



Comunicação da Estratégia do Judiciário Brasileiro

Brasília, 17 de março de 2010

CNJ

Dep. de Gestão Estratégica

Ana Carolina Chaer

dge@cnj.jus.br

Para quê serve o planejamento?

Encontrar as melhores alternativas e soluções para garantir que a Justiça se modernize e esteja adequada aos novos tempos.

Como fazemos isso?

Perseguindo os 4 E's

- **Eficiência** –
fazer mais com menos
- **Eficácia** –
fazer a coisa certa, da primeira vez
- **Efetividade** –
obter os resultados esperados
- **Excelência** –
servir de exemplo para a administração pública

O que é Estratégia?

- Hipótese de futuro projetada e perseguida pela instituição
- Prioridades adotadas pela instituição diante dessa hipótese
- Direcionamento geral das ações administrativas e funcionais, em todos os níveis

➔ MUDANÇA

O que é planejar?

Decidir ANTECIPADAMENTE o que fazer...

...PARA ATINGIR UM FIM DETERMINADO...

**...COM A MELHOR CONCENTRAÇÃO DE
ESFORÇOS E RECURSOS POSSÍVEL...**

...CONSIDERANDO EXPERIÊNCIAS PASSADAS.

Balanced Scorecard?

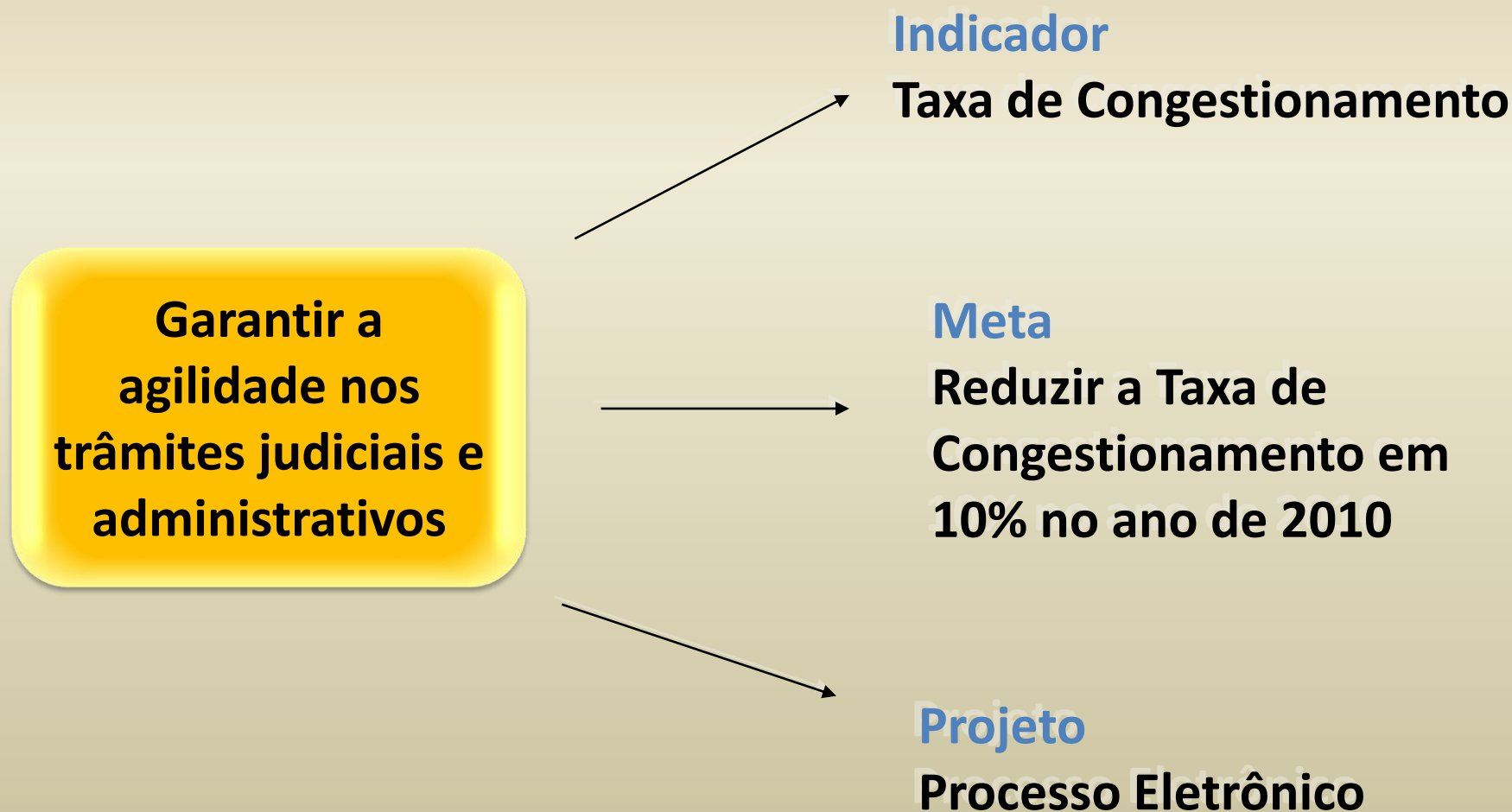
- **Decidir não é fazer**
- **Executar a estratégia é o desafio**
- BSC é a ferramenta que **une a decisão à execução**
- **Traduz a estratégia**
- Decompõe elementos da estratégia em objetivos, **em uma relação de causa e efeito** explícita
- **Detalha definições abstratas** por meio de vinculação de iniciativas e projetos a objetivos

**Torna concreta a estratégia
para todos os níveis administrativos**

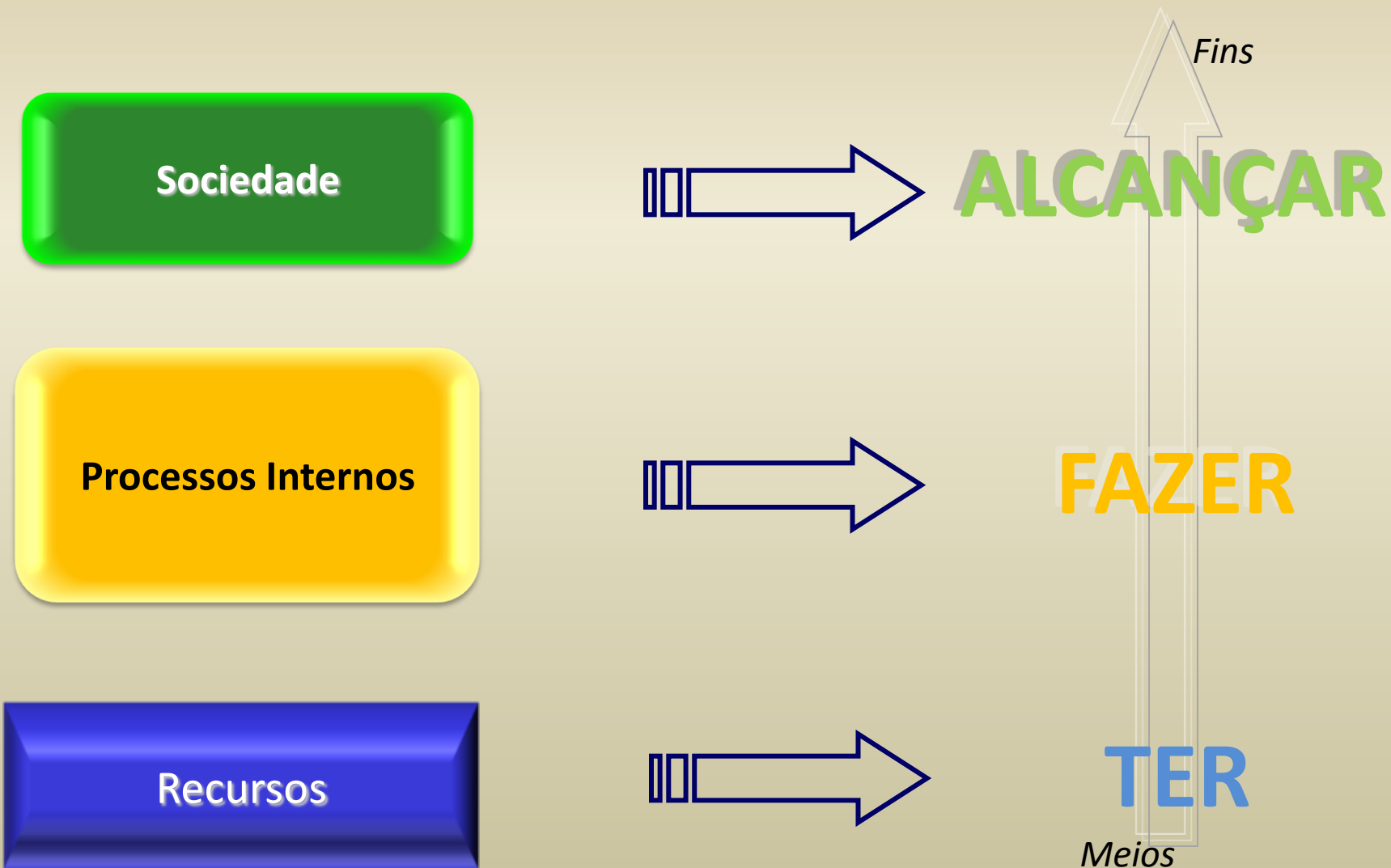
Mapa Estratégico

- Visualização gráfica estruturada e global da estratégia
 - Missão
 - Visão de futuro
 - Atributos de valor
 - Perspectivas: meios e fins
 - Temas: alinhamento de objetivos
 - Objetivos Estratégicos
 - Indicadores, Metas e resultados
 - Medir e acompanhar o desempenho no alcance de cada objetivo
 - Iniciativas e projetos
 - Relações de causa e efeito

Elementos do BSC



Causa e efeito



Missão: Realizar Justiça

Visão de Futuro:
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social

Atributos de Valor para a

- Celeridade
- Modernidade
- Acessibilidade
- Transparência
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Imparcialidade
- Ética
- Probidade

Credibilidade

Sociedade

Processos Internos

Recursos

Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Gestão Ambiental

Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Democratização do Acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das Decisões

Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de Direitos, Deveres e Valores

Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade das Ações

Fomentar a interação e a troca de experiências entre Tribunais (nacional e internacional)

- Conhecimentos e Práticas Jurídicas e Administrativas

Atuação Institucional

Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes, setores e instituições

- Prevenção de Litígios Judiciais
- Parcerias/Convênios
- Solução Coletiva de Demandas

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papel e Iniciativas do Judiciário
- Informações Processuais e Administrativas
- Transparência e Linguagem Clara

Gestão de Pessoas

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

- Gestão e Execução da Estratégia
- Gestão Administrativa
- Gestão de Projetos

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da

- Comunicação Interna
- Cultura orientada a Resultados
- Qualidade de Vida/Clima Organizacional

Infraestrutura e Tecnologia

Garantir a infra-estrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança Física Institucional
- Segurança das Pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Orçamento

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia

Plano, Metas e Ações Nacionais

- Metas Nacionais de Nivelamento (2009)
- Planejamento Estratégico Nacional (2009-2014)
- Desdobramento (2009-2014)
- Metas Nacionais Prioritárias (2010)
- Ações estratégicas nacionais (2010)

Desafios à Execução da Estratégia

- Sociedade do Conhecimento: **+85% do valor** de uma instituição em ativos intangíveis
 - Pessoas, informações e procedimentos
- **90%** das organizações **falha** em executar a estratégia
- Apenas **5%** da base de funcionários **entende** a visão de futuro
- **85%** dos gestores gasta **menos de 1h/mês** tratando de temas estratégicos

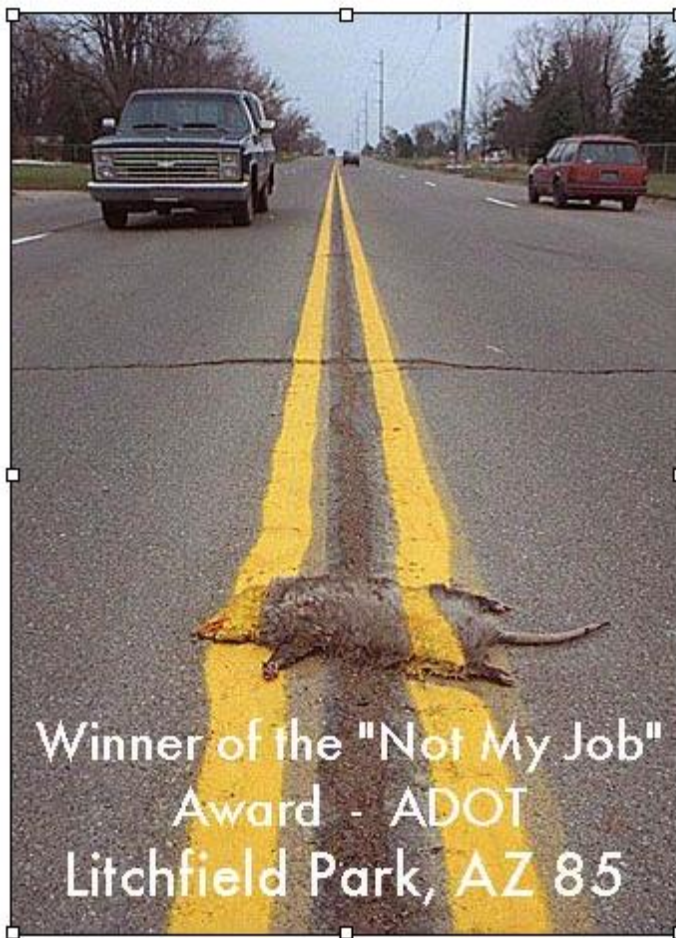
Comunicação e Execução

A comunicação da estratégia é fundamental para que todos os colaboradores entendam seu papel na execução da estratégia

"Sim, ele devia ter visto o animal e, sim, ele deveria ter sido removido."

Walter Bortree,

Departamento de Transporte da Pensilvânia



Engajamento

Alinhamento

Mobilização

Visão de conjunto

Responsabilidade

Importância da Comunicação *Interna*

- Estratégia **não pode** ser implementada sem comunicação interna eficaz
- Pessoas precisam entender **como** e **por quê** mudar
- Apenas **12%** dos funcionários entende a estratégia
- Qualidade do conteúdo **não basta**
 - **Planejamento** cuidadoso
 - **Envolvimento e preparo da liderança**

- **Se uma organização fosse um time de futebol:**
 - Apenas 4 jogadores sabem para que lado atacam
 - Apenas 2 se preocupam em ganhar
 - Apenas 2 jogadores não vão estar competindo contra alguém o seu próprio time

Harris Interactive

Pesquisa com 23.000 funcionários que atuam nas principais organizações dos EUA

Objetivos da Comunicação da Estratégia

- Promover **compreensão** da estratégia por **todos**
- Alinhar a organização à **mesma direção** e visão
- Fazer **convergir objetivos** individuais e institucionais
- **Conscientizar do papel individual** de cada um no alcance dos resultados globais
- Permitir **interação** de todos com a estratégia
- Gerar **senso de importância** e de necessidade de mudar
- **Entusiasmar** pessoas em torno da mudança
- Ressaltar **valor da mudança** para as pessoas

Mensagens essenciais

- Responder às seguintes questões
 - O que vocês **querem** de mim?
 - O que eu **ganho** com isso?
 - Como essa mudança me **afeta**?
 - O que vocês estão fazendo para me **ajudar** a mudar?
 - Como **estou** me saindo?

Mensagens essenciais

- Onipresença: mudança, melhoria, sucesso
- Não é trabalho adicional
- Ferramenta é coerente
- Favorece transparência administrativa, governança e realização de tarefas

- Evitar medo, resistência, ameaça

Mensagens essenciais

- Educação, credibilidade, relevância e significado
- Criação de
 - confiança e compreensão mútua entre públicos
 - atenção e interesse
 - articulação de interesses
 - influência sobre opiniões
 - solução para conflitos
 - consenso
 - *responsável por imprimir a missão da organização em tudo o que diga respeito a suas atividades*

- *Mudar é complicado? Acomodar é perecer!*
– *Mário S. Cortella*
- *Na véspera de não partir nunca, ao menos não há que arrumar malas*
– *Fernando Pessoa*
- *Os homens são como tapetes; às vezes precisam ser sacudidos*
– *provérbio árabe*

Comportamentos diante da mudança

- **Negação e Resistência**

- produtividade baixa e pouca retenção de talentos
- disputas crônicas: contestação de projetos, métodos e dados
- fuga: não aceitam/se preocupam com responsabilidades
- argumentação pseudo-lógica contra mudança: argumentos de autoridade, experiência, tradição
- Agressividade e impertinência

- **Exploração e Compromisso**

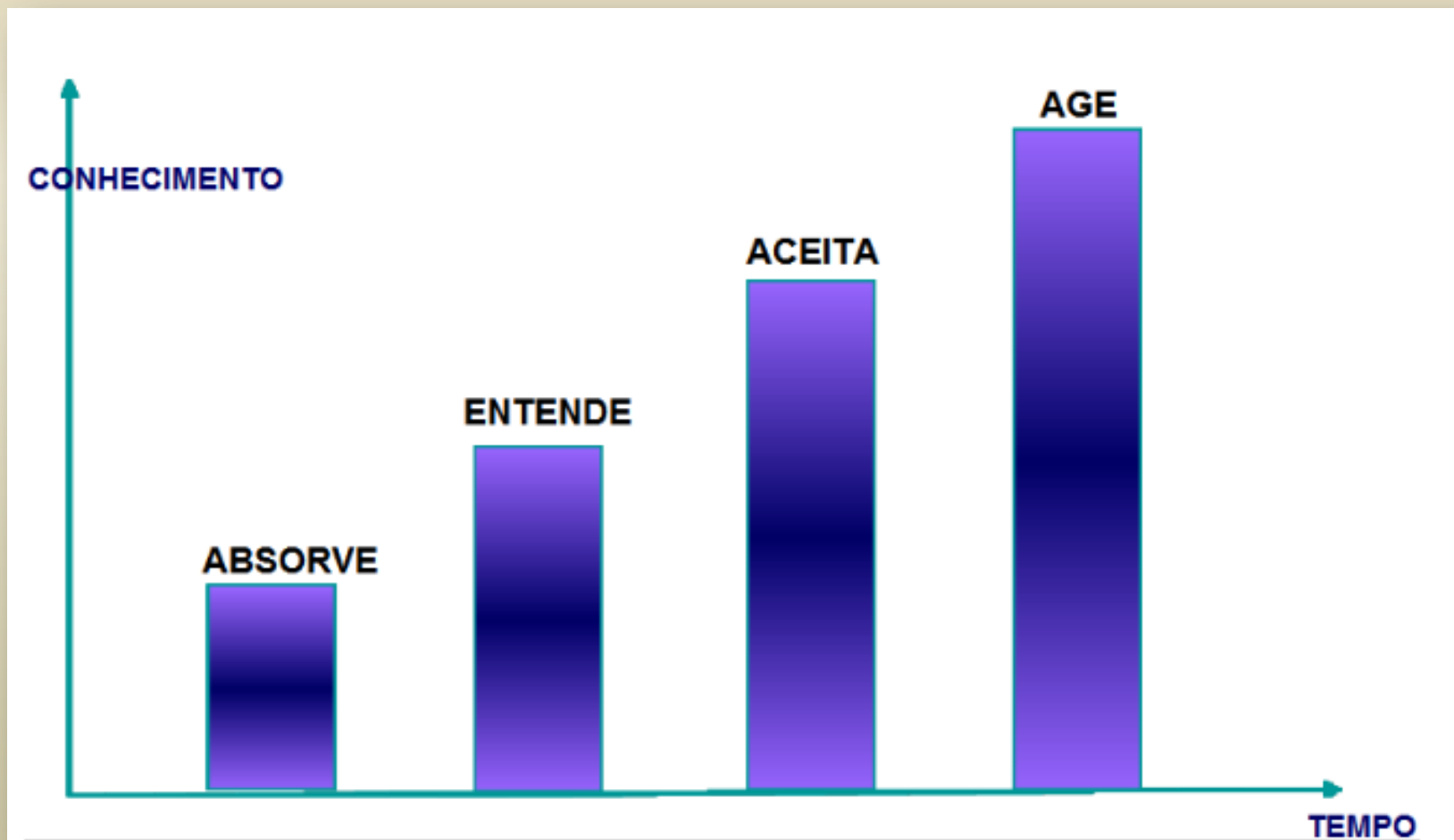
- alto desempenho e foco no alcance de resultados
- senso de que mudança já está em andamento, sem volta
- energia para ação e orgulho na obtenção de resultados
- inovam, descobrem possibilidades ocultas, geram ideias
- constroem ao longo do tempo um novo patamar para a visão de futuro
- auxiliam na transmissão e gestão da mudança

Comunicação deve levar dos comportamentos iniciais aos últimos

Dificuldades típicas na comunicação da estratégia

- metodologia tida como complexa
- falta de patrocínio da liderança
- negação/resistência à abordagem
- boicote e destruição de iniciativas de mudança
- busca de manutenção do *status quo*
- frustração e perda de credibilidade da unidade de gestão estratégica
- percepção de que implementação da estratégia não tem futuro, é modismo, não funcionará

Etapas Básicas da Comunicação da Estratégia



Etapas de comunicação

- Objetivos mudam a cada etapa
 - etapas refletem momentos de cada pessoa, não da instituição
 - comunicação deve trabalhar simultaneamente necessidades de diferentes públicos
- Mensagens progressivamente mais profundas
 - conscientização
 - compreensão
 - apoio
 - envolvimento
 - comprometimento

Ondas de comunicação: Lançamento

- Cerca de 3 primeiros meses
- Introdução aos conceitos
- *ênfase na ferramenta, no BSC como linguagem comum a áreas tão díspares quanto orçamento, julgadores, serviços de saúde ou segurança*
 - equilíbrio (balanced)
 - tangível e intangível
 - sequência lógica de causa e efeito
- apresentação do BSC como ferramenta principal de gestão
 - mudança do modelo de gestão
- explicar e apresentar o mapa, indicadores, metas e iniciativas
- *campanha*
 - *marcas*
 - analogia
 - evitar terminologia/jargão
 - *projeto*
 - começo, meio e fim
 - indicadores de esforço e resultados

Ondas de comunicação: Atualização

- após primeira RAE
 - » *RAE = Reunião de Análise Estratégica*
 - plano nacional = Encontro Nacional
 - em termos de comunicação, a partir de 2011
- resultados do primeiro ciclo
- ajustes no plano
- mudanças no modelo de gestão
- contribuição esperada de cada um no novo ciclo

Ondas de comunicação: Seguimento

- processo contínuo e sistêmico
 - divulgação constante dos resultados
 - novos desafios introduzidos durante o processo
 - tornar a estratégia presença **concreta e ostensiva** no *dia a dia*

Comunicação ostensiva e intensiva

- Diversidade de canais e meios
 - De tecnologias mais recentes a reuniões e conversas face a face
 - Mapas, indicadores, resultados, projetos, ações
- Repetição de mensagens
- Mensagens articuladas pelos diversos meios, não concorrentes

Papéis e responsabilidades

- nem todo trabalho DE comunicação é DA Comunicação
 - *Mas deve ser encorajado e apoiado por ela*
 - *Líderes (institucionais), gestores (administrativos), gerentes de projetos, UGE, Comunicação*

Acompanhamento de resultados

- Identificar marcos distintivos de progresso
- Definir indicadores
 - de resultado
 - efetividade no longo prazo
 - » ex: imagem, retenção
 - de esforço
 - pressupõe-se que favorecem os resultados
 - » ex: inserção, exposição
 - *Fontes*: plano estratégico, *benchmarking*, melhores práticas, órgãos de regulação e controle (TCU, MPOG etc.)
- Metas devem traduzir ***desafio efetivo***
 - *não há que temer "perder" ou "falhar"*: **Meta 2**

Onde encontrar pautas?

- PMBOK: plano de comunicação do projeto
 - Gestores dos Projetos
 - Marcos do projeto
 - Resultados
 - Benefícios
 - Cronograma
- Boas práticas/inação/exemplos cotidianos
- Não só informações: histórias
- Outros órgãos/experiências
- RAEs
- Relatórios de desempenho

» **Postura pró-ativa e estratégica da Comunicação**


Onde encontrar pautas?

- Metodologia

PLANEJAR É A MESMA
COISA QUE PREVER O
FUTURO?

"Quase sempre", responde o metereologista 



Afinal de contas: É possível prever o futuro? 



**ESTA É A
PERGUNTA ERRADA!**

Onde encontrar pautas?

- Metodologia

DEVERIAMOS NOS PERGUNTAR:

**CONSEGUIMOS APRENDER MAIS RÁPIDO DO QUE
COMPROMETEMOS NOSSOS RECURSOS?**

**CONSEGUIMOS GARANTIR A EFICIÊNCIA NO
CURTO PRAZO AO MESMO TEMPO QUE NOS
MATEMOS RELEVANTES NO LONGO PRAZO?**

Comunicação do Desempenho

1º Passo

Tipo de Justiça:
Justiça Estadual

2º Passo

Indicador:
ind2

Geo-Gestão Estratégica

Exemplo
(em desenvolvimento)

- 46 indicadores nacionais
- 10 Metas Nacionais
- Todos os ramos
- 94 órgãos