



Planejamento Estratégico e OKRs: Alternativas para um Judiciário Eficiente

Alexandre Aragão Pascoal
(Justiça Federal da Paraíba - JFPB)

Rafael Rodrigues da Silva
(Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN)

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da justiça

RESUMO

O artigo objetiva demonstrar que o planejamento estratégico baseado em *Objective Key-Results* (OKRs) pode ser uma alternativa viável para melhorar o desempenho das varas fiscais do Poder Judiciário. Inicialmente, o texto aborda a evolução da gestão pública, destacando a necessidade de modernização e eficiência no Judiciário, enfatizada por emendas constitucionais e regulamentações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Embora o planejamento estratégico seja essencial para o sucesso organizacional, sua implementação enfrenta desafios significativos, como a resistência às mudanças e a falta de participação dos servidores judiciais na formulação das estratégias. O artigo propõe que a adoção de OKRs nas varas fiscais pode ser uma solução eficaz para superar esses obstáculos, permitindo uma definição clara de objetivos e uma mensuração precisa dos resultados. A metodologia OKR é apresentada como uma abordagem ágil e flexível, capaz de alinhar as metas estratégicas com as necessidades operacionais específicas das varas fiscais, promovendo maior transparência e engajamento entre os servidores. No entanto, a implementação dos OKRs requer atenção à gestão de mudanças e ao treinamento adequado para garantir seu sucesso. O estudo conclui que, apesar dos desafios, os OKRs têm potencial para transformar a gestão das varas fiscais, contribuindo para uma justiça mais eficiente e alinhada com as demandas da sociedade brasileira.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; OKRs; Poder Judiciário; Eficiência Judicial.

1. Introdução

A evolução da administração pública (patrimonialista e burocrática) culminou no atual modelo de gestão, a gerencial, voltada aos resultados, com flexibilização, padronização, horizontalização das relações sociais, com a finalidade de combater a morosidade do Poder Público e, em particular, do Poder Judiciário, com a adoção e implementação de ferramentas da iniciativa privada, a exemplo do planejamento e da gestão estratégica.

No Poder Judiciário, a administração pública gerencial restou evidenciada, com a promulgação de duas emendas constitucionais, quais sejam, a EC n.º 19/1998 e EC n.º 45/2004. Na EC n.º 19/1998, incluiu-se a eficiência como princípio fundamental da Administração Pública, enquanto a EC n.º 45/2004 criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável pela implantação da gestão estratégica no Judiciário.





O CNJ regulamentou a gestão estratégica do Poder Judiciário inicialmente pela Resolução n.º 70/2009, posteriormente pela Resolução 198/2014 e, agora, pela Resolução n.º 325/2020.

No poder judiciário, o planejamento e a gestão estratégica são difundidos, em regra, com servidores das áreas administrativas (atividade-meio), não havendo participação daqueles que exercem as atividades judiciais (atividade-fim). Inclusive, tal fato foi considerado como um dos obstáculos para a implementação da gestão gerencial, uma vez que os objetivos e metas do CNJ não consideram opiniões e vivências de quem lida diretamente com os cidadãos (Konzen & Brito, 2023).

Cardoso (2014) analisou a implementação da gestão gerencial no Poder Judiciário pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entre 2009 e 2014. O autor constatou que as metas estabelecidas pelo CNJ nesse período foram insuficientes para enfrentar o problema da morosidade processual. Segundo ele, as metas eram frequentemente inatingíveis ou irrelevantes, pois se concentravam apenas em questões emergenciais, sem propor soluções duradouras e eficientes. Cardoso (2014) defendeu que o CNJ deveria priorizar a criação de mecanismos que agilizassem o andamento dos processos e garantisse a qualidade da prestação jurisdicional.

A literatura sugere que o planejamento e gestão estratégica é uma opção para melhorar a eficiência e resultados do Poder Judiciário, No entanto, a implementação da estratégia é mais difícil do que a formulação, diante dos fatores sociais, políticos e organizacionais das instituições (Freitas & Bontempo, 2019; Konzen & Brito, 2023). Além disso, a execução é essencial para o sucesso do que foi planejado (Hrebiniak, 2006).

Inicialmente, as varas fiscais não eram contempladas nas metas estipuladas pelo CNJ, dificultando, portanto, a adoção do planejamento e gestão estratégica nestas atividades, uma vez que não existiam objetivo e metas específicos para tais varas. O relatório do Justiça em Números (2023), referente ao ano 2022, indica que as Varas Fiscais permanecem sendo destaque negativo, seja pela quantidade de processos, seja pela taxa de congestionamento, seja pelo tempo de vida processual. Diante deste cenário, é indispensável à incorporação de uma gestão estratégica nesta atividade-fim.

O trabalho tem como objetivo demonstrar que o planejamento estratégico baseado em OKR pode ser uma alternativa viável para melhorar o desempenho das varas fiscais do Poder Judiciário.

A justificativa desta pesquisa reside na necessidade de abordar a morosidade processual no Poder Judiciário brasileiro, um problema que tem sido agravado pela falta de metas adequadas e pela concentração em questões emergenciais.

A relevância deste estudo é evidenciada pelo papel crucial que o Poder Judiciário desempenha na sociedade brasileira.

O trabalho abordará conceitos de planejamento estratégico, gestão estratégica e OKR, além disso, serão apresentados achados da aplicação do OKR e, por fim, a conclusão que sintetiza as descobertas e sugere direções para pesquisas futuras.





2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento estratégico nas instituições públicas

O planejamento estratégico é uma atividade fundamental que engloba diversas características essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. Entre as principais características do planejamento estão a capacidade de adaptação da organização a um contexto em constante mudança, uma orientação voltada para o futuro, uma abordagem abrangente, um processo de formação de consenso e um meio de aprendizado organizacional.

A capacidade de adaptação é crucial para que as organizações consigam responder de forma eficaz às mudanças do ambiente externo e interno. Essa capacidade envolve a antecipação e a adequação ao ambiente por meio de um planejamento bem formulado. Além disso, a adaptação estratégica é um fator preponderante para que as organizações se posicionem no mercado de forma eficaz (Schneider, 2023).

O planejamento estratégico também deve ser orientado para o futuro, projetando metas e ações de médio e longo prazo. Essa projeção é fundamental para garantir a sustentabilidade e o crescimento das organizações. Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta programática que integra e operacionaliza os planos de desenvolvimento institucional (Dias et al., 2018).

Uma abordagem abrangente no planejamento envolve a consideração de diversos fatores e variáveis que impactam a organização, como mudanças climáticas, inovações tecnológicas e demandas do mercado. Conhecer a vulnerabilidade e a capacidade local diante dessas mudanças é essencial para o desenvolvimento de estratégias de adaptação (Oliveira *et al.*, 2022).

O processo de formação de consenso no planejamento é fundamental para garantir o alinhamento e a participação de todos os envolvidos na organização. A construção de consenso contribui para a eficácia e a implementação bem-sucedida das estratégias planejadas (Bulgacov *et al.*, 2012).

O planejamento estratégico é um meio de aprendizado organizacional, permitindo que as organizações avaliem constantemente suas ações, aprendam com os erros e acertos e melhorem continuamente seus processos (Júnior, 2023).

Dentro das organizações públicas, o planejamento estratégico foi influenciado pela Nova Gestão Pública, uma abordagem que busca reduzir despesas e aumentar a eficiência dos serviços públicos, incorporando práticas de gestão do setor privado no contexto público.

A Nova Gestão Pública, também conhecida como gestão gerencial, é caracterizada pela flexibilidade na gestão, estabelecimento de metas e objetivos, foco em resultados, recompensas vinculadas ao desempenho, descentralização da administração de recursos humanos e pela adoção de ferramentas de gestão privada como soluções para o setor público.

O objetivo principal do planejamento estratégico em organizações públicas é o desenvolvimento de um pensamento estratégico que gere valor público, uma vez que a função do governo é promover e proteger o interesse público. Portanto, o planejamento estratégico no setor público envolve a integração, em todos os níveis da organização, do processo contínuo





de formulação, implementação e avaliação do futuro da instituição, com um horizonte de tempo adequado para a obtenção dos resultados pretendidos (Branco, 2015).

Planejar estrategicamente, racionalizar procedimentos, sistematizar rotinas, gerir processos e pessoas, elaborar orçamentos com a participação colaborativa dos atores da organização e identificar objetivos estratégicos a serem operacionalizados por meio de programas e projetos compõem a agenda diária da gestão pública (Oliveira, 2011).

A implementação do planejamento estratégico em instituições públicas apresenta tanto benefícios quanto desafios significativos. Entre os benefícios, destaca-se a possibilidade de aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos, o que pode ser crucial para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos (Trindade *et al.*, 2020). No entanto, ao implementar mudanças estratégicas, as instituições públicas enfrentam diversas dificuldades, tais como forte pressões política e social, lentidão no processo decisório, imobilismo, sistema burocrático, resistência às mudanças e um modelo de gestão centralizado (Albareda & Torres, 2022).

No entanto, o sucesso ou fracasso efetivo de uma organização não pode ser atribuído apenas aos modelos, teorias ou técnicas de elaboração do planejamento estratégico, mas sim à maneira como são utilizados e implementados na prática (Freitas & Bomtempo, 2019), tendo em vista que fazer a estratégia funcionar é mais desafiador do que criar a estratégia.

2.2 Planejamento estratégico no Poder Judiciário Brasileiro

A literatura destaca a importância do planejamento estratégico como elemento central para a modernização e eficiência do Judiciário, especialmente no contexto brasileiro (Silva *et al.*, 2020; Branco, 2015; Branco, 2018; Marques, 2019; Sauerbronn *et al.*, 2016).

A implementação do planejamento estratégico é fundamental para o cumprimento da visão e missão das instituições públicas, incluindo o Poder Judiciário (Frezatti *et al.*, 2012). O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) também tem desempenhado um papel crucial na definição de metas e diretrizes estratégicas para os tribunais, promovendo a eficiência e a modernização do sistema judiciário (Branco, 2018).

Estudos demonstram que o planejamento estratégico está associado a uma melhor alocação de recursos e a um acompanhamento mais estruturado de projetos, o que contribui para a melhoria do desempenho organizacional (Venturini *et al.*, 2020; Sauerbronn *et al.*, 2016). A utilização de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) tem sido proposta como uma abordagem eficaz para a implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário (Alheiros *et al.*, 2022). Além disso, a modernização do Judiciário, por meio da tecnologia e da inteligência artificial, é essencial para aumentar a eficiência operacional e simplificar os processos nas varas fiscais (Sauerbronn *et al.*, 2019).

No Poder Judiciário brasileiro, a administração pública gerencial foi evidenciada com a promulgação de duas emendas constitucionais, a saber, a EC n.º 19/1998 e EC n.º 45/2004. Na EC n.º 19/1998, a eficiência foi incluída como princípio fundamental da Administração Pública, enquanto a EC n.º 45/2004 criou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável pela implantação da gestão estratégica no Judiciário.





O CNJ regulamentou a gestão estratégica do Poder Judiciário inicialmente pela Resolução n.º 70/2009, posteriormente pela Resolução 198/2014 e, atualmente, pela Resolução n.º 325/2020.

No Poder Judiciário, o planejamento e a gestão estratégica são difundidos, em regra, com servidores das áreas administrativas (atividade-meio), não havendo participação daqueles que exercem as atividades judiciais (atividade-fim). Inclusive, esse fato foi considerado como um dos obstáculos para a implementação da gestão gerencial, uma vez que os objetivos e metas do CNJ não consideram opiniões e vivências de quem lida diretamente com os cidadãos (Konzen& Brito, 2023).

A falta de planejamento e de uma uniformização dos serviços nas unidades judiciárias contribui para a falta de controle do andamento dos processos judiciais e, conseqüentemente, da morosidade (Cardoso, 2014).

A literatura sugere que o planejamento e gestão estratégica é uma opção para melhorar a eficiência e resultados do Poder Judiciário. No entanto, a implementação da estratégia é mais difícil do que a formulação, diante dos fatores sociais, políticos e organizacionais das instituições (Freitas & Bontempo, 2019; Konzen& Brito, 2023). Além disso, a execução é essencial para o sucesso do que foi planejado (Herbiniak, 2006).

Identificar e superar os desafios do planejamento estratégico é crucial para o sucesso organizacional. Segundo Herbiniak (2006), os principais entraves incluem: estratégias ineficazes ou insatisfatórias; falta de um modelo direcional para atingir metas do plano estratégico; recursos financeiros limitados para implementação; conflitos entre a estratégia e a hierarquia vigente; dificuldades em obter autorizações para etapas críticas; ausência de apoio da liderança; desalinhamento dos funcionários com as metas estratégicas; incentivos inadequados; compartilhamento deficiente de informações; comunicação ambígua de responsabilidades; compreensão insuficiente dos processos organizacionais; e obstáculos na gestão de mudanças e na superação da resistência interna.

Além disso, de acordo com Freitas *et al.* (2014), o processo de mudança causa incerteza, afetando os indivíduos psicologicamente, provocando medo e, conseqüentemente, gerando resistência, sendo uma das principais barreiras a execução bem-sucedida nas organizações de trabalho. Portanto, o nível de comprometimento é, em grande medida, determinante para o sucesso ou fracasso da implementação do planejamento estratégico (Konzen& Almeida, 2023).

2.3 OKRs e sua adoção em organizações privadas e públicas

O modelo de gestão denominado *Objective Key-Results* (OKRs) é uma estratégia orientada para resultados, amplamente difundida por Doerr, mas fundamentada no iMBO de Grove. Este modelo é composto por Objetivos (*Objectives*) e Resultados-Chave (*Key-Results*). A singularidade do OKR reside na sua abordagem simples, ágil, flexível e descentralizada para a definição de metas em todos os níveis organizacionais, sejam eles operacionais, táticos ou estratégicos (Munizet *al.*, 2022).





OKR é uma metodologia de gestão que auxilia as empresas a concentrarem seus esforços nas questões mais relevantes em toda a organização. O processo de criação de OKRs é um processo colaborativo de definição de metas, aplicável tanto a empresas quanto a equipes e indivíduos (Doerr, 2019).

É imprescindível diferenciar metas de objetivos. As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis. Dentro da metodologia OKR, os Objetivos representam “o que” deve ser alcançado. Eles devem ser significativos, concretos, orientados por ações e inspiradores (Doerr, 2019).

Os Resultados-Chave (KR) estabelecem e monitoram COMO alcançamos o objetivo. Os KRs devem ser mensuráveis e verificáveis, sendo medidos por meio de números e indicadores, e que ao final do ciclo podem ser declarados como cumpridos ou não (Doerr, 2019).

O conceito de coparticipação é fundamental para o OKR, pois prevê justiça e transparência, com objetivos em múltiplos níveis e multifacetados (Chen *et al.*, 2022).

Neste modelo de gestão ágil, também se evidencia a necessidade do “gerenciamento contínuo de desempenho” por meio do CFR (conversa, feedback e reconhecimento). Este gerenciamento tem como objetivo eliminar a necessidade de avaliações anuais de desempenho, que se tornam extensas e inúteis, sendo consideradas pouco eficazes, justas e eficientes.

Os CFRs iluminam e impulsionam os OKRs, e quando utilizados em conjunto, promovem a transparência, a responsabilidade, o empoderamento e o trabalho em equipe em todos os níveis da organização (Doerr, 2019).

Os OKRs se baseiam em uma metodologia de ciclos rápidos, variando de períodos mensais a anuais, mas geralmente utilizados em ciclos trimestrais.

É importante salientar que para a implementação do modelo de gestão OKR, é necessária uma organização transversal, com comunicação aberta para compartilhar benefícios e riscos, contando com uma equipe de elite e ágil, implementando transformações em diversos níveis de habilidade da empresa e uma cultura organizacional importante orientada para resultados (Chen *et al.*, 2022).

Souza (2018) observou a aplicação do método OKR em uma empresa do setor alimentício, denominada OAK's Burrito. O estudo foi realizado em cinco etapas: 1) planejamento da pesquisa, 2) coleta de dados, 3) análise de dados e planejamento das ações, 4) implementação das ações e 5) avaliação dos resultados. A implantação da gestão por OKR tornou-se uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. A aplicação do método na organização gerou um satisfatório engajamento e proatividade de toda a empresa, bem como melhorou o entendimento do impacto dos objetivos pessoais para o atingimento dos objetivos estratégicos. O resultado foi positivo. A metodologia OKR apresentou um bom potencial de uso, podendo ser uma alternativa interessante até para empresas sem fins lucrativos.

Santana (2019) conduziu uma observação sobre a implementação do método OKR em quatro startups situadas na Bahia. A pesquisa apresentou um aspecto positivo, pois os estudos indicaram uma rápida mudança no cenário em que as organizações operam, tornando o planejamento e a estratégia os principais métodos de resposta a mudanças radicais. Os





benefícios foram alcançados de maneiras distintas em cada empresa, devido a três possíveis motivos: a aplicação individual da metodologia, as diferenças nas culturas organizacionais e o nível de maturidade na aplicação da ferramenta. Foi perceptível a melhoria na comunicação, agilidade, foco, engajamento e pensamento visionário. O OKR permite que as organizações definam suas prioridades e as comuniquem a toda a empresa, de forma a engajá-los na busca por resultados desafiadores, em alta velocidade.

Valerim (2020) avaliou a eficiência do OKR em uma empresa júnior, denominada Centro da Universidade de Tecnologia e Informação (CITI), localizada na Universidade Federal de Pernambuco. Foram realizadas entrevistas exploratórias com membros da empresa para compreender a aplicação do OKR. Houve dificuldades na aplicação da metodologia, pois as áreas possuíam pouco conhecimento da literatura, além disso, havia falha na comunicação entre as áreas e entre os membros. Os resultados mostraram que não basta apenas aplicar a metodologia de forma leiga, é necessário conhecer as recomendações e segui-las rigorosamente para um resultado eficiente na melhoria da gestão do desempenho da empresa.

Freitas e Bontempo (2019), em pesquisa sobre implementação do planejamento estratégico, afirmaram que aperfeiçoar e sanar as falhas existentes durante a execução do planejamento estratégico é uma das formas de melhorar a prestação jurisdicional e atender aos anseios da sociedade.

Konzen e Almeida (2023), em pesquisa sobre planejamento estratégico no Poder Judiciário de Rondônia, perceberam no planejamento estratégico a possibilidade de garantir a efetividade dos resultados que buscam cumprir seu papel social. Conforme evidenciado na pesquisa, o modelo participativo de implementação do planejamento estratégico torna-se primordial para a consecução desse objetivo. O nível de comprometimento influencia, em grande escala, o sucesso ou fracasso da implementação do plano estratégico, face à nova realidade e demanda. A inovação tem sido a palavra-chave para superar as interveniências e condicionantes que cerceiam as modelagens dos processos decisórios mais relevantes que impactam na melhoria dos índices de eficiência e eficácia institucional.

3 A utilização de OKRs como uma alternativa para melhoria do desempenho das varas fiscais do Poder Judiciário

O planejamento estratégico, fundamental em qualquer organização que visa sucesso a longo prazo, tem sido especialmente considerado como uma ferramenta crucial para o aprimoramento do desempenho das varas fiscais do Poder Judiciário. Dada a natureza dos desafios enfrentados por essas entidades, tais como a morosidade processual e a grande carga de trabalho, faz-se necessário um método que possa trazer melhorias significativas e sustentáveis. Neste contexto, os OKRs surgem como uma alternativa promissora.

Historicamente, a gestão no setor público, e especificamente no Judiciário, caracterizou-se por um modelo burocrático que muitas vezes não atendia às demandas de eficiência e agilidade requeridas pela sociedade. A implementação de estratégias de gestão mais modernas, como os OKRs, poderia oferecer um caminho para superar essas limitações.





Essa metodologia, que enfatiza a definição clara de objetivos e a mensuração de resultados, poderia ser crucial para transformar a forma como as varas fiscais operam.

A adaptação dos OKRs no contexto das varas fiscais envolveria primeiramente a identificação de objetivos claros e relevantes que ressoem com as necessidades específicas dessa área do Judiciário. Por exemplo, a redução do tempo médio de processamento de casos e a melhoria da precisão das decisões poderiam ser objetivos pertinentes. Cada objetivo seria então decomposto em resultados-chave mensuráveis, facilitando a avaliação do progresso e a realinhamento das estratégias conforme necessário.

A aplicação dos OKRs nas varas fiscais ofereceria também uma oportunidade para a integração e participação ativa dos magistrados e demais servidores no processo de gestão estratégica. Diferentemente das práticas anteriores que muitas vezes excluía esses profissionais das discussões estratégicas, os OKRs incentivam uma cultura de colaboração e transparência. Essa abordagem poderia não apenas aumentar o engajamento do pessoal, mas também proporcionar uma compreensão mais profunda das metas organizacionais por parte de todos os envolvidos.

Entretanto, a implementação de OKRs nas varas fiscais enfrentaria desafios significativos. A resistência à mudança é um obstáculo comum em qualquer organização, mas é particularmente prevalente em instituições com longas tradições de práticas estabelecidas, como é o caso do Judiciário. Além disso, sua eficácia depende fortemente da qualidade da comunicação dentro da organização e da capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças nas circunstâncias e nos requisitos.

Para superar esses desafios, seria essencial proporcionar formações adequadas e garantir que exista um entendimento claro sobre como os OKRs funcionam e sobre os benefícios que podem trazer. Além disso, seria necessário estabelecer um sistema robusto para o acompanhamento e análise de dados, permitindo ajustes contínuos nas estratégias adotadas.

Outro aspecto fundamental na adoção de OKRs seria a definição de um ciclo de feedback consistente, que permitiria avaliar o desempenho em relação aos resultados-chave e ajustar os objetivos conforme necessário. Essa prática de revisão e ajuste contínuos é central para o sucesso dos OKRs, garantindo que a organização permaneça alinhada com suas metas estratégicas mesmo diante de um ambiente dinâmico e desafiador.

Além da implementação técnica dos OKRs, seria crucial abordar as questões culturais e comportamentais que podem influenciar a gestão no Judiciário. A promoção de uma cultura que valorize a inovação, a responsabilidade e a melhoria contínua seriam indispensáveis para que sua implementação seja bem-sucedida e sustentada ao longo do tempo.

Dessa maneira, existem algumas recomendações que merecem atenção para aprofundar ainda mais a discussão sobre a implementação de OKRs nesse contexto específico. O Quadro 1 apresenta estes aspectos.

Quadro 1. Recomendações sobre o uso de OKRs nas varas fiscais

Recomendações	Descrição
Integração de	Explorar como a tecnologia pode ser utilizada para apoiar a implementação dos OKRs





Tecnologia e OKRs	nas varas fiscais. Isso poderia incluir sistemas de gestão de processos judiciais que integram diretamente as métricas dos OKRs, permitindo rastreamento e análises em tempo real.
Treinamento e Desenvolvimento Profissional	Desenvolver um plano de treinamento para magistrados e servidores das varas fiscais para familiarizá-los com a metodologia OKR. Isso ajudaria a superar a resistência à mudança e facilitaria a adoção da cultura de gestão orientada por objetivos e resultados.
Feedback e Cultura de Revisão	Instituir uma cultura de revisão regular onde os progressos em relação aos OKRs são discutidos abertamente em reuniões periódicas. Isso incentivaria o feedback contínuo e a recalibração de objetivos e resultados-chave conforme necessário.
Gestão de Mudanças	Detalhar estratégias específicas para a gestão de mudanças necessárias para a implementação de OKRs nas varas fiscais. Isso incluiria abordar diretamente a resistência organizacional e individual, usando líderes de mudança para facilitar a transição.
Estudos de Caso e Benchmarks	Analisar estudos de caso de outras jurisdições ou setores que implementaram OKRs com sucesso. Isso poderia fornecer insights valiosos e benchmarks para as varas fiscais, ajudando-as a estabelecer metas realistas e alcançáveis.
Alinhamento Estratégico	Discutir como os OKRs das varas fiscais podem ser alinhados com os objetivos mais amplos do sistema judiciário para garantir que haja uma coesão entre os objetivos de curto e longo prazo.
Indicadores de Desempenho e Análise de Dados	Propor o uso de indicadores de desempenho específicos que possam ser integrados aos OKRs para medir efetivamente a eficácia da justiça fiscal. Isso poderia incluir indicadores como tempo médio de resolução de casos, índice de satisfação dos cidadãos, entre outros.
Sustentabilidade e Revisão Longitudinal	Considerar como os OKRs podem ser usados para promover práticas sustentáveis dentro das varas fiscais, não apenas em termos de resultados judiciais, mas também em termos de sustentabilidade ambiental e administrativa.
Colaboração Interdepartamental	Explorar formas de OKRs facilitarem uma maior colaboração entre diferentes departamentos dentro do sistema judiciário, potencialmente levando a uma abordagem mais integrada e sistemática para resolver os desafios judiciais.
Impacto na Sociedade	Avaliar como a melhoria na eficiência das varas fiscais via OKRs pode impactar positivamente a sociedade, contribuindo para uma percepção mais positiva do sistema judiciário e para a confiança do público na justiça.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

A proposta de utilizar OKRs no contexto das varas fiscais do Poder Judiciário, é uma tentativa de superar os desafios citados pela literatura (Konzen & Brito, 2023). Os OKRs, ao promoverem uma definição clara de objetivos e uma mensuração rigorosa dos resultados, poderiam responder às críticas levantadas por Cardoso (2014) sobre a inadequação das metas estabelecidas pelo CNJ, que muitas vezes são inatingíveis ou irrelevantes. A metodologia OKR oferece uma abordagem mais ágil e flexível, permitindo que as varas fiscais adaptem suas metas de acordo com as mudanças no ambiente externo e interno, alinhando-se com as recomendações de um planejamento estratégico orientado para o futuro e a adaptação contínua (Schneider, 2023).

Além disso, os OKRs promovem a coparticipação e a transparência, aspectos sublinhados por Chen *et al.* (2022) como essenciais para o sucesso organizacional. Essa abordagem colaborativa poderia ser especialmente benéfica no contexto das varas fiscais,





onde a integração dos servidores nas decisões estratégicas poderia melhorar a execução das políticas e aumentar a eficácia na redução da morosidade processual. Esta proposta enfatiza a necessidade de uma comunicação aberta e de um sistema robusto de acompanhamento e análise de dados, características intrínsecas aos OKRs, que poderiam facilitar o ajuste contínuo das estratégias e garantir que a organização permaneça alinhada com suas metas.

A resistência à mudança e a necessidade de treinamento adequado são obstáculos significativos que, se não forem abordados, podem comprometer a eficácia da implementação dos OKRs. A literatura sugere que o sucesso do planejamento estratégico depende não apenas da formulação das estratégias, mas, crucialmente, de sua execução (Hrebiniak, 2006). Isso reforça a necessidade de um compromisso institucional com a gestão de mudanças e com a formação contínua dos servidores, para que a adoção dos OKRs seja bem-sucedida.

Ademais, esta proposta de integração aponta que os OKRs representam uma ferramenta promissora para a melhoria do desempenho das varas fiscais do Poder Judiciário, especialmente quando integrados a um planejamento estratégico robusto e sustentado por uma cultura organizacional que valoriza a participação e a inovação. No entanto, para que essa metodologia tenha o impacto desejado, é fundamental enfrentar os desafios associados à sua implementação, como a resistência à mudança e a necessidade de um treinamento eficaz, assegurando assim que os OKRs possam cumprir seu potencial de transformar a gestão judicial.

4 Considerações finais

O trabalho explorou a relevância do planejamento estratégico e da implementação de OKRs para aprimorar a eficiência do Poder Judiciário. Por meio de uma análise preliminar da literatura, foi possível identificar as melhores práticas e os obstáculos enfrentados na adoção de planejamento estratégico e OKRs no contexto do Poder Judiciário.

O trabalho destacou a importância de estratégias bem definidas e metas claras para superar desafios operacionais e promover uma gestão judicial mais eficaz. Ressalta-se que a implementação de um planejamento estratégico eficiente, aliado aos OKRs, pode resultar em melhorias significativas na performance do Poder Judiciário.

No entanto, também foram identificadas dificuldades na implementação dessas estratégias, como a resistência à mudança e a necessidade de treinamento adequado dos envolvidos. Além disso, a pesquisa apontou que a execução da estratégia é mais difícil do que a formulação, devido aos fatores sociais, políticos e organizacionais das instituições.

A análise de diferentes casos de implementação de OKRs em organizações privadas e públicas revelou que a metodologia apresenta um bom potencial de uso, podendo ser uma alternativa interessante até para empresas sem fins lucrativos. No entanto, é necessário conhecer as recomendações e segui-las rigorosamente para um resultado eficiente na melhoria da gestão do desempenho da empresa.

Em suma, apesar dos desafios, a adoção de planejamento estratégico e OKRs é uma estratégia promissora para o aperfeiçoamento da eficiência judicial. Todavia, é crucial que sejam consideradas as características da organização, tais como, natureza, porte,





complexidade, filosofia, estilo de gestão, área de atuação, cultura e valores, na escolha da metodologia de implementação. Além disso, é indispensável a incorporação de uma gestão estratégica na atividade-fim do Poder Judiciário para garantir a efetividade dos resultados que buscam cumprir seu papel social.

Por fim, sugere-se que em pesquisas futuras seja explorado profundamente a aplicação de OKRs em diferentes contextos organizacionais, bem como investigar estratégias para superar os desafios associados à sua implementação.

Referências

Albareda, A. & Torres, R. L. (2022). Quebra de contrato social e desconfiança nas instituições públicas: desafios para o desenvolvimento socioeconômico no Brasil. *Desenvolvimento Em Questão*, 20(58). <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11865>

Alheiros, D., Sousa, W., Cordeiro, L., & Silva, M. (2022). Uso da inteligência artificial na análise de processos como instrumento de eficiência: um estudo de caso à luz da sustentabilidade. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 9(21), 329-345. [https://doi.org/10.21438/rbgas\(2022\)092121](https://doi.org/10.21438/rbgas(2022)092121)

Branco, L. (2015). A disseminação do planejamento estratégico no poder judiciário brasileiro. *Revista de Gestão e Contabilidade Da UFPI*, 2(2), 171. <https://doi.org/10.26694/2358.1735.2015.v2ed12127>

Branco, L. (2018). Administração pública gerencial: as metas do conselho nacional de justiça. *Práticas de Administração Pública*, 1(3), 4. <https://doi.org/10.5902/2526629230645>

Bulgacov, S., Santos, P., & May, M. (2012). A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. *Cadernos Ebape Br*, 10(4), 911-924. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512012000400009>

Cardoso, O. V. (2014). Planejamento estratégico no Poder Judiciário: metas sem meios. *Revista de Doutrina da 4ª Região*, (59).

Chen, D. Chen, J., & Ning, M. (2022). Researchon Enterprise Performance Management fromthe Perspective of OKR. In 2022 *InternationalConferenceon County Economic Development Rural Revitalizationand Social Sciences* (ICCRS 2022) (pp. 91-95). Atlantis Press.

Doerr, J. (2019). *Avalie O Que Importa*. Alta Books.

Dias, P., Sousa, J., & Dias, J. (2018). Um estudo de caso do planejamento estratégico do IFB. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 13(1), 89-106. <https://doi.org/10.21723/riace.v13.n1.2018.9657>





Freitas, S. L. O., & Bontempo, P. C. (2019). Os desafios da implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do estado de Goiás. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 6(1), 295-318.

Frezatti, F., Bido, D., Cruz, A., Barroso, M., & Machado, M. (2012). Decisões de investimento em ativos de longo prazo nas empresas brasileiras: qual a aderência ao modelo teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 01-22.
<https://doi.org/10.1590/s1415-65552012000100002>

Hrebiniak, L. G. (2006). ObstaclestoEffective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

Júnior, J. (2023). Planejamento da comunicação organizacional integrada: um estudo de caso em um hospital universitário no brasil. *Razón yPalabra*, 27(116), 228-243.
<https://doi.org/10.26807/rp.v27i116.2015>

Konzen, I. G. D. N. C., & de Brito, A. G. (2023). Planejamento Estratégico: Fatores Condicionantes no Processo de Implementação no Poder Judiciário do Estado de Rondônia. *Revista Contemporânea*, 3(6), 4914-4941.

Marques, M. (2019). Análise dos planejamentos estratégicos dos tribunais regionais eleitorais da região norte: marketing, gestão de recursos humanos, monitoramento/publicidade da execução. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 11(2), 92.
<https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v11n2p92-105>

Muniz, A., Krieger, C., Patané, V., Krause, W., & Krause, W. (2022). *Jornada OKR na prática: Unindo práticas e experiências que potencializam resultados*. Brasport.

Oliveira, P. C. (2011). Planejamento estratégico: desafios para o Poder Judiciário. *Revista da UNICORP – ENTRE ASPAS*, 1, 67-78.

Oliveira, S., Prado, R., & Monteiro, J. (2022). Impactos das mudanças climáticas na produção agrícola e medidas de adaptação sob a percepção de atores e produtores rurais de Nova Friburgo, RJ. *Interações (Campo Grande)*, 1179-1201.
<https://doi.org/10.20435/inter.v23i4.3548>

Santana, T. M. (2019). Metodologia OKR: um estudo multicaso em startups baianas. *Revista Formadores - Vivências e Estudos*, 12(8), 54-76.

Sauerbronn, F., Lourenço, R., & Sauerbronn, J. (2019). Reforma do judiciário e sua representação social nas perspectivas de magistrados do tribunal de justiça do estado da





Bahia. *Administração Pública e Gestão Social*, 1-19.
<https://doi.org/10.21118/apgs.v11i3.5537>

Sauerbronn, F., Sauerbronn, J., Gangemi, P., & Fernandes, J. (2016). Estratégia e gestão do poder judiciário: uma proposta de estudo das práticas sociais relacionadas ao BSC. *Revista do Serviço Público*, 67(1), 8-31. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i1.622>

Schneider, G. (2023). Mudança e adaptação estratégica: um estudo de caso em uma empresa do ramo imobiliário. *Desafios Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, 3(1). https://doi.org/10.20873/dez_23_10

Silva, L., Migon, E., Nunes, R., & Paggiaro, F. (2020). Inovação e tomada de decisão em defesa: considerações introdutórias ao planejamento baseado em capacidades. *Revista de Relaciones Internacionales Estrategia y Seguridad*, 14(1), 189-203. <https://doi.org/10.18359/ries.3672>

Souza, M. H. A. (2018). Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR (Objectives and Key Results) em uma empresa júnior [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Pernambuco].

Trindade, N. d. S., Adami, F. S., Führ, J. C., Lavall, J. M., Gerevini, A. M., Delazzeri, F. C. L., ... & Fassina, P. (2020). Relação da qualidade de vida com idade, sexo, nível de atividade física e estado nutricional de idosos institucionalizados. *Research, Society and Development*, 9(12), e34091211275. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i12.11275>

Valerim, G. S. (2020). Proposta de implantação do método OKR em uma empresa de pequeno porte do setor alimentício [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

Venturini, L., Souza, Â., & Bianchi, M. (2020). Eficiência na alocação dos recursos públicos do poder judiciário: um estudo na 4ª região federal. *Contabilidade Vista & Revista*, 31(3), 26-51. <https://doi.org/10.22561/cvr.v31i2.5178>

