



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA

MANUAL **GESTÃO** ESTRATÉGICA

SEPLAN

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO

MANUAL GESTÃO ESTRATÉGICA

Aviso de Propriedade

Todas as informações contidas nesse documento são de propriedade do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, não sendo permitida a cópia ou divulgação sem o seu consentimento formal, por escrito.

A utilização e divulgação das informações contidas nesse documento devem ser restritas a funcionários e colaboradores que estejam diretamente envolvidos nas atividades às quais esse documento relata.

Histórico de revisões

Versão	Data	Descrição	Responsáveis
2.0	26/08/2022	Revisão da Metodologia	Jarbas do Carmo Lima, Adilson Pize
1.0	30/05/2019	Elaboração do Documento	Alexsandro Silva Santos Ednilda Gomes Pedro Vivas

Des. NILSON SOARES CASTELO BRANCO
Presidente

Desa. GARDÊNIA PEREIRA DUARTE
1ª Vice-Presidente

Desa. MÁRCIA BORGES FARIA
2ª Vice-Presidente

Des. JOSÉ EDIVALDO ROCHA ROTONDANO
Corregedor-Geral

Des. EDMILSON JATAHY FONSECA JÚNIOR
Corregedor das Comarcas do Interior

Desa. SÍLVIA CARNEIRO SANTOS ZARIF
Desa. TELMA LAURA SILVA BRITTO
Des. MARIO ALBERTO HIRS
Des. ESERVAL ROCHA
Desa. IVETE CALDAS SILVA FREITAS MUNIZ
Desa. MARIA DA PURIFICAÇÃO DA SILVA
Desa. MARIA DO SOCORRO BARRETO SANTIAGO
Desa. ROSITA FALCÃO DE ALMEIDA MAIA
Desa. MARIA DA GRAÇA OSÓRIO PIMENTEL LEAL
Des. JOSÉ CÍCERO LANDIN NETO
Des. CARLOS ROBERTO SANTOS ARAÚJO
Desa. HELOISA PINTO DE FREITAS VIEIRA GRADDI
Desa. CYNTHIA MARIA PINA RESENDE
Des. JEFFERSON ALVES DE ASSIS
Desa. NÁGILA MARIA SALES BRITO
Desa. INEZ MARIA BRITO SANTOS MIRANDA
Des. EMÍLIO SALOMÃO PINTO RESEDÁ
Des. AUGUSTO DE LIMA BISPO
Des. JOSÉ ALFREDO CERQUEIRA DA SILVA
Des. PEDRO AUGUSTO COSTA GUERRA
Des. ALIOMAR SILVA BRITTO
Des. JOÃO AUGUSTO ALVES DE OLIVEIRA PINTO
Desa. DINALVA GOMES LARANJEIRA PIMENTEL
Desa. LISBETE MARIA TEIXEIRA ALMEIDA CÉZAR SANTOS
Des. LUIZ FERNANDO LIMA
Desa. IVONE BESSA RAMOS
Desa. ILONA MÁRCIA REIS
Des. ROBERTO MAYNARD FRANK
Des. JOÃO BÓSCO DE OLIVEIRA SEIXAS
Desa. RITA DE CÁSSIA MACHADO MAGALHÃES
Desa. REGINA HELENA RAMOS REIS
Des. MAURÍCIO KERTZMAN SZPORER
Des. LIDIVALDO REAICHE RAIMUNDO BRITTO

Desa. PILAR CÉLIA TOBIO DE CLARO
Desa. JOANICE MARIA GUIMARÃES DE JESUS
Desa. MARIA DE LOURDES PINHO MEDAUAR
Desa. CARMEM LÚCIA SANTOS PINHEIRO
Des. BALTAZAR MIRANDA SARAIVA
Desa. SANDRA INÊS MORAES RUSCIOLELLI AZEVEDO
Desa. LÍGIA MARIA RAMOS CUNHA LIMA
Des. MÁRIO AUGUSTO ALBIANI ALVES JÚNIOR
Des. RAIMUNDO SÉRGIO SALES CAFEZEIRO
Des. JULIO CEZAR LEMOS TRAVESSA
Desa. MARIA DE FÁTIMA SILVA CARVALHO
Des. ABELARDO PAULO DA MATTÁ NETO
Desa. SORAYA MORADILLO PINTO
Desa. ARACY LIMA BORGES
Des. ANTONIO CUNHA CAVALCANTI
Des. JOSÉ SOARES FERREIRA ARAS NETO
Des. ALDENILSON BARBOSA DOS SANTOS
Des. MANUEL CARNEIRO BAHIA DE ARAÚJO
Desa. REGINA HELENA SANTOS E SILVA
Des. PAULO ALBERTO NUNES CHENAUD
Des. GEDER LUIZ ROCHA GOMES
Des. EDSON RUY BAHIENSE GUIMARÃES
Des. JOSÉ JORGE LOPES BARRETTO DA SILVA
Desa. CASSINELZA DA COSTA SANTOS LOPES
Des. MARCELO SILVA BRITTO
Desa. MARIA DO SOCORRO SANTA ROSA DE CARVALHO HABIB
Des. PAULO CÉSAR BANDEIRA DE MELO JORGE
Des. ANGELO JERONIMO E SILVA VITA
Des. CÁSSIO JOSÉ BARBOSA MIRANDA
Des. ROLEMBERG JOSÉ ARAÚJO COSTA
Des. JOSEVANDO SOUZA ANDRADE
Des. ANTONIO ADONIAS AGUIAR

Caro(a) Leitor(a),

Apresenta-se a seguir a Metodologia de Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Este documento deverá ser utilizado como referencial metodológico para todos os envolvidos nos processos nele descritos e como elemento de comunicação da Estratégia do TJBA.

A estrutura desta metodologia é composta pela fundamentação teórica do conteúdo aplicado nos métodos descritos, a estrutura de governança estratégica, os papéis e responsabilidades de cada parte envolvida, e o desdobramento dos macroprocessos da Gestão Estratégica do TJBA.

Trata-se também de uma metodologia totalmente alinhada com os princípios e diretrizes da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, com o fito de contribuir com os seus Macrodesafios.

Gerenciar a estratégia institucional é muito mais do que cumprir um papel ou desenvolver uma atividade. É sim envolver e conduzir todos que fazem parte do TJBA rumo à sua visão de futuro a cada 6 anos.

Engajar-se no cumprimento da Missão Institucional do TJBA é fazer parte de sua história, imergindo e vivendo seus Princípios e Valores e somando-se com todos para o alcance de seus Objetivos Estratégicos e, consequentemente, de sua Visão de futuro.

SUMÁRIO

1. Introdução	08
2. Fundamentação teórica	09
2.1 Estratégia	09
2.2 Gestão Estratégica	09
2.3 Planejamento Estratégico	10
2.3.1 Negócio	10
2.3.2 Missão	10
2.3.3 Visão	11
2.3.4 Princípios e Valores	11
2.3.5 Análise Ambiental	12
2.3.6 Objetivos Estratégicos	15
2.3.7 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	16
2.3.8 Demandas Estratégicas (ou Estratégias)	17
2.3.9 Iniciativas (ou Ações)	18
2.4 Avaliação do Desempenho Estratégico	19
2.4.1 Indicadores de Desempenho Estratégico	19
2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)	20
3. Estrutura de Governança	23
4. Papéis e Responsabilidades	25
4.1 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	25
4.2 Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário	25
4.3 Tribunal Pleno do TJBA	26
4.4 Presidente do TJBA	26
4.5 Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV)	27
4.6 Colegiado da Reunião de Líderes Avançados (RLA)	27
4.7 Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)	27
4.8 Diretoria de Primeiro Grau (DPG)	27
4.9 Universidade Corporativa (UNICORP)	28
5. Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	28
5.1 Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	29
5.1.1 Preparar Formulação do Plano Estratégico do TJBA	29
5.1.2 Coletar Informações Estratégicas	31
5.1.3 Realizar a Construção Coletiva do Plano Estratégico do TJBA	33
5.2 Revisão do Plano Plurianual (PPA) do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	46
5.3 Alinhamento Estratégico do Plano Plurianual (PPA) com o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	46
5.4 Execução da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	46
5.4.1 Estabelecer o Orçamento Estratégico	48
5.4.2 Estabelecer Patrocinadores Estratégicos	48

5.4.3 Desdobrar a Estratégia	49
5.4.4 Desenvolver Plano Anual de Contratações (PAC)	49
5.4.5 Consolidar Informações do Plano Anual de Contratações (PAC) das Unidades Gestoras	50
5.4.6 Desenvolver Plano de Capacitação	50
5.4.7 Gerenciar Processos Organizacionais	50
5.4.8 Fornecer Informações das Iniciativas e Indicadores Estratégicos dos Serviços Judiciários	51
5.4.9 Gerenciar Portfólio Estratégico	51
5.4.10 Gerenciar Portfólio de Serviços Judiciários e seus Indicadores	52
5.4.11 Realizar Reuniões de Análise Operacional dos Serviços Judiciários	52
5.4.12 Fornecer Informações das Iniciativas e Indicadores Estratégicos dos Serviços Administrativos	53
5.4.13 Gerenciar Portfólio de Serviços Administrativos e seus Indicadores	53
5.4.14 Realizar Reuniões de Análise Operacional dos Serviços Administrativos	53
5.4.15 Gerenciar Capacitações	54
5.4.16 Consolidar Informações Gerenciais	54
5.5 Monitoramento e Avaliação da Estratégia do TJBA	55
5.5.1 Realizar Reuniões de Líderes Avançados (RLA)	56
5.5.2 Realizar Reuniões de Programação Orçamentária (RPO)	56
5.5.3 Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)	57
5.6 Comunicação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	58
5.6.1 Promover o Engajamento na Formulação do Plano Estratégico do TJBA	59
5.6.2 Divulgar a Realização da Formulação do Plano Estratégico do TJBA	60
5.6.3 Planejar a Comunicação da Estratégia do TJBA	60
5.6.4 Alinhar Unidades	61
5.6.5 Alinhar com Diretoria de Primeiro Grau (DPG)	62
5.6.6 Comunicar Desempenho Operacional dos Serviços Administrativos	63
5.6.7 Comunicar Desempenho Tático dos Serviços Administrativos	63
5.6.8 Comunicar Desempenho Operacional dos Serviços Judiciários	64
5.6.9 Comunicar Desempenho Tático dos Serviços Judiciários	64
5.6.10 Comunicar Desempenho Estratégico	65
5.6.11 Comunicar Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Perspectivas no BSC e Exemplos para Organizações com e sem Fins Lucrativos	22
Figura 2 - Mapa da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026	22
Figura 3 - Organização da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário - Fonte: (CNJ)	26
Figura 4 - Macroprocessos da Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	28
Figura 5 - Processo: Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	29

Figura 6 – Processo: Preparar Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	30
Figura 7 - Processo: Coletar Informações Estratégicas	32
Figura 8 - Realizar Construção Coletiva do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	34
Figura 9 - Subprocesso: Realizar Oficinas de Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	36
Figura 10 - Processo: Execução da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	47
Figura 11 – Processo: Monitoramento e Avaliação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	55
Figura 12 - Processo: Comunicação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	59

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de Indicador de Desempenho para um Objetivo Estratégico (com metas, métricas e índices)	20
Tabela 2 - Exemplo de Critérios para Seleção de Iniciativas Estratégicas	42

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Análise dos Ambientes Interno e Externo - Tipos de Estratégia a adotar. Fonte: (Pize, 2017)	12
Quadro 2 - Fatores e Recursos Intangíveis - Adaptado de Oliveira (1985)	13
Quadro 3 – Aspectos Considerados para Análise de Cenários – Adaptado de Oliveira (1985)	15
Quadro 4 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	16
Quadro 5 - Exemplos de Demandas Estratégicas (ou Estratégias)	18
Quadro 6 - Estrutura de Governança da Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)	25

1. Introdução

A Gestão Estratégica faz parte das políticas institucionais do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), que consiste em avaliar a realidade situacional no tempo, com o fito de estabelecer diretrizes técnicas que impulsionem as estratégias, a fim de melhorar continuamente seu nível de efetividade, visando à plena satisfação dos operadores do direito e jurisdicionados, por intermédio de maior eficiência e eficácia de seus processos de trabalho e de seus projetos.

No âmbito da sua atribuição, a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) elaborou este Manual de Gestão Estratégica para o TJBA, a fim de criar um processo estruturado de apoio ao planejamento e à gestão estratégica institucional. Assim, este documento define como orquestrar e priorizar as principais ações que contribuem para o cumprimento de sua estratégia, tornando-se o guia metodológico para a prática da gestão estratégica no âmbito do TJBA.

A metodologia descrita neste manual utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) como um dos referenciais teórico-conceituais, por se tratar de um modelo de classe mundial utilizado por organizações públicas e privadas.

"O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de gestão muito divulgado atualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia." (Santos L. F., 2014)

O *Balanced Scorecard* (BSC) não se resume meramente a um modelo ou método relacionado a manter um conjunto de indicadores. Para (Pedro, 2013, tradução nossa):

Quando é aplicada adequadamente permite ainda transformações organizacionais no sentido da ação, em especial:

Criar uma visão integral da organização e a sua situação atual;

Olhar em frente de forma proativa;

Alinhar a estrutura organizacional;

Estabelecer iniciativas priorizadas em direção à estratégia; e

Influenciar o comportamento das pessoas chave.

Alguns autores, além de destacar a importância do planejamento estratégico, dão luz à relevância da execução da estratégia, pois o planejamento não pode ser um fim em si mesmo.

As citações abaixo apontam para a importância de um processo de monitoramento e acompanhamento das estratégias, pois de nada adianta uma estratégia bem definida se não houver execução e monitoramento adequados:

"Nossas escolas de negócios ensinam a planejar, mas não ensinam a executar a estratégia." (Hrebiniak, 2013)

"Atualmente, a diferença entre as empresas e suas concorrentes é cada vez mais a habilidade de executar." (Charan & Bossidy, 2004)

"Os planos mais bem elaborados não valem o papel no qual foram escritos se você não conseguir realizar nada", disse Ralph S. Larsen (in memoriam), Presidente do Conselho e CEO da Johnson & Johnson. (Charan & Bossidy, 2004)

Este manual deve ser amplamente divulgado para o conhecimento dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), visando:

- Proporcionar um melhor monitoramento e controle da evolução e execução da estratégia;
- Apoiar na tomada de decisões estratégicas; e
- Nortear o processo de ajuste da estratégia nos casos de mudanças nos cenários interno e/ou externo do TJBA.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Estratégia

"Estratégia" é um termo que ganhou destaque nas últimas décadas e ocupa um lugar privilegiado na linguagem coloquial, como reflexo do *status* conquistado nos estudos relativos à obtenção de melhores resultados e sobrevivência das organizações em suas áreas de atuação.

"Estratégia" tem relação com planejar antecipadamente ações, incluindo o que e como fazer, para que a organização seja bem-sucedida em seus resultados.

Segundo Pize (2017), uma estratégia tem uma série de características que podem ser assim descritas:

Está orientada para o futuro da organização no longo prazo: ponte para o futuro.

Como existem múltiplos caminhos para o futuro: formular a estratégia é um conjunto de decisões que define o caminho escolhido para chegar ao objetivo.

É uma resposta da organização às demandas do ambiente.

Refere-se ao comportamento adaptativo de todas as partes da organização.

Precisa ser planejada continuamente: quanto maior a mudança no ambiente maior a necessidade de formulação e reformulação das estratégias.

Precisa ser implementada.

2.2 Gestão Estratégica

"Ao processo de pensar a estratégia, realizar planejamento estratégico, agir estrategicamente e monitorar ações e projetos vinculados ao plano, dá-se o nome de Gestão Estratégica, que é mais ampla que o planejamento estratégico: envolve o ciclo de gestão (planejamento, execução e controle) e a gestão de projetos estratégicos. No contexto do Poder Judiciário, esta gestão deve alinhar-se com a Estratégia Nacional instituída pela resolução 325, de 29 de junho de 2020. O artigo primeiro da referida resolução sintetiza a estratégia em componentes, a saber: missão, visão, valores e macrodesafios e indicadores de desempenho do Poder Judiciário." (Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), 2022a)

2.3 Planejamento Estratégico

Segundo Peter Drucker (1984), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões relativas ao futuro da organização, seguidas dos esforços necessários à execução destas decisões e da medição dos resultados obtidos em comparação com os resultados esperados.

O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico consiste numa série de atividades que resultam num plano estratégico, que por sua vez é composto por um conjunto de componentes.

A seguir são apresentados os componentes que são comumente encontrados em qualquer plano estratégico, mesmo que de acordo com o modelo ou método adotado utilizem uma nomenclatura diferente.

2.3.1 Negócio

O negócio de uma organização explícita qual é a sua área ou âmbito de sua atuação.

É comum, ao ser questionado qual é o negócio de uma organização, ter-se como resposta um produto e/ou serviço fornecido por ela. No entanto, segundo Pize (2017): *“O negócio deveria estar relacionado à solução para alguma necessidade do cliente, o benefício gerado para ele e a sua conseqüente satisfação. Como por exemplo: beleza, transporte, entretenimento, energia etc.”.*

A organização deve evitar definir seu negócio com foco nos serviços e/ou produtos que fornece aos seus clientes/usuários, pois:

- a) Os serviços e produtos podem mudar ao longo do tempo para atender uma mesma necessidade do cliente; e
- b) Isto gera uma miopia estratégica, que faz com que a organização não identifique adequadamente outras organizações que atuam no mesmo negócio, que podem ser potenciais parceiras ou concorrentes, e a conduz a adotar estratégias inadequadas ou insuficientes para atingir os objetivos estratégicos almejados.

2.3.2 Missão

A missão delimita a atuação da organização no âmbito do negócio no qual ela está inserida.

De uma maneira simples, pode-se dizer que a declaração de missão de uma organização estabelece a sua razão de ser e existir.

Assim como ocorre na definição do negócio, a missão também deve ser definida em termos de atender alguma necessidade do ambiente externo, e não em algum produto oferecido ao mercado (Kotler, 1980).

Uma boa declaração de missão de uma organização tem o potencial de tornar homogêneo o entendimento de seu papel, proporcionando aos colaboradores e outras partes interessadas da organização um maior senso de propósito, inspirando-os e estimulando-os na realização de seus trabalhos e no engajamento coletivo em busca da superação de desafios e do atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

Um exemplo de missão que pode ser citado é: *“Promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira”* – (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2021).

2.3.3 Visão

A visão de uma organização representa o que ela deseja ser no futuro, normalmente em um horizonte de tempo de mais longo prazo, ou seja, é um estado futuro almejado, como uma imagem ou sonho que ela tem a respeito de si mesma em um futuro mais distante, que pode servir como fonte de inspiração, estímulo e motivação para as pessoas que compõem a organização.

Exemplo de visão: *“Órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça Brasileira”* - (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2021).

2.3.4 Princípios e Valores

Representam as crenças fundamentais e compromissos institucionais que são respeitados e guiam as decisões e quaisquer tipos de ações (iniciativa, projetos, processos de trabalho etc.), tomadas no âmbito da organização.

Os princípios são a base para formar os valores. Para (Santos M. , 2017) *“Enquanto princípios são pressupostos universais que definem regras essenciais que beneficiam um sistema maior que é a humanidade, valores são regras individuais que orientam, como bússolas internas, as relações, as decisões e as ações.”*

Esses conceitos são reforçados por Chiavenato & Sapiro (2004):

a) Os princípios estão relacionados aos conceitos que a organização não abre mão, como por exemplo ética e honestidade;

b) Os valores dizem respeito aos atributos e virtudes da organização, o que inclui transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio-ambiente.

Exemplo de Princípios e Valores:

Princípios	Valores
Altruísmo	Agilidade
Cooperação	Celeridade
Disciplina	Comprometimento
Empatia	Diversidade
Honestidade	Eficiência
Ética	Eficácia
Harmonia	Efetividade
Igualdade	Inovação
Isonomia	Liderança

Integridade	Qualidade
Justiça	Responsabilidade socioambiental
Liberdade	Transparência
Proteção dos direitos fundamentais	Valorização das pessoas
Prudência	

2.3.5 Análise Ambiental

A análise ambiental corresponde ao estudo e análise dos ambientes interno e externo da organização, visando uma melhor compreensão sobre eles, uma vez que o ambiente no qual a organização está inserida é capaz de influenciar seu desempenho, comprometendo o cumprimento de sua missão e a capacidade de atingir seus objetivos.

O conhecimento dos ambientes interno e externo possibilita o entendimento de posicionamento da organização neste cenário e, por consequência, a habilita a realizar uma melhor definição de objetivos, tornando-os mais coerentes e realistas e a estabelecer estratégias mais adequadas frente às forças e fraquezas percebidas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo (Ver Quadro 1 abaixo).

TIPOS DE ESTRATÉGIAS		PREDOMINÂNCIA DE FATORES DO AMBIENTE INTERNO	
		FRAQUEZAS (Negativa - Atrapalha)	FORÇAS (Positiva - Ajuda)
PREDOMINÂNCIA DE FATORES DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS (Negativa - Atrapalha)	Sobrevivência / Defensiva Estratégias que envolvem modificações, às vezes profundas, com o objetivo de proteger a organização.	Manutenção / Confronto Estratégias que envolvem ações para modificar o ambiente em favor da organização.
	OPORTUNIDADES (Positiva - Ajuda)	Crescimento / Reforço Estratégias que incluem ações para melhor aproveitar as oportunidades existentes.	Desenvolvimento / Ofensiva Estratégias que envolvem o desenvolvimento das vantagens competitivas da organização.

Quadro 1 - Análise dos Ambientes Interno e Externo - Tipos de Estratégia a adotar. Fonte: (Pize, 2007)

2.3.5.1 Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

A análise do ambiente interno consiste na avaliação das forças (pontos fortes) e das fraquezas (pontos fracos) da organização.

Conhecer as forças e fraquezas dota a organização das condições necessárias para tomar melhores decisões e ações estratégicas para ajustes em seu ambiente interno, visando eliminar ou minimizar as fraquezas e potencializar as forças existentes.

Segundo Pize (2017), ao final da análise do ambiente interno temos como resultado:

- 1. Pontos fortes: são fatores internos da organização sobre os quais ela tem controle, que lhe conferem condição favorável em relação ao ambiente de negócio no qual atua, como por exemplo, diferenciais em produtos, serviços e processos, capacidades e recursos únicos que a organização possui etc. São pontos que a organização deveria explorar mais intensamente; e*
- 2. Pontos fracos: são fatores internos da organização sobre os quais ela tem controle, que determinam uma posição desfavorável da organização em relação ao ambiente de negócio no qual atua. São pontos que necessitam ser eliminados ou minimizados.*

A análise do ambiente interno pode levar em consideração vários fatores, incluindo recursos intangíveis. No Quadro 2 abaixo constam alguns destes fatores e recursos intangíveis:

Fatores	Recursos intangíveis
Serviços e produtos (atualmente fornecidos e novos)	Conhecimento corporativo
Promoção/Divulgação	Competências essenciais e know-how
Tecnologias utilizadas	Cultura organizacional
Sistemas de informação	Capacidade de inovação
Suprimentos	Marcas
Instalações e infraestrutura	
Resultados organizacionais	
Recursos e sustentabilidade financeira	

Quadro 2 - Fatores e Recursos Intangíveis - Adaptado de Oliveira (1985)

Um fator crítico para o sucesso da análise do ambiente interno é que a organização a faça com base em dados e/ou informações e não somente em percepções das pessoas envolvidas na análise. Então, identificar e obter previamente os dados e/ou informações do ambiente interno é pré-requisito e fornece os insumos necessários para executar esta análise.

2.3.5.2 Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Consiste em analisar diferentes dimensões do ambiente de negócio onde a organização está inserida e que a influenciam, bem como podem influenciar outras organizações do mesmo ambiente de negócio.

Existem duas dimensões no ambiente externo, segundo Chiavenato & Sapiro(2004):

1. Macroambiente: *é o ambiente mais amplo e genérico em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente na atividade da organização que se pretende estudar. É o ambiente genérico e que influencia de maneira semelhante todas as organizações.*

2. Setor de negócios: *é o setor específico de negócio da organização. É constituído por clientes ou consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras. É o ambiente mais próximo e imediato da organização e é onde ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviços.*

Alguns dos fatores relacionados ao macroambiente que devem ser analisados são, mas não se limitam a: econômicos, demográficos, políticos, legais, sociais, culturais, tecnológicos e ecológicos.

Já em relação ao setor de negócio, alguns fatores a serem analisados são, mas não se limitam a: clientes, concorrentes, fornecedores e órgãos reguladores.

Como resultado da análise do ambiente externo, temos, segundo Pize(2017):

1. Oportunidades: *são fatores ou forças externas sobre as quais a organização não tem controle, mas que uma vez conhecidas permitem à organização tomar decisões e ações estratégicas para aproveitá-las positivamente em seu favor; e*

2. Ameaças: *são fatores ou forças externas sobre as quais a organização não tem controle e que podem resultar em impactos negativos, mas que se forem conhecidas em tempo hábil permitem à organização tomar decisões e ações estratégicas para tentar evitá-las e / ou mitigá-las.*

Um ponto de atenção importante é que a análise do ambiente externo da organização deve ser realizada com base em dados e/ou informações e não somente em percepções das pessoas envolvidas na análise. Sendo assim, identificar e obter previamente os dados e/ou informações do ambiente externo é pré-requisito e fornece os insumos necessários para executar esta análise.

2.3.5.3 Análise de Cenários

Cenários são as representações de possíveis condições futuras dos ambientes interno e externo da organização.

O cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado (Chiavenato & Sapiro, 2004).

Durante um processo de desenvolvimento de planejamento estratégico faz-se necessário, além de analisar as atuais condições dos ambientes interno e externo, o desenvolvimento e análise de potenciais cenários futuros, o que dota a organização de melhores condições para a tomada de decisões e potencializa sua capacidade de atingir os objetivos estratégicos almejados.

Utilizar um único cenário para a tomada de decisões durante o desenvolvimento do planejamento estratégico não é uma boa prática, devido ao grande conjunto de variáveis envolvidas, ao mesmo tempo em que trabalhar com múltiplos cenários pode não ser produtivo. Então, uma prática recomendável é a utilização de três cenários (mais provável, pessimista e otimista) para a tomada de decisões.

Alguns aspectos que podem ser considerados, não se restringindo a:

Tecnológicos	Principais tendências; Potencial de desenvolvimento de novas aplicações; Capacitações necessárias
Políticos-econômicos	Realidade macro e microeconomia; Pressões externas e internas, diretas ou indiretas, que impactam no setor de negócio da organização
Produtos e prestação de serviços	Tendências em relação aos aspectos de capacitação em infraestrutura e operação para os produtos e/ou serviços ofertados pela organização
Propósitos atuais e potenciais	Situação futura dos segmentos nos quais a organização atua e/ou há a possibilidade futura de atuar
Socioculturais	Evolução dos valores social e cultural relacionados aos demais aspectos avaliados

Quadro 3 – Aspectos Considerados para Análise de Cenários – Adaptado de Oliveira (1985)

2.3.6 Objetivos Estratégicos

Resultados que a organização almeja atingir no horizonte de tempo estabelecido em seu planejamento estratégico, definidos a partir do cruzamento dos resultados das análises dos ambientes interno e externo da organização e dos possíveis cenários futuros.

Segundo Pize (2017):

- Os objetivos devem suscitar nas pessoas um sentimento motivador de desafio a ser superado. No entanto, se forem entendidos como inalcançáveis, isto pode gerar um sentimento contrário, de desmotivação.
- A comunicação adequada dos objetivos estratégicos em todos os níveis e áreas da organização é um dos fatores críticos de sucesso para que eles sejam atingidos.

Deve ser possível monitorar e controlar o nível de atingimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo. Para tanto é necessário definir, para cada objetivo, um ou mais indicadores de desempenho estratégico (ver item 2.4.1) que, em conjunto, tenham a capacidade de demonstrar, inequivocamente, em que nível o objetivo foi ou não atingido. Os indicadores têm que ter, por sua vez, metas definidas em uma frequência adequada ao seu monitoramento e ter seus resultados medidos no período e na frequência definidos (ver item 2.4.1.1).

Objetivos estratégicos quando definidos de forma colaborativa, em conjunto com missão e visão também assim definidas, possuem maior estabilidade ao longo do tempo, mesmo na troca de gestão, como podemos denotar a partir de Oliveira (1985):

A organização, por si só, não tem objetivos, visto que é uma pessoa jurídica sem vontade própria. De fato, os objetivos definidos para a organização correspondem à média ponderada dos objetivos das pessoas que os definem. O que pode fazer com que os objetivos não sejam alterados a cada alteração de dirigentes na organização e a estabilidade dos motivos e expectativas dos principais executivos da organização.

Uma boa prática que pode ser adotada na definição dos objetivos estratégicos é o uso de objetivos SMART. SMART é uma sigla proveniente das palavras na língua inglesa: **S**pecific (*específico*), **M**easurable (*mensurável*), **A**chievable (*atingível*), **R**elevant (*relevante*) e **T**ime based (*temporal*). Esta prática nos orienta a definir objetivos estratégicos que sejam:

- Específicos: Deixam claro o que deve ser conquistado;
- Mensuráveis: Possuem formas de medir os seus progressos;
- Alcançáveis: São ambiciosos, porém não são impossíveis de serem atingidos;
- Relevantes: Possuem efetiva importância estratégica, contribuindo de fato com a evolução da organização; e
- Temporais: Com prazo determinado para serem atingidos.

Alguns exemplos de objetivos estratégicos:

- Estar entre os 10 primeiros órgãos colocados no iGovTIC-JUD até 2026;
- Reduzir em 5% as despesas operacionais até o ano de 2024;
- Reduzir, anualmente, em ao menos 4% a duração dos processos até 2026;
- Implantar, anualmente, ao menos 1 (um) aparato tecnológico que dê suporte ou aperfeiçoamento à gestão orçamentária e financeira até 2026;

2.3.7 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

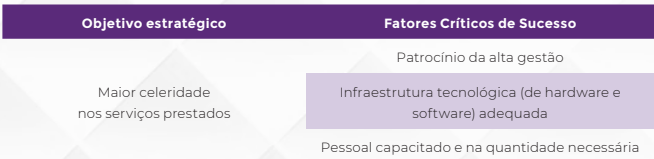
Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pré-condições internas, itens essenciais, áreas em que não se pode falhar e/ou esforços que devem ser empreendidos para atingir os objetivos estratégicos.

Segundo (Rockart, 1979), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são as poucas áreas-chave em que "as coisas devem dar certo" para que os objetivos estratégicos organizacionais sejam passíveis de serem atingidos ou mesmo superados.

A identificação e uso de FCS quando do desenvolvimento do planejamento estratégico proporcionam as condições necessárias para que se dê foco ao que é necessário, para o alcance dos objetivos estratégicos.

Uma forma comumente utilizada de uso dos FCS no planejamento estratégico é identificá-los para cada objetivo estratégico e a partir dos objetivos estratégicos definidos e os seus FCS conhecidos, possibilitar a definição dos indicadores estratégicos, demandas estratégicas e iniciativas necessárias para garantir que os FCS sejam devidamente tratados e, por conseguinte, os objetivos estratégicos sejam atingidos.

Alguns exemplos de fatores críticos de sucesso relacionados a um objetivo estratégico:



Quadro 4 - Exemplos de Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

2.3.8 Demandas Estratégicas (ou Estratégias)

As Demandas Estratégicas também são comumente conhecidas como Estratégias.

Na seção 2.1 encontra-se o conceito geral de estratégia.

No contexto do planejamento estratégico, os Objetivos Estratégicos correspondem a “o que” a organização almeja atingir, ou “onde” pretende chegar. Já as Demandas Estratégicas (ou Estratégias) representam “como” os objetivos estratégicos serão atingidos, ou “quais” os caminhos serão adotados para levar a organização em direção a atingir seus objetivos estratégicos.

As relações entre os objetivos estratégicos e as demandas estratégicas se dão da seguinte forma:

- Um objetivo estratégico pode ser desdobrado em uma ou múltiplas demandas estratégicas; e
- Uma demanda estratégica pode colaborar com o atingimento de um ou múltiplos objetivos estratégicos.

Resumindo, a relação entre objetivos estratégicos e demandas estratégias é uma relação de “n” para “n” (vários para vários).

O sucesso no alcance dos objetivos estratégicos organizacionais almejados será função da implementação de boas estratégias, que possibilitem o planejador a deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizando as ameaças (Chiavenato & Sapiro, 2004).

A base principal para a formulação de demandas estratégicas (ou estratégias) é o cruzamento entre os pontos fortes e fracos (identificados no ambiente interno da organização) com as oportunidades e ameaças (identificadas no ambiente externo à organização), como pode ser observado na Quadro 1 que se encontra na página 14, bem como com os cenários desenvolvidos e analisados.

Mas outros elementos do planejamento estratégico são necessários para condução do processo de formulação das demandas estratégicas (ou estratégias): missão, visão, princípios e valores e os objetivos estratégicos com os quais as estratégias devem colaborar com o atingimento, bem como os fatores críticos de sucesso (FCS) relacionados com tais objetivos.

Há basicamente quatro grandes tipos de estratégia (ver Quadro 1 na página 14):

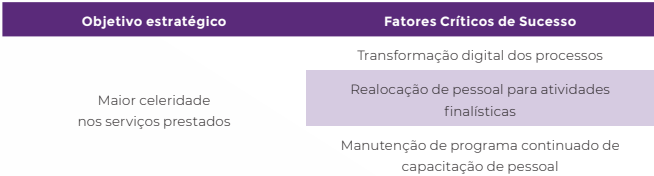
Sobrevivência: Adotadas nos casos em que a organização possui pontos fracos que se relacionam, direta ou indiretamente, com ameaças existentes no ambiente externo. Neste tipo de estratégia o foco reside em eliminar ou reduzir os pontos fracos para fazer frente às ameaças externas;

Manutenção: Adotadas quando a organização possui pontos fortes que se relacionam, direta ou indiretamente, com ameaças existentes no ambiente externo. Neste tipo de estratégia o foco reside em manter ou incrementar os pontos fortes, como forma de fazer frente às ameaças externas;

Crescimento: Adotadas quando a organização possui pontos fracos que se relacionam, direta ou indiretamente, com oportunidades identificadas no ambiente externo. Neste tipo de estratégia o foco reside em eliminar ou reduzir os pontos fracos, como forma de melhor aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo;

Desenvolvimento: Adotadas quando a organização possui pontos fortes que se relacionam, direta ou indiretamente, com oportunidades identificadas no ambiente externo. Neste tipo de estratégia o foco reside em reforçar os pontos fortes, aproveitando de forma mais agressiva as oportunidades identificadas no ambiente externo.

Exemplos de estratégias relacionadas a um objetivo estratégico:



Quadro 5 - Exemplos de Demandas Estratégicas (ou Estratégias)

2.3.9 Iniciativas (ou Ações)

As iniciativas, também conhecidas como ações em algumas organizações, são o meio pelo qual as estratégias são implementadas. Nelas são alocados recursos humanos, máquinas, equipamentos, instalações, recursos financeiros e outros tipos de recursos necessários para a implementação das estratégias. Segundo Chiavenato & Sapiro (2004):

As estratégias são implementadas por meio de táticas, que são esquemas detalhados de emprego dos recursos organizacionais previstos por planos operacionais.

As iniciativas dividem-se basicamente em:

- **Processos de Trabalho (ou Operações):** Correspondem a atividades contínuas e repetitivas por meio das quais é produzido e entregue valor na organização. No contexto deste manual, os processos de trabalho estão relacionados a processos de negócio, que segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP®) (2013) correspondem a:
 - *Um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser de ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.*
- **Programas e projetos:** Atividades projetizadas por meio das quais as organizações inovam e aumentam a sua capacidade de gerar valor, criando ou melhorando produtos, serviços e operações. Segundo o *Project Management Institute* (PMI®) (2017):
 - *Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. [...] O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível.*
 - *Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem*

gerenciados individualmente.

É a partir dos objetivos estratégicos e suas respectivas demandas estratégicas (ou estratégias) e fatores críticos de sucesso (FCS) que são definidos:

- Os Processos de trabalho (também conhecidos como Operações) que devem ser mantidos e os que devem ser descontinuados (por não estarem mais relacionados aos objetivos e estratégias da organização); e
- Os Programas e projetos que devem ser executados para implementar as demandas estratégicas (ou estratégias), e assim colaborar com o atingimento dos objetivos estratégicos, incluindo os projetos de criação ou melhoria de operações.

Além de definidas, as iniciativas devem ser priorizadas, sendo uma boa prática a adoção de múltiplos critérios, através de matrizes de priorização, para ter a prioridade definida para cada uma das iniciativas. O alinhamento das iniciativas com os objetivos estratégicos e estratégias é comumente utilizado como um dos critérios para a priorização.

2.4 Avaliação do Desempenho Estratégico

2.4.1 Indicadores de Desempenho Estratégico

Indicadores de Desempenho Estratégicos são valores quantitativos que permitem o monitoramento e controle do atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Para cada objetivo estratégico são definidos indicadores de desempenho, para os quais devem ser estabelecidos, além de um alvo, também metas (ver item 2.4.1.1), que no seu conjunto permitam avaliar, ao longo do período para o qual o planejamento estratégico foi desenvolvido, o desempenho do objetivo e, no caso de resultados diferentes dos esperados, fornecer subsídios para a tomada de decisão em relação a:

- Ações corretivas e/ou preventivas para que as metas, e, por conseguinte, o objetivo estratégico sejam alcançados (se os resultados estiverem aquém do esperado); ou
- Revisão das metas e/ou do objetivo estratégico (se os resultados esperados tiverem sido atingidos ou superados).

Para que isto seja possível, é necessário que sejam definidas metas intermediárias para os indicadores de desempenho, em período e frequência adequados à tomada de decisão e implementação de ações (ver item 2.4.1.1).

Uma prática recomendada é evitar um número muito grande de indicadores estratégicos, resumindo a um pequeno conjunto que seja representativo e capaz de demonstrar o desempenho dos objetivos estratégicos.

Indicadores departamentais, em nível tático ou operacional, que existem normalmente em maior número, podem ser entradas para cálculos dos indicadores estratégicos, mas não devem ser confundidos com eles.

Segundo o Ministério da Economia – Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria (SECAP) (2020), em seu Manual de Indicadores do PPA 2020-2023:

Os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto da

realidade a respeito dos quais o Estado decide por uma ação ou omissão. A principal finalidade de um indicador é, portanto, traduzir, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), um ou mais aspectos da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento.

Na Tabela 1 abaixo encontra-se um exemplo de um indicador de desempenho para um objetivo estratégico, juntamente com as respectivas metas estratégicas (intermediárias e final), e as métricas coletadas e índices calculados para dois períodos realizados.

Objetivo Estratégico (item 2.3.6)	Ter 90%(Alvo)dos servidores ativos com graduação ou pós-graduação até o ano de 2023
Indicador de Desempenho (item 2.4.1)	% de servidores ativos com graduação ou pós-graduação
Frequência de Avaliação	Anual
Metas Estratégicas (item 2.4.1.1)	2020: 85% 2021: 87% 2022: 89% 2023: 90%
Métricas (item 0)	• Número total de servidores 2020: 1378 2021: 1401 • Número de servidores com graduação 2020: 832 2021: 867 • Número de servidores com especialização/MBA 2020: 257 2021: 294 • Número de servidores com mestrado 2020: 31 2021: 37 • Número de servidores com doutorado 2020: 25 2021: 29
Índices (item 0)	2020: 83% (taxa) de servidores ativos com nível de escolaridade em graduação ou pós-graduação 2021: 88% (taxa) de servidores ativos com nível de escolaridade em graduação ou pós-graduação

Tabela 1 - Exemplo de Indicador de Desempenho para um Objetivo Estratégico (com metas, métricas e índices)

2.4.1.1 Metas Estratégicas

As metas estratégicas correspondem aos resultados dos valores parciais do alvo que se espera atingir em cada um dos indicadores estratégicos, ou seja, são os desafios a serem alcançados ou superados por período de apuração.

Metas bem definidas possuem valores quantitativos e prazos para que eles sejam alcançados ao longo do tempo.

Metas intermediárias devem ter o período e frequência adequados ao monitoramento contínuo dos resultados para a tomada de decisão e implementação de ações frente a resultados diferentes dos esperados, como já foi citado anteriormente no item 2.4.1. Ao mesmo tempo, o período e a frequência para as metas intermediárias devem ser operacionalmente viáveis sob o ponto de vista de medição dos resultados reais para os indicadores estratégicos.

2.4.1.2 Métricas e Índices

É comum observar uma certa confusão entre os conceitos de: indicadores de desempenho, metas, métricas e índices.

Os conceitos de indicadores de desempenho e metas já foram descritos anteriormente e a seguir, encontram-se os conceitos de métricas e índices.

Métricas são medidas rudimentares, brutas, geralmente compostas por uma única variável, que contribuem pouco para a tomada de decisões por serem muito simples (Exemplos: Número de servidores, número de processos encerrados no ano, custo com salários etc.). Por outro lado, são as métricas que compõem e formam a base para o cálculo dos indicadores de desempenho. A Tabela 1 apresenta exemplos de métricas para o cálculo de um indicador de desempenho.

Segundo (Siche, Agostinho, Ortega, & Romeiro, 2007), podemos comparar conceitualmente índices e indicadores, como:

"Indicador é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade. Para Mueller et al. (1997), um indicador pode ser um dado individual ou um agregado de informações, sendo que um bom indicador deve conter os seguintes atributos: simples de entender; quantificação estatística e lógica coerente; e comunicar eficientemente o estado do fenômeno observado. Para Shields et al. (2002), um índice revela o estado de um sistema ou fenômeno. Prabhu et al. (1996) argumentam que um índice pode ser construído para analisar dados através da junção de um jogo de elementos com relacionamentos estabelecidos. Em uma análise superficial, índice e indicador possuem o mesmo significado. Para nós e outros pesquisadores, a diferença está em que um índice é o valor agregado final de todo um procedimento de cálculo onde se utilizam, inclusive, indicadores como variáveis que o compõem."

Em apertada síntese, pode-se entender o índice como um conjunto de indicadores e/ou de outros índices para expressar um cenário real sob a ótica de um fenômeno específico que se deseja conhecer ou demonstrar.

2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), que em português poderia ser traduzido como "*Indicadores Balanceados de Desempenho*", é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da *Harvard Business School* (HBS), Robert Kaplan e David Norton que orienta as organizações a gerirem seus negócios agregando aos tradicionais objetivos e indicadores financeiros outros objetivos e indicadores em "perspectivas" de caráter não-financeiro, com o objetivo de ampliar o modelo de gestão da estratégia, incorporando a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais da instituição, uma vez que, isoladamente, os objetivos e indicadores financeiros são insuficientes para gerenciar e avaliar as estratégias na geração dos resultados esperados por uma organização.

As perspectivas no BSC correspondem a diferentes pontos de vista ou dimensões que a organização leva em consideração ao estruturar seu plano de execução da estratégia.

Para cada uma das perspectivas são definidos objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e métricas estratégicas, visando colocar a estratégia da organização em prática.

Kaplan e Norton, criadores do BSC, propõem o uso de quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento (Kaplan & Norton, 1996). Entretanto, as perspectivas podem variar de uma organização para outra e, assim como os macrodesafios ou objetivos estratégicos que as compõem, possuem uma relação de **causa e efeito** entre elas, de forma que os resultados obtidos nos objetivos estratégicos em algumas perspectivas impactam nos resultados em outras perspectivas, como pode ser observado na Figura 1 abaixo.

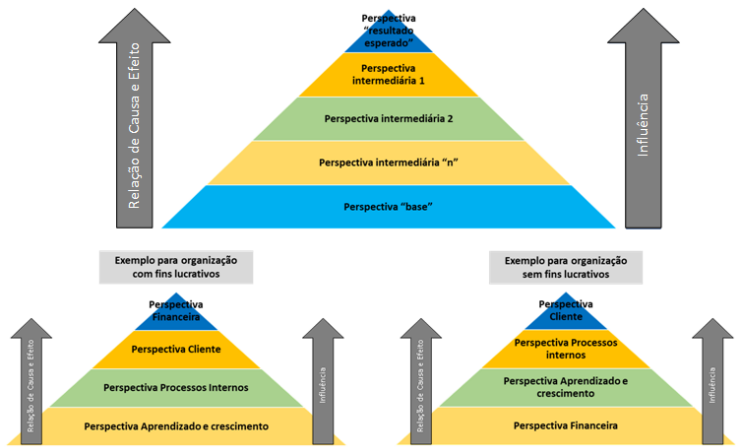


Figura 1 - Modelo de Perspectivas no BSC e Exemplos para Organizações com e sem Fins Lucrativos

Na Figura 2 abaixo encontra-se um exemplo real de aplicação do modelo do BSC pelo Conselho Nacional de Justiça, no Mapa Estratégico¹ relativo à Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026, no qual se observa um total de 12 Macrodesafios, que correspondem a Objetivos Estratégicos para o Poder Judiciário em nível nacional, distribuídos em três perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade.



Figura 2 - Mapa da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026

¹ Mapa Estratégico é um diagrama que se constitui em uma ferramenta para documentar e comunicar, de forma simplificada e clara, os objetivos estratégicos de uma organização.

A partir do exemplo da Figura 2, denota-se que para alcançar os macrodesafios da perspectiva Sociedade há a dependência de que os processos internos sejam adequados, para que seus objetivos sejam atingidos e para isso é necessário possuir pessoas, tecnologia e infraestrutura adequadas e os respectivos objetivos atingidos na perspectiva de aprendizado e crescimento. Ou seja, a seguinte relação de causa e efeito entre as perspectivas (e respectivos macrodesafios): Aprendizado e Crescimento -> Processos Internos -> Sociedade.

Para o sucesso da aplicação do BSC, alguns aspectos são de fundamental importância:

- A integração entre as perspectivas, para que elas não sejam isoladas dentro do contexto;
- O equilíbrio, ou balanceamento (como sugere o próprio nome do BSC), entre os graus de importância das perspectivas e correspondentes macrodesafios e objetivos estratégicos do BSC; e
- O reconhecimento do BSC, pela organização, como um sistema de gestão estratégica.

Outro aspecto relevante a ser considerado, segundo Burlim e Cia (2007) é que as medidas de desempenho definidas no modelo, nas diferentes perspectivas, devem estar de acordo com a estratégia corporativa e não atender a objetivos individuais ou específicos de áreas ou unidades organizacionais, pois a principal proposta do BSC é fazer com que a estratégia delineada pela organização seja implementada e executada satisfatoriamente pelo conjunto das áreas que a compõem.

Curado & Manica (2010), complementarmente, consideram que, na prática, o BSC se materializa através da utilização de um determinado grupo de indicadores com a finalidade de comparar o desempenho obtido com as metas propostas.

3 Estrutura de Governança

Considerando o Art. 15 da Resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) no 325, de 29 de junho de 2020, compete à Presidência do CNJ, conjuntamente com a Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, assessoradas pela Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, auxiliada pelo Departamento de Gestão Estratégica e pelo Departamento de Pesquisa Judiciária, coordenar as atividades de planejamento e gestão do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2020).

E ainda segundo o Art. 17 desta mesma resolução, "Da Governança", compete à Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário a apresentação de propostas de aperfeiçoamento da Estratégia do Judiciário, o auxílio na execução, o monitoramento do trabalho e a apresentação dos resultados (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2020).

Atualmente o Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) tem representação no Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário pelo seu Presidente, com colaboração do Assessor Especial da Presidência II, do Secretário de Planejamento, Programação e Orçamento e do Secretário Geral da Presidência.

O Presidente e os demais atores acima listados participam dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, nos quais ocorre a avaliação da estratégia nacional, e a aprovação e ajustes de metas, diretrizes e iniciativas estratégicas.

Nos encontros nacionais são divulgados e premiados os Tribunais pelo seu desempenho no cumprimento das Metas Nacionais (MN) e na criação e na implantação de boas práticas.

No âmbito do TJBA, considerando Art. 2º da Resolução nº12, 31 de agosto de 2016, que regula a implantação do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), as atribuições relacionadas diretamente à gestão estratégica são:

I – Definir Missão, Visão, Atributos de Valor para a Sociedade, Princípios, Políticas, Diretrizes Estratégicas;

II – Definir e priorizar os macrodesafios, objetivos e iniciativas estratégicas, assim como homologar os Indicadores e Metas Institucionais;

III - Acompanhar os processos de formulação, desdobramento e revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado da Bahia (PJBA), assim como o devido alinhamento ao Plano Estratégico Nacional (PEN);

IV - Analisar e orientar aspectos relativos ao monitoramento do Plano Estratégico, com a finalidade de subsidiar decisões estratégicas;

V - Acompanhar, periodicamente, a evolução dos indicadores de desempenho institucional e das áreas a partir de compilações realizadas pela Assessoria de Estatística do TJBA, para ratificar ou reavaliar as prioridades, identificar eventuais desvios e determinar correções necessárias."

O Art. 9º da Resolução do CNJ de nº 325, de 20 de junho de 2020, define que as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) têm como objetivo: "avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional"(Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2020).

O Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) reúne-se ordinariamente a cada três meses, nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), em conformidade com Resolução nº3 de 2021 do TJBA, que em seu Capítulo III (Do monitoramento e avaliação da estratégia do Poder Judiciário do Estado da Bahia 2021-2026), Art. 10, define que: "O Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia realizará Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, trimestralmente, conforme estabelecido na Resolução 12, de 31 de agosto de 2016, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional".

As Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) são precedidas das Reuniões de Líderes Avançados (RLA), que têm caráter de acompanhamento do progresso dos trabalhos das unidades e funcionam como uma preparação para as RAEs.

Doravante esta metodologia apresenta uma estrutura de governança para tomadas de decisões relativas à gestão estratégica do TJBA, conforme Quadro6 abaixo:

Instâncias	Ações e decisões
Conselho Nacional de Justiça (CNJ)	- Coordenação das atividades de planejamento e Gestão Estratégica do Poder Judiciário - Coordenação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário - Divulgação das deliberações aprovadas nos Encontros Nacionais no seu portal - Receber dados relativos às Metas Nacionais (MN) e divulgar relatório anual - Instruir os tribunais e conselhos através de Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias voltadas à concretização da Estratégia Judiciária - Elaborar as Metas Nacionais (MN), prioritariamente, a partir da cesta de indicadores e iniciativas estratégicas
Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário	Apresentação de propostas de aperfeiçoamento da Estratégia do Judiciário
Tribunal Pleno do TJBA	Homologar Plano Estratégico do TJBA
Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV)	- Definição dos direcionadores estratégicos (Missão, Visão, Atributos de Valor para a Sociedade, Princípios, Políticas e Diretrizes Estratégicas) - Definição e priorização dos macrodesafios, objetivos e iniciativas estratégicas - Homologação dos indicadores e metas institucionais - Acompanhamento da formulação, desdobramento e revisão do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) - Análise do desempenho do Plano Estratégico do TJBA (indicadores e iniciativas estratégicas) e sua contribuição para a Estratégia do Judiciário - Deliberações referentes a controles de desvios e priorização - Aprovação do Plano Estratégico do TJBA e suas revisões - Aprovação deste Manual de Gestão Estratégica
Colegiado da Reunião de Líderes Avançados (RLA)	- Validação da Metodologia de Gestão Estratégica e revisões - Formulação, desdobramento e revisões do Plano Estratégico do TJBA - Acompanhamento periódico do desempenho dos indicadores e iniciativas estratégicas - Acompanhamento do desempenho institucional no cumprimento das Metas Nacionais - Preparação das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)
Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)	- Proposição da metodologia de Gestão Estratégica - Assessoria na elaboração, implementação e monitoramento do Plano Estratégico do TJBA - Consolidação do status dos indicadores e iniciativas estratégicas

Quadro 6 - Estrutura de Governança da Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

4 Papéis e Responsabilidades

4.1 Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

É o órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais.

Coordenar o planejamento e a Gestão Estratégica do Poder Judiciário é atribuição do CNJ.

4.2 Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário

A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário foi criada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Portaria no 138/2013, atualizada pela Portaria no 59/2019, com competência para propor as diretrizes nacionais, impulsionar sua implementação, monitorar e divulgar os resultados. A estrutura da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário está descrita na Figura 3 abaixo:



Figura 3 - Organização da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário - Fonte: (CNJ)

O Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) integra a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, através do Subcomitê da Região Nordeste, que por sua vez faz parte do Comitê da Justiça Estadual.

4.3 Tribunal Pleno do TJBA

O Tribunal Pleno do TJBA, conforme Art. 83 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) (2022b), é constituído por todos os membros efetivos do Tribunal.

É em sessão do Tribunal Pleno que é homologado o Plano Estratégico do TJBA.

4.4 Presidente do TJBA

O Presidente do TJBA é o principal patrocinador institucional do Plano Estratégico.

Entre suas responsabilidades relacionadas à Gestão Estratégica do TJBA estão:

- Participar do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário;
- Participar dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário;
- Convocar participantes para as Pesquisas Estratégicas;
- Participar e presidir as Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

4.5 Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV)

Conforme Art. 16 da Resolução nº 03 do TJBA, de 24 de março de 2021, que instituiu o Plano Estratégico do Poder Judiciário do Estado da Bahia para o sexênio 2021-2026:

Compete ao Comitê de Governança coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica, bem como autorizar a implementação de modificações indicadas pela SEPLAN, com base nas análises periódicas da estratégia, necessárias ao alcance dos macrodesafios do Poder Judiciário.

4.6 Colegiado da Reunião de Líderes Avançados (RLA)

Este colegiado é formado por representantes (gestores) de todas as unidades administrativas do Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA).

Tem o importante papel na formulação do Plano Estratégico do TJBA, prestação de informações gerenciais da execução estratégica, identificação e solução de problemas e desenvolvimento de planos de ação para controle da execução da estratégia.

4.7 Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)

Unidade responsável pela elaboração e disponibilização deste Manual de Gestão Estratégica, que tem ainda sob sua responsabilidade:

- Armazenamento e manutenção de todos os artefatos da construção do Plano Estratégico do TJBA, incluindo o próprio Plano;
- Assessoramento técnico de todas as partes envolvidas na Gestão Estratégica do TJBA;
- Planejamento e condução das oficinas para formulação, desdobramento e revisão do Plano Estratégico do TJBA;
- Coordenação das atividades de preparação e realização dos eventos relacionados ao monitoramento e avaliação da execução da estratégia pelas diversas unidades do TJBA;
- Apresentação do Planejamento Estratégico do TJBA e sua evolução nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA) e reuniões do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV);
- Participação na Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.

4.8 Diretoria de Primeiro Grau (DPG)

Diretoria responsável pela interlocução com as Unidades do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) de 1ª instância.

Em relação à Gestão Estratégica, tem sob sua responsabilidade:

- O engajamento das Unidades Judiciais no desdobramento do Plano Estratégico, execução e prestação de informações;
- Articulação com as Unidades Judiciais na elaboração dos Programas, Projetos e Planos Ações integrantes do Portfólio Estratégico;
- Articulação com as Unidades Judiciais para designação das equipes que participarão dos Programas, Projetos e Ações integrantes do Portfólio Estratégico;
- Articulação para desdobramento da estratégia e realização do trabalho nas bases regionais;

- Fomento da participação de magistrados e servidores das unidades judiciais, favorecendo o comprometimento com os resultados estratégicos institucionais;
- Comunicação da Estratégia do TJBA nos níveis tático e operacional.

4.9 Universidade Corporativa (UNICORP)

Unidade cujo objetivo é a implementação de ações educacionais para a formação, o aperfeiçoamento e a valorização dos Magistrados e Servidores.

Suas responsabilidades na Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça da Bahia (TJBA) são:

- Planejamento das capacitações referentes à Estratégia do TJBA;
- Organização e execução das capacitações referentes à Estratégia do TJBA.

5 Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

Esta metodologia define a Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), estruturada nos seguintes macroprocessos: Formulação do Plano Estratégico, Execução Estratégica, Monitoramento e Avaliação e Comunicação da Estratégia.

De acordo com o Art. 3º, Item I, da Resolução do CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020, o Plano Estratégico dos Órgãos do Poder Judiciário deverá ter o horizonte de 6 anos, compreendendo o mesmo período de vigência da Estratégia Nacional do Poder Judiciário. Já o Plano Plurianual (PPA) do Governo do Estado da Bahia, ocorre a cada 4 anos, período no qual o TJBA deve elaborar e enviar proposta de PPA, de acordo com a metodologia do Executivo do Estado da Bahia e alinhada à Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

A diferença de período entre o ciclo de revisão do PPA – 4 anos – e da Formulação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário – 6 anos, ocasiona em possível necessidade de alinhamento da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) com o PPA e a Estratégia Nacional.

O fluxo do Ciclo Estratégico está representado, através de seus macroprocessos, no diagrama a seguir (Figura 4):

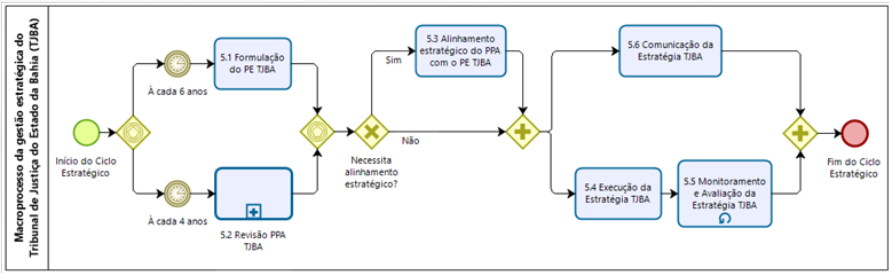


Figura 4 - Macroprocesso da Gestão Estratégica do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.1 Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

Atendendo ao Art. 3º da Resolução nº 325 do CNJ, de 26 de junho de 2020, a cada ciclo de 6 anos, com a revisão da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, o Plano Estratégico do TJBA deverá ser revisado através de um processo de formulação.

A competência para a formulação do Plano Estratégico do TJBA é do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), conforme Art. 2º, Inciso II, da Resolução TJBA no 12/2016, que regulamenta a sua implantação e define a sua atuação.

Esta metodologia define o processo de formulação do Plano Estratégico dividido em 4 etapas:

- Preparar a formulação do Plano Estratégico;
- Coletar informações estratégicas;
- Realizar a construção coletiva do Plano Estratégico; e
- Formalizar a nova versão do Plano Estratégico.

As principais saídas das etapas deste processo de formulação são:

- Formulário de Pesquisas Estratégicas;
- Plano de Trabalho para formulação do Plano Estratégico;
- Resultados da Pesquisa Estratégica;
- Plano Estratégico Inicial; e
- Plano Estratégico homologado e publicado no Diário de Justiça Eletrônico (DJE).

O fluxo do processo de Formulação do Plano Estratégico do TJBA é apresentado a seguir na Figura 5:

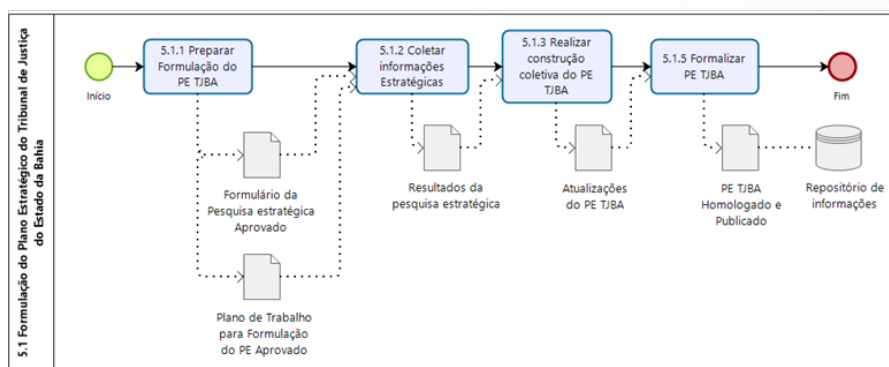


Figura 5 - Processo: Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.1.1 Preparar Formulação do Plano Estratégico do TJBA

Antes de realizar a formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) para um novo ciclo são necessários alguns passos de preparação, para definir e otimizar o método de trabalho que será adotado e conquistar o engajamento de toda a instituição, promovendo que todos os envolvidos tenham um senso de pertencimento em relação ao Plano Estratégico Institucional.

Esta metodologia estabelece, além do planejamento do trabalho de formulação do Plano Estratégico, a realização de uma Pesquisa Estratégica, com a participação de atores internos e externos, que são partes interessadas na Estratégia do TJBA.

O plano de trabalho e os formulários da Pesquisa Estratégica devem ser aprovados pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) e a convocação para participação na pesquisa estratégica deve se dar por parte do Presidente do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), afirmando o patrocínio da alta gestão ao trabalho a ser realizado.

O fluxo do processo de Preparar a Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia é apresentado a seguir na Figura 6:

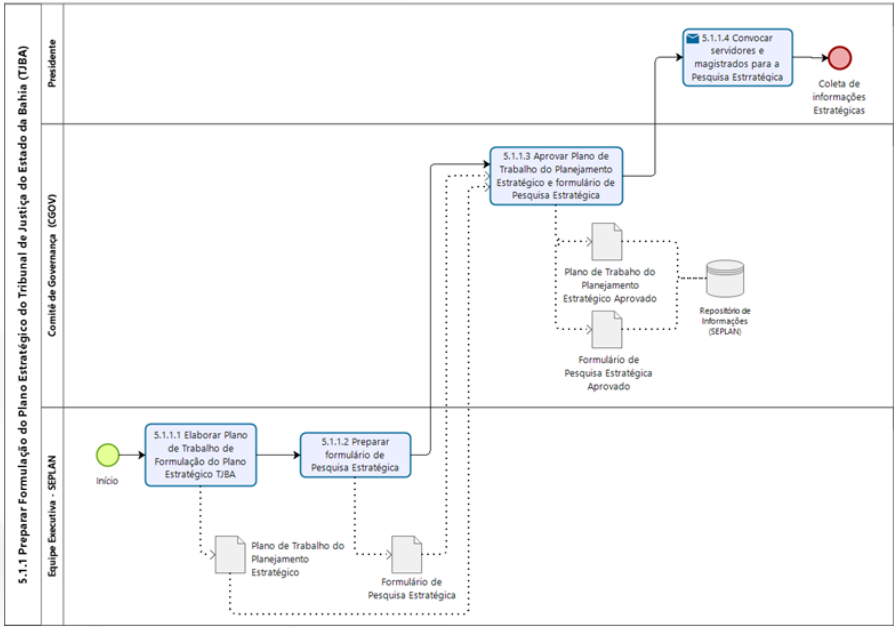


Figura 6 – Processo: Preparar Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.1.1.1 Elaborar Plano de Trabalho de Formulação do Plano Estratégico do TJBA

O primeiro passo para a formulação do Plano Estratégico consiste no planejamento do trabalho para a sua realização, visando selecionar os métodos e técnicas mais adequados ao contexto da instituição.

O plano de trabalho deve conter, minimamente, uma agenda contendo o conjunto das atividades que serão realizadas na formulação do Plano Estratégico, ferramentas e técnicas que serão utilizadas e as principais entregas ao longo do processo de formulação.

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a Unidade responsável pela elaboração do Plano de Trabalho de formulação do Plano Estratégico.

5.1.1.2 Preparar Formulários para Pesquisa Estratégica

A Pesquisa Estratégica é uma importante ferramenta para se conhecer a percepção de valor da Gestão Estratégica e da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) e para envolver os atores internos e externos ao TJBA no Planejamento Estratégico.

Consiste em um formulário para o público interno com questões que avaliam o Plano Estratégico vigente e outro para o público externo com questões que avaliam a percepção do valor da Estratégia do TJBA.

Os formulários deverão utilizar uma plataforma digital para acesso e preenchimento online que permita a extração de dados compatível com aplicações usadas pelo TJBA.

A responsabilidade pela definição das questões da Pesquisa Estratégica, pela definição dos públicos interno e externo que participarão da pesquisa e pela criação dos formulários é da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN).

5.1.1.3 Aprovar Plano de Trabalho da Formulação do Plano Estratégico e Formulários da Pesquisa Estratégica

O Plano de trabalho da formulação do Plano Estratégico e os formulários da Pesquisa Estratégica deverão ser aprovados pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), na última Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) do Ciclo Estratégico anterior.

Caso existam ressalvas, os ajustes serão realizados durante a própria RAE.

5.1.1.4 Convocar Servidores e Magistrados para a Pesquisa Estratégica

Uma das premissas mais importantes para o sucesso no engajamento para a formulação do Plano Estratégico é o forte patrocínio institucional. Por esse motivo é fundamental que a convocação para a participação na Pesquisa Estratégica seja realizada pelo Presidente do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

A convocação deverá ser realizada para todos os servidores, magistrados e atores externos selecionados para participar da Pesquisa Estratégica.

5.1.2 Coletar Informações Estratégicas

A coleta de informações estratégicas contempla a realização de duas frentes de levantamento de informações: Retrospectivas e tendências e Pesquisas Estratégicas.

Como resultados deste processo são produzidos:

- Relatório de retrospectivas e tendências; e
- Apresentação dos resultados das Pesquisas Estratégicas.

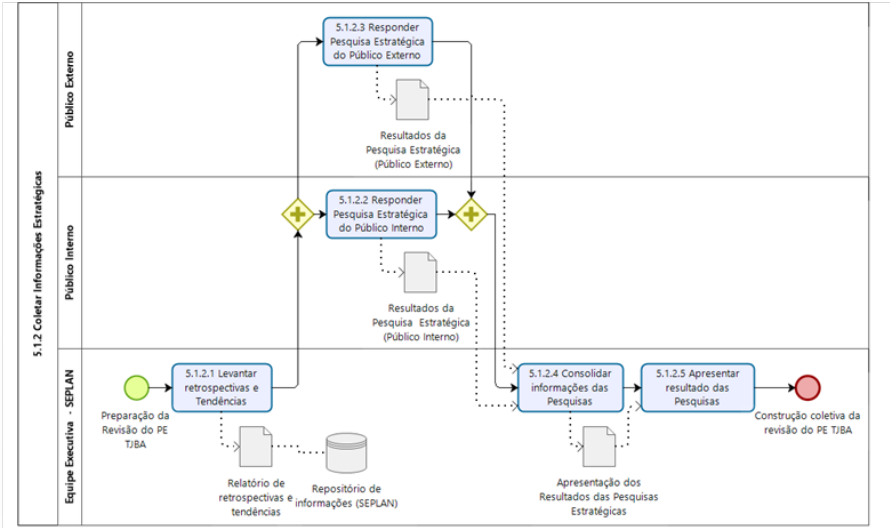


Figura 7 - Processo: Coletar Informações Estratégicas

5.1.2.1 Levantar Retrospectivas e Tendências

No levantamento de retrospectivas e tendências são obtidas e organizadas as informações históricas sobre a atuação e resultados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) nos períodos anteriores, em especial na última gestão, bem como são identificados cenários e modificações estabelecidas pelo CNJ, particularmente nas Diretrizes Institucionais em vigor, Metas Nacionais e no Justiça em Números (JEN).

Esta atividade é de responsabilidade da Equipe Executiva, composta pelo Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica (NEGE) e pelo Escritório de Projetos e Processos Estratégicos (EPPE), sendo coordenada pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN).

Esta Equipe Executiva realiza um conjunto de atividades junto às demais áreas judiciais, tais como:

- Análise do Plano Estratégico atual;
- Síntese e análise do histórico dos projetos, indicadores utilizados, orçamento executado, Metas Nacionais (MN) e o relatório estatístico Justiça em Números (JEN), estes dois últimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ);
- *Benchmarking* externo para identificar tendências para o setor;
- Elaboração de relatório com retrospectiva e tendências encontradas.

5.1.2.2 Responder Pesquisa Estratégica do Público Interno

Uma vez convocados, os servidores e magistrados do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), responderão ao formulário de Pesquisa Estratégica, que ficará disponível pelo prazo definido no Plano de Trabalho da formulação do Plano Estratégico, em publicação digital a ser divulgada na comunicação de convocação para a resposta à pesquisa.

Nessa pesquisa, o público interno selecionado terá a possibilidade de trazer à tona as suas percepções sobre o último Plano Estratégico do TJBA e colaborar com sugestões de melhoria.

5.1.2.3 Responder Pesquisa Estratégica do Público Externo

O público externo, selecionado e convidado no processo de preparação da formulação do Plano Estratégico, responderá ao formulário de Pesquisa Estratégica, que ficará disponível pelo prazo definido no Plano de Trabalho da formulação do Plano Estratégico, em publicação digital a ser divulgada na comunicação de convite ao público externo.

Nessa pesquisa, o público externo responderá às questões que sondam as percepções deste público em relação aos serviços prestados pelo Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) e o valor gerado por eles.

5.1.2.4 Consolidar Informações das Pesquisas

Os dados obtidos durante a realização das pesquisas serão tabulados e analisados com uso de ferramentas que facilitem a consolidação dos dados em informações.

As informações das pesquisas devem ser organizadas em uma forma de apresentação que facilite o entendimento dos resultados por parte do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) e de todos os demais atores que participam da formulação do Plano Estratégico e que para tanto necessitam destas informações.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a responsável pela tabulação, análise e elaboração da apresentação das informações consolidadas das Pesquisas Estratégicas.

5.1.2.5 Apresentar Resultado das Pesquisas

As informações consolidadas das Pesquisas Estratégicas deverão ser apresentadas pela Equipe Executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) ao Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) na primeira Reunião de Análise da Estratégia (RAE) seguinte à realização das Pesquisas Estratégicas.

5.1.3 Realizar a Construção Coletiva do Plano Estratégico do TJBA

A construção do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) é um processo colaborativo, que envolve ativamente o Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) no direcionamento estratégico e os gestores das Unidades Departamentais nas oficinas de formulação do Plano Estratégico.

Os resultados das Pesquisas Estratégicas trazem para a discussão as avaliações e opiniões de todos os servidores e magistrados e a percepção de valor do público externo, enquanto as homologações, que ocorrerão nos próximos passos, respaldam a legitimidade e envolvimento de todos os atores do TJBA no processo de formulação do seu Plano Estratégico.

O fluxo do processo de realizar a construção coletiva do Plano Estratégico está representado a seguir, na Figura 8:

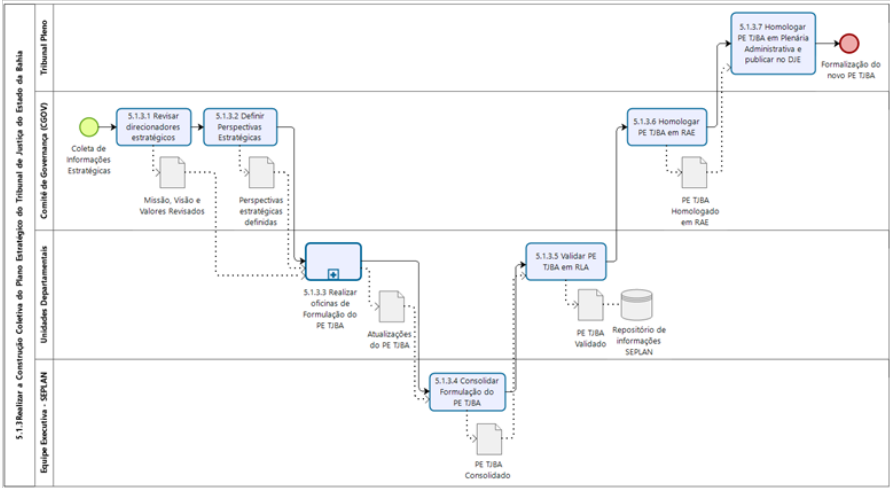


Figura 8 - Processo: Realizar Construção Coletiva do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.1.3.1 Revisar Direcionadores Estratégicos

A cada ciclo de 6 anos é necessário revisar os direcionadores estratégicos, mantendo o alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário, principalmente, em observação ao conteúdo temático dos Macrodesafios e das Diretrizes. Essa prática corrobora para o disposto no Inciso II, do Art. 3º da Resolução CNJ nº 325/2020.

São considerados direcionadores estratégicos nesta metodologia, a Missão Institucional, Visão de Futuro e os Princípios e Valores Institucionais.

Os textos vigentes da Missão e Visão deverão ser analisados podendo ser mantidos, caso ainda façam sentido, ou modificados para textos coerentes com o novo contexto da Instituição e da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

As ferramentas e técnicas adequadas à revisão da missão e visão incluem, mas não se limitam a:

- Brainstormings relativos à Missão e Visão Institucional;
- Avaliação dos textos da Missão e da Visão Institucional vigentes por meio da Pesquisa Estratégica;
- 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014).

Os Princípios e Valores Institucionais devem ser analisados, e, posteriormente, revisados em 2 passos:

- Escolha de quais Princípios e Valores devem ser mantidos; e
- Proposição de novos Princípios e Valores adequados ao novo contexto da Instituição e da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

As ferramentas e técnicas adequadas à revisão dos Princípios e Valores incluem, mas não se limitam a:

- Votação ou outra técnica para obtenção de consenso para definir os Princípios e Valores que deverão ser mantidos (os Princípios e Valores não votados são automaticamente considerados para a remoção);
- Brainstormings para identificação de novos Princípios e Valores alinhados com o novo contexto da Instituição e da Estratégia Nacional do Poder Judiciário;
- 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014).

O objetivo desta atividade é entregar a nova Missão, a nova Visão e os novos Princípios e Valores do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia, que podem ser mantidos como constam do Plano Estratégico anterior ou modificados.

A revisão dos direcionadores estratégicos é de responsabilidade do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) e deve acontecer em Reunião de Análise da Estratégia (RAE), ordinária ou extraordinária, conforme agenda do Plano de Trabalho da formulação do Plano Estratégico.

5.1.3.2 Definir Perspectivas Estratégicas

Cabe ao Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), respaldado tecnicamente pela equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), decidir pela manutenção das mesmas perspectivas estratégicas ou modificá-las.

Mesmo que seja comum e/ou exista uma tendência quanto à manutenção das perspectivas estratégicas vigentes, alterações podem ser exigidas para manter o alinhamento com eventuais mudanças realizadas na Estratégia Nacional.

Caso sejam necessárias mudanças nas Perspectivas Estratégicas, a proposta deve ser feita pela equipe executiva da SEPLAN para ajustes e aprovação em Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

5.1.3.3 Realizar Oficinas de Formulação do Plano Estratégico do TJBA

A agenda de realização das oficinas de formulação do Plano Estratégico e respectiva programação devem constar do Plano de Trabalho da formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

As oficinas deverão ter a participação dos gestores de cada Unidade Departamental ou representantes indicados.

O produto da realização das oficinas será um relatório contendo todos os elementos do Plano Estratégico que foram construídos ou revisados.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) será responsável por conduzir as oficinas.

O fluxo do subprocesso: Realizar Oficinas de formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) é representado na Figura 9, que se encontra na próxima página:

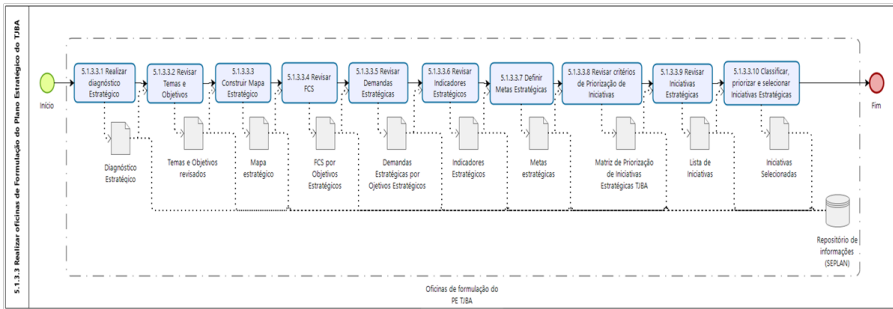


Figura 9 - Subprocesso: Realizar Oficinas de Formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.1.3.3.1 Realizar Diagnóstico Estratégico

Ao longo dos 6 anos de cada ciclo do Plano Estratégico há a transformação da realidade em relação aos ambientes interno e externo do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), em relação ao cenário existente no momento do Planejamento Estratégico anterior. Novos tipos de demandas emergem, novas conjunturas política, econômica e social se estabelecem, mudanças administrativas, organizacionais, de diretrizes do CNJ e Órgãos de controle ocorrem, dentre outros que se modificam. Estas transformações nos ambientes interno e externo ao TJBA devem ser acompanhadas, analisadas e utilizadas na evolução do Plano Estratégico.

O Diagnóstico Estratégico deverá ser realizado em oficina colaborativa com a participação dos gestores das Unidades Departamentais ou seus representantes.

Deverão ser analisados os ambientes interno e externo com reflexões de como redirecionar a estratégia, de forma a aproveitar os fatores positivos ou responder aos desafios derivados dos fatores negativos, do novo cenário e tendências identificados.

As ferramentas e técnicas adequadas à realização do diagnóstico estratégico incluem, mas não se limitam a:

- Análise SWOT;
- Análise PESTAL;
- Análise de Cenários;
- Correlacionar tendências a possíveis Oportunidades e Ameaças;
- Correlacionar Fatores Críticos de Sucesso (FCS) às Forças e Fraquezas.

Estas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, como por exemplo, utilizar os resultados da análise PESTAL como insumo para identificar oportunidades e ameaças para utilizar em uma matriz SWOT.

O produto dessa atividade é um Relatório de Diagnóstico Estratégico.

5.1.3.3.2 Revisar Temas e Objetivos

Um dos aspectos para alinhar o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) à Estratégia Nacional do Poder Judiciário é “observar o conteúdo temático dos macrode-

safios e das diretrizes estratégicas Nacionais do Poder Judiciário", conforme inciso II, do Art. 3º da Resolução nº 325/2020 (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2020).

Portanto, a atualização da Estratégia Nacional implica na possível revisão dos temas utilizados no Plano Estratégico do TJBA, de forma a mantê-los alinhados.

Os principais temas são destacados no Mapa Estratégico dando foco no que é mais relevante para alcançar a sua visão, portanto serão revisados os temas estratégicos e depois os objetivos estratégicos que os compõem.

Na revisão dos temas estratégicos, a partir das informações dos novos direcionadores estratégicos e dos resultados da coleta de informações estratégicas, será definido se cada um dos temas vigentes até então devem ser mantidos, excluídos ou modificados.

As ferramentas e técnicas mais adequadas à revisão dos temas estratégicos incluem, mas não se limitam a:

- Análise dos temas atuais, para definição se ainda fazem sentido no contexto atual;
- *Brainstorming* para definir novos temas estratégicos;
- 1, 2, 4... *all* (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014).

Para a revisão dos objetivos estratégicos devem ser identificados os principais desafios estratégicos, que são os fatores que devem ser superados para alcançar a visão de futuro, alinhados com todos os direcionadores estratégicos.

Os Objetivos Estratégicos, quando alcançados, respondem aos principais desafios da Instituição. Portanto, deverão ser revisados com vistas aos desafios estratégicos, e, principalmente, estar alinhados com a Estratégia Nacional.

As ferramentas e técnicas mais adequadas à revisão dos objetivos estratégicos incluem, mas não se limitam a:

- *Brainstorming* para a identificação dos principais desafios estratégicos;
- Análise dos objetivos estratégicos vigentes e sua correlação com os desafios estratégicos;
- Votação para definir objetivos estratégicos que devem ser mantidos ou eliminados;
- 1, 2, 4... *all* (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para identificação de novos objetivos estratégicos relacionados aos desafios e aos temas estratégicos definidos.

O resultado desta atividade é um relatório contendo os novos temas, desafios e objetivos estratégicos.

5.1.3.3.3 Construir Mapa Estratégico

A partir das perspectivas definidas, dos resultados da revisão dos direcionadores estratégicos (Missão, Visão e Princípios e Valores) e dos temas e objetivos estratégicos definidos, será construído o Mapa Estratégico, com base no Método de Balanced Scorecard, que está descrito nesta metodologia no tópico 2.4.2, página 26.

O Mapa Estratégico é uma representação visual para a comunicação da estratégia.

Para a sua construção devem ser seguidos alguns passos, não se limitando a estes:

- Alinhar os Objetivos Estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) à Estratégia Nacional do Poder Judiciário;
- Estabelecer as Relações de Causa e Efeito entre os Macrodesafios, Objetivos Estratégicos e Perspectivas;
- Ponderar as Perspectivas e Objetivos Estratégicos;
- Desenhar o Mapa Estratégico do TJBA.

As ferramentas adequadas para a construção do mapa estratégico incluem, mas não se limitam a:

- Análise das relações de causa e efeito do *Balanced Scorecard*;
- Votação da pontuação das ponderações das Perspectivas e Objetivos Estratégicos, na qual cada participante distribui um peso de 1 a 10 para cada Perspectiva, e posteriormente para cada Objetivo Estratégico dentro de cada Perspectiva. Exemplo:

Perspectiva A – Peso 2

Objetivo A.1 – Peso 7

Objetivo A.2 – Peso 3

Perspectiva B – Peso 3

Objetivo B.1 – Peso 5

Objetivo B.2 – Peso 3

Objetivo B.3 – Peso 2

Perspectiva C – Peso 5

Objetivo C.1 – Peso 1

Objetivo C.2 – Peso 9

- Ferramenta de design gráfico para elaborar o desenho do Mapa Estratégico;
- Planilha eletrônica para registrar os pesos das perspectivas e objetivos.

O resultado desta atividade é o desenho do Mapa Estratégico, com os respectivos relacionamentos e relações de causa e efeito.

5.1.3.3.4 Revisar Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Conforme referenciado nesta metodologia, no tópico Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (página 19), o uso dos FCS no planejamento estratégico permite dar foco ao que é necessário para alcançar os objetivos estratégicos.

Esta metodologia estabelece a revisão dos FCS relacionados ao Plano Estratégico anterior e identificação de novos FCS, se necessário.

A abordagem proposta é de identificar FCS para cada objetivo estratégico, o que facilitará a posterior definição de demandas estratégicas e o desdobramento em indicadores e metas estratégicas.

As ferramentas e técnicas adequadas à revisão dos Fatores Críticos de Sucesso incluem, mas não se limitam a:

- Análise do histórico de desempenho dos processos e iniciativas estratégicas vinculados aos FCS no último Ciclo Estratégico;

- Votação ou outra técnica de obtenção de consenso para identificar os FCS que continuem fazendo sentido para o novo contexto;
- Análise da relação entre os FCS a serem mantidos com os objetivos estratégicos já revisados;
- *Brainstorming* para identificar novos FCS por Objetivo Estratégico;
- 1, 2, 4... *all* (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para identificação de novos FCS por Objetivo Estratégico.

O resultado desta atividade é uma lista de FCS por Objetivo Estratégico.

5.1.3.3.5 Revisar Demandas Estratégicas

As Demandas Estratégicas deverão ser revisadas, relacionadas ao(s) Objetivo(s) Estratégico(s) para o(s) qual (is) contribuem e vinculadas aos Macroprocessos Organizacionais.

Para a revisão das Demandas Estratégicas, devem ser considerados:

- Os Princípios e Valores Institucionais; e
- Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de cada Objetivo Estratégico.

Inicialmente, as demandas do ciclo anterior passarão por uma avaliação para verificar se uma ou mais delas devem permanecer no novo Ciclo Estratégico e então novas Demandas Estratégicas deverão ser identificadas, detalhadas e devidamente registradas em um formulário específico para tal finalidade.

As ferramentas e técnicas adequadas à revisão das Demandas Estratégicas incluem, mas não se limitam a:

- Análise dos FCS relacionados aos Objetivos Estratégicos, em conjunto com os Princípios e Valores Institucionais;
- Análise das Demandas Estratégicas do último ciclo;
- Votação ou outra técnica para obtenção de consenso para definir as Demandas Estratégicas do ciclo anterior que deverão ser mantidas;
- *Brainstorming* para identificação de novas Demandas Estratégicas;
- 1, 2, 4... *all* (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para definição de quais serão as novas Demandas Estratégicas, a associação aos Objetivos Estratégicos e aos Macroprocessos Organizacionais;
- Uso de formulário de registro das Demandas Estratégicas, que deverá conter, minimamente, os campos: Descrição, Objetivo(s) Estratégico(s) relacionado(s), FCS e Princípios e Valores Institucionais relacionados, Macroprocesso vinculado e Justificativa da vinculação ao Macroprocesso.

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus respectivos representantes são os responsáveis pela revisão e definição das Demandas Estratégicas e pela sua vinculação com os Objetivos Estratégicos e Macroprocessos.

A equipe executiva da SEPLAN tem a responsabilidade de conduzir as atividades de revisão das Demandas Estratégicas e sua vinculação com Objetivos Estratégicos.

Os resultados desta atividade são as listas das Demandas Estratégicas, em conformidade com o formulário padrão para registro.

5.1.3.3.6 Revisar Indicadores Estratégicos

Esta metodologia estabelece a revisão dos Indicadores Estratégicos a cada novo Ciclo Estratégico, adequando-os ao novo contexto (interno e externo) e manutenção do alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Como parte da formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) deverão ser realizadas:

- A identificação de Indicadores Estratégicos do Ciclo Estratégico anterior que se relacionam com os novos Objetivos Estratégicos;
- A análise do histórico do gerenciamento e do desempenho desses Indicadores Estratégicos;
- A definição de quais dos Indicadores Estratégicos anteriores devem ser mantidos no novo contexto da instituição; e
- A identificação e detalhamento de novos Indicadores Estratégicos a serem adotados no novo Ciclo Estratégico.

Conforme § 1º do Inciso II, Cap. II, da resolução número 325/2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2020):

“Os planos estratégicos poderão incorporar os indicadores de desempenho dos Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme Anexo II desta Resolução.”

Dessa forma, para promover o máximo alinhamento com a Estratégia Nacional, é necessária a atenção aos Indicadores de Desempenho e Macrodesafios do Poder Judiciário no ato da definição dos Indicadores Estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

As ferramentas e técnicas adequadas para revisão dos Indicadores Estratégicos incluem, mas não se limitam a:

- Análise dos Indicadores Estratégicos existentes e seu histórico de desempenho no último Ciclo Estratégico;
- Análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados aos Objetivos Estratégicos;
- Análise dos Indicadores de Desempenho e Macrodesafios do Poder Judiciário;
- Votação, ou outra técnica de obtenção de consenso, para definir os Indicadores Estratégicos existentes que devem ser mantidos;
- Análise da relação entre os Indicadores Estratégicos mantidos e os novos Objetivos Estratégicos;
- Brainstorming para a identificação de novos Indicadores Estratégicos;
- 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para definição de quais serão os novos indicadores e para descrição de como medir cada Indicador Estratégico definido;
- Uso do modelo de formulário de Cadastro de Indicadores disponibilizado pelo EPPE, que contempla campos de preenchimento de: Indicador e Alvo, Metas, Descrição do Indicador e Taxonomia.

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus respectivos representantes serão os responsáveis pela revisão dos Indicadores Estratégicos e o preenchimento das fichas de indicadores.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) tem a responsabilidade de fornecer as informações históricas do desempenho dos Indicadores para a facilitação da atividade.

O resultado desta atividade é uma lista de Indicadores por Objetivos Estratégicos e suas respectivas fichas preenchidas.

5.1.3.3.7 Definir Metas Estratégicas

Uma vez revisados os Indicadores Estratégicos, será necessário definir as Metas Estratégicas para cada um deles.

As Metas Estratégicas possibilitam a medição do desempenho de cada indicador e, consequentemente, viabilizam a comunicação do desempenho do Plano Estratégico (tópico 2.4.1.1, página 25).

As metas deverão ser definidas para todos os Indicadores Estratégicos, contendo, minimamente, o valor alvo a ser atingido no período a que se destina e em cada ano que este compõe o Ciclo Estratégico.

Exemplo: 2021 (35%), 2022 (35%), 2023 (40%), 2024 (60%) e 2025 (80%).

Neste exemplo, vemos que existe um alvo de 80% a ser alcançado em 2025, que corresponde ao final do Ciclo Estratégico, mas existem metas esperadas a cada ano que compõem o ciclo.

As Metas devem ter periodicidade para monitorar de forma quantitativa uma evolução planejada, independente da sua meta anual (exceto situações em que a periodicidade definida para o monitoramento e controle já é anual). Exemplos de evolução de metas num período trimestral: 1º Trimestre (10%), 2º Trimestre (12%), 3º Trimestre (20%) e 4º Trimestre (35%).

No caso dos Indicadores Estratégicos remanescentes do Ciclo Estratégico anterior, as metas deverão ser revistas e ajustadas quanto ao valor alvo de cada ano do novo ciclo. Posteriormente, deverão ser definidas as metas dos novos Indicadores Estratégicos.

As ferramentas e técnicas adequadas para a revisão das Metas Estratégicas incluem, mas não se limitam a:

- Análise do histórico de desempenho dos Indicadores Estratégicos remanescentes do Ciclo Estratégico anterior;
- Opinião especializada dos gestores das áreas responsáveis pelos Indicadores Estratégicos;
- Divisão dos participantes da oficina por grupos de afinidade em relação aos Indicadores Estratégicos;
- 1, 2, 4... all (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para definição colaborativa das metas para Indicadores Estratégicos;
- Uso da ficha do Indicador com seção “Metas”, contendo, minimamente, os campos: Descrição da meta, Metas anuais (Valores-alvo por ano do Ciclo Estratégico).

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus respectivos representantes são os responsáveis pela revisão das Metas Estratégicas e o preenchimento das fichas de Indicadores Estratégicos.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) tem a responsabilidade de fornecer as informações históricas do desempenho dos Indicadores Estratégicos para a facilitação da atividade.

O resultado desta atividade é o conjunto de fichas de Indicadores Estratégicos, com a seção de Metas Estratégicas preenchida.

5.1.3.3.8 Revisar Critérios de Priorização de Iniciativas Estratégicas

As Iniciativas Estratégicas são as ações a serem executadas para implementar as Demandas Estratégicas e assim alcançar os Objetivos Estratégicos.

As iniciativas serão executadas ao longo do ciclo do Plano Estratégico de 6 anos, mas não necessariamente todas ao mesmo tempo, frente aos recursos restritos da organização. Por este motivo é necessário estabelecer critérios de priorização, que apoiarão as tomadas de decisão quanto à seleção e priorização das Iniciativas Estratégicas, bem como a gestão de mudanças nas Iniciativas Estratégicas selecionadas.

Esta metodologia define uma abordagem em que as Iniciativas Estratégicas são classificadas e priorizadas para cada ano, observando, sobretudo, o seu impacto no Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), considerando as operações (processos), projetos ou programas que já estão em execução e considerando as imposições legais mandatórias.

Os critérios de priorização estabelecidos no Ciclo Estratégico anterior deverão ser revisados, podendo ser mantidos, alterados ou removidos, e poderão ser definidos novos critérios, se necessário.

Esta metodologia define que sejam criadas categorias de iniciativas, em planilha eletrônica ou sistema de gestão, com pesos para cada uma delas e para cada categoria sejam criados critérios de priorização, com pesos diferentes.

No exemplo na Tabela 2, a seguir, foram distribuídos pesos de 0 a 100 para as categorias de iniciativas: “Processos finalísticos”, “Infraestrutura e TIC” e “Conformidade”, representadas em colunas; e para os critérios: “Complexidade”, “Duração” e “Importância”, representados por linhas para cada iniciativa. No mesmo exemplo, a escala para a nota da iniciativa para cada critério é de 1 a 5.

Iniciativas	Critérios / Pesos	Processos finalísticos (Peso 10)			Infraestrutura e TIC (Peso 30)		Conformidade (Peso 60)	
		Nota	Pontos A		Nota	Pontos B	Nota	Pontos C
Iniciativa 1	Complexidade	90	5	4,5				
	Duração	5	5	0,25				
	Importância	5	5	0,25				
Total Iniciativa 1				0,5				
Iniciativa 2	Complexidade	10			3	0,3		
	Duração	80			4	3,2		
	Importância	10			5	0,5		
Total Iniciativa 2					1,2			
Iniciativa 3	Complexidade	20					3	0,6
	Duração	30					3	0,9
	Importância	50					3	1,5
Total Iniciativa 3					1,8			

Tabela 2 - Exemplo de Critérios para Seleção de Iniciativas Estratégicas

No exemplo acima foi utilizada a média ponderada com pesos dos critérios para os pontos de cada critério por categoria, ou seja:

Pontos da iniciativa em cada critério = (Nota da iniciativa no critério x Peso do critério) / Soma dos Pesos dos Critérios.

Neste mesmo exemplo, para calcular a nota de cada iniciativa foi utilizada a média ponderada em relação aos pesos das categorias, ou seja:

Nota de cada iniciativa = (Soma de pontos da iniciativa na categoria x Peso da categoria) / Soma dos pesos das Categorias.

No exemplo representado na Tabela 2, é possível observar que o peso da categoria C foi preponderante para que a Iniciativa 3 tivesse a maior pontuação total. A categorização e definição de pesos possibilita a distribuição mais otimizada dos recursos para diferentes categorias.

A classificação final resultante de uma matriz de priorização é um importante aspecto a ser considerado para a seleção de iniciativas, mas não representa o todo da análise, uma vez que a tomada de decisão pode envolver outras informações e aspectos discutidos durante a oficina.

As ferramentas e técnicas adequadas para estabelecer os critérios de priorização das Iniciativas Estratégicas incluem, mas não se restringem a:

- Análise das Leis, Normas ou Diretrizes Institucionais;
- Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), para análise de relevância das iniciativas para as Metas Nacionais ou Estratégicas;
- 1, 2, 4... *dll* (Ideação composta pelo pensamento individual de um participante, seguido de passos de compartilhamento em duplas, em grupos de 4 pessoas e com o grupo total) (McCandless, 2014), para a definição das categorias e critérios de priorização das Iniciativas Estratégicas;
- Planilha eletrônica ou sistemas de gestão que deem suporte a processos de Gerenciamento de Portfólio.

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus representantes são responsáveis pela definição dos Critérios de Priorização das Iniciativas Estratégicas.

A equipe executiva da SEPLAN é responsável pela condução da atividade e pelo suporte às informações necessárias para a sua consecução.

O resultado desta atividade é a Matriz de Priorização de Iniciativas Estratégicas, com categorias, critérios de priorização e os seus respectivos pesos.

5.1.3.3.9 Revisar Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas devem ser revisadas a cada 2 anos, visando contemplar as ações necessárias para a consecução dos Objetivos Estratégicos revisados.

Esta atividade consiste na análise das Iniciativas Estratégicas do Ciclo Estratégico anterior não realizadas ou em andamento, que ainda são válidas e na proposição de novas Iniciativas Estratégicas para os Objetivos Estratégicos revisados e apresentação de Propostas de Iniciativas.

As ferramentas e técnicas adequadas para revisar as Iniciativas Estratégicas incluem, mas não se limitam a:

- Análise de importância das iniciativas não realizadas ou em andamento;
- *Brainstorming* para identificação de novas iniciativas;
- Preenchimento de formulário de proposta de Iniciativas Estratégicas, que possua, minimamente, os campos: Nome da Iniciativa, Objetivo Estratégico e Demanda Estratégica relacionados, Tipo de Iniciativa (Plano de Ação, Projeto ou Programa), Categoria da Iniciativa (conforme matriz de priorização de iniciativas), Benefícios esperados, Área responsável, Estimativa de Custos, Fonte Orçamentária e Estimativa de Duração.

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus representantes são responsáveis pela revisão das Iniciativas Estratégicas.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é responsável pela condução desta atividade e pelo fornecimento das informações necessárias para a sua execução.

O resultado desta atividade é o Registro das Propostas de Iniciativas Estratégicas.

5.1.3.3.10 Classificar, Priorizar e Selecionar Iniciativas Estratégicas

Neste passo os formulários de propostas de Iniciativas Estratégicas deverão ser utilizados para preencher as informações na Matriz de Priorização de Iniciativas Estratégicas, obtendo-se assim a classificação das iniciativas propostas com suas respectivas pontuações.

Com base nos formulários de proposta de iniciativas, classificação das iniciativas, informações sobre a capacidade de recursos e de orçamento deverão ser selecionadas as iniciativas para o Ciclo Estratégico e para o primeiro ano do ciclo.

Esta metodologia define que esta atividade do processo deverá ser realizada na primeira Reunião de Análise da Estratégia (RAE) a cada 2 anos, para seleção das iniciativas que iniciarão no ano seguinte.

As ferramentas e técnicas adequadas para classificar, priorizar e selecionar as Iniciativas Estratégicas incluem, mas não se restringem a:

- Planilha eletrônica ou sistema de gestão com Matriz de Priorização de Iniciativas;
- Aplicação da Matriz de Priorização de Iniciativas;
- Análise de capacidade de recursos e orçamento;
- Formação de consenso sobre iniciativas a selecionar.

Os gestores das Unidades Departamentais ou seus representantes são responsáveis pela seleção das Iniciativas Estratégicas.

A equipe executiva da SEPLAN é responsável pela condução da atividade e pelo fornecimento das informações necessárias para a sua execução.

Os resultados desta atividade são as listas das Iniciativas Estratégicas selecionadas para o Ciclo Estratégico de 6 anos e para o 1º ano do ciclo, com suas respectivas classificações. E ao final de cada ano do ciclo, as Iniciativas Estratégicas selecionadas para o ano posterior.

5.1.3.4 Consolidar Formulação do Plano Estratégico do TJBA

Durante as oficinas de formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) os resultados deverão ser registrados em repositório de informações pela equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN).

Ao final das oficinas nas quais a formulação do Plano Estratégico do TJBA foi realizada colaborativamente, caberá à SEPLAN consolidar todas as informações em um documento único denominado Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

O documento do Plano Estratégico deverá conter, minimamente: Apresentação, Introdução, Missão, Visão, Princípios e Valores, Mapa Estratégico, Objetivos, Fatores Críticos de Sucesso (FCS), Demandas Estratégicas, Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas e referências sobre o seu alinhamento e contribuição para os Indicadores e Macrodesafios da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

5.1.3.5 Validar Plano Estratégico do TJBA

O documento consolidado resultante da formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) registra um trabalho de construção coletiva de todas as Unidades Departamentais, através dos seus gestores ou representantes indicados. Por este motivo deverá ser apresentado em Reunião de Líderes Avançados (RLA), para validação.

Durante a reunião será possível fazer ajustes, se necessário, e confirmado o aval de todas as Unidades ao Plano Estratégico elaborado.

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a responsável pela apresentação do documento do Plano Estratégico do TJBA na RLA e realização de ajustes, se necessário.

O resultado desta atividade é o documento do Plano Estratégico do TJBA, validado para seguir para homologação.

5.1.3.6 Homologar Plano Estratégico do TJBA

O documento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), após validação em Reunião de Líderes Avançados (RLA), deverá ser apresentado na primeira Reunião de Análise da Estratégia (RAE) posterior à conclusão de sua formulação e homologado pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV).

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) será responsável pela apresentação do Plano Estratégico do TJBA na RAE e pela realização de ajustes, se necessário.

O resultado desta atividade é o documento do Plano Estratégico do TJBA, homologado pelo CGOV.

5.1.3.7 Homologar Plano Estratégico do TJBA em Plenária Administrativa e Publicar no Diário de Justiça Eletrônico (DJE)

O documento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) deverá ser apresentado na primeira reunião do Tribunal Pleno, após validação em Reunião de Líderes Avançados (RLA) e homologação em Reunião de Análise da Estratégia (RAE), pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV).

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) será responsável pela apresentação do documento do Plano Estratégico do TJBA na reunião do Tribunal Pleno e pela realização de ajustes, se necessário.

O Plano Estratégico homologado deverá ser publicado no Diário de Justiça Eletrônico (DJE). O resultado desta atividade é o documento do Plano Estratégico do TJBA, homologado pelo Tribunal Pleno e publicado no DJE.

5.2 Revisão do Plano Plurianual (PPA) do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

O Plano Plurianual (PPA) estabelece as diretrizes, programas, compromissos, indicadores, metas e iniciativas da Administração Pública para um ciclo administrativo de 4 anos, conforme Art. 165, da Constituição Federal de 1988.

A elaboração do PPA é feita de acordo com a Metodologia de Trabalho do Poder Executivo Estadual e ocorrerá a cada 4 anos.

As Unidades Gestoras (UG) são responsáveis por elaborarem as propostas pertinentes à sua área, em relação ao PPA.

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a responsável pela condução do processo de elaboração do PPA e pela consolidação das propostas das Unidades Gestoras (UG), que serão tramitadas, para aprovação nas instâncias da Presidência, Conselho de Magistratura e Tribunal Pleno.

5.3 Alinhamento Estratégico do Plano Plurianual (PPA) com o Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

A revisão do Plano Plurianual (PPA), que ocorre a cada 4 anos, será alinhada com a Estratégia Nacional, tendo como referências a Metodologia do Executivo e a Estratégia Nacional.

No entanto, mesmo com o alinhamento à Estratégia Nacional poderá haver impacto sobre o Plano Estratégico do TJBA, gerando a necessidade de alinhamento estratégico.

Semelhante ao processo de alinhamento do PPA com a Estratégia Nacional, deverão ser analisadas a Metodologia do Poder Executivo do Estado da Bahia, esta Metodologia de Gestão Estratégica e o Plano Estratégico do TJBA, tendo como resultado o cumprimento dos requisitos formais das metodologias analisadas e ajustes do Plano Estratégico.

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) é a responsável pela condução do alinhamento estratégico entre o PPA e o Plano Estratégico do TJBA.

5.4 Execução da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

Esta metodologia define Execução Estratégica como o conjunto de processos a serem executados para o cumprimento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Para este fim, o Plano Estratégico do TJBA será desdobrado em níveis de gestão que permitam o planejamento tático e operacional das Unidades Departamentais alinhados à Estratégia do TJBA.

O fluxo do processo de Execução da Estratégia do Poder Judiciário do Estado da Bahia é representado na Figura 10, na página a seguir:

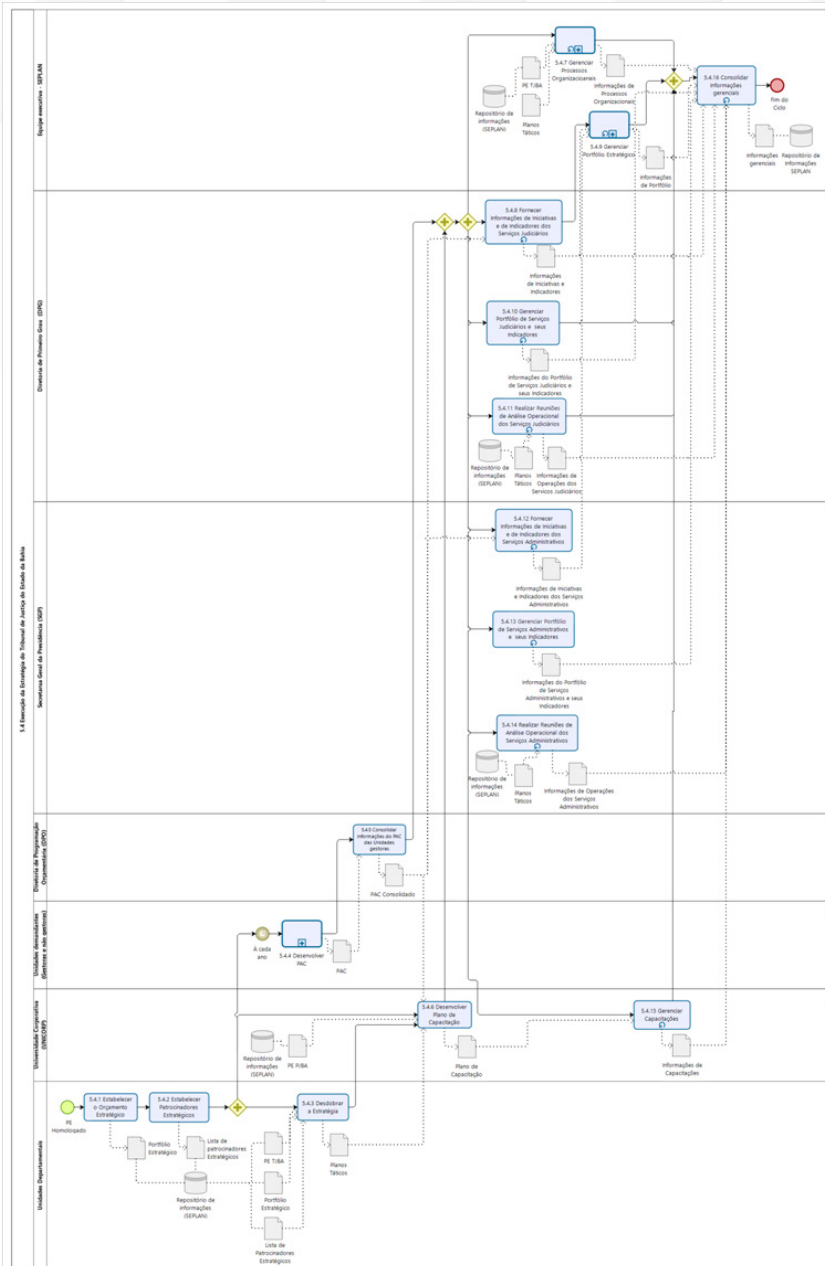


Figura 10 - Processo: Execução da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.4.1 Estabelecer o Orçamento Estratégico

O primeiro passo para a realização da execução estratégica é estabelecer o orçamento necessário para a realização das Iniciativas Estratégicas.

As Iniciativas Estratégicas selecionadas deverão ter seus orçamentos detalhados pelas suas respectivas Unidades Departamentais responsáveis e os orçamentos deverão ser alinhados com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Conforme Art. 3º, §3º, da Resolução número 325 (Conselho Nacional de Justiça (CNJ), 2020):

“As propostas orçamentárias dos tribunais e dos conselhos de justiça deverão estar alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.”

A equipe executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) terá a responsabilidade de mobilizar as Unidades Departamentais para o detalhamento das respectivas Iniciativas Estratégicas e consolidação do Orçamento Estratégico.

O resultado deste processo é o Orçamento Estratégico.

5.4.2 Estabelecer Patrocinadores Estratégicos

Os Patrocinadores Estratégicos são atores designados pela alta liderança, com amplo apoio Institucional, responsáveis por engajar as Unidades Departamentais na execução do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

São atribuições dos Patrocinadores Estratégicos:

- Catalisar e motivar os líderes durante a execução das ações;
- Cobrar a atuação das áreas funcionais no âmbito de sua competência;
- Conhecer as prioridades e as diretrizes estabelecidas durante o Planejamento Estratégico;
- Impulsionar a equipe executora com tomadas de decisão rápidas para evitar atrasos injustificáveis;
- Mediar a remoção de barreiras e a promoção da colaboração efetiva entre as diferentes áreas;
- Priorizar o que é crítico e prover o suporte institucional na execução das ações por eles apoiadas.

Serão designados patrocinadores para cada Objetivo Estratégico e é de essencial importância que o seu perfil profissional seja compatível com o Objetivo que vier a assumir.

As ferramentas e técnicas adequadas para a designação dos patrocinadores incluem, mas não se limitam a:

- Análise dos novos Objetivos Estratégicos;
- Indicação de candidatos a Patrocinadores Estratégicos;
- Análise do perfil dos candidatos a Patrocinadores Estratégicos;
- Votação para definição dos Patrocinadores Estratégicos por Objetivo.

O resultado desta atividade é uma lista dos Patrocinadores por Objetivo Estratégico.

5.4.3 Desdobrar a Estratégia

Esta metodologia estabelece o desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) em Planos Táticos das Unidades Departamentais.

Cada Gestor deverá replicar na sua respectiva Unidade, em nível tático, os métodos utilizados nas oficinas de formulação do Plano Estratégico.

O Plano Tático de cada Unidade deve conter, minimamente:

- Diagnóstico da Unidade (Análise de SWOT);
- Missão da Unidade Departamental;
- Temas estratégicos impactados;
- Objetivos de Contribuição da Unidade Departamental (relacionados com os Objetivos Estratégicos);
- Mapa Estratégico desdobrado:
 - *Objetivos* de Contribuição alinhados com os Estratégicos;
 - Relações de Causa e Efeito;
 - Pesos dos Objetivos de Contribuição;
 - Desenho do Mapa Estratégico *desdobrado*.
- Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Demandas Estratégicas por Objetivo de Contribuição (alinhados aos Princípios e Valores Institucionais e Departamentais);
- Indicadores de Desempenho por Objetivo de Contribuição;
- Metas Departamentais por Indicador de Desempenho;
- Iniciativas sob a responsabilidade da Unidade Departamental (se houver).

Os gestores de cada Unidade Departamental são responsáveis pelos seus respectivos Planos Táticos.

O resultado desta atividade é o Plano Tático de cada Unidade Departamental, alinhado com o Plano Estratégico do TJBA.

5.4.4 Desenvolver Plano Anual de Contratações (PAC)

Com base no Portfólio Estratégico e o respectivo Orçamento Estratégico estimado deverão ser identificadas as necessidades de aquisições – contratações de compras ou serviços – para cada uma das Iniciativas Estratégicas selecionadas.

Esta metodologia estabelece que o orçamento das Iniciativas Estratégicas deve ser incorporado ao desenvolvimento do Plano Anual de Contratações (PAC) das Unidades demandantes (gestoras ou não gestoras), a cada ano até o final do Ciclo Estratégico e Orçamentário.

Cada Patrocinador Estratégico deverá designar um responsável para o gerenciamento das Iniciativas Estratégicas, que deverá conduzir o detalhamento das respectivas necessidades de recursos e incorporar no PAC da respectiva Unidade Gestora (UG) competente.

Cada Unidade Gestora deverá enviar o seu PAC para a Diretoria de Programação Orçamentária (DPO), para consolidação.

Os resultados desta atividade são os PAC's elaborados pelas Unidades Gestoras, o que inclui também as necessidades das Unidades não gestoras, encaminhados para consolidação.

5.4.5 Consolidar Informações do Plano Anual de Contratações (PAC) das Unidades Gestoras

Esta metodologia estabelece que uma vez submetido o Plano Anual de Contratações (PAC) de cada Unidade Gestora para a Diretoria de Programação Orçamentária (DPO), deverão ser consolidados em um só conjunto de informações objetivando facilitar o trabalho de gestão dos processos organizacionais e portfólio estratégico.

A DPO é responsável pela consolidação do PAC das Unidades Gestoras, publicação e o envio das informações consolidadas à Diretoria de Primeiro Grau (DPG), Secretaria Geral da Presidência (SGP) e Universidade Corporativa (UNICORP).

5.4.6 Desenvolver Plano de Capacitação

O Plano de Capacitação é o instrumento de planejamento para o desenvolvimento dos recursos humanos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), para dotá-los das habilidades e competências necessárias para a execução do seu Plano Estratégico e alcance dos Objetivos Estratégicos e Visão projetados.

São algumas fontes de referência a serem consideradas para o desenvolvimento do Plano de Capacitação, não limitando-se a:

- Boas práticas dos fatores de produtividade, observados em órgãos e/ou unidades de referência;
- Resolução número 192, de 08 de maio de 2014 (Conselho Nacional de Justiça (CNJ)), que dispõe sobre a Política Nacional de Formação e Aperfeiçoamento dos Servidores do Poder Judiciário.

Para esta atividade estabelece-se que sejam definidas as competências necessárias para a execução do Plano Estratégico, Planos Táticos e aquisições necessárias e então sejam identificadas as lacunas entre as competências existentes e as necessárias, para que seja desenvolvido um cronograma de capacitações para eliminar tais lacunas.

A Universidade Corporativa (UNICORP) é responsável pelo desenvolvimento do Plano de Capacitação.

O resultado desta atividade é o Plano de Capacitação.

5.4.7 Gerenciar Processos Organizacionais

Cada formulação do Plano Estratégico alavanca uma transformação no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), através dos seus Objetivos Estratégicos que direcionam o TJBA rumo à sua Visão Institucional.

Estas transformações têm impacto sobre os Processos Organizacionais do TJBA, que precisarão ser alinhados ao Plano Estratégico, monitorados e melhorados.

O Gerenciamento de Processos é realizado conforme metodologia definida pelo Escritório de Projetos e Processos Estratégicos (EPPE).

É necessário identificar quais são os processos impactados que precisarão ser avaliados e redesenhados, para melhoria e alinhamento aos Objetivos Estratégicos e Demandas Estratégicas,

bem como novos processos poderão ser necessários e serão implementados por meio de projetos e/ou programas.

O Plano Estratégico e o seu desdobramento em Planos Táticos são fundamentais para a avaliação dos impactos nos Processos Organizacionais e identificação dos processos que precisarão ser criados ou avaliados e redesenhados.

Este é um processo que faz parte das atribuições do EPPE e será realizado durante todo o Ciclo Estratégico do TJBA.

Os resultados deste processo são:

- Novos processos redesenhados;
- Processos impactados redesenhados e implantados; e
- Informações relevantes dos Processos Organizacionais a serem apresentadas na RAE.

5.4.8 Fornecer Informações das Iniciativas e Indicadores Estratégicos dos Serviços Judiciários

O desempenho da Estratégia Institucional baliza-se fundamentalmente na evolução da execução das Iniciativas estratégicas e no desempenho dos Indicadores em relação às Metas Estratégicas.

Para acompanhar o desempenho estratégico é necessário que os responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas (Planos de Ação, Projetos ou Programas) e pelos Indicadores Estratégicos das Unidades Judiciárias forneçam à Diretoria de Primeiro Grau (DPG), as informações das Iniciativas e Indicadores em tempo hábil para a consolidação das informações gerenciais que serão enviadas à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), para serem apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA) e posteriormente ao Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

Este é um processo que ocorrerá ao longo de todo o Ciclo Estratégico, com marco de corte para a prestação de informação sempre no primeiro dia da semana que antecede as RLAs.

Os resultados deste processo são as informações atualizadas do avanço das Iniciativas Estratégicas e do desempenho dos Indicadores, em tempo para a preparação das RLAs.

5.4.9 Gerenciar Portfólio Estratégico

O Portfólio Estratégico é definido no item 2.3.9, página 22 desta metodologia, como o conjunto de Iniciativas (Planos de Ação, Projetos e Programas) que precisam ser compreendidos para atingir os Objetivos Estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Em se tratando de gerenciamento de portfólio, pensar estrategicamente nos remete à pergunta: “Estamos fazendo a coisa certa?” (Project Management Institute (PMI®), 2017).

É nessa reflexão estratégica que está pautado o Gerenciamento do Portfólio Estratégico: classificar, priorizar e selecionar as Iniciativas Estratégicas e ainda monitorar e controlar o desempenho delas em nível executivo, ou seja, avaliar as informações executivas dos Planos de Ação, Projetos e Programas Estratégicos.

Esta metodologia considera como nível executivo de informação do Portfólio Estratégico:

- Realização de Benefícios;

- Realização do Orçamento Estratégico;
- Avanço das Iniciativas Estratégicas;
- Riscos com impacto sobre a Estratégia; e
- Entraves / Questões relevantes.

As informações em nível executivo devem ser apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA) e compor os relatórios gerenciais a serem apresentados nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

Os resultados deste processo são o monitoramento e controle das Iniciativas Estratégicas e as informações em nível executivo sobre elas, atualizadas.

5.4.10 Gerenciar Portfólio de Serviços Judiciários e seus Indicadores

O Portfólio de Serviços Judiciários é composto pelos serviços judiciários que impactam sobre os Objetivos Estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Deverão ser definidos indicadores de desempenho para cada serviço judiciário e suas respectivas informações gerenciais deverão ser consolidadas numa base de dados unificada.

As informações gerenciais do Portfólio de Serviços Judiciários deverão ser apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA).

A Diretoria de Primeiro Grau (DPG) é a responsável pelo gerenciamento do Portfólio de Serviços Judiciários e seus Indicadores.

Os resultados deste processo são as informações gerenciais do Portfólio de Serviços Judiciários e seus indicadores.

5.4.11 Realizar Reuniões de Análise Operacional dos Serviços Judiciários

As Reuniões de Análise Operacional são eventos que ocorrem a cada trimestre, realizadas pela Diretoria de Primeiro Grau (DPG) com a Rede de Governança Colaborativa Regional para a análise do desempenho funcional de curto prazo e desenvolvimento de Planos de Ação, com designação dos responsáveis para o monitoramento e controle do desempenho das operações relacionadas aos Objetivos de Contribuição para a Estratégia Institucional.

Com base nos Planos Táticos desdobrados do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), deverão ser identificadas as atividades operacionais que impactam nos Objetivos de Contribuição Estratégica das Unidades Judiciárias.

A execução dessas atividades deverá ser monitorada para identificação de possíveis problemas e para o fornecimento de apoio para maior produtividade.

As Reuniões de Análise Operacional (RAO) dos Serviços Judiciários servirão para identificar e resolver problemas operacionais com impacto estratégico e deverão ocorrer a cada trimestre.

O resultado deste processo é o controle do desempenho das atividades operacionais relacionadas aos Objetivos de Contribuição Estratégica e as informações das Operações dos Serviços Judiciários atualizadas e apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA).

5.4.12 Fornecer Informações das Iniciativas e Indicadores Estratégicos dos Serviços Administrativos

O desempenho da Estratégia Institucional baliza-se fundamentalmente na evolução da execução das Iniciativas estratégicas e no desempenho dos Indicadores em relação às Metas Estratégicas.

Para acompanhar o desempenho estratégico é necessário que os responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas (Planos de Ação, Projetos ou Programas) e pelos Indicadores Estratégicos das Unidades Administrativas forneçam à Secretaria Geral da Presidência (SGP), as informações das Iniciativas e Indicadores em tempo hábil para a consolidação das informações gerenciais que serão enviadas à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), para serem apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA) e posteriormente ao Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE).

Este é um processo que ocorrerá ao longo de todo o Ciclo Estratégico, com marco de corte para a prestação de informação sempre no primeiro dia da semana que antecede as RLAs.

Os resultados deste processo são as informações atualizadas do avanço das Iniciativas Estratégicas e do desempenho dos Indicadores, em tempo para a preparação das RLAs.

5.4.13 Gerenciar Portfólio de Serviços Administrativos e seus Indicadores

O Portfólio de Serviços Administrativos é composto pelos serviços administrativos que impactam sobre os Objetivos Estratégicos do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Deverão ser definidos Indicadores de Desempenho para cada serviço administrativo, e suas respectivas informações gerenciais deverão ser consolidadas numa base de dados unificada.

As informações gerenciais do Portfólio de Serviços Administrativos deverão ser apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA).

A Secretaria Geral da Presidência (SGP) é a responsável pelo gerenciamento do Portfólio de Serviços Administrativos e seus indicadores.

Os resultados deste processo são as informações gerenciais do Portfólio de Serviços Administrativos e seus indicadores.

5.4.14 Realizar Reuniões de Análise Operacional dos Serviços Administrativos

As Reuniões de Análise Operacional são eventos que ocorrem a cada trimestre, realizados pela Secretaria Geral da Presidência (SGP) com as Secretarias e outros órgãos de mesmo nível, para a análise do desempenho funcional de curto prazo e desenvolvimento de Planos de Ação, com designação dos responsáveis para o monitoramento e controle do desempenho das operações relacionadas aos Objetivos de Contribuição para a Estratégia Institucional.

Com base nos Planos Táticos desdobrados do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), deverão ser identificadas as atividades operacionais que impactam nos Objetivos de Contribuição Estratégica das Unidades Departamentais Administrativas.

A execução dessas atividades deverá ser monitorada para identificação de possíveis problemas e para o fornecimento de apoio para maior produtividade.

As Reuniões de Análise Operacional (RAO) dos Serviços Administrativos servirão para identificar e resolver problemas operacionais com impacto estratégico, e deverão ocorrer a cada trimestre.

O resultado deste processo é o controle do desempenho das atividades operacionais relacionadas aos Objetivos de Contribuição Estratégica e as informações das Operações dos serviços administrativos, atualizadas e apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA).

5.4.15 Gerenciar Capacitações

Com base no Plano de Capacitação, deverão ser realizados os eventos de capacitação e avaliados os resultados em relação ao preenchimento das lacunas entre as habilidades e competências atuais e as necessárias para o sucesso da Estratégia do TJBA.

Devem ser mantidos Indicadores de Desempenho das capacitações, que devem ser monitorados e reportados periodicamente à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN).

Além da lacuna de competências, deverão ser avaliadas, minimamente, a participação nos eventos, a frequência e a qualidade das capacitações.

As informações sobre as capacitações, que incluem o reporte do seu desempenho, deverão ser apresentadas nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA).

A Universidade Corporativa (UNICORP) será responsável pela execução desse processo.

Os resultados deste processo são as informações sobre as capacitações.

5.4.16 Consolidar Informações Gerenciais

Com base nas informações dos Processos Organizacionais, Portfólio de Projetos, Portfólios de Serviços Judiciários e seus Indicadores, Operações e Capacitações, serão construídos os relatórios gerenciais.

Os relatórios gerenciais são o instrumento para prestação de contas das ações estratégicas que envolvem as diversas Unidades do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Os relatórios gerenciais devem conter, minimamente:

- Informações resultantes das Reuniões de Líderes Avançados (RLA);
- Sinalização de problemas nas iniciativas estratégicas e riscos para a solução;
- Apuração dos indicadores e avaliação de cenários;
- Agrupamento de projetos por áreas temáticas, definindo alertas para conjuntos de projetos;
- Parecer do Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica (NEGE) sobre o andamento dos dados estatísticos e do planejamento estratégico; e
- Outras informações necessárias.

A equipe executiva da SEPLAN é responsável pela execução desse processo.

Os resultados deste processo são os relatórios gerenciais.

5.5 Monitoramento e Avaliação da Estratégia do TJBA

A metodologia proposta para o monitoramento e avaliação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) é através da agenda estratégica composta por Reuniões de Líderes Avançados (RLA) e Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) a serem realizadas trimestralmente, em consonância com o Art. 9º da resolução número 325 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 29 de junho de 2020 que diz:

“Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional.”

E ainda com os Art. 5º e 6º da resolução 03 do TJBA, de 24 de março de 2021 que dizem respectivamente:

“Art. 5º - A execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade dedesembargadores, juízes, servidores e colaboradores do Poder Judiciário do Estado da Bahia.

Art. 6º - A Estratégia do Judiciário é executada de forma colaborativa e participativa sob acoordenação da Secretaria de Planejamento e Orçamento – SE-PLAN do TJBA.”

Todos os esforços da execução estratégica culminam nas informações gerenciais apresentadas nas RAE para deliberações do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) em benefício do desempenho da Estratégia do TJBA.

A Figura 11, a seguir, apresenta o fluxo do processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia do TJBA:

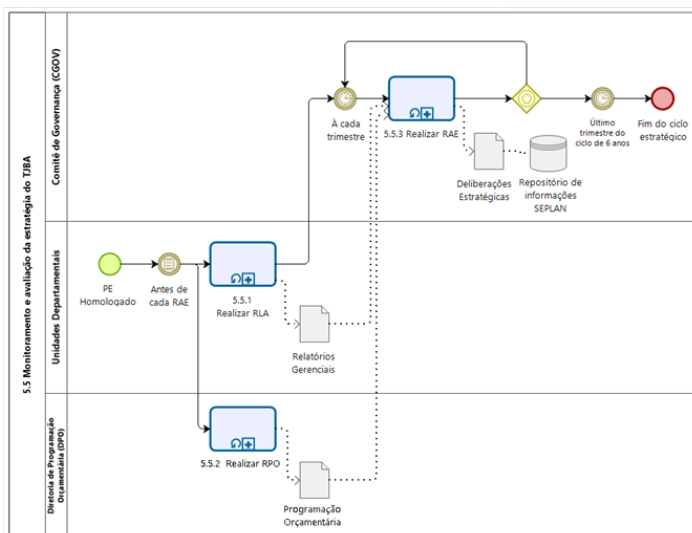


Figura 11 – Processo: Monitoramento e Avaliação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.5.1 Realizar Reuniões de Líderes Avançados (RLA)

A Reunião de Líderes Avançados (RLA) é o momento em que as informações gerenciais são compartilhadas com todas as Unidades Departamentais, possibilitando a análise e a definição de ações para solução de questões estratégicas.

As informações resultantes da RLA são fundamentais para a preparação da Reunião de Análise da Estratégia (RAE).

O objetivo da RLA é monitorar, identificar e resolver problemas de toda ordem, relacionados ao Planejamento Estratégico do PJBA.

O rito proposto a ser seguido para cada RLA:

- Leitura da ata das RLA e RAE anterior;
- Apresentação das informações gerenciais:
 - *do Portfólio Estratégico;*
 - *dos Indicadores Estratégicos;*
 - *do Portfólio de Serviços Judiciários e seus Indicadores;*
 - *das Operações com impacto sobre a Estratégia;*
 - *dos Processos Organizacionais;*
 - *das Capacitações.*
- Discussão das relações de causa-efeito relativas aos problemas identificados;
- Indicação de possíveis ações para correção dos rumos e melhoria dos Indicadores e Iniciativas Estratégicas;
- Aferição do mapeamento de processos de trabalho;
- Notícias sobre informações gerais e relevantes à Estratégia do TJBA;
- Agendamento de nova RLA.

A RLA deverá ocorrer a cada trimestre, sempre antecedendo a RAE, com a presença dos gestores das Unidades Departamentais ou seus representantes.

Os resultados deste processo são os Planos de Ação com respectivos responsáveis e as informações relevantes que servirão de base para as RAEs.

5.5.2 Realizar Reuniões de Programação Orçamentária (RPO)

As Reuniões de Programação Orçamentária (RPO) são realizadas pela Diretoria de Programação Orçamentária (DPO) com os responsáveis pela execução orçamentária de Unidades Departamentais (Secretário e Diretores) para, em conformidade com as diretrizes estratégicas estabelecidas pela Presidência do TJBA, programar e/ou ajustar as ações desenvolvidas ao escopo do planejamento estratégico definido para o período.

Essas reuniões objetivam, em última instância, elevar a qualidade do serviço público prestado, o que implica na inexistência de um número limite para a ocorrência dessas reuniões, podendo ser realizadas sempre que uma necessidade circunstancial for identificada.

Como as informações resultantes da RPO são fundamentais para a preparação da Reunião de Análise da Estratégia (RAE), elas devem ocorrer a cada trimestre antecedendo a RAE.

Elas ocorrem ao menos outras três vezes ao longo do exercício financeiro:

Na abertura do exercício financeiro;
Quando da elaboração dos Planos de Trabalhos Anuais – PTA's (Elaboração do PLOA);
No processo de encerramento do exercício financeiro.

Faz parte da pauta destas reuniões:

- Dirimir eventuais dúvidas técnicas quanto ao início da execução orçamentária de cada exercício financeiro;
- Alinhar as informações técnicas comuns a todos os gestores;
- Orientar os gestores quanto à elaboração do "Plano de Trabalho Anual - PTA";
- Esclarecer, orientar, acompanhar e consolidar as informações com vistas à elaboração da Proposta Orçamentária Anual, para o exercício financeiro subsequente;
- Encontrar soluções factíveis e inovadoras frente a eventuais entraves orçamentários e/ou financeiros;
- Fornecer esclarecimentos e orientações acerca da gestão orçamentária e financeira do PJBA; e
- Orientar quanto aos procedimentos a serem adotados diante do término do exercício financeiro.

O resultado deste processo é a programação orçamentária.

5.5.3 Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)

A realização das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) é o principal processo do monitoramento e avaliação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) e está prevista no Art. 9º da Resolução nº 325 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2020), que diz:

Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional.

As Reuniões de Análise da Estratégia contam com a participação dos membros do Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV), são conduzidas pelo seu Presidente e ocorrem a cada trimestre, conforme Art. 10 da Resolução nº 03 de 24 de março de 2021, que diz:

"O Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia realizará Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, trimestralmente, conforme estabelecido na Resolução 12 de 31 de agosto de 2016, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional." Cada RAE deve ser gravada para dirimir dúvidas posteriores e deve seguir o rito deliberado pelo CGOV, a saber:

- Leitura da ata da RAE anterior;
- Apresentação da situação dos Indicadores da Estratégia e de projetos;
- Analisar os indicadores em sua situação de alerta;
- Sinalizar possíveis correções de rumo e ações para melhoria dos indicadores;
- Deliberar as correções e ações;
- Notificar informações gerais e relevantes à estratégia;
- Agendar próxima RAE;
- Encerrar RAE.

Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) – Trimestral

O objetivo das Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) de Acompanhamento é monitorar, trimestralmente, a execução da estratégia e garantir o seu constante ajuste à nova realidade, nos cenários interno e externo do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

Nela serão apresentados os relatórios gerenciais, conforme o rito descrito no item 5.5.3 – Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) – e terão como resultado as sinalizações de possíveis correções de indicadores, notificações gerais relevantes e deliberações de correções e ações sobre a Estratégia do TJBA.

Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) – Avaliação Anual

Esta metodologia estabelece que a última Reunião de Análise da Estratégia (RAE) de cada ano seja conduzida com foco na avaliação geral sobre a Estratégia do TJBA, prevista para o ano corrente.

Aprendizados da execução estratégica e necessidades de mudança na mesma e a mudança dos cenários em um ano podem impactar fortemente sobre os Objetivos Estratégicos, resultando em Demandas Estratégicas emergentes que quando identificadas impactam em mudanças estratégicas nos processos, iniciativas, indicadores e metas e outros componentes do Plano Estratégico.

Uma avaliação anual fornece a oportunidade de trazer para a pauta da RAE a aprovação de mudanças em Demandas Estratégicas emergentes e outros componentes do Plano Estratégico impactados por elas.

Na última RAE de cada ano também serão aprovadas as Iniciativas Estratégicas selecionadas e o Orçamento Estratégico para o ano seguinte.

Realizar Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) – Avaliação do Ciclo

Esta metodologia estabelece que a última Reunião de Análise da Estratégia (RAE) do Ciclo Estratégico de 6 anos, seja conduzida com foco na avaliação do ciclo por completo e na agenda de planejamento para o próximo ciclo.

Deverão ser apresentados os resultados, visando avaliar se as Metas Estratégicas foram atingidas e analisada a percepção sobre o alcance dos Objetivos Estratégicos, a partir das metas atingidas. Como resultados da avaliação deverão ser sinalizadas as correções a serem consideradas para a próxima formulação do Plano Estratégico do TJBA.

5.6 Comunicação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

A Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), representada em seu Plano Estratégico, aponta para os rumos a serem tomados num horizonte de 6 anos, em conformidade com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Esses rumos devem ser traduzidos internamente em linguagem compreensível para todos os servidores e magistrados, envolvendo a todos em todas as etapas do Ciclo Estratégico, visando o engajamento com os Objetivos Estratégicos e Visão de Futuro almejados.

A Comunicação da Estratégia do TJBA extrapola o ambiente interno, pois o Plano Estratégico e as informações sobre o desempenho e resultados obtidos devem ser divulgados no Portal da

Estratégia do TJBA. A comunicação da estratégia para as partes interessadas externas ao TJBA promove o alinhamento e contribuição à Estratégia Nacional do Poder Judiciário, conforme Art. 10 da Resolução nº 325 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2020), que diz que: “Os órgãos do Poder Judiciário deverão publicar, em seus portais eletrônicos, os seus planos estratégicos e respectivos resultados”. Este mesmo artigo, em seu parágrafo único ainda diz: “Na divulgação de dados estatísticos pertinentes à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e ao respectivo Plano Estratégico, os órgãos do Poder Judiciário, sempre que possível, deverão utilizar painel interativo”.

Os fluxos do processo de Comunicação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) são apresentados na Figura 12, a seguir:

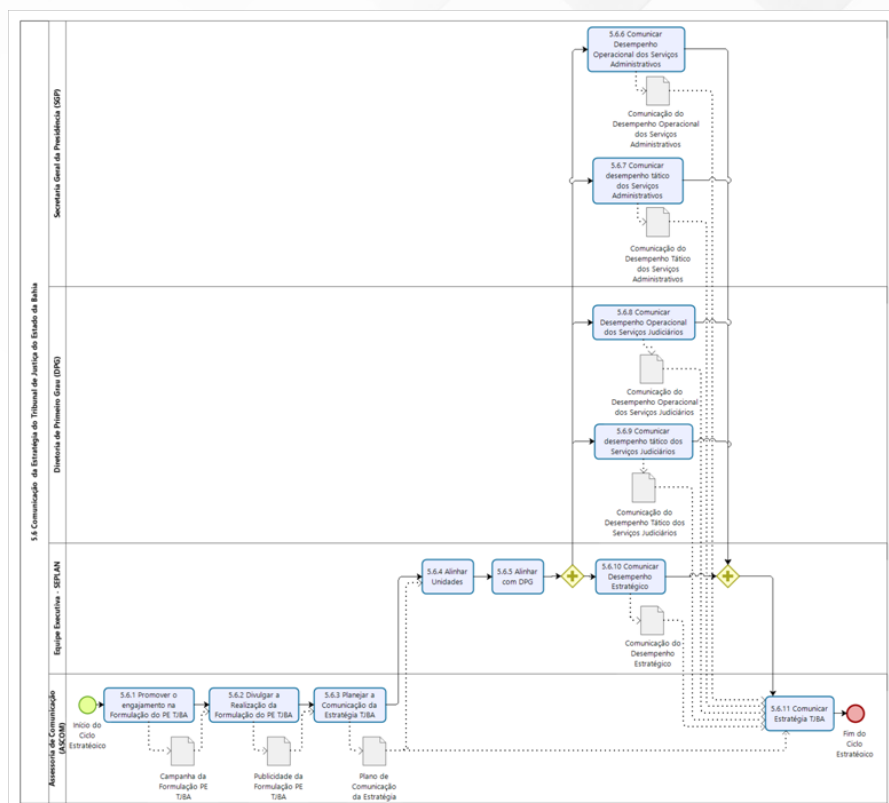


Figura 12 - Processo: Comunicação da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

5.6.1 Promover o Engajamento na Formulação do Plano Estratégico do TJBA

O amplo engajamento de servidores, magistrados e outras partes interessadas do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) é fundamental para a elaboração de seu Plano Estratégico,

pois fortalecerá em todos o senso de pertencimento sobre a Estratégia do TJBA, para o Ciclo Estratégico de 6 anos.

A promoção da ampla participação na formulação do Plano Estratégico está prevista no Art. 5º, da Resolução nº 325 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) (2020), que diz:

“Os órgãos do Poder Judiciário deverão promover a participação de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, servidores e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe na elaboração de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.”

Para o amplo engajamento de todas as partes interessadas na formulação do Plano Estratégico do TJBA, deverá ser realizada campanha de promoção da formulação por diferentes meios, como: Sites e/ou páginas na Intranet e/ou Internet, eventos de endomarketing sobre Planejamento Estratégico, comunicação visual, entre outros.

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) é a Unidade responsável pela promoção da formulação do Plano Estratégico do TJBA.

O resultado esperado para esta atividade é o amplo engajamento das partes interessadas nos processos de formulação do Plano Estratégico do TJBA, para os quais sejam convocados e/ou convidados.

5.6.2 Divulgar a Realização da Formulação do Plano Estratégico do TJBA

Durante toda a formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) os envolvidos deverão manter-se engajados e motivados.

Para que isso ocorra é de fundamental importância que os passos da agenda de formulação, os seus resultados e cada oficina de construção coletiva sejam divulgados internamente e externamente, com a comunicação adequada para cada público.

Para a divulgação da formulação do Plano Estratégico do TJBA será necessário:

- Planejamento da comunicação para divulgação da formulação do Plano Estratégico, com definição no mínimo de: Público-alvo, meio de comunicação, tipos de comunicação (agenda, divulgação de eventos, apresentação de resultados etc.)
- Participação da Assessoria de Comunicação (ASCOM) em todo o processo de construção coletiva da formulação do Plano Estratégico;
- Realização tempestiva da comunicação nos meios escolhidos para o(s) público(s)-alvo de cada comunicação.

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) é a Unidade responsável pela divulgação da realização da formulação do Plano Estratégico do TJBA.

O resultado desta atividade é a comunicação disponibilizada de forma adequada e tempestivamente, para cada envolvido na formulação do Plano Estratégico do TJBA.

5.6.3 Planejar a Comunicação da Estratégia do TJBA

A Comunicação Estratégica visa traduzir e engajar todos os envolvidos na execução da estratégia. Após a formulação do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA), a Es-

tratégia deverá ser comunicada em todos os níveis de desdobramento de forma a traduzir para cada magistrado, servidor e outras partes interessadas:

1. A Visão Institucional para um ciclo de 6 anos;
2. Quais são os Princípios e Valores que cada um deverá ter ou absorver para moldar-se ao pensamento estratégico da Instituição;
3. A Missão do TJBA;
4. Quais Objetivos Estratégicos devem ser alcançados ao longo do Ciclo Estratégico, quando e como;
5. Demandas Estratégicas que necessitam ser atendidas para o atingimento dos Objetivos Estratégicos;
6. Outros componentes e informações relevantes sobre o Plano Estratégico do TJBA que mereçam ser divulgadas.

O Plano de Comunicação da Estratégia deve conter, minimamente:

- Cronograma de eventos de comunicação; e
- Matriz de comunicações contendo, minimamente: Evento/Comunicação; Objetivo; Meio de comunicação; Frequência da comunicação; Envolvidos/Participantes; Responsável; Produtos da comunicação; e Formato.

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) é a Unidade responsável pelo Planejamento da Comunicação da Estratégia do TJBA.

O resultado desta atividade é um plano para que a comunicação seja disponibilizada de forma adequada e tempestiva, para cada parte interessada no Plano Estratégico do TJBA.

5.6.4 Alinhar Unidades

Para garantir o engajamento de todos os integrantes do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) no desdobramento do Plano Estratégico, serão necessárias reuniões de alinhamento e constante interação com os gestores e assessores de todas as Unidades do TJBA.

Neste processo de alinhamento, será necessário:

- Reuniões da Equipe Executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) com gestores e assessores das Unidades do TJBA, para alinhamento de diretrizes e linhas de atuação em suas áreas;
- Elaboração de programas, projetos e ações estratégicas componentes do Portfólio Estratégico;
- Garantia de orçamento adequado ao desenvolvimento das atividades estratégicas (Orçamento Estratégico);
- Estabelecimento de equipe responsável pela execução e pelo acompanhamento dos programas, projetos e ações estratégicas;
- Fomento à interação permanente, com participação de todos nas Reuniões de Líderes Avançados (RLA), Reuniões de Programação Orçamentária (RPO) e fornecimento de relatórios com acompanhamento de Indicadores Estratégicos para auxiliar o diagnóstico e a tomada de decisões pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado

- da Bahia (CGOV) e pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN);
- Promoção de reuniões, encontros e eventos para desenvolvimento dos trabalhos;
- Apoio no desdobramento do Plano Estratégico nos Planos Táticos;
- Sugestão de medidas preventivas e corretivas para o alcance dos resultados do Plano Estratégico em cada área;
- Monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados alcançados.

A Equipe Executiva da SEPLAN é a responsável pelo alinhamento com as Unidades.

O resultado deste processo é o engajamento de todas as Unidades no desdobramento do Plano Estratégico do TJBA e na sua execução e monitoramento.

5.6.5 Alinhar com Diretoria de Primeiro Grau (DPG)

Na qualidade de interlocutora sobre os assuntos técnico-administrativos da 1ª instância, a Diretoria de Primeiro Grau (DPG) atuará ativamente junto às Unidades Judiciárias, especialmente de primeiro grau, para conectar a Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) com a realidade de cada região geográfica do Estado.

Como parte do processo para Gerir a Rede de Governança Colaborativa, a DPG prepara, anualmente, o Diagnóstico Estratégico do Primeiro Grau, que embasará a elaboração dos Planos Estratégicos de cada região do Estado, contendo iniciativas a serem executadas durante o ano seguinte. É ainda incumbência da DPG neste processo, acompanhar a execução descentralizada de iniciativas estratégicas, através da Rede de Governança Colaborativa da Justiça Estadual. O alinhamento da Estratégia com a DPG proverá o desdobramento do Plano Estratégico em diretrizes e linhas de atuação no âmbito da DPG.

Para alinhamento com a DPG será necessário:

- Reunião da Equipe Executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) com a DPG para alinhamento de diretrizes e linhas de atuação em todas as regiões;
- Orientação de programas, projetos e ações estratégicas regionais, zelando pela observância das diretrizes estabelecidas;
- Garantia de orçamento adequado ao desenvolvimento das atividades estratégicas judiciárias regionais;
- Fomento da participação de magistrados e servidores, favorecendo o comprometimento com os resultados estratégicos institucionais;
- Interação permanente e fornecimento de subsídios relativos à sua atuação para auxiliar o diagnóstico e a tomada de decisões pelo Comitê de Governança do Poder Judiciário do Estado da Bahia (CGOV) e pela Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN);
- Promoção de reuniões, encontros e eventos para desenvolvimento dos trabalhos nas bases regionais;
- Sugestão de medidas preventivas e corretivas para o alcance dos resultados do Plano Estratégico na região;
- Consolidação e envio à SEPLAN das propostas encaminhadas pelas comarcas de cada região;
- Monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados alcançados.

A Equipe Executiva da SEPLAN é a responsável pelo alinhamento com a DPG.

O resultado desta atividade é o engajamento no desdobramento do Plano Estratégico do TJBA nas Unidades Judiciárias regionais, especialmente as de 1ª instância e na sua execução e monitoramento.

Essa atividade também serve de insumo para o diagnóstico estratégico do Primeiro Grau, preparado anualmente pela DPG, que será útil para a elaboração dos Planos Estratégicos de cada região do Estado.

5.6.6 Comunicar Desempenho Operacional dos Serviços Administrativos

Com o desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) nos Planos Táticos, cada Unidade Administrativa reportará à Secretaria Geral da Presidência (SGP), a contribuição das suas atividades operacionais para os Objetivos de Contribuição Estratégica.

Para isso, cada Unidade Administrativa deverá identificar as atividades operacionais que impactam sobre Objetivos de Contribuição Estratégica, criar indicadores e metas de desempenho para essas atividades, monitorá-las e comunicar o desempenho conforme periodicidade estabelecida para as metas.

A comunicação do desempenho operacional será realizada pela SGP para a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e para a Assessoria de Comunicação (ASCOM) e será apresentada internamente em modelo de gestão à vista, com painéis expostos na Unidade Administrativa e publicados no portal do TJBA.

Cada Unidade Administrativa será responsável pelo reporte do seu desempenho operacional.

A Secretaria Geral da Presidência (SGP) é a responsável pela interlocução com as Unidades Administrativas, para a comunicação dos seus respectivos desempenhos operacionais.

A Equipe Executiva da SEPLAN fornecerá apoio metodológico e suporte à SGP e Unidades Departamentais Administrativas.

O resultado dessa atividade é a comunicação do desempenho das operações administrativas, com impacto sobre a estratégia realizada por cada Unidade do TJBA.

5.6.7 Comunicar Desempenho Tático dos Serviços Administrativos

Como parte do desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) nos Planos Táticos, cada Unidade Administrativa deverá criar indicadores e metas de desempenho para os seus Objetivos de Contribuição Estratégica e desenvolver ações internas para o alcance desses objetivos.

O avanço das ações e desempenho dos Indicadores dos Objetivos de Contribuição Estratégica de cada Unidade Administrativa devem ser comunicados nos mapas dos seus respectivos Planos Táticos, em um modelo de gestão à vista na própria Unidade Administrativa, publicação no portal do TJBA e reportes à Secretaria Geral da Presidência (SGP), que deverá encaminhar os Planos táticos das Unidades Administrativas à Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e Assessoria de Comunicação (ASCOM).

Cada Unidade Administrativa será responsável pelo reporte do seu desempenho tático.

A Secretaria Geral da Presidência (SGP) é a responsável pela interlocução com as Unidades Administrativas, para a comunicação dos seus respectivos desempenhos táticos.

A Equipe Executiva da SEPLAN fornecerá apoio metodológico e suporte à SGP e Unidades Administrativas.

O resultado dessa atividade é a comunicação do desempenho dos planos táticos das Unidades Administrativas do TJBA e consequente panorama geral dos Objetivos de Contribuição Estratégica.

5.6.8 Comunicar Desempenho Operacional dos Serviços Judiciários

Com o desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) nos Planos Táticos, cada Unidade Judiciária reportará à Diretoria de Primeiro Grau (DPG) a contribuição das suas atividades operacionais para os Objetivos de Contribuição Estratégica.

Para isso, cada Unidade Judiciária deverá identificar as atividades operacionais que impactam sobre Objetivos de Contribuição Estratégica, criar indicadores e metas de desempenho para essas atividades, monitorá-las e comunicar o desempenho conforme periodicidade estabelecida para as metas.

A comunicação do desempenho operacional será realizada pela Diretoria de Primeiro Grau (DPG) para a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e para a Assessoria de Comunicação (ASCOM) e será apresentada internamente em modelo de gestão à vista, com painéis expostos na Unidade Judiciária e publicados no portal do TJBA.

Cada Unidade Judiciária será responsável pelo reporte e gestão à vista do seu desempenho operacional.

A Diretoria de Primeiro Grau (DPG) é a responsável pela interlocução com as Unidades Judiciárias para a comunicação dos seus respectivos desempenhos operacionais.

A Equipe Executiva da SEPLAN fornecerá apoio metodológico e suporte à DPG e Unidades Judiciárias.

O resultado dessa atividade é a comunicação do desempenho das operações dos serviços judiciários com impacto sobre a estratégia realizada por cada Unidade Judiciária do TJBA.

5.6.9 Comunicar Desempenho Tático dos Serviços Judiciários

Como parte do desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA) nos Planos Táticos, cada Unidade Judiciária deverá criar indicadores e metas de desempenho para os seus Objetivos de Contribuição Estratégica e desenvolver ações internas para o alcance desses objetivos.

O avanço das ações e desempenho dos Indicadores dos Objetivos de Contribuição Estratégica de cada Unidade Judiciária devem ser comunicados nos mapas dos seus respectivos Planos Táticos, em um modelo de gestão à vista na própria Unidade Judiciária, publicação no portal do TJBA e reportes à Diretoria de Primeiro Grau (DPG), que deverá encaminhar os Planos Táticos das Unidades Judiciárias para a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) e Assessoria de Comunicação (ASCOM).

Cada Unidade Judiciária será responsável pelo reporte e gestão à vista do seu desempenho tático.

A Diretoria de Primeiro Grau (DPG) é a responsável pela interlocução com as Unidades Judiciárias, para a comunicação dos seus respectivos desempenhos táticos.

A Equipe Executiva da SEPLAN fornecerá apoio metodológico e suporte à DPG e Unidades Judiciárias.

O resultado dessa atividade é a comunicação do desempenho dos planos táticos das Unidades Judiciárias do TJBA e consequente panorama geral dos Objetivos de Contribuição Estratégica.

5.6.10 Comunicar Desempenho Estratégico

O Desempenho Estratégico é medido a partir do avanço das Iniciativas Estratégicas e do desempenho dos Indicadores Estratégicos.

A gestão do Portfólio Estratégico e a prestação de informações pelos responsáveis dos Indicadores Estratégicos são fundamentais para o sucesso da comunicação do desempenho estratégico. Cada responsável por Iniciativa Estratégica deverá reportar, periodicamente, à Equipe Executiva da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) o avanço físico e orçamentário, os riscos e as questões relevantes relacionadas às iniciativas sob sua responsabilidade.

Cada responsável por Indicador Estratégico deverá reportar, periodicamente, à Equipe Executiva SEPLAN as medições dos indicadores sob sua responsabilidade.

As informações de medição devem ser registradas através de sistema de gestão do TJBA e/ou planilha eletrônica específica.

No caso das Unidades Judiciárias, a Diretoria de Primeiro Grau (DPG) é a responsável pela interlocução com os responsáveis por Iniciativas e Indicadores Estratégicos para o fornecimento das respectivas informações.

Já no caso das Unidades Administrativas, a Secretaria Geral da Presidência (SGP) é que é a responsável pela interlocução com os responsáveis por Iniciativas e Indicadores Estratégicos para o fornecimento das respectivas informações.

A Equipe Executiva da SEPLAN é responsável pela comunicação do desempenho estratégico nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) e no Portal da Estratégia, bem como pelo reporte à Assessoria de Comunicação (ASCOM).

5.6.11 Comunicar Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA)

Este é o processo que implementa o Plano de Comunicações da Estratégia do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA).

A partir das informações produzidas nos vários níveis de Gestão Estratégica do TJBA, do cronograma de eventos de comunicação e da matriz de comunicação serão realizadas as ações de comunicação adequadas para cada público-alvo.

A Assessoria de Comunicação (ASCOM) é responsável pela Comunicação Estratégica do TJBA.

O resultado deste processo é a execução do Plano de Comunicações do TJBA.

Referências Bibliográficas

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). (2013). *BPM CBOK - Versão 3.0. 1ª edição*. Pensacola, FL, EUA: ABPMP.

Burlim, L. R., & Cia, J. N. (dezembro de 2007). *Transformando Estratégia em Resultados: Um Estudo Sobre a Eficácia do Modelo Balanced Scorecard-BSC*. Fonte: Anais do Congresso Brasileiro de Custos: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1594/1594>

Charan, R., & Bossidy, L. (2004). *Execução: A Disciplina para Atingir Resultados*. 3ª edição. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2004). *Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações - Da Intenção aos Resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (08 de maio de 2014). *Resolução N° 192*. Fonte: Biblioteca Digital do CNJ: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2012>

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2020). Resolução n° 325, de 29 de junho de 2020. *Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências*. C. Conselho Nacional de Justiça.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ). (2021). *Planejamento Estratégico do CNJ 2021-2026*. Fonte: Conselho Nacional de Justiça: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/planejamento-estrategico-do-cnj-2021-2026/>

Curado, C., & Manica, J. (2010). *Management Control Systems in Madeira Island Largest Firms: Evidence on the Balanced Scorecard Usage*. Fonte: Journal of Business, Economics & Management: <https://journals.vgtu.lt/index.php/JBEM/article/view/5880/5122>

Drucker, P. (1984). *Introdução à Administração*. São Paulo: Cengage Learning.

Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. 2nd edition. EUA: Pearson FT Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review.

Kotler, P. (1980). *Marketing: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas.

McCandless, H. L. (19 de 02 de 2014). *Liberating Structures*. Acesso em 10 de 11 de 2021, disponível em Liberating Structures: Including and unleashing everyone: <https://www.liberatingstructures.com/>

Ministério da Economia (ME) - Secretaria de Avaliação, Planejamento, Energia e Loteria (SECAP). (junho de 2020). *Manual de Indicadores do PPA 2020-2023*. Fonte: Biblioteca Digital do Planejamento: <https://bibliotecadigital.seplan.planejamento.gov.br/bitstream/handle/123456789/1109/manual-indicadores-ppa-2020-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oliveira, D. d. (1985). *Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia, Práticas*. 23ª edição. São Paulo: Atlas.

Pedro, J. M. (17 de novembro de 2013, tradução nossa). *O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público*. Fonte: KnowKapital: http://www.knowkapital.eu/extra/artigos/BSC_Sector_Publico_II.pdf

Pize, A. (2017). *Planejamento Estratégico e Alinhamento Estratégico de Projetos - Um Guia Prático Aplicando os Modelos SPCanvas e PSACanvas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Project Management Institute (PMI®). (2017). *PMBOK®: Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Sexta Edição*. Newton Square, PA, EUA: PMI.

Project Management Institute (PMI®). (2017). *The Standard for Portfolio Management - Forth Edition (Vol. 4)*. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.

Rockart, J. F. (Março de 1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs (Os executivos-chefes definem suas próprias necessidades de dados). *Havard Busines Review*. Fonte: <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs>

Santos, L. F. (11 de julho de 2014). *Balanced scorecard: Contributos para a implementação na Administração Local*. Fonte: Repositório Comum (RCAAP): <http://hdl.handle.net/10400.26/8602>

Santos, M. (20 de 02 de 2017). Elos360. Fonte: Elos360: <https://elos360.com.br/index.php/2017/02/20/qual-e-diferenca-entre-principios-e-valores-e-o-que-isso-tem=-ver-com-sua-vida/#:~:text=Os%20princ%C3%ADpios%20d%C3%A3o%20base%20para,as%20decis%C3%B5es%20e%20as%20a%C3%A7%C3%B5es>.

Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (01 de 12 de 2007). *ÍNDICES VERSUS INDICADORES*. (SciELO, Editor, SciELO, Produtor, & SciELO) Acesso em 04 de 08 de 2022, disponível em SciELO: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/3w6kjV8dSdqVtPbxMBzW3Rg/?lang=pt&format=pdf>

Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA). (13 de janeiro de 2022a). *Portal da Estratégia*. Fonte: Site do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: <http://www5.tjba.jus.br/estrategia/index.php/plano/>

Tribunal de Justiça do Estado da Bahia (TJBA). (2022b). *Regimento Interno do TJBA*. Salvador.



PODER JUDICIÁRIO
DO ESTADO DA BAHIA