

Plano de Ação para Alcance da Maturidade na Governança da Estratégia

Órgão:	Seção Judiciária do Rio de Janeiro			
Recomendações do CJF	Ações já implementadas ou propostas	% da Ação já implementada	Prazo previsto (mês/ano)	Unidade responsável
Dimensão 1 – Estrutura e funcionamento da Rede de Governança				
<p>A formulação da estratégia ainda não é realizada com a participação de atores externos ao Poder Judiciário. Logo, recomenda-se que o órgão avalie a conveniência e oportunidade de envolver parceiros externos (MP, OAB, Associação de Classe, Defensoria, cidadão etc.) que tenham interesse em contribuir efetivamente para a melhoria do funcionamento do sistema de justiça, criando-se um canal de participação que permita 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.</p>	<p>O planejamento estratégico é realizado em âmbito regional, cabendo ao TRF-2 capitanear as ações a fim de incluir atores externos em seu processo de elaboração. A SJRJ possui alguns canais de comunicação com a sociedade, como pesquisas de satisfação de atendimento, os quais temos por objetivo aprimorar e desenvolver como forma de subsidiar a elaboração do próximo planejamento estratégico, em 2021.</p>	20%	mai/20	SGE
Dimensão 2 - Gestão de Pessoas e da informação				
<p>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).</p>	<p>Foi incluída na programação das ações de capacitação de 2019 curso de Gestão de projetos com gestão de riscos.</p>	100%	Já implementado	SGP
<p>O órgão realizou algumas ações para implementar 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.</p>	<p>Em 2018, foram realizadas, as ações "Desenvolvimento de Equipes" e "E-Ventos" que são projetos diretamente focados na melhoria do clima. O primeiro influenciando a dinâmica das relações nas unidades e o segundo abordando temas críticos relacionados ao bem-estar com abertura para formulação de propostas de melhoria. Além disso, foram trabalhados temas nas "Oficinas de Autodesenvolvimento Gerencial", foram oferecidos alguns cursos a distância autoinstrucionais de conteúdo gerencial que fomentam atitudes e comportamentos humanizadores nas relações de trabalho e contribuem para a melhoria do clima. Nesta categoria, ao longo do ano, foram realizadas turmas dos cursos virtuais "Assertividade nas Relações Interpessoais", "Disseminando a Cultura da Conciliação", "Desafios da Gestão Judiciária nas Subseções", "Motivação num Cenário de Escassez" e "Gestão Solidária e Sustentável".</p> <p>Em relação à pesquisa de clima propriamente dita, considerando que já há uma iniciativa promovida pelo CNJ (em 2017 a pesquisa foi divulgada no período de 14/11/17 a 7/12/17 e os resultados foram divulgados no primeiro semestre de 2018), optou-se por analisar os resultados dessa pesquisa adotando-o como subsídio para o planejamento de ações de 2019, ao invés de investir numa pesquisa específica da SJRJ. Alguns cursos que serão realizados serão "Café com ideias"; "O Jogo da vida-Cooperação"; "Tribuna Livre". Todos privilegiam a comunicação e melhoria do clima.</p>	100%	Já implementado	SGP
<p>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.</p>	<p>Em 2018, a SJRJ implementou o sistema processual E-Proc, que ensejou o projeto de virtualização dos processos físicos, com a contratação de empresa especializada para esse fim, cuja previsão para conclusão da digitalização de todo o acervo é até o final de 2019.</p>	85%	dez/19	SGE
<p>O Órgão utiliza algumas ferramentas de tecnologia da informação para monitorar ou apoiar a estratégia. Logo, recomenda-se que o órgão continue implementando medidas para utilização de 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.</p>	<p>A criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica (SGE), por meio da Resolução n° TRF2-RSP-2018/00054, permitirá à SJRJ identificar as necessidades e adotar medidas no sentido de aprimorar o monitoramento das metas e indicadores estratégicos.</p>	100%	nov/18	SGE

Recomendações do CJF	Ações já implementadas ou propostas	% da Ação já implementada	Prazo previsto (mês/ano)	Unidade responsável
Dimensão 3 – Execução da estratégia – melhoria, inovação e controle				
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.	A estrutura organizacional da SJRJ foi reformulada no ano de 2018 pelas resoluções TRF2-RSP-2018/00027; TRF2-RSP-2018/00037 e TRF2-RSP-2018/00054; Foram criadas unidades organizacionais destinadas à gestão de projetos institucionais.	100%	Já implementado	SGP
Não são garantidos 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.	A alocação das cotas orçamentárias prioriza as iniciativas estratégicas definidas pela alta administração, entretanto o atual cenário de restrições orçamentárias implica na possibilidade de algumas não disporem de recursos para sua implementação.	50%	N/A	SGE
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 a missão institucional.	A SJRJ implementará projeto específico para identificação e publicação de sua cadeia de valor e para o mapeamento e publicação de seus macroprocessos de trabalho.	0%	dez/20	SGE
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.	Será inaugurado em 1º/4/19, o Espaço de Convivência e Inovação nas instalações da Sede Administrativa como iniciativa para estimular e desenvolver a prática inovadora na SJRJ.	100%	Já implementado	SGP
O órgão realizou algumas ações para a elaboração do plano de riscos e implementação de ações de controles internos para mitigar riscos relacionados à execução dos processos de trabalho críticos. (por exemplo, aqueles relacionados: à execução da função julgante; 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.	O Núcleo de Governança Institucional, pertencente à estrutura da alta administração do órgão, criado em 2018 pela Resolução TRF2-RSP-2018/00027, tem dentre suas atribuições implementar e fomentar a cultura de gestão de riscos na organização. Além disso foi criado o Comitê Gestor de Riscos, como estrutura de governança permanente para auxiliar no processo de tomada de decisões da Direção da SJRJ. Em 2018, houve a revisão do macroprocesso de contratações, com a inserção da análise de riscos no planejamento e execução das contratações.	30%	dez/19	SGE
Na execução do Plano de Obras (reforma e novas construções), o órgão estabelece alguma prioridade em relação àquelas de maior impacto na estratégia. Logo, recomenda-se a definição de critérios para execução de obras, de modo a garantir que aquelas de maior impacto sob o alcance de objetivos, metas e iniciativas estratégicas tenham precedência em relação às demais. A adoção dessa prática 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 restritivos ao desempenho laboral no ambiente físico de trabalho.	Será desenvolvido estudo para definição de critérios para execução de obras, de modo a definir as obras de maior impacto para a estratégia e sua priorização. A criação da Subsecretaria de Gestão Estratégica possibilitará o desenvolvimento de processos de trabalho específicos para esse fim.	50%	dez/19	SGE
Dimensão 4 – Monitoramento e avaliação da estratégia				
A avaliação da estratégia não contempla 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.	A resolução TRF2-RSP-2018/00054 criou, na estrutura da SJRJ, unidade organizacional para monitoramento da estratégia, a Subsecretaria de Gestão Estratégica (SGE), que desenvolverá processos de trabalho específicos para a definição e monitoramento de indicadores estratégicos.	50%	dez/19	SGE

Recomendações do CJF	Ações já implementadas ou propostas	% da Ação já implementada	Prazo previsto (mês/ano)	Unidade responsável
Há a intenção de que a avaliação da estratégia seja liderada pelo presidente/diretor do foro ou comitê/comissão composta por magistrado. Logo, recomenda-se que a avaliação da estratégia seja 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 possível a consecução efetiva das ações planejadas.	A instituição da Subsecretaria de Gestão Estratégica possibilitará à SJRJ subsidiar de maneira mais efetiva o TRF-2, órgão responsável pelo mapa estratégico da 2ª região.	50%	mai/20	SGE
O órgão tem a intenção de avaliar, anualmente, 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.	A instituição da Subsecretaria de Gestão Estratégica possibilitará à SJRJ subsidiar de maneira mais efetiva o TRF-2, órgão responsável pelo mapa estratégico da 2ª região.	50%	mai/20	SGE
A organização realiza algum monitoramento em relação 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.	Além da Subsecretaria de Gestão Estratégica, foi criada pela Resolução TRF2-RSP-2018/00054 a Seção de Monitoramento do Desempenho Organizacional (SEMOD), subordinada ao Núcleo de Governança Institucional, que tem dentre suas atribuições o monitoramento do desempenho organizacional por meio do estabelecimento e medição de indicadores para avaliação de processos críticos de trabalho.	50%	dez/19	SGE
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 da cúpula.	A instituição da Subsecretaria de Gestão Estratégica possibilitará à SJRJ subsidiar de maneira mais efetiva o TRF-2, órgão responsável pelo mapa estratégico da 2ª região.	50%	dez/19	SGE
Dimensão 5 – Comunicação, relacionamento institucional e transparência				
Não há algum tipo de pesquisa/avaliação interna para saber o quanto servidores/magistrados compreendem a estratégia do órgão. 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 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.	A instituição da Subsecretaria de Gestão Estratégica possibilitará à SJRJ subsidiar de maneira mais efetiva o TRF-2, órgão responsável pelo mapa estratégico da 2ª região, e serão realizados estudos no sentido de implementar pesquisa de de compreensão sobre a estratégia do órgão, em conjunto com o TRF-2.	50%	dez/19	SGE
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 evento "Comunicação da Estratégia da Justiça Federal da 2ª Região" (Ofício nº JFES-OFI-2019/236) será realizado anualmente. Em 2019, ocorrerá nos dias 11 e 12 de abril, na Seção Judiciária do Espírito Santo.	100%	abr/19	SGE
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.	Será desenvolvido estudo para definição de critérios para a execução do plano de comunicação do órgão, a fim de atender à recomendação.	0%	dez/19	SGE

Recomendações do CJF	Ações já implementadas ou propostas	% da Ação já implementada	Prazo previsto (mês/ano)	Unidade responsável
<p>O órgão tem a intenção de executar um 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.</p>	<p>Será desenvolvido um plano de comunicação da estratégia.</p>	<p>20%</p>	<p>dez/19</p>	<p>SGE</p>
<p>O órgão realiza algumas ações relacionadas à 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.</p>	<p>Serão desenvolvidos estudos para implementação de novas pesquisas de satisfação.</p>	<p>50%</p>	<p>dez/19</p>	<p>SGE</p>