

**Recomendações de Governança do CJF a partir do Diagnóstico da GOVERNANÇA da JUSTIÇA FEDERAL iGovJF 2015**

Item	Apontamento	Recomendação	Ação	Responsável	Prazo
<b>Dimensão 1: Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança</b>					
01	<b>Não</b> está garantido que os objetivos, metas e iniciativas definidos na estratégia, estejam previstos no plano orçamentário do órgão.	recomenda-se que ao elaborar o plano orçamentário o órgão solicite aos responsáveis pela execução da estratégia um plano de custos (aquisições e contratações) detalhado para a consecução das iniciativas estratégicas, de modo a incluir essas despesas no plano orçamentário do órgão. A adoção dessa prática deve favorecer a não ocorrência de interrupções na implantação da estratégia por restrições financeiras e que não haja pulverização de recursos orçamentários em iniciativas de pouco impacto;	Inclusão da previsão de custos para as iniciativas estratégicas na Proposta Orçamentária da SJSC para os exercícios seguintes.	APLAE e NPOF	Anualmente
03	Há um compromisso da alta administração de que a formulação/ajustes da estratégia terão a participação de atores externos ao Poder Judiciário.	recomenda-se que a atual gestão prepare o ambiente para permitir o envolvimento dos parceiros externos (MP, OAB, Associação de Classe, Defensoria, cidadão etc.) a partir da criação de um canal efetivo de participação que possibilite a coleta de sugestões sobre como aprimorar a prestação dos serviços da Justiça Federal. A adoção dessa prática deve tornar o desenho da estratégia mais aderente às necessidades dos operadores do sistema de justiça e usuários dos serviços, o que qualificará as políticas judiciárias definidas;	A Direção do Foro da SJSC tem mantido diversos contatos com entidades externas, como a OAB, Associação de Magistrados, Polícia Federal, PRF, etc., buscando aproximar a JF e ouvir sugestões de aprimoramento.  Na composição do Comitê Gestor Regional da Atenção Prioritária ao Primeiro Grau da JF da 4ª Região, gerenciado pelo TRF4, há a representatividade da AJUFE e do Sindicato dos Servidores (Portaria 239/2015 do TRF4).	-	Anualmente



CJFPRO201500008V02



			O canal de Ouvidoria da SJSC também capta sugestões de aprimoramento da Justiça Federal.		
<b>Dimensão 2: Gestão de Pessoas e da Informação</b>					
04	<b>O órgão não definiu/formalizou critérios objetivos para o estabelecimento do quantitativo adequado da força de trabalho.</b>	recomenda-se medidas para <b>adequar o quantitativo de pessoal à demanda</b> (por exemplo, por meio da técnica do Quadro de Distribuição de Trabalho - QDT), com a identificação da situação de disponibilidade dos sistemas informatizados, das não conformidades existentes nos processos de trabalho, dos gaps de capacitação. Tudo isso com vistas à elaboração do Quadro de Lotação de Pessoal - QLP das unidades, que permita servir de referencial à distribuição da força de trabalho, a partir dos recursos humanos disponíveis; Recomenda-se, ainda, comunicar a situação (excesso ou carência em relação ao QLP) da unidade à administração superior, para eventual movimentação de pessoal/relocação. Essa iniciativa deve propiciar a identificação de necessidades de treinamento, de melhoria dos processos (eliminação ou ajustes nas atividades), de automação de tarefas, de eventuais ociosidades ou sobrecarga, a permitir que a administração do Órgão adote <b>critérios uniformes na Região para distribuição da força de trabalho;</b>	Considerando a complexidade das questões determinadas) pela Resolução 219/16 do CNJ, o TRF4 criará um grupo de trabalho composto por servidores da APLANG, da Corregedoria e dos órgãos administrativos ligados ao planejamento e ao desenvolvimento humano das Seções Judiciárias, todos coordenados pela Diretoria de Recursos Humanos do Tribunal, conforme decidido no Processo SEI 0004514-44.2016.4.04.8000.	Grupo de trabalho TRF4 e Seções Judiciárias.	2017
05	<b>O órgão não dispõe de programa regular de treinamento de servidores e magistrados em</b>	recomenda-se <b>capacitar magistrados e servidores em gestão de riscos de processos de trabalho</b> , por meio de ações educacionais planejadas. A adoção	Institucionalizar uma Política de Gestão de Riscos na SJSC, a partir da Resolução 115/2015, do TRF4. Buscar parceria com	Direção do Foro	2017



C.J.FPRO201500008V02



	<b>gerenciamento de processos, que inclua gestão de riscos.</b>	dessa prática deve habilitar gestores a implementar ações que visem evitar ou mitigar consequências indesejadas ou potencializar as oportunidades relacionadas aos processos de trabalho, garantindo maior eficiência (uso adequado de recursos); eficácia (realização da tarefa no tempo e com a qualidade desejada) e efetividade (atendimento às necessidades dos clientes);	o TRF4 para ações de capacitação em Gerenciamento de Riscos que ocorrerão em 2016.		
06	O órgão manifestou <b>interesse em realizar Pesquisa de Clima Organizacional</b> , com vistas à melhoria das condições laborais.	recomenda-se a aplicação periódica de <b>pesquisas de Clima Organizacional</b> , que envolvam parte significativa do quadro de servidores e magistrados, com a definição de medidas de melhoria. A adoção dessa prática deve permitir o planejamento e a realização de ações para melhoria do desempenho institucional, a partir da identificação de fatores organizacionais referentes às relações interpessoais e de equipes, às condições físicas e tecnológicas do ambiente de trabalho, aos estilos de liderança, à organização das tarefas, à qualidade da comunicação, entre outros;	Aplicação do instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional gerenciado de forma NACIONAL	CJF	-
<b>Dimensão 3: Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle</b>					
07	Os <b>gerentes de projetos não possuem remuneração específica ou adicional</b> pelas atribuições designadas.	recomenda-se verificar a conveniência e a oportunidade de destinar <b>função comissionada</b> ou cargo em comissão a serem ocupadas por servidores que atuem como <b>gerentes de projetos nacionais ou regionais</b> . A adoção dessa prática deve atrair servidores com competência e perfil para a função de gestor, por meio da compatibilização entre a	Inviabilidade de implementação, face a carência de funções comissionadas e das conhecidas restrições orçamentárias por que passa a Justiça Federal.	-	-



CJFPRO201500008V02



		remuneração e o nível de responsabilidade atribuído aos gerentes de projetos;			
08	<b>Os gerentes de projetos não possuem atribuições específicas formalmente definidas</b>	recomenda-se estabelecer, em ato próprio, as <b>atribuições dos gerentes de projetos</b> que devem estar alinhadas às contidas no Manual de Gestão de Projetos aprovado pelo Conselho da Justiça Federal. A adoção dessa prática deve melhorar a gestão da estratégia, a partir da formalização das competências, o que permite maior clareza quanto aos limites de autonomia desses gerentes, evitando-se conflito com a estrutura funcional da organização;	As atribuições dos gerentes de projetos estão previstas na MGP JF, aprovadas pela Portaria CJF-POR-2016/00023, 1901/2016, <i>capítulo 7, item Papeis e Responsabilidades</i> , página 59. Desta forma, entendemos não haver necessidade de formalização por parte da Seção Judiciária.		
09	<b>O órgão não elabora plano de riscos e implementa ações de controles internos para mitigar riscos relacionados à execução dos processos de trabalho críticos</b> (por exemplo, aqueles relacionados: à execução da função judicante; ao planejamento, execução e monitoramento da estratégia; ao planejamento e à execução orçamentário; à aquisição de serviços e produtos de TI e de serviços e materiais de engenharia; à gestão da folha de pagamento, etc).	recomenda-se a imediata <b>implementação do gerenciamento de riscos</b> em relação aos processos críticos de trabalho. A adoção dessa prática deve favorecer o aumento da satisfação dos usuários dos serviços e o atingimento dos objetivos e metas institucionais, evitando-se desperdício de recursos, a ocorrência de não conformidades (erros, omissões, ilegalidades e descumprimento de prazos) e de retrabalho.	Institucionalizar uma Política de Gestão de Riscos na SJSC, a partir da Resolução 115/2015, do TRF4. Buscar parceria com o TRF4 para ações de capacitação em Gerenciamento de Riscos que ocorrerão em 2016.	Direção do Foro e APLAE	2017



CJFPRO201500008V02



10	Os <b>macroprocessos de trabalho não foram mapeados e publicados.</b>	recomenda-se a identificação e a publicação da <b>cadeia de valor da organização</b> , com a explicitação da sequência lógica em que os <b>macroprocessos de trabalho</b> que delineiam e definem a razão de ser do órgão ocorrem. A adoção dessa prática deve permitir maior clareza da função essencial do órgão, a partir da demonstração dos inter-relacionamentos dos processos vitais da organização, além de se constituir em poderoso instrumento de comunicação organizacional, que possibilita aos colaboradores perceberem sua contribuição para o alcance da missão institucional;	Definir a cadeia de valor da SJSC, com a definição dos macroprocessos finalísticos e de apoio.	APLAE	2017/2018
11	O <b>órgão não realiza melhoria nos processos de trabalho observando metodologia específica.</b>	recomenda-se a <b>gestão de processos</b> em observância ao referencial metodológico de gerenciamento de processos aprovado pelo Conselho da Justiça Federal. A adoção dessa prática deve padronizar procedimentos com vistas à análise de fragilidades e riscos nos processos de trabalho críticos, permitindo a eliminação de desconexões no fluxo das rotinas, maior sinergia entre equipes, eliminando retrabalhos ou atividades desnecessárias, o que deve favorecer a redução de tempo e de recursos na execução de atividades e o aumento da produtividade;	Implantação gradativa da Gestão por Processos na SJSC, iniciando-se pelos processos mais críticos.	APLAE	2017/2018
12	Na <b>execução orçamentária e financeira</b> , o órgão tem a intenção de <b>definir critérios para aprimorar a qualidade do gasto.</b>	recomenda-se adotar <b>medidas administrativas</b> tais como: avaliação dos contratos de terceirizados, identificando eventual possibilidade de redução de postos de trabalho; avaliação dos itens de almoxarifado, com vistas a eliminar ou reduzir aquisições desnecessárias;	Medidas desta natureza já vem sendo adotadas no âmbito desta seccional, notadamente em função das restrições orçamentárias, a exemplo, da execução do Projeto Estratégico "Melhoria do processo de contratação de	SECRETARIA ADMINISTRATIVA/ Direção do Foro	2016



CJFPRO201500008V02



		padronização nas aquisições de móveis e materiais permanentes; avaliação da frota de veículos, verificando a possibilidade de redução, desfazendo-se daqueles de manutenção elevada, buscando o uso compartilhado, sempre que possível; capacitação da equipe de compras em pesquisa de preços; definição de critérios e priorização para novas obras e reformas; definição de critérios para lotação de pessoal, com identificação de prioridades; medidas para economia de água, luz e telefone, entre outras julgadas pertinentes. A adoção dessas práticas devem promover eficiência e economicidade na administração;	serviços terceirizados com adoção de planilha inicial de estimativa de custos", conforme Processo SEI 0002051- 0.2015.4.04.8002 e do Projeto de " Redução do Consumo de Energia Elétrica na JFSC".		
13	Para alguns projetos são designados formalmente gerentes de projetos.	recomenda-se que seja <b>mantida equipe com competência para gerenciar o portfólio de projetos da organização e designados formalmente gestores para todas as iniciativas estratégicas.</b> A adoção dessa prática deve melhorar a gestão da estratégia, facilitando o controle da execução das ações planejadas, a definição de responsabilidades e a prestação de contas em relação às iniciativas prioritárias da organização;	Os gestores e gerente de projetos são designados por despacho da autoridade no respectivo processo SEI da SJSC que trata da iniciativa considerada estratégica. Posteriormente eles são identificados no Plano do Projeto.	SECRETARIA ADMINISTRATIVA/ Direção do Foro	2016
14	A <b>unidade responsável pelo gerenciamento</b> recebe <b>algumas informações</b> sobre o andamento das <b>iniciativas estratégicas</b> (programas, projetos e ações).	recomenda-se que seja definido o fluxo de informações sobre a situação das iniciativas estratégicas e determinado, em regulamento, prazo para envio dessas informações à unidade que gerencia o portfólio de projetos no órgão. A adoção dessa prática deve favorecer a melhoria da comunicação da estratégia, reduzir atrasos na execução das iniciativas e melhorar a capacidade de	O escritório de projetos é responsável pela APLAE, cabendo a ela o controle sobre as informações atualizadas sobre o andamento dos projetos da SJSC.	APLAE	2016/2017



CJFPRO201500008V02



		avaliação das prioridades organizacionais;			
15	O órgão realiza <b>algumas atividades relativas ao gerenciamento de projetos</b> observando <b>metodologia específica.</b>	recomenda-se o <b>gerenciamento de projetos</b> em observância ao Manual de Gestão de Projetos aprovado pelo Conselho da Justiça Federal. A adoção dessa prática deve permitir maior qualidade do planejamento e da execução de novos serviços ou produtos, com maior previsibilidade das entregas em termos de prazo, custo e qualidade e com a garantia do registro das ações desenvolvidas e das lições aprendidas decorrentes da execução do projeto;	Adoção do Manual de Gestão de Projetos da Justiça Federal.	APLAE	2016/2017
16	O órgão realiza <b>algumas ações</b> visando o <b>alinhamento e o desdobramento da estratégia</b> em suas unidades organizacionais:	recomenda-se a <b>designação de gestores responsáveis pela implementação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégica</b> e a orientação aos servidores sobre qual é a contribuição de seu trabalho diário no alcance da missão institucional e da estratégia definida. A adoção dessa prática deve favorecer o engajamento de toda a organização com os objetivos estratégicos definidos;	Incluir em pauta do Comitê Institucional para análise da recomendação e sua implementação.	APLAE/DF E COMITÊ INSTITUCIONAL	2017
17	<b>Algumas ações</b> foram realizadas para garantir a <b>disponibilidade de recursos orçamentários</b> para todas as <b>iniciativas estratégicas.</b>	recomenda-se a observância ao inciso V do artigo 6º da Resolução CJF n. 313 de 22 de outubro de 2014, com vistas a <b>garantir os insumos financeiros ao desenvolvimento, implantação e manutenção das iniciativas estratégicas e alcance de metas.</b> A adoção dessa prática deve promover maior eficácia na execução da estratégia, evitando descontinuidade das iniciativas planejadas e desperdícios decorrentes da falta de priorização na destinação de recurso;	Inclusão da previsão de custos para as iniciativas estratégicas na Proposta Orçamentária da SJSC para os exercícios seguintes.	APLAE e NPOF	Anualmente



CJFPRO201500008V02



<b>Dimensão 4: Monitoramento e Avaliação da Estratégia</b>					
18	<b>Não há indicadores e metas</b> para monitorar a <b>performance dos processos de trabalho críticos</b>	recomenda-se a <b>definição de métricas para avaliar os processos críticos</b> , por exemplo, aqueles relacionados: à execução da função judicante; ao planejamento, execução e monitoramento da estratégia; ao planejamento e à execução orçamentário; à aquisição de serviços e produtos de TI e de serviços e materiais de engenharia; à gestão da folha de pagamento etc. A adoção dessa prática deve permitir avaliar a performance operacional da organização, com vistas à melhoria da qualidade da prestação dos serviços finalísticos e daqueles de maior impacto para a sustentação da estratégia;	Implantação gradativa da Gestão por Processos na SJSC, iniciando-se pelos processos mais críticos.	APLAE	2017/2018
19	O órgão <b>não avalia, anualmente, a pertinência da estratégia face à evolução do cenário externo</b> (testar a estratégia).	recomenda-se que, <b>ao menos na última reunião do ano em que se fizer a análise da estratégia, seja incluída na pauta a avaliação de fatores externos, tais como alterações legislativas, restrições orçamentárias, inovações procedimentais e/ou novos projetos, reclamações de usuários</b> ou qualquer outro fator que possa interferir positiva ou negativamente na estratégia e que não foi considerado quando de sua elaboração ou última revisão. A adoção dessa prática deve identificar os possíveis fatores emergentes do cenário extra organizacional que podem estar afetando a execução da estratégia e que, portanto, devem ser monitorados;	A avaliação da estratégia e dos impactos dos fatores externos é feita anualmente durante a realização da Reunião de Análise Estratégica – RAE.	COMITÊ INSTITUCIONAL	Anualmente
20	A <b>avaliação da estratégia</b> contempla <b>parcialmente</b> a	recomenda-se a <b>análise sistemática e individualizada dos projetos e iniciativas</b>	O escritório de projetos é responsávelidade da APLAE, cabendo a ela o	APLAE	2016/2017



CJFPRO201500008V02



	<b>situação dos projetos e das ações Estratégicas.</b>	<b>estratégicas</b> , considerando, ao menos, a situação do <b>cronogramas de entregas</b> e de desembolso (quando houver). A adoção dessa prática deve proporcionar a alta administração informações consistentes sobre a execução da estratégia, dificuldades e resultados alcançados;	controle sobre as informações atualizadas sobre o andamento dos projetos da SJSC.		
21	A avaliação da estratégia contempla <b>alguns indicadores e metas locais.</b>	recomenda-se a <b>análise sistemática e individualizada da situação das metas definidas</b> para o órgão. A adoção dessa prática deve oferecer os elementos para que a presidência/direção do foro conheça o desempenho de suas unidades, permitindo ajustes com vistas a busca dos resultados definidos para essas unidades;	O escritório de projetos é responsável pela APLAE, cabendo a ela o controle sobre as informações atualizadas sobre o andamento dos projetos da SJSC.	APLAE	2016/2017
22	O órgão realiza algumas ações de avaliação da estratégia ( <b>Reuniões de Análise da Estratégia</b> ).	recomenda-se a <b>verificação periódica da situação das metas, iniciativas e objetivos estratégicos definidos</b> , em cumprimento aos artigos 6º e 7º da Resolução CJF n. 313 de 22 de outubro de 2014. A adoção dessa prática deve permitir que a <b>alta administração conheça o desempenho institucional e a situação de execução da estratégia</b> , qualificando a tomada de decisão de cúpula;	Avaliação da estratégia para acompanhamento do andamento dos projetos e das metas estratégicas durante as <b>Reuniões de Análise da Estratégia</b> .	COMITÊ INSTITUCIONAL	2016/2017
<b>Dimensão 5: Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência</b>					
23	O órgão <b>não promove</b> , ao menos trienalmente, <b>pesquisa de satisfação ou de imagem com os usuários de seus serviços</b> , solicitando sugestões de melhoria.	recomenda-se a realização periódica de <b>pesquisa de satisfação</b> para identificação e <b>tratamento de sugestões, críticas e elogios</b> em relação à prestação dos serviços jurisdicionais. A adoção dessa prática deve permitir a melhoria dos serviços prestados, em	Aplicação do instrumento de Pesquisa de Satisfação do Usuário gerenciado de forma NACIONAL.	CJF	



CJFPRO201500008V02



		consonância com as necessidades dos usuários dos serviços judiciais;			
24	Na <b>execução do plano de comunicação</b> não são atendidos os objetivos, a periodicidade das ações planejadas, o público alvo (conforme o tema) e os custos projetados para implantação do plano.	recomenda-se que a <b>execução das ações de comunicação seja realizada em observância ao que foi planejado</b> , ajustando-se objetivos, periodicidade e custos constante do plano, quando necessário. A adoção dessa prática deve melhorar o nível de execução do plano de comunicação, favorecendo à disseminação de informações relativas à estratégia;	Aguardando o alinhamento com o Projeto Nacional " <i>Desenvolvimento das ações do Plano de Comunicação da Estratégia</i> ", pelo CJF.	-	-
25	<b>Não há</b> algum tipo de <b>pesquisa/avaliação interna</b> para <b>saber o quanto servidores/magistrados compreendem a estratégia</b> do tribunal.	recomenda-se a realização de pesquisa ou algum procedimento que permita conhecer o quanto os colaboradores compreendem e estão engajados com a execução dos metas e projetos estratégicos. A adoção dessa prática deve permitir que a organização ajuste seus planos de comunicação de forma a direcionar ações de divulgação que aumentem o envolvimento dos colaboradores com as estratégias organizacionais;	Esta questão está contemplada na pesquisa de Clima Organizacional, promovida pelo CJF.	-	-
26	O órgão <b>executa parcialmente o plano de comunicação</b> da estratégia.	recomenda-se a <b>elaboração e a execução de um plano de comunicação da estratégia</b> em que conste públicos-alvo, mídias, conteúdos e períodos de divulgação, garantindo que a maior parte da organização conheça os objetivos, metas e iniciativas planejadas, bem como a situação de execução ou cumprimento dos resultados alcançados. A adoção dessa prática deve aumentar o engajamento de servidores e magistrados em relação às prioridades definidas pela organização;	Aguardando o alinhamento com o Projeto Nacional " <i>Desenvolvimento das ações do Plano de Comunicação da Estratégia</i> ", pelo CJF.	-	-



CJFPRO201500008V02

