

---

Diagnóstico da Governança da Justiça Federal

- iGovJF 2015

Seção Judiciária do Rio Grande do

Norte



**CICLO DA GOVERNANÇA**  
JUSTIÇA FEDERAL

---

# Sumário

Ficha Técnica	3
Apresentação	4
1 Síntese dos Resultados Quantitativos do Diagnóstico	5
2 Recomendações de Governança	6
2.1 <i>Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança</i> . . . . .	6
2.2 <i>Gestão de Pessoas e da Informação</i> . . . . .	9
2.3 <i>Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle</i> . . . . .	14
2.4 <i>Monitoramento e Avaliação da Estratégia</i> . . . . .	19
2.5 <i>Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência</i> . . .	23

## **Ficha Técnica**

### **Secretaria de Estratégia e Governança - SEG**

Ivan Gomes Bonifácio

### **Subsecretaria de Gestão Estratégica - SUEST**

Silvana Conceição Dias Soares

### **Assessoria Especial de Inovação e Gestão da Informação - ASESP-IGI**

Leonardo Ferreira de Oliveira

### **Estatístico responsável:**

Alex Pena Tosta da Silva

## Apresentação

Este relatório apresenta a avaliação qualitativa e quantitativa do nível de maturidade em governança alcançada por essa unidade jurisdicional e lista recomendações para a melhoria do desempenho.

As informações constantes deste documento foram extraídas da análise dos dados coletados por meio de questionário eletrônico, respondido pelo titular dessa unidade (presidência ou diretoria do foro) no período de 30 de novembro a 10 de dezembro de 2015.

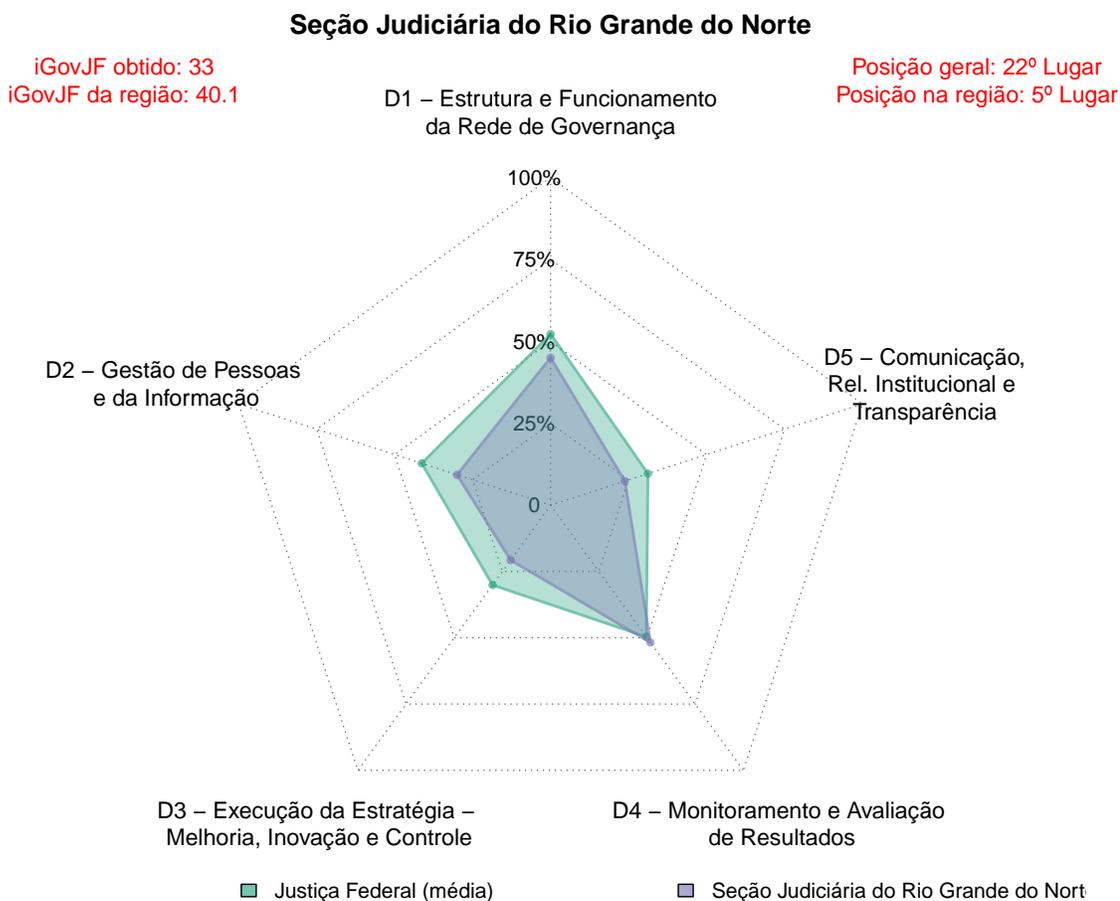
Na primeira parte (síntese), é apresentado o Grau de Maturidade em Governança alcançado, a média da região e a posição dessa unidade no ranking nacional em relação às 5 dimensões pesquisadas:

- Dimensão 1: Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança;
- Dimensão 2: Gestão de Pessoas e da Informação;
- Dimensão 3: Execução da Estratégia – Melhoria, Inovação e Controle;
- Dimensão 4: Monitoramento e Avaliação de Resultados; e
- Dimensão 5: Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência.

Na segunda parte, apresenta-se o resultado detalhado de cada uma das dimensões e as recomendações para aquelas práticas que precisam ser incrementadas.

A observância às recomendações deve fazer consolidar a estrutura de governança do órgão, aumentar as competências de servidores e magistrados, tornar mais efetiva a utilização de tecnologias da informação, permitir maior transparência e cooperação entre as partes envolvidas, tudo isso a favorecer a consecução de uma prestação jurisdicional mais transparente, econômica e acessível.

# 1 Síntese dos Resultados Quantitativos do Diagnóstico



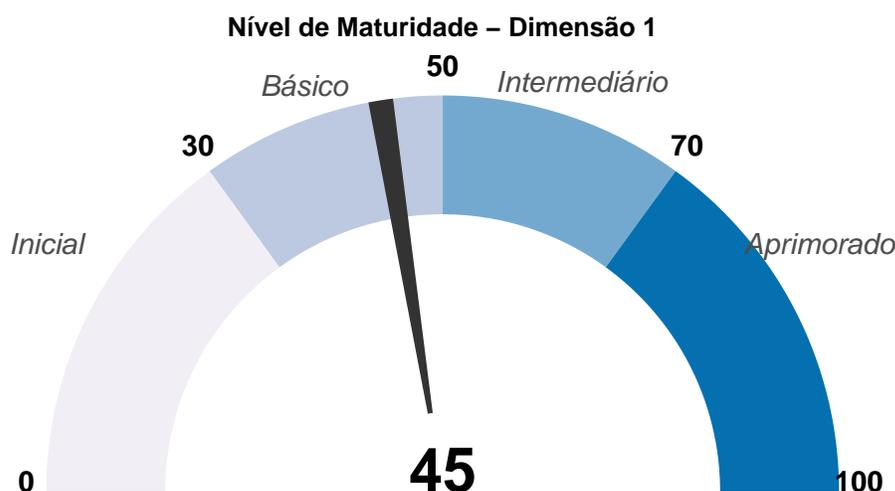
**Grau de Maturidade: Básico**

	D1	D2	D3	D4	D5
Justiça Federal (média)	52.2	41.3	30.1	49.6	31.2
SJ-RN	45.0	30.0	20.7	51.8	23.8

Para consultar o resultado consolidado de toda a Justiça Federal, acesse o relatório final disponível no Observatório da Estratégia da JF, ou clique aqui.

## 2 Recomendações de Governança

### 2.1 *Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança*



#### **Recomendações sobre práticas com intenção de adoção**

- Há um compromisso da alta administração de que a formulação/ajustes da estratégia terão a participação de atores externos ao Poder Judiciário. Logo, 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.

#### **Recomendações sobre práticas adotadas parcialmente**

- Parte dos objetivos, metas e/ou iniciativas definidas na estratégia estão contempladas no plano orçamentário do órgão. Logo, 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

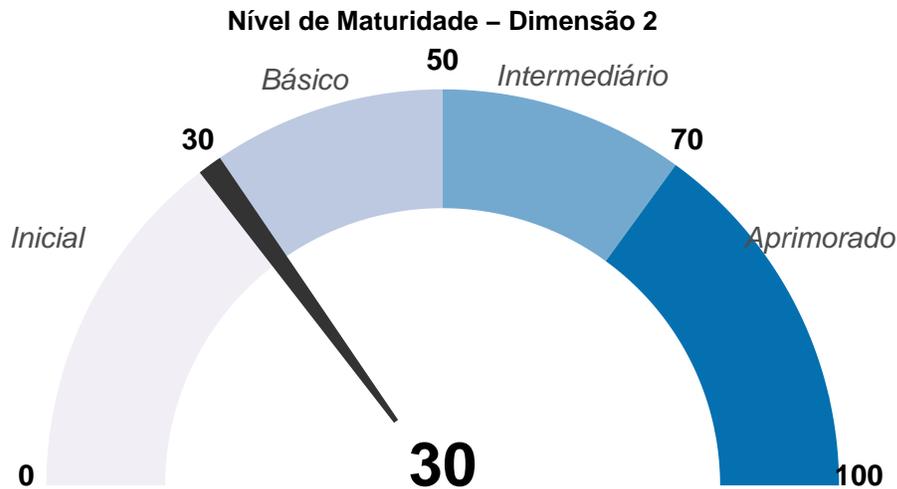
modo a incluir todas essas despesas no plano orçamentário do órgão. A adoção dessa prática deve favorecer a não ocorrência de interrupções na implantação da estratégia por restrições financeiras e que não haja pulverização de recursos orçamentários em iniciativas de pouco impacto.

- O órgão adota em parte as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNJ n. 195, de junho de 2014, que disciplina a distribuição do orçamento entre os órgãos de primeiro e segundo graus de jurisdição. Logo, recomenda-se que o regional ultime as providências para aplicação integral da Resolução CNJ 195/2014. A adoção dessa prática deve permitir a equalização na aplicação dos recursos entre os graus de jurisdição e um maior alinhamento orçamentário ao plano estratégico da Justiça Federal, bem como proporcionará maior transparência do gasto público do Poder Judiciário.
- Parte dos servidores já participam da formulação da estratégia. Logo, recomenda-se ampliar o espaço para discussão da estratégia com maior envolvimento de servidores. A adoção dessa prática deve tornar o desenho da estratégia mais consistente com a realidade de trabalho e sua execução mais factível, a partir do maior engajamento dos funcionários com os desafios traçados (objetivos, metas e iniciativas).
- Parte dos magistrados já participam da formulação da estratégia. Logo, recomenda-se ampliar o espaço para discussão da estratégia com maior envolvimento de magistrados. A adoção dessa prática deve tornar o desenho da estratégia mais consistente com a realidade de trabalho e sua execução mais factível, a partir do maior engajamento dos juízes com os desafios traçados (objetivos, metas e iniciativas).
- A alta administração do órgão tem participação esporádica na formulação de estratégias. Logo, recomenda-se que a alta administração busque os meios para se envolver efetivamente com a formulação/ajustes da estratégia local (objetivos, metas e iniciativas). Essa iniciativa deve permitir o delineamento de estratégias que contemplem as preocupações essenciais da cúpula organizacional, com vistas a se estabelecer um sistema de justiça acessível, rápido, efetivo e realizado a um custo adequado.
- O órgão, ao formular suas estratégias considera, em parte, o cenário nacional. Logo, recomenda-se que o órgão verifique as lacunas entre a estratégia local/regional e a nacional (objetivo, metas e iniciativas), de modo a identificar pontos fortes que

internamente possam favorecer o alcance dos resultados esperados; os pontos de melhoria que devem ser desenvolvidos; e os fatores externos que possam restringir ou impulsionar localmente a estratégia nacional. A adoção dessa prática deve favorecer o alinhamento da estratégia local à estratégia nacional, reduzindo a possibilidade de que as ações realizadas por essa unidade estejam em desalinho com as políticas judiciais definidas para a Justiça Federal.

- O órgão designou servidores e/ou magistrado para realizar algumas atividades relacionadas à gestão da estratégia. Logo, recomenda-se que o órgão consolide sua rede de governança com a designação de magistrados e servidores (alta administração) com competência e poderes para realizar permanentemente a gestão da estratégia. A adoção dessa prática deve favorecer o alinhamento estratégico e permitir que os propósitos da alta administração sejam adequadamente planejados, executados e avaliados.

## 2.2 *Gestão de Pessoas e da Informação*



### Recomendações sobre práticas com intenção de adoção

- O órgão planeja formalizar critérios objetivos para o estabelecimento do quantitativo adequado da força de trabalho. Logo, recomenda-se medidas para adequar o quantitativo de pessoal à demanda (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. A adoção dessa prática 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 critérios uniformes na Região para distribuição da força de trabalho.
- O órgão manifestou interesse em realizar Pesquisa de Clima Organizacional, com vistas à melhoria das condições laborais. Logo, recomenda-se a aplicação periódica de pesquisas

de Clima Organizacional, 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.

- O órgão tem a intenção de realizar ações de treinamento regular em gerenciamento de processos de trabalho que inclua gestão de riscos. Logo, recomenda-se que até o fim da atual gestão, sejam planejadas/executadas ações educacionais, visando capacitar magistrados e servidores em gestão de riscos de processos de trabalho. A adoção 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 órgão planeja realizar treinamento regular em gerenciamento de projetos que inclua gestão de riscos. Logo, recomenda-se desenvolver ação permanente de capacitação dirigida a magistrados e servidores, com foco na gestão de riscos de projetos. A adoção dessa prática deve habilitar gestores a implementar ações que visem evitar ou mitigar consequências indesejadas ou potencializar as oportunidades relacionadas aos projetos, garantindo que um maior número de iniciativas sejam concluídas com êxito (prazo, custo e qualidade esperados).
- O órgão está planejando a formação de suas equipes para adquirir competências necessárias à gestão da estratégia. Logo, recomenda-se que até o fim da atual gestão seja realizada parceria com outros órgãos da Justiça Federal, ou incluídas no plano de capacitação ações que visem à formação de equipes com competência para auxiliar a alta administração na formulação, execução, monitoramento e comunicação da estratégia. A adoção dessa prática deve favorecer a governança da Justiça Federal, a partir de um melhor desempenho das equipes que deverão ter competência para avaliação de cenários;

elaboração e gestão de projetos ou iniciativas de melhoria; definição de métricas para o monitoramento do desempenho institucional; divulgação dos resultados, permitindo, dessa forma, a tomada de decisões da alta administração, mais alinhadas às prioridades sistêmicas.

- A área responsável pela gestão estratégica tem a intenção de utilizar algum *software* para monitorar ou apoiar a estratégia. Logo, recomenda-se adotar, a médio e longo prazos, algum *software* que permita, ao menos, o registro, o monitoramento e a análise da situação das metas e objetivos definidos. A adoção dessa prática deve aprimorar a gestão da estratégia, contribuindo para o aumento da efetividade das decisões tomadas pelos órgãos de cúpula, por meio da melhoria no acompanhamento e avaliação do grau de concretização das diretrizes institucionais e na comunicação das ações planejadas.
- O órgão tem intenção de gerenciar a informação (classificação e recuperação) judicial referente aos grandes demandantes e às demandas repetitivas. Logo, recomenda-se incrementar os processos de trabalho e os sistemas eletrônicos para permitir a classificação e a recuperação da informação judicial relativa aos grandes demandantes e às demandas repetitivas, de modo a garantir a prontidão (disponibilidade *on line*) de informações confiáveis relativas à demanda seriada e aos litigantes mais recorrentes. A adoção dessa prática deve favorecer à produtividade e à celeridade no julgamento das lides e à uniformização da jurisprudência, inclusive com aumento da segurança jurídica e da qualidade na prestação jurisdicional.

### Recomendações sobre práticas adotadas parcialmente

- O órgão tomou algumas medidas para alinhar as ações de tecnologia da informação ao Planejamento Estratégico. Logo, recomenda-se rever o planejamento das ações relacionadas ao incremento da infraestrutura e dos serviços de tecnologia da informação, buscando priorizar a execução de iniciativas de desenvolvimento de novas aplicações e/ou aquisição de *hardwares* que favoreçam o alcance dos objetivos, metas e ações definidas na Estratégia. A adoção dessa prática deve aprimorar a governança da tecnologia da informação, favorecendo a que os investimentos financeiros e os esforços humanos realizados para incrementar o uso das tecnologias da informação estejam em

harmonia com as prioridades da Justiça Federal, resultando em uma melhor prestação jurisdicional.

- O órgão realiza algumas ações para o desenvolvimento dos gestores, com adoção de iniciativas voltadas à formação de líderes. Logo, recomenda-se que o órgão incremente seu programa de desenvolvimento de líderes, de modo a manter quadro de gestores capacitados a gerenciar pessoas, processos de trabalho, recursos financeiros e tecnológicos. A adoção dessa prática deve favorecer o alcance dos resultados planejados, com maior sinergia entre pessoas e equipes, com a organização racional do trabalho, presentes os princípios da economicidade, legalidade, impessoalidade, produtividade, eficiência e ética profissional.
- A organização tomou algumas medidas para designar formalmente responsáveis da área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados. Logo, recomenda-se realizar o inventário dos sistemas informatizados, para identificar aqueles que estão efetivamente em uso, designando o respectivo gestor, que deve ser, preferencialmente, o titular da unidade que gera os dados para o sistema ou o maior usuário das informações produzidas pela rotina informatizada. A adoção dessa prática deve permitir a melhoria da governança de Tecnologia da Informação e da Comunicação - TIC, favorecendo o aprimoramento contínuo dos sistemas informatizados e a melhoria da qualidade das informações produzidas ou custodiadas pelo órgão.
- O órgão iniciou a implantação do processo judicial em formato digital. Logo, recomenda-se que o órgão mantenha o propósito de implantar o Processo Judicial Eletrônico - PJe, com observância à Resolução CJF n. 202 de 29 de agosto de 2012. A adoção dessa prática deve garantir ganhos de produtividade, transparência dos atos processuais, acessibilidade da informação e redução nos custos operacionais do sistema de justiça, inclusive para o cidadão contribuinte.
- O Órgão utiliza algumas ferramentas de tecnologia da informação para gerenciamento de projetos. Logo, recomenda-se que o órgão continue implementando medidas para utilização de algum *software* para gerenciamento de projetos, por exemplo o Sistema Eletrônico de Informações - SEI, para o planejamento e o monitoramento das iniciativas de médio e longo prazo, ou aquelas de alto dispêndio financeiro, especialmente as

## 2.2 Gestão de Pessoas e da Informação

---

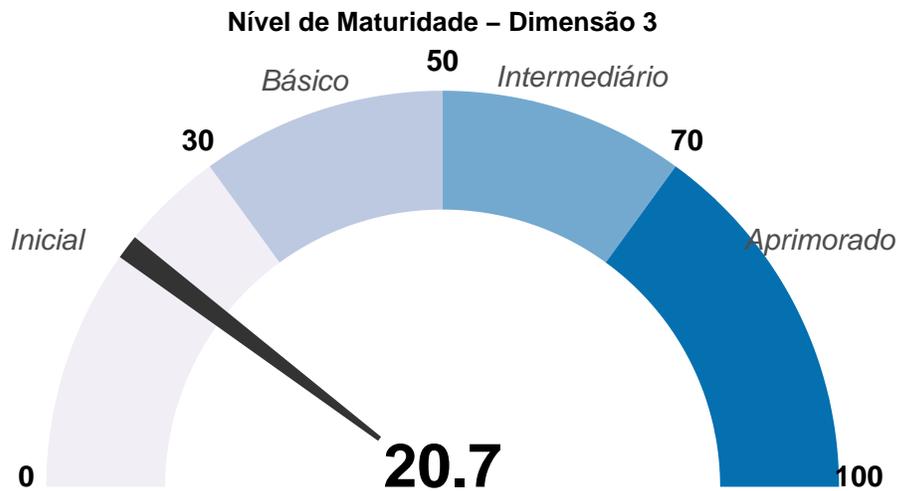
inclusas no Planejamento Estratégico. A adoção dessa prática deve aprimorar a gestão da estratégia e das iniciativas de alto impacto financeiro, por meio da melhoria do planejamento das ações e dos gastos a elas relacionados, contribuindo para o efetivo monitoramento e a adequada comunicação das medidas realizadas e resultados alcançados, o que deve aumentar o índice de sucesso das ações planejadas.

- O órgão planejou algumas ações de capacitação, de modo a desenvolver as competências necessárias à execução da estratégia. Logo, recomenda-se a complementação do plano de treinamento de modo a serem identificadas todas as necessidades de capacitação gerencial e técnicas essenciais ao cumprimento dos objetivos, metas e iniciativas definidas na estratégia. A adoção dessa prática deve permitir que servidores desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes, sustentáculos à adequada consecução da estratégia.

### **Práticas adotadas integralmente**

- Há um Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI que prioriza atendimento às iniciativas estratégicas. Essa iniciativa deve garantir que os gastos com tecnologia sejam realizados com maior eficiência e efetividade, favorecendo a execução da estratégia em vigor.

### 2.3 Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle



#### Recomendações sobre práticas não adotadas

- Os gerentes de projetos não possuem remuneração específica ou adicional pelas atribuições designadas. Logo, recomenda-se verificar a conveniência e a oportunidade de destinar função comissionada ou cargo em comissão a serem ocupadas por servidores que atuem como gerentes de projetos nacionais ou regionais. A adoção dessa prática deve atrair servidores com competência e perfil para a função de gestor, por meio da compatibilização entre a remuneração e o nível de responsabilidade atribuído aos gerentes de projetos.

#### Recomendações sobre práticas com intenção de adoção

- Há intenção da organização de formalizar as atribuições específicas dos gerentes de projetos. Logo, recomenda-se estabelecer, em ato próprio, as atribuições dos gerentes de projetos 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.

- A organização tem intenção de designar formalmente gerentes de projetos. Logo, recomenda-se que seja mantida equipe com competência para gerenciar o portfólio de projetos da organização e designados formalmente gestores das iniciativas estratégicas. 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.
- A unidade responsável pelo gerenciamento planeja receber regularmente informações sobre o andamento das iniciativas estratégicas (programas, projetos e ações). Logo, 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 o na execução das iniciativas e melhorar a capacidade de avaliação das prioridades organizacionais.
- O órgão tem a intenção de realizar o gerenciamento de projetos observando metodologia específica. Logo, recomenda-se o gerenciamento de projetos 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.
- O órgão tem a intenção de elaborar plano de riscos e implementar ações de controles internos para mitigar riscos relacionados à execução dos processos de trabalho críticos. (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.). Logo, recomenda-se a imediata implementação do gerenciamento de riscos 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.

- Há intenção de mapear e publicar os macroprocessos de trabalho. Logo, recomenda-se a identificação e a publicação da cadeia de valor da organização, com a explicitação da sequência lógica em que os macroprocessos de trabalho 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.
- Há a intenção de priorizar a alocação de recursos humanos para execução das iniciativas estratégicas. Logo, recomenda-se a observância ao inciso V do artigo 6º da Resolução CJF n. 313 de 22 de outubro de 2014, com vistas a garantir o pessoal necessário para o desenvolvimento, implantação e manutenção das iniciativas estratégicas e alcance de metas. A adoção dessa prática deve promover maior eficácia na execução da estratégia, evitando descontinuidade das iniciativas planejadas e desperdícios decorrentes da falta de pessoal.
- Há intenção de que exista recursos orçamentários para todas as iniciativas estratégicas. Logo, recomenda-se a observância ao inciso V do artigo 6º da Resolução CJF n. 313 de 22 de outubro de 2014, com vistas a garantir os insumos financeiros ao desenvolvimento, implantação e manutenção das iniciativas estratégicas e alcance de metas. 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 recursos.
- O órgão tem a intenção de realizar melhoria nos processos de trabalho a partir de metodologia específica. Logo, recomenda-se a gestão de processos 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.

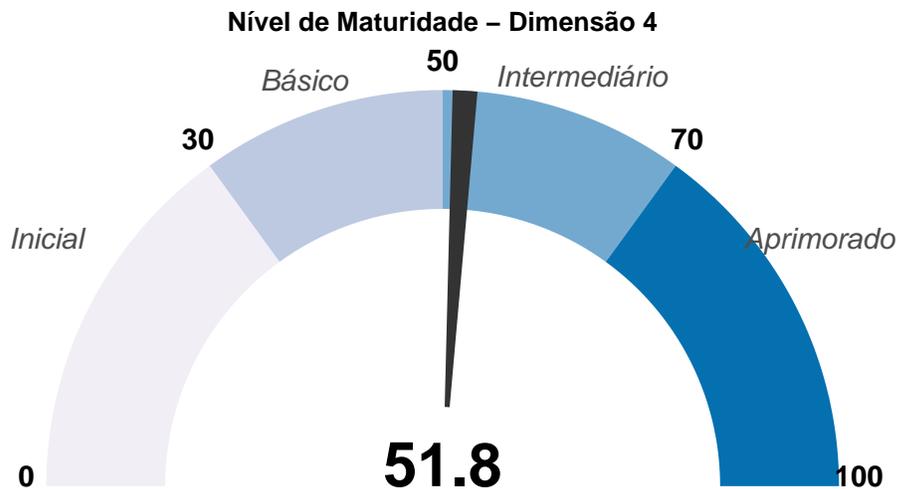
### Recomendações sobre práticas adotadas parcialmente

- O órgão realiza algumas ações inovadoras. Logo, recomenda-se criar ambiente de trabalho que estimule o aproveitamento da inteligência coletiva, a geração de ideias (*brainstorming*), a troca de experiência entre organizações (*benchmarking*), a realização de encontros voltados para inovação, o uso de metodologias (*design thinking, lean etc.*), o registro de lições aprendidas, a montagem de comunidades de práticas, a divulgação de ações inovadoras e outras medidas que permitam disseminar a cultura da inovação e a busca de seus resultados. A adoção dessa prática deve evitar obsolescência de produtos e serviços prestados, com maior eficiência na execução das atividades, garantindo serviços de melhor qualidade aos usuários da Justiça.
- O órgão realiza algumas ações visando o alinhamento e o desdobramento da estratégia em suas unidades organizacionais. Logo, recomenda-se a designação de gestores responsáveis pela implementação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégica 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.
- Na execução orçamentária e financeira, o órgão adota alguns critérios para aprimorar a qualidade do gasto. Logo, recomenda-se adotar medidas administrativas 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; 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.

### Práticas adotadas integralmente

- Na execução do Plano de Obras (reforma e novas construções), o órgão prioriza aquelas de maior impacto na estratégia. Essa iniciativa deve favorecer a execução das tarefas relacionadas à estratégia organizacional e à melhoria da qualidade do atendimento aos usuários dos serviços judiciais, com a eliminação ou mitigação de fatores do ambiente físico de trabalho restritivos ao desempenho laboral.

## 2.4 Monitoramento e Avaliação da Estratégia



### Recomendações sobre práticas com intenção de adoção

- A organização tem a intenção de monitorar a *performance* de indicadores e metas dos processos de trabalho críticos. Logo, recomenda-se a definição de métricas para avaliar os processos críticos, 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.
- A organização tem a intenção de realizar a avaliação da estratégia de modo a contemplar indicadores e metas nacionais. Logo, recomenda-se a análise sistemática e individualizada da situação das metas estratégicas propostas para toda a Justiça Federal. A adoção dessa prática deve oferecer os elementos para que a alta administração possa avaliar se o desempenho da organização está em consonância com o padrão de resultados esperados/alcançados por toda a Justiça Federal.

### Recomendações sobre práticas adotadas parcialmente

- O órgão realiza algumas ações com vistas a coletar diretamente do sistema de andamento processual as informações relacionadas à situação das metas relacionadas à atividade jurisdicional. Logo, recomenda-se o desenvolvimento de aplicação informatizada que permita a extração automática de dados dos sistemas de informação do órgão. A adoção dessa prática deve garantir maior consistência, atualidade, confiabilidade e fidedignidade em relação aos dados coletados, o que favorece significativamente a avaliação do desempenho institucional.
- Algumas medidas foram tomadas no sentido designar responsável pela coleta, avaliação e divulgação da situação dos indicadores e metas. Logo, recomenda-se a indicação formal de servidor ou magistrado para responder pela coleta dos indicadores e metas institucionais, garantida a guarda, a análise e divulgação dos resultados. A adoção dessa prática deve sistematizar a avaliação institucional, de modo a qualificar a tomada de decisão gerencial quanto à necessidade de melhoria dos processos de trabalho, de ajustes nos planos de capacitação, de redistribuição de pessoal, de redefinição de prioridades no planejamento e na execução financeira.
- A avaliação da estratégia contempla alguns indicadores e metas locais. Logo, recomenda-se a análise sistemática e individualizada da situação das metas definidas 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.
- Às vezes a avaliação da estratégia contempla a análise dos objetivos estratégicos. Logo, recomenda-se a análise sistemática do desempenho dos indicadores e/ou iniciativas que servem para a medição dos objetivos, identificando qual é o nível de implementação (pleno, parcial, inicial ou não monitorado). A adoção dessa prática deve oferecer elementos concretos para que a alta administração possa avaliar o desempenho estratégico, orientando a tomada de decisão para a manutenção ou reformulação das ações em execução, visando a concretização das macro diretrizes enunciada nos objetivos.
- A avaliação da estratégia às vezes é liderada pelo presidente/diretor do foro ou comitê/comissão composta por magistrado. Logo, recomenda-se que a avaliação da estratégia seja sempre realizada pelos integrantes dos comitês gestores com a liderança

dos presidentes/diretores de foro, nos termos do que preconizam os artigos 3º e 7º da Resolução CJF n. 313 de 22 de outubro de 2014. A adoção dessa prática deve permitir que a estratégia seja executada a partir das orientações da alta administração e com o patrocínio político da cúpula da organização, condição sem a qual não é a possível consecução efetiva das ações planejadas.

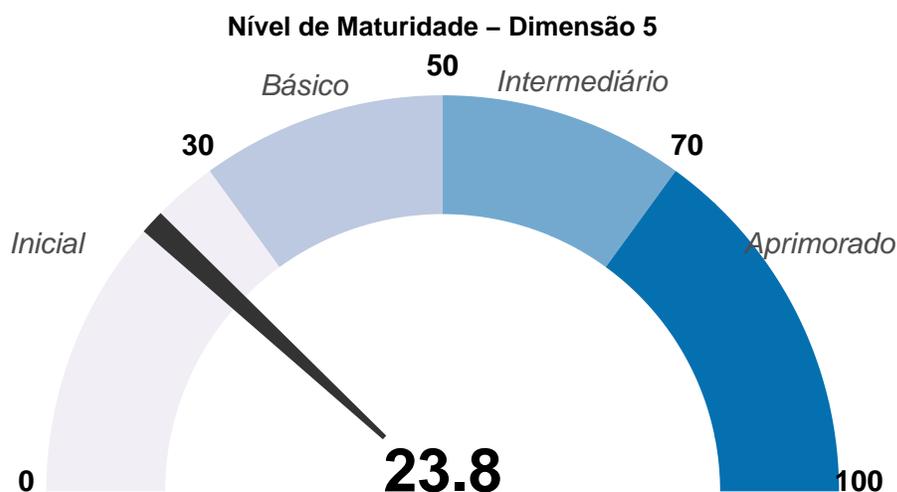
- O órgão avalia parcialmente a pertinência da estratégia face à evolução do cenário externo (testar a estratégia). Logo, recomenda-se que, ao menos na última reunião do ano em que se fizer a análise da estratégia, seja incluída na pauta a avaliação de fatores externos, tais como alterações legislativas, restrições orçamentárias, inovações procedimentais e/ou novos projetos, reclamações de usuários 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.
- O órgão realiza algumas ações avaliação da estratégia (Reuniões de Análise da Estratégia). Logo, recomenda-se a verificação periódica da situação das metas, iniciativas e objetivos estratégicos definidos, 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 alta administração conheça o desempenho institucional e a situação de execução da estratégia, qualificando a tomada de decisão de cúpula.

### Práticas adotadas integralmente

- A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas. Essa iniciativa deve proporcionar a alta administração informações consistentes sobre a execução da estratégia, dificuldades e resultados alcançados.
- As informações sobre a situação das metas e dos projetos são encaminhadas aos órgãos centrais (CJF e CNJ) tempestivamente (art. 11-b, da Resolução do CJF nº CJF-RES-2014/00313, de 22 de outubro de 2014, alterada pela Resolução do CJF nº CJF-RES-2014/00354, de 12 de agosto de 2015). Essa iniciativa deve permitir que o

Conselho Nacional de Justiça e o Conselho da Justiça Federal possam colaborar tempestivamente com seus órgãos jurisdicionados na avaliação do desempenho institucional e na construção coletiva de eventuais medidas que possam aperfeiçoar os resultados, a gestão e a governança do Poder Judiciário.

## 2.5 *Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência*



### Recomendações sobre práticas com intenção de adoção

- O órgão tem a intenção de promover, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia. Logo, recomenda-se a realização de evento anual, de caráter prático, com a participação das lideranças do órgão (presidente, corregedor, diretor da escola de formação de magistrados, diretores de foros, secretários, assessores-chefes e outras autoridades essenciais à gestão da Justiça), com vistas a avaliar situação das metas, projetos e iniciativas de impacto na execução da estratégia. A adoção dessa prática deve melhorar a comunicação da estratégia e a divulgação aos gestores da situação de execução das prioridades de gestão, promovendo debate sobre eventuais medidas que devam ser tomadas para garantir uma melhor *performance* institucional.
- O órgão tem a intenção de promover, ao menos trienalmente, pesquisa de satisfação ou de imagem com os usuários de seus serviços, solicitando sugestões de melhoria. Logo, recomenda-se a realização periódica de pesquisa de satisfação para identificação e tratamento de sugestões, críticas e elogios em relação à prestação dos serviços jurisdicionais. A adoção dessa prática deve permitir a melhoria dos serviços prestados,

em consonância com as necessidades dos usuários dos serviços judiciais.

- O órgão tem a intenção de promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso de informações de interesse coletivo ou geral (ex. informações orçamentárias, de pessoal, sobre a estratégia em vigor etc.) por ele produzidas ou custodiadas (transparência ativa). Logo, recomenda-se a divulgação atualizada no portal do órgão, das informações requeridas, em observância à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação) e à Resolução CNJ N° 215 de 16/12/2015 (Dispõe sobre o acesso à informação no âmbito do Poder Judiciário). A adoção dessa prática deve favorecer o atendimento ao princípio da publicidade, garantindo maior transparência, acessibilidade, integralidade e integridade das informações referentes à gestão administrativa e financeira do Judiciário.
- A organização tem a intenção de que na execução do plano de comunicação sejam atendidos os objetivos, a periodicidade das ações planejadas, o público alvo (conforme o tema) e os custos projetados para implantação do plano. Logo, recomenda-se que a execução das ações de comunicação seja realizada em observância ao que foi planejado, 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.
- O órgão tem a intenção de realizar pesquisa/avaliação interna para saber o quanto servidores e magistrados compreendem a estratégia do Tribunal. Logo, recomenda-se a realização de pesquisa ou algum procedimento que permita conhecer o quanto os colaboradores compreendem e estão engajados com a execução dos objetivos, 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.

### **Recomendações sobre práticas adotadas parcialmente**

- O órgão realiza algumas ações de cooperação com outros órgãos, oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial para resolver de forma sistêmica demandas judiciais. Logo, recomenda-se, sempre que possível, a realização de ações concretas de cooperação,

especialmente com órgãos que mantenham alta litigância na Justiça Federal, ou deem suporte à atividade judicante, para promover soluções compartilhadas aos problemas mais crônicos e persistências, impeditivos da melhoria da prestação jurisdicional. A adoção dessa prática deve promover o debate de ideias com vistas a promoção de soluções compartilhadas para os problemas críticos que impedem a melhoria do desempenho dos órgãos da justiça.

- O órgão mantém parcialmente as informações sobre seu desempenho (produtividade de magistrados, congestionamento, metas e outras relacionadas à atividade jurisdicional), irrestritamente disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos. Logo, recomenda-se a divulgação mensal, no portal do órgão, das informações relativas à produtividade jurisdicional, em observância ao Provimento n. 2 da Corregedoria Geral da Justiça Federal, de 22 de junho de 2009 e do Provimento n. 49 de 18/08/2015 da Corregedoria Nacional de Justiça. A adoção dessa prática deve permitir a disponibilidade tempestiva de informações relativas à produtividade de magistrados, com transparência plena do desempenho dos órgãos jurisdicionais da Justiça Federal.
- O órgão executa parcialmente o plano de comunicação da estratégia. Logo, recomenda-se a elaboração e a execução de um plano de comunicação da estratégia 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.

### **Secretaria de Estratégia e Governança**

Conheça o Observatório da Estratégia da Justiça Federal acessando:

**[www.cjf.jus.br/observatorio](http://www.cjf.jus.br/observatorio)**

