já se sabe para onde ir e o que se almeja alcançar. Se é verdade que uma longa trajetória foi percorrida com engajamento e sucesso até o presente momento, também é claro que o maior desafio está pela frente: fazer o plano acontecer na "ponta", permitindo ao TJCE entregar produtos e serviços de qualidade a seus públicos beneficiários e, ao final, **garantir direitos para realizar justiça no Ceará**.

Essa é a sua missão institucional e razão de existir, e que mobiliza e motiva a todos os servidores, magistrados, estagiários e demais colaboradores a continuar aprimorando a qualidade dos seus trabalhos, com vistas ao fortalecimento da governança e da gestão do Tribunal, e ao alcance de melhores resultados institucionais em prol da sociedade cearense e da população brasileira.