

---

Relatório Comparativo dos Ciclos de  
Governança 2015/2016 e 2016/2017

Seção Judiciária do Maranhão



---

## Sumário

Ficha Técnica	3
1 Introdução	4
2 Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança	7
3 Gestão de Pessoas e da Informação	10
4 Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle	13
5 Monitoramento e Avaliação da Estratégia	16
6 Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência	19

## **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**

Alex Pena Tosta da Silva

# 1 Introdução

Em maio de 2016, o Conselho da Justiça Federal instituiu, por meio da Resolução N<sup>o</sup> CJF-RES-2016/00400, o Índice de Governança da Justiça Federal – iGovJF. É indicador que busca apurar o nível de maturidade em governança das 27 Seções Judiciárias, dos 5 Tribunais Regionais Federais e do Conselho da Justiça Federal. A partir de questionário eletrônico enviado a todas as unidades judiciais, avaliou-se 55 práticas de gestão, abordando-se 5 dimensões: I - Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança; II - Gestão de Pessoas e da Informação; III - Execução da Estratégia - Melhoria, Inovação e Controle; IV - Monitoramento e Avaliação de Resultados; V - Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência.

Foram realizadas dois ciclos de avaliações e expedidas recomendações de melhoria às presidências dos Tribunais e às diretorias de foro. Os resultados, os planos de ação elaborados para cumprimento das recomendações e outras informações sobre essa avaliação podem ser obtidas consultando-se o Observatório da Estratégia da Justiça Federal, no endereço eletrônico:

<http://www.cjf.jus.br/observatorio2/temas/governanca>.

Agora, neste relatório, apresenta-se análise comparativa entre as avaliações realizadas em 2015 e 2016, tendo sido padronizada a seguinte escala de avaliação:

- **Satisfatório** - Implementou integralmente a prática recomendada;
- **Em desenvolvimento** - Não havia implementado a prática em 2015, mas fez compromisso de adotar em 2016, ou, ainda, tinha intenção de implementar a prática em 2015 e em 2016 a adotou de forma parcial;
- **Inconsistente** - Para as práticas que apresentaram pior resultado no segundo ciclo em relação ao primeiro, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Situações de inconsistência.

<b>Resposta em 2015</b>	<b>Resposta em 2016</b>
Adotou integralmente	Adota Parcialmente
Adotou integralmente	Tem intenção de adoção
Adotou integralmente	Não adotou
Adota Parcialmente	Tem intenção de adoção
Adota Parcialmente	Não adotou
Tem intenção de adoção	Não adotou

- **Inerte** - Não tendo implantado integralmente a prática, manteve o desempenho em 2015 e 2016.

Foi realizada a análise das dimensões pesquisadas e a intenção é que cada órgão possa identificar e eliminar/mitigar as causas das situações de inconsistências ou inércias.

A Figura 1 mostra o resultado da análise comparativa dos ciclos de governança para cada uma das práticas adotadas. É possível perceber que das 55 existentes no modelo de governança da Justiça Federal, 12 foram integralmente implantadas (conceito “satisfatório”), o que representa 21.8% do total. Entretanto, há evidências de que essa unidade regrediu (conceito ‘inconsistente’) em relação a outras 7 práticas. Sugere-se que, nesses casos, se verifique as causas que levaram a redução na avaliação entre os ciclos.

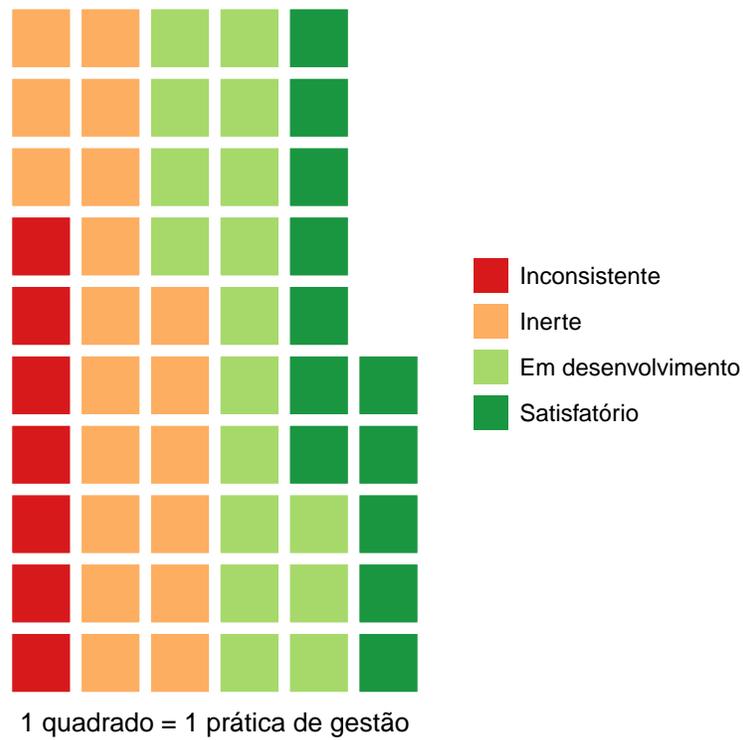


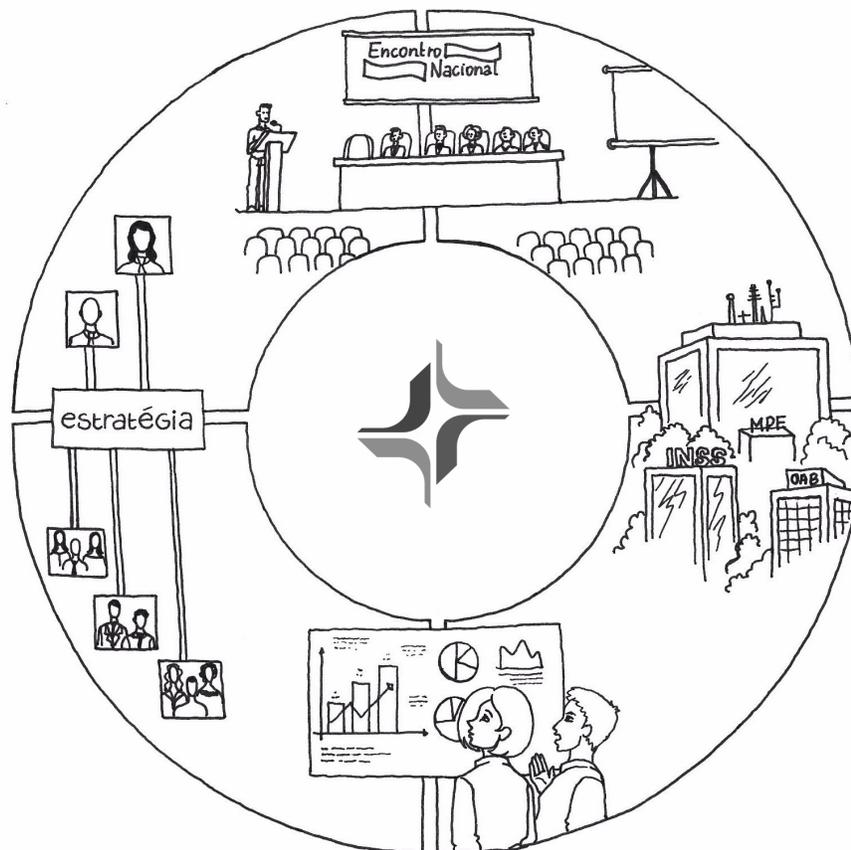
Figura 1: Evolução das Práticas de Governança com respeito aos ciclos 2015/2016 e 2016/2017.

Tabela 2: Número de práticas de acordo com a classificação adotada.

	Práticas
Inconsistente	7
Inerte	19
Em desenvolvimento	17
Satisfatório	12

A seguir é possível identificar qual a situação de cada prática nas dimensões da governança, conforme a escala de avaliação apresentada.

## 2 Estrutura e Funcionamento da Rede de Governança



Os requisitos dessa dimensão buscam verificar a capacidade que as organizações da Justiça Federal têm de engajar os dirigentes máximos dos órgãos no direcionamento da estratégia e, ainda, de avaliar se há espaço efetivo de participação destinado aos operadores dos serviços judicantes e parceiros externos que influenciam ou são influenciados pelo sistema judicial, tais como o Ministério Público, a advocacia pública e privada, as associações de classe e a própria sociedade, de opinarem sobre as prioridades de gestão, permitindo, ainda, que se avalie se os gastos públicos estão sendo planejados em consonância com a estratégia.

**✓ SATISFATÓRIO - Práticas que obtiveram valor máximo de atendimento**

A análise dos resultados neste item revelou que dos 8 itens avaliados, 4 já estão no grau satisfatório. A organização deve manter firmeza de propósito, garantindo a continuidade em relação as seguintes práticas:

- O planejamento orçamentário está alinhado à estratégia.
- O órgão implantou formalmente sua rede de governança colaborativa de orçamento (Resolução CNJ n. 195/2014).
- Ao formular a estratégia, é realizada análise de cenário considerando a estratégia Nacional.
- O órgão define formalmente sua rede de governança colaborativa.

---

**↘ INCONSISTENTE - Práticas que apresentaram pior resultado no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Será necessária, ainda, a retomada das ações planejadas ou a definição de outras que garantam o cumprimento das recomendações a seguir estabelecidas:

- Há participação efetiva de servidores na formulação da estratégia.
- Há participação efetiva de magistrados do primeiro e do segundo graus na formulação da estratégia do órgão.
- A alta administração (Presidente; Conselho de Administração; Secretário-Geral; Diretor-Geral) participa da formulação da estratégia.

---

**▲ INERTE - Práticas que não apresentaram alteração no segundo ciclo em relação ao primeiro, não sendo atingido o valor máximo**

Deverão ser planejadas e executadas ações para o cumprimento das recomendações estabelecidas, para os seguintes itens que não apresentaram evolução entre os ciclos de avaliação:

- Há participação efetiva de atores externos (Ministério Público, OAB, associações de classe, outros órgãos do Judiciário, cidadão) na formulação da estratégia.
-



### ✓ **SATISFATÓRIO - Práticas que obtiveram valor máximo de atendimento**

A análise dos resultados neste item revelou que dos 14 itens avaliados, 2 já estão no grau satisfatório. A organização deve manter firmeza de propósito, garantindo a continuidade em relação as seguintes práticas:

- O órgão alinha o Planejamento Estratégico de TI ao Planejamento Estratégico do órgão.
- O órgão dispõe de servidores/equipes com competência (habilidade, conhecimento e atitude) para realizar a gestão da estratégia do Tribunal.

---

### **EM DESENVOLVIMENTO - Práticas que apresentaram melhora no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Sugere-se adotar medidas para continuar aprimorando o nível de governança de sua unidade, garantindo o cumprimento das recomendações estabelecidas para os seguintes itens:

- O órgão monitora o clima organizacional e realiza ações para mantê-lo em níveis desejáveis ao bom desempenho das tarefas.
- O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e/ou magistrados em gerenciamento de projetos, que inclua gestão de riscos.
- A área responsável pela gestão estratégica utiliza algum software para monitorar ou apoiar a estratégia.
- O órgão gerencia a informação (classifica e recupera) judicial referente aos grandes demandantes e às demandas repetitivas.
- O órgão utiliza software para gerenciamento de projetos.

---

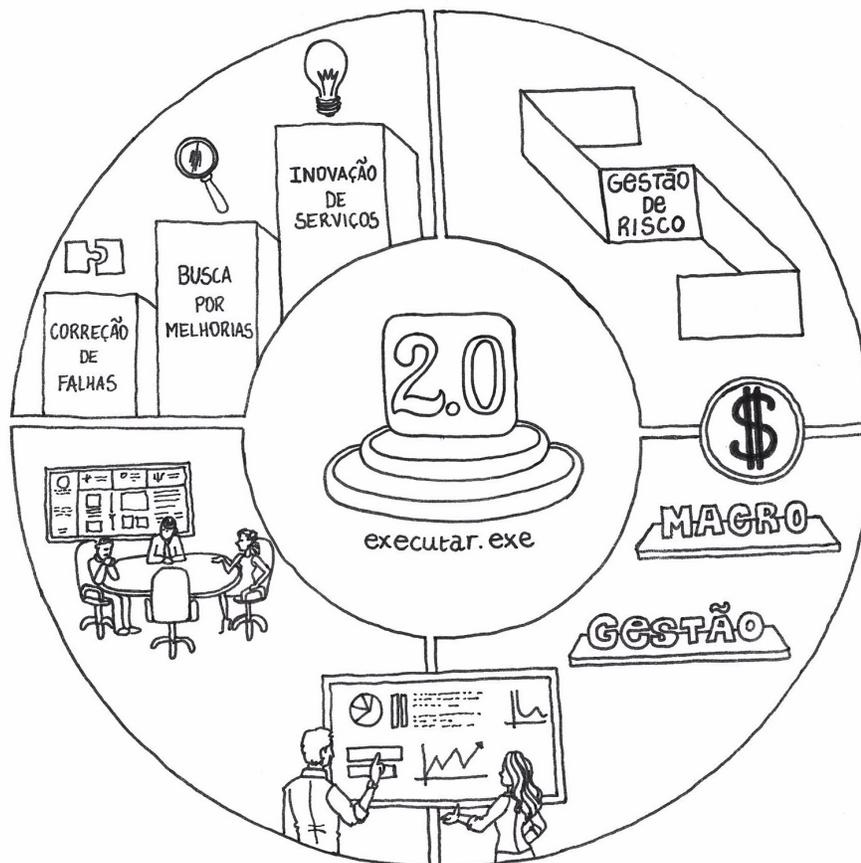
### **INERTE - Práticas que não apresentaram alteração no segundo ciclo em relação ao primeiro, não sendo atingido o valor máximo**

Deverão ser planejadas e executadas ações para o cumprimento das recomendações estabele-

cidas, para os seguintes itens que não apresentaram evolução entre os ciclos de avaliação:

- Há um Plano Diretor de Tecnologia - PDTI que prioriza atendimento às iniciativas estratégicas.
  - O órgão definiu, formalizou e aplica critérios objetivos para o estabelecimento do quantitativo da força de trabalho das unidades organizacionais.
  - O órgão dispõe de programa regular de treinamento de servidores e magistrados em gerenciamento de processos, que inclua gestão de riscos.
  - O órgão planeja e executa ações para formação e desenvolvimento de líderes.
  - A organização designa formalmente responsáveis da área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados.
  - O órgão tramita os processos judiciais em formato digital.
  - O Plano de Capacitação do órgão prioriza o desenvolvimento de competências relacionadas à estratégia.
-

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



Essa dimensão avalia delineamento dos macroprocessos (cadeia de valor), modelagem, desenho, implantação, monitoramento e gestão de riscos dos processos críticos; aperfeiçoamento da gestão de custos, inclusive aqueles relacionados aos serviços de engenharia; e o desdobramento da estratégia nos níveis operacionais da organização.

No que tange à inovação, é avaliada autonomia decisória aos gestores das iniciativas estratégicas; uso de metodologia padrão para gestão de iniciativas; implantação sistemática de novos serviços ou produtos e; disponibilidade orçamentária para as ações estratégicas.

### ✓ **SATISFATÓRIO - Práticas que obtiveram valor máximo de atendimento**

A análise dos resultados neste item revelou que dos 14 itens avaliados, 1 já está no grau satisfatório. A organização deve manter firmeza de propósito, garantindo a continuidade em relação a seguinte prática:

- Na execução orçamentária e financeira, o órgão define critérios para aprimorar a qualidade do gasto.

---

### **EM DESENVOLVIMENTO - Práticas que apresentaram melhora no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Sugere-se adotar medidas para continuar aprimorando o nível de governança de sua unidade, garantindo o cumprimento das recomendações estabelecidas para os seguintes itens:

- Os gerentes de projetos são formalmente designados.
- A unidade responsável pelo gerenciamento do portfólio de projetos detém informações atualizadas sobre o andamento das iniciativas estratégicas (projetos, programas e ações).
- O órgão realiza o gerenciamento de projetos observando metodologia específica.
- Os macroprocessos de trabalho foram mapeados e publicados.
- É priorizada a alocação de recursos humanos para execução das iniciativas estratégicas.
- São garantidos recursos orçamentários para todas as iniciativas estratégicas.

---

### **INCONSISTENTE - Práticas que apresentaram pior resultado no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Será necessária, ainda, a retomada das ações planejadas ou a definição de outras que garantam o cumprimento das recomendações a seguir estabelecidas:

- Na execução do Plano de Obras (reforma e novas construções), o órgão prioriza aquelas de maior impacto na estratégia.

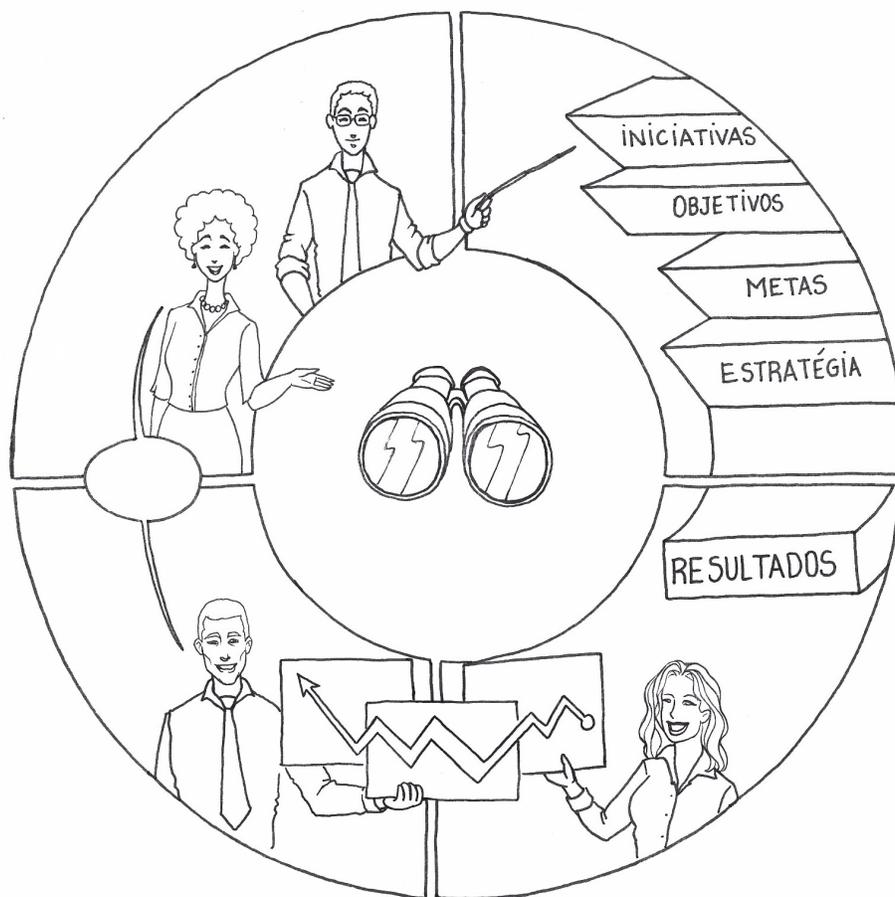
---

**▲ INERTE - Práticas que não apresentaram alteração no segundo ciclo em relação ao primeiro, não sendo atingido o valor máximo**

Deverão ser planejadas e executadas ações para o cumprimento das recomendações estabelecidas, para os seguintes itens que não apresentaram evolução entre os ciclos de avaliação:

- Os gerentes de projetos possuem remuneração específica ou adicional pelas atribuições designadas.
  - Os gerentes de projetos possuem atribuições específicas formalmente definidas.
  - O órgão desenvolve e implanta inovações (produtos e serviços novos) no âmbito da Região.
  - O órgão elabora plano de riscos e implementa 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.)
  - O órgão realiza o alinhamento e desdobramento da estratégia em suas unidades organizacionais.
  - O órgão realiza melhoria nos processos de trabalho observando metodologia específica.
-

## 5 Monitoramento e Avaliação da Estratégia



Dimensão que avalia se a alta administração participa efetivamente da avaliação de objetivos, metas e iniciativas estratégicas; se há responsáveis pela coleta sistemática e tempestiva de dados e informações relacionadas ao desempenho institucional; e se a avaliação da estratégia favorece a manutenção de níveis adequados do desempenho institucional ou a melhoria dos resultados, quando possível. O processo de monitoramento e avaliação da estratégia também deverá permitir a identificação de estratégias emergentes, e a necessidade de eventual redirecionamento de rumos.

### ✓ **SATISFATÓRIO - Práticas que obtiveram valor máximo de atendimento**

A análise dos resultados neste item revelou que dos 11 itens avaliados, 4 já estão no grau satisfatório. A organização deve manter firmeza de propósito, garantindo a continuidade em relação as seguintes práticas:

- A avaliação da Estratégia contempla indicadores e metas locais.
- 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).
- As informações sobre a situação das metas relacionadas à atividade jurisdicional são coletadas de forma automatizada dos sistemas de andamento processual.
- O órgão realiza a avaliação da estratégia (Reuniões de Análise da Estratégia).

---

### **EM DESENVOLVIMENTO - Práticas que apresentaram melhora no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Sugere-se adotar medidas para continuar aprimorando o nível de governança de sua unidade, garantindo o cumprimento das recomendações estabelecidas para os seguintes itens:

- O órgão designou responsáveis pela coleta avaliação e divulgação da situação dos indicadores e metas.
- Há indicadores e metas para monitorar a performance dos processos de trabalho críticos.
- A avaliação da estratégia contempla a situação dos projetos e das ações estratégicas.
- A avaliação da estratégia contempla o desempenho dos objetivos estratégicos.
- A avaliação da estratégia é liderada pelo presidente/Diretor do Foro ou comitê/comissão composta por magistrado.

---

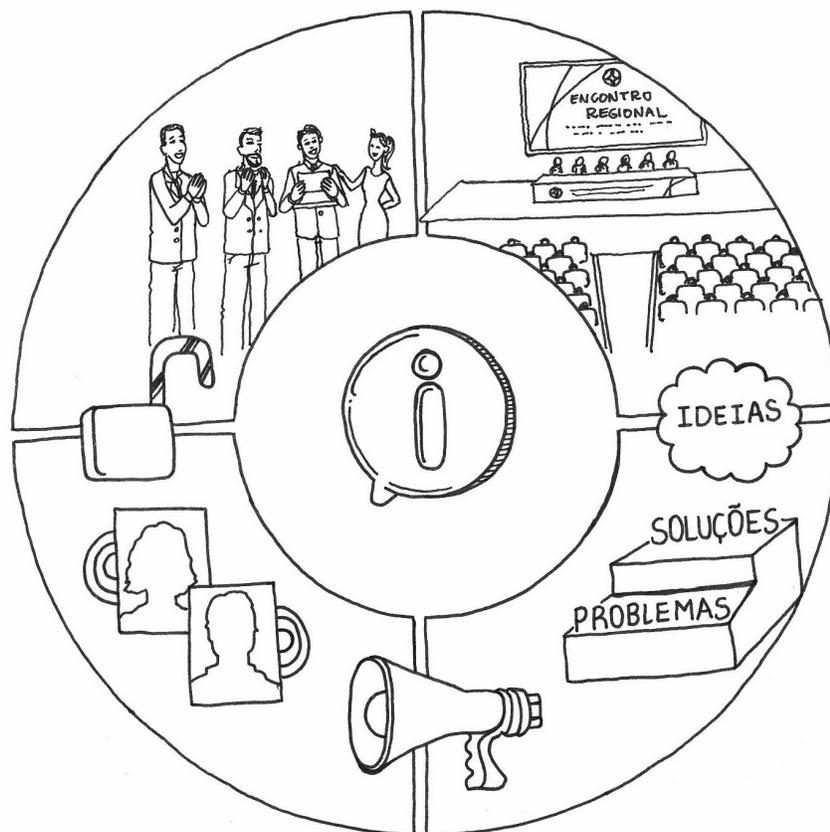
### **INCONSISTENTE - Práticas que apresentaram pior resultado no segundo**

### **ciclo em relação ao primeiro**

Será necessária, ainda, a retomada das ações planejadas ou a definição de outras que garantam o cumprimento das recomendações a seguir estabelecidas:

- A avaliação da estratégia contempla indicadores e metas nacionais.
  - O órgão avalia, anualmente, a pertinência da estratégia face à evolução do cenário externo (testar a estratégia).
-

## 6 Comunicação, Relacionamento Institucional e Transparência



Tem a finalidade de verificar se existem práticas relacionadas à divulgação periódica e direcionada dos elementos da estratégia, realizadas de forma distinta conforme o público-alvo e conteúdo que se queira divulgar.

Com fundamento na Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12,527, de 18 de novembro de 2011) e às práticas recomendadas pelo referencial de governança do Tribunal de Contas da União, também foram estabelecidos requisitos para verificar se os Tribunais e as Seccionais mantêm de forma atualizada e irrestritamente acessíveis, independente de solicitação informações sobre o desempenho institucional e outras de interesse público, práticas recomendadas de prestação de contas à sociedade (Accountability).

Por fim, em sintonia com as diretrizes das Resoluções que regulamentaram o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, verifica-se nessa dimensão se o Tribunal e as respectivas Seções Judiciárias realizam eventos com participação de servidores e magistrados para divulgar e avaliar a estratégia, bem como se aplica periodicamente pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços judiciais.

### ✓ **SATISFATÓRIO - Práticas que obtiveram valor máximo de atendimento**

A análise dos resultados neste item revelou que dos 8 itens avaliados, 1 já está no grau satisfatório. A organização deve manter firmeza de propósito, garantindo a continuidade em relação a seguinte prática:

- O órgão promove, 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).
- 

### **EM DESENVOLVIMENTO - Práticas que apresentaram melhora no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Sugere-se adotar medidas para continuar aprimorando o nível de governança de sua unidade, garantindo o cumprimento das recomendações estabelecidas para os seguintes itens:

- O órgão promove, ao menos trienalmente, pesquisa de satisfação ou de imagem, com os usuários de seus serviços, solicitando sugestões de melhoria.
- 

### **INCONSISTENTE - Práticas que apresentaram pior resultado no segundo ciclo em relação ao primeiro**

Será necessária, ainda, a retomada das ações planejadas ou a definição de outras que garantam o cumprimento das recomendações a seguir estabelecidas:

- O órgão mantém informações sobre seu desempenho (produtividade de magistrados, congestionamento, metas outras relacionadas à atividade jurisdicional), irrestritamente disponíveis, atualizadas e em formato de dados abertos.
-

**▲ INERTE - Práticas que não apresentaram alteração no segundo ciclo em relação ao primeiro, não sendo atingido o valor máximo**

Deverão ser planejadas e executadas ações para o cumprimento das recomendações estabelecidas, para os seguintes itens que não apresentaram evolução entre os ciclos de avaliação:

- Na execução do plano de comunicação são atendidos os objetivos, a periodicidade das ações planejadas, o público alvo (conforme o tema) e a os custos projetados para implantação do plano.
- Há algum tipo de pesquisa/avaliação interna para saber quantos servidores/magistrados compreendem a estratégia do Tribunal.
- O órgão realizou neste ano ações de cooperação com outros órgãos oferecendo ou solicitando apoio técnico/gerencial, para resolver de forma sistêmica demandas judiciais.
- O órgão promove, ao menos anualmente, encontro com magistrados e servidores para divulgação da estratégia.
- O órgão executa um plano de comunicação da estratégia.

---

**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)**

