

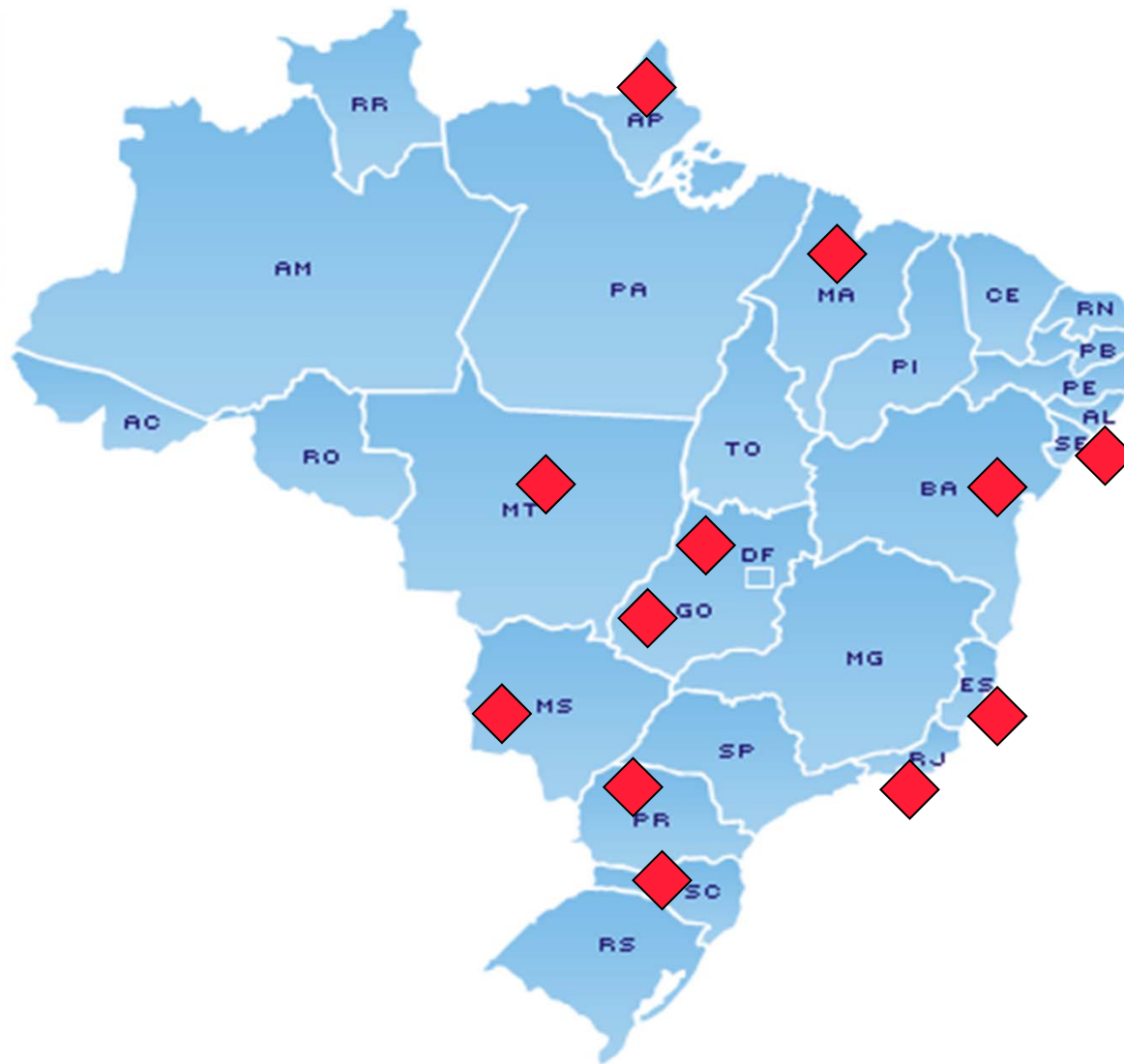


# ***WORKSHOP***

## **Diretores e Coordenadores Pedagógicos das Escolas Judiciais e de Magistratura**

24 e 25 de março de 2014 - Enfam/CEJ/CJF

# FACILITADOR – Luiz Otávio



## ATUAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

- CSJT
- STJ
- TSE
- TST
- STM
- PGR
- CNJ
- CJF
- TREs
- TRTs
- TJs

# OBJETIVO DE HOJE



Coletar sugestões das Escolas de Magistratura a fim de revisar o Plano Estratégico da ENFAM para o período 2014-2018.

# AGENDA



**MANHÃ – 9h as 12h30**

**- Objetivos**

**TARDE – 14h as 18h**

**- Indicadores**

**- Iniciativas**

# FATORES DE SUCESSO



- ✓ **Presença constante e pontualidade;**
- ✓ **Foco e cooperação;**
- ✓ **Visão sistêmica e inovadora;**
- ✓ **Espírito “perfeccionista conformado”.**

# METODOLOGIA



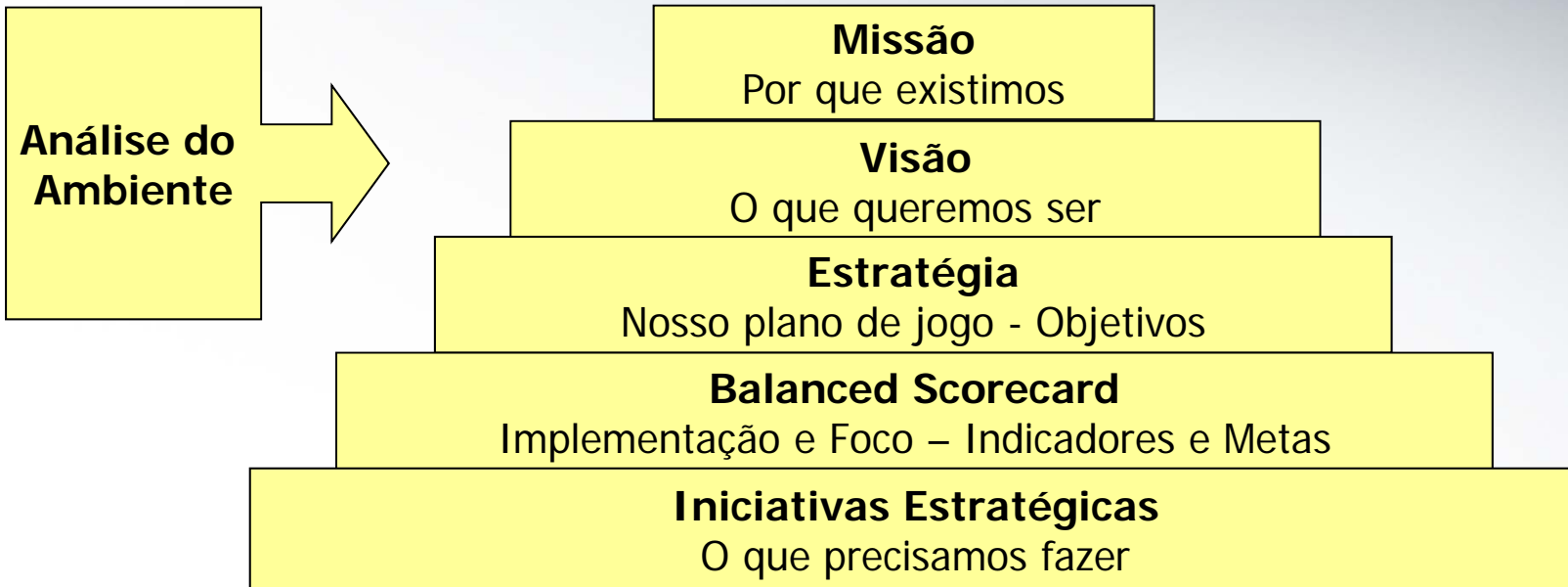
## ***BALANCED SCORECARD - BSC***

Metodologia desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da *Harvard Business School*.

Essa metodologia é utilizada no **DESDOBRAMENTO** da estratégia da organização em objetivos a serem alcançados e indicadores de desempenho institucional.



# TRADUZINDO A ESTRATÉGIA EM RESULTADOS



## RESULTADOS

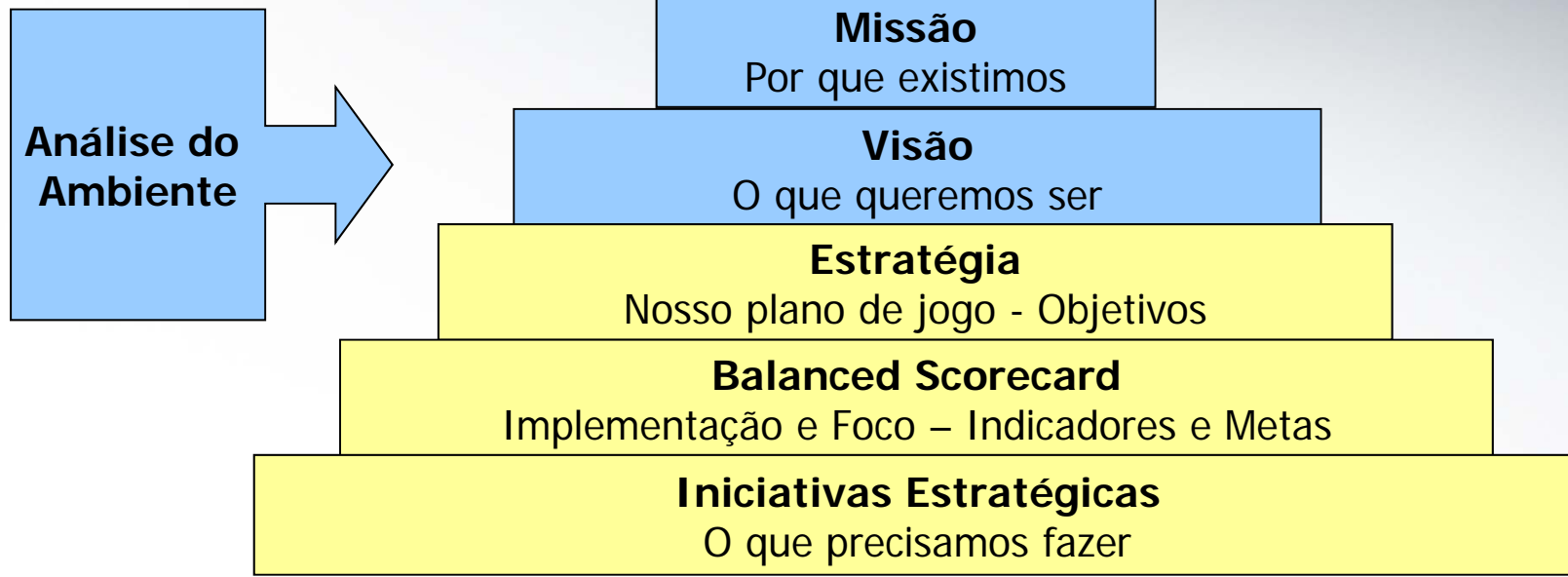
Liderança Atuante

Força de Trabalho  
Motivada e Preparada

Processos Eficazes

Clientes satisfeitos

# TRADUZINDO A ESTRATÉGIA EM RESULTADOS



## RESULTADOS

Liderança Atuante

Força de Trabalho  
Motivada e Preparada

Processos Eficazes

Clientes satisfeitos



# TRADUZINDO A ESTRATÉGIA EM RESULTADOS



		Ajuda	Atrapalha
Origem do Fator	Interna (organização)	<b>FORÇAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Poder normativo (congregar/unificar sistema) / Legitimidade hierárquica pela vinculação ao STJ;</li><li>2. Liderança comprometida e atuante;</li><li>3. Recente postura de gestão participativa / Diálogo com as escolas;</li><li>4. Credenciamento de cursos;</li><li>5. Equipe atenciosa e prestativa.</li></ol>	<b>FRAQUEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Comunicação falha com as escolas/magistrados;</li><li>2. Descontinuidade administrativa (nas trocas de gestão);</li><li>3. Distanciamento das escolas;</li><li>4. Demora/Burocracia no credenciamento de cursos;</li><li>5. Indefinição de linhas de pesquisa/temas relevantes para debate;</li><li>6. Baixa efetividade das parcerias;</li><li>7. Normativos desatualizados/esparsos;</li><li>8. Equipe reduzida;</li><li>9. Infraestrutura inadequada.</li></ol>
	Externa (ambiente)	<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Demanda social por qualidade no Judiciário;</li><li>2. Unificação de políticas judiciárias pelo CNJ;</li><li>3. Anteprojeto de criação de cargos.</li></ol>	<b>AMEAÇAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Orçamento reduzido;</li><li>2. Conflito de competência com outros órgãos;</li><li>3. Extensão geográfica e diversidades regionais;</li><li>4. Constantes alterações legislativas;</li><li>5. Baixo reconhecimento da ENFAM;</li><li>6. Aumento da demanda do Judiciário.</li></ol>

# MISSÃO



Promover, regulamentar e fiscalizar, em âmbito nacional, a formação e o aperfeiçoamento dos magistrados para que a justiça esteja em sintonia com a demanda social.

# VISÃO 2018



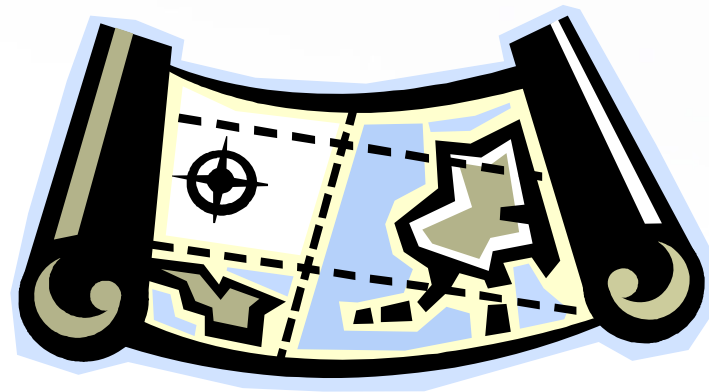
Seremos referência nacional para as escolas de magistratura como instituição de excelência em ensino e pesquisa.

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## O QUE SÃO?

São as **áreas de atuação** onde o êxito é fundamental para **melhorar o ambiente** o **cumprir a missão** e **alcançar a visão de futuro**.



**Os objetivos traduzem e descrevem a estratégia!**

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## BONS OBJETIVOS DEVEM:

- ✓ **“Contar a história” da estratégia;**
- ✓ **Refletir um pensamento lógico (correlacionados e mutuamente alcançáveis);**
- ✓ **Limitar-se a uma quantidade gerenciável.**

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## COMO FORMULAR?

**Verbo**

+

**Substantivo**

+

**Adjetivo/Advérbio**

Ação

Foco

Descrição

### Descrição do objetivo

### Exemplo de Objetivo

Adotar soluções  
alternativas  
de conflito

Refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem; à formação de agentes comunitários de justiça; e, ainda, à celebração de parcerias com a Defensoria Pública, Secretarias de Assistência Social, Conselhos Tutelares, Ministério Público e outras entidades afins.



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## Mais alguns exemplos

### **GARANTIR A SEGURANÇA ALIMENTAR**

Garantir a produção de alimentos com qualidade e em quantidade suficiente para gerar preços competitivos, possibilitando o acesso da população. Contribuir para a manutenção da saúde do povo, trazendo melhoria na qualidade de vida.

### **APRIMORAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Ampliar a interação com diversos públicos externos, utilizando linguagem clara e acessível, para a transparência da Administração.

### **ESTIMULAR O CONTROLE SOCIAL**

Implementar medidas que possibilitem e incentivem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública, até mesmo quanto aos aspectos relacionados com probidade, moralidade, eficiência, economicidade e publicidade dos atos de gestão.

# PERSPECTIVAS



O *Balanced Scorecard* propõe que a estratégia organizacional seja definida com base em 4 perspectivas básicas:

- **Financeira:** gestão do processo orçamentário, buscando os recursos necessários, a economicidade e a correta priorização dos investimentos.
- **Aprendizado e Crescimento:** promoção do desenvolvimento das pessoas, da tecnologia, do aprendizado organizacional e da infraestrutura.

Seguindo a lógica adotada no planejamento do Judiciário, essas duas foram mescladas, formado a perspectiva **RECURSOS**.

# PERSPECTIVAS



- **Processos Internos:** priorização e aperfeiçoamento dos processos de trabalho da ENFAM essenciais para o sucesso da estratégia.
- **Clientes:** orientação para atender as necessidades e expectativas dos clientes dos serviços da ENFAM e demais partes interessadas.

Essas perspectivas abrangem os principais pontos da organização e equilibram objetivos de curto e longo prazo.

# MAPA ESTRATÉGICO



- Comunica visualmente a estratégia para todos os envolvidos (transparência e alinhamento).
- Demonstra as relações de causa e efeito entre os objetivos;
- Mostra como a organização vai criar valor.

# Lógica do Mapa Estratégico



**CLIENTE**



**ALCANÇAR**

**PROCESSOS  
INTERNOS**



**FAZER / MELHORAR**

**RECURSOS**



**TER / SER**





**SOCIEDADE**

TEMA  
**QUALIDADE**

OBJETIVO 14

Oferecer serviços com  
qualidade

**PROCESSOS INTERNOS**

TEMA  
**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

OBJETIVO 13  
Promover a  
cidadania

OBJETIVO 12  
Ampliar a  
responsabilidade  
ambiental

TEMA  
**ATUAÇÃO INSTITUCIONAL**

OBJETIVO 11  
Aprimorar a  
comunicação  
institucional

OBJETIVO 10  
Fortalecer  
e harmonizar  
as relações  
institucionais

TEMA  
**EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

OBJETIVO 9  
Elevar a produção  
de julgados

OBJETIVO 8  
Acelerar os trâmites  
judiciais

OBJETIVO 7  
Buscar a excelência  
na gestão

**RECURSOS**

TEMA  
**GESTÃO DE PESSOAS**

OBJETIVO 5  
Desenvolver  
competências

OBJETIVO 4  
Melhorar o  
clima  
organizacional

TEMA  
**INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA**

OBJETIVO 3  
Garantir a  
disponibilidade  
de sistemas  
essenciais de TI

OBJETIVO 2  
Garantir a  
infraestrutura  
apropriada  
às atividades  
administrativas  
e judiciais

TEMA  
**ORÇAMENTO**

OBJETIVO 1  
Assegurar  
e gerir  
recursos  
orçamentários

# Missão: Realizar Justiça



Sociedade

Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e de Promoção da Paz Social

Credibilidade

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

Processos Internos

## Eficiência Operacional

Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos

- Tecnologia
- Alocação de Pessoas
- Otimização de Rotinas

Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

- Economicidade
- Responsabilidade Ambiental

## Acesso ao Sistema de Justiça

Facilitar o acesso à Justiça

- Capilaridade
- Formas Alternativas de acesso

Promover a efetividade no cumprimento das decisões

- Execução das decisões

## Responsabilidade Social

Promover a cidadania

- Inclusão Social e Desenvolvimento
- Conscientização de direitos, deveres e valores

## Alinhamento e Integração

Garantir o alinhamento estratégico em todas as unidades do Judiciário

- Desdobramento da Estratégia
- Continuidade administrativa

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

- Conhecimentos e práticas jurídicas e administrativas

## Atuação Institucional

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

- Prevenção de litígios judiciais
- Parcerias/Convênios
- Execução Voluntária das Decisões

Disseminar valores éticos e morais por meio de atuação institucional efetiva

- Unidades do Judiciário
- Universidades
- Organizações

Aprimorar a comunicação com públicos externos

- Papéis e iniciativas do Judiciário
- Dados processuais e administrativos
- Transparência / Linguagem clara

Recursos

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores

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

Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da Estratégia

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

Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e judiciais

- Segurança física da Informação
- Segurança das pessoas

Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI

- Suporte à Estratégia
- Segurança da Informação

Assegurar recursos orçamentários necessários para a execução da Estratégia





## MAPA ESTRATÉGICO

CLIENTES

Aumentar oferta de serviços

Prestar serviços com qualidade

PROCESSOS INTERNOS

Construir parcerias estratégicas

Estreitar relacionamento com escolas e magistrados

Consolidar políticas nacionais de formação e aperfeiçoamento

Promover pesquisa e debate de temas relevantes

Investir no Ensino à Distância

RECURSOS

Incrementar a disponibilidade orçamentária

Ampliar a infraestrutura física e de pessoal

Desenvolver competências essenciais

Otimizar a governança corporativa

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**TRABALHO  
EM GRUPO**



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



**GRUPOS 1 e 4**

**RECURSOS**

**GRUPOS 2 e 5**

**PROCESSOS  
INTERNOS**

**GRUPOS 3 e 6**

**CLIENTES**

**GRUPOS 1, 2 e 3**

**SALA 6/7**

**GRUPOS 4, 5 e 6**

**SALA 8/9**

# ORIENTAÇÕES



## Papeis

- Coordenador
- Redator
- Relator
- Controlador do tempo

# ORIENTAÇÕES



**Até as 11h15**

- Estabelecer os objetivos (máximo 5)

**Até as 12h**

- Conversa entre grupos

**Até as 12h30**

- Ajustes finais

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**TRABALHO  
EM GRUPO**



# **INDICADORES DE DESEMPENHO**





# INDICADORES



## O QUE SÃO?

Representação **quantificável** de características de produtos ou processos, utilizada para **acompanhar e melhorar os resultados** ao longo do tempo.

# INDICADORES



## PARA QUÊ SERVEM?

- Comunicar à organização os pontos chave para a estratégia;
- Permitir o estabelecimento de metas;
- Possibilitar o controle do desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados e o processo de decisão;
- Viabilizar a análise comparativa com outras organizações.

# INDICADORES



## CARACTERÍSTICAS

- Representatividade
- Simplicidade
- Disponibilidade
- Confiabilidade
- Estabilidade
- Comparabilidade

# INDICADORES



## TIPOS

- Desempenho
- Resultado

# INDICADORES



## ALGUNS EXEMPLOS:

- Carga horária ofertada (Desempenho);
- N° de magistrados treinados com mínimo de X horas (Resultado);
- N° pesquisas realizadas (Desempenho);
- Grau de implantação do EaD (Desempenho);
- Satisfação com Escola/Cursos (Resultado).

# Lógica do Mapa Estratégico



**CLIENTE**



**ALCANÇAR**

**PROCESSOS  
INTERNOS**



**FAZER / MELHORAR**

**RECURSOS**



**TER / SER**



# INDICADORES



## ATENÇÃO

**É importante limitar a quantidade de indicadores com os quais a ENFAM vai trabalhar!**

### **Observação 1**

Todos os objetivos devem ter pelo menos 1 indicador

### **Observação 2**

Limitar o número máximo de 20 indicadores no total

# INDICADORES



## MATRIZ DE CONTROLE

- Nome do indicador
- O que mede
- Para quê medir
- Como medir
- Polaridade
- Quando medir
- Responsável



**INDICADORES**

**TRABALHO  
EM GRUPO**



# ORIENTAÇÕES



## MATRIZ DE CONTROLE

- Nome do indicador
- O que mede
- Para quê medir
- Como medir
- Polaridade
- Quando medir
- Responsável

**Até as 16h15**

# INICIATIVAS



# INICIATIVAS



## O QUE SÃO?

São **ações/projetos** que devem ser priorizados por **contribuírem diretamente para o alcance dos objetivos/met**as.

São as iniciativas estratégicas que transformarão o desempenho atual no desempenho desejado.

# INICIATIVAS



## UMA INICIATIVA NÃO É:

- Rotina de trabalho

Exemplo: Credenciamento de cursos; Atendimento ao público; Realização de cursos...

# PROJETOS



## O QUE É?

Projeto é uma iniciativa **não rotineira**, caracterizada por uma sequência clara e lógica de eventos, com **início, meio e fim**, que se destina a criar um **produto/serviço novo** e possui parâmetros pré-definidos de **tempo, custo, equipe e qualidade**.

# PROJETOS



## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- **Singularidade:** realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos;
- **Temporalidade:** duração finita (início e fim definidos);
- **Incerteza:** por gerar produto novo ou serviço singular, sempre há um grau de incerteza quanto aos resultados;



# PROJETOS



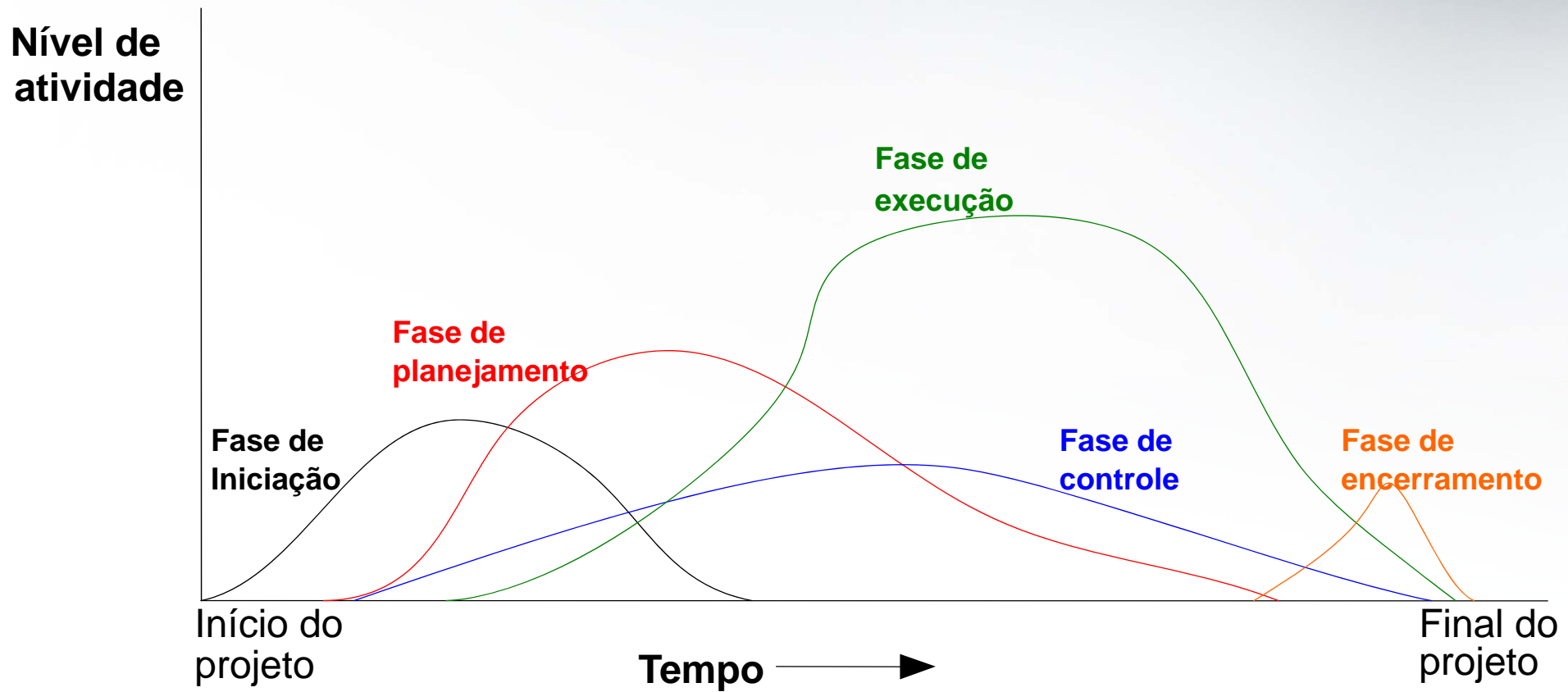
## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

- **Interdisciplinaridade:** requer uma gama de conhecimentos diferenciados (planejamento, qualidade, tecnologia, custo, estatística etc.);
- **Ciclo de vida:** seqüência de fases que vão do início ao fim de um projeto.

# PROJETOS



## CICLO DE VIDA



# **PRIORIZAÇÃO DE INICIATIVAS**



# INICIATIVAS



## POR QUE PRIORIZAR?

**PORQUE OS RECURSOS SÃO ESCASSOS!**

Os recursos da organização devem ser alocados de maneira a causar o maior impacto na estratégia.

# INICIATIVAS



## PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO:

- Reunir todas as iniciativas (não tem limite);
- Mapear o relacionamento com os objetivos/metast;
- Estabelecer critérios de priorização;
- Priorizar de acordo com os recursos disponíveis (equipe, orçamento, interfaces etc.);

# INICIATIVAS



## PLANO MESTRE

Elaborado com base nas metas anuais, **distribui as iniciativas ao longo dos anos**, conforme o impacto de cada uma nas metas. Ou seja, a data de início das iniciativas só é definida após a elaboração do Plano Mestre.

Iniciativas	Ano I				Ano II				Ano III			
	Jan	Abr	Jul	Out	Jan	Abr	Jul	Out	Jan	Abr	Jul	Out
Projeto X	█	█	█	█								
Projeto Y				█	█	█						
Projeto Z							█	█	█	█	█	█

**INICIATIVAS**

**TRABALHO  
EM GRUPO**





# ORIENTAÇÕES



## INICIATIVAS

- Sugerir nome com breve descrição;
- Para todos os objetivos.

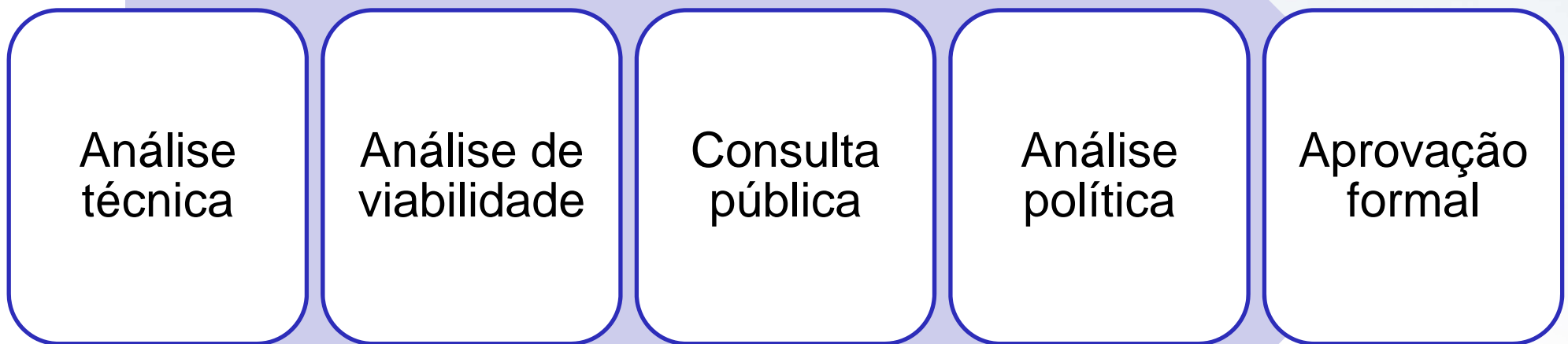
**Até as 17h45**

# INDICADORES E INICIATIVAS

**TRABALHO  
EM GRUPO**



# PRÓXIMAS ETAPAS



**FIM**

