

JUSTIÇA FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DIREÇÃO DO FORO
SECRETARIA ADMINISTRATIVA

8ª Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade do Judiciário – Estratégia e Gestão

Identificação

Unidade: Seção de Análise e Desenvolvimento Organizacional – SADO

E-mail: equal@jfrs.gov.br

Nome do trabalho: Projeto Piloto de Planejamento Estratégico no Núcleo de Informática da JFRS

Responsável e equipe:

Guilherme Werner de Oliveira Negrão – Técnico Judiciário – Supervisor da Seção de Análise e Desenvolvimento Organizacional

Felipe Trindade Machado - Estagiário de Engenharia de Produção (UFRGS)

Luigi Frusciante Filho – Técnico Judiciário – Diretor do Núcleo de Informática

Integrantes do Núcleo de Informática da Justiça Federal

Delimitação da Ação

Este trabalho trata da implementação de um Planejamento Estratégico no Núcleo de Informática da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul, um projeto pioneiro dentro da Instituição, desenvolvido e coordenado internamente pela Seção de Análise e Desenvolvimento Organizacional. A metodologia utilizada para realização foi uma mescla entre BSC – *Balanced Scorecard* e GPD – *Gerenciamento pelas Diretrizes*.

O trabalho ainda está em andamento em virtude dos desdobramentos de seus Planos de Ação, e aqui será relatado o processo de desenvolvimento e alguns dos resultados em cada etapa.

Objetivos e metas

Os objetivos gerais são a elaboração de um Plano Estratégico para o Núcleo de Informática da Justiça Federal do Rio Grande do Sul, tendo como algumas de suas metas específicas o mapeamento de principais processos, a documentação e padronização de tais processos, a construção de um Plano Geral de Melhorias, ações específicas de melhoria e a capacitação dos colaboradores no que tange os conceitos de Planejamento Estratégico e algumas áreas da Qualidade.

DESENVOLVIMENTO

A idéia de realizar um Planejamento Estratégico no Núcleo de Informática nasceu de uma conversa entre o Supervisor da Seção e o Diretor do NI.

O Núcleo de Informática da Justiça Federal possui 33 (trinta e três) servidores, e está, atualmente, dividido nas seguintes Seções:

- Seção de Microinformática
- Seção de Análise e Desenvolvimento de Sistemas
- Seção Administração de Dados
- Seção de Redes

- Seção de Atendimento
- Seção de Segurança em Informática

O Projeto Piloto de Planejamento Estratégico foi estruturado da seguinte forma:

- I. Treinamento em Planejamento Estratégico
- II. Definição da Identidade Organizacional
- III. Realização da Análise de Ambiente
- IV. Definição das Estratégias
- V. Definição dos Objetivos Estratégicos
- VI. Montagem do Mapa Estratégico
- VII. Elaboração dos Planos de Ação

Detalhamento das Etapas

I - Treinamento em Planejamento Estratégico

A primeira etapa foi constituída de dois encontros, nos quais foram repassados, através de uma palestra com auxílio do *software Power Point*, os conceitos relacionados ao Planejamento Estratégico e também se salientou a importância da construção de um processo participativo de planejamento, no qual todos se sintam parte influente nas decisões e ações do Núcleo. Também realizou-se um exercício sobre Modelos de Transformação, apresentando como base a Figura 1:

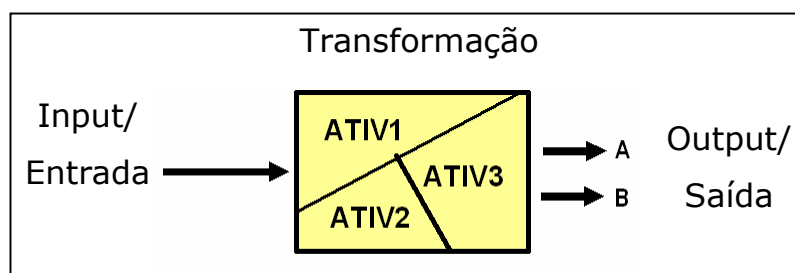


Figura 1- *Modelo de Transformação Geral*

A Figura 1 é muito utilizada em cursos de gerenciamento, e representa graficamente as relações dentro de qualquer sistema de transformação. Todo sistema de transformação, dos mais simples ao mais complexo, tem como alicerce o modelo apresentado na acima. Resumidamente, um sistema recebe um conjunto de entradas – *inputs* - (matérias-primas, informações, recursos); através de uma série de atividades o sistema transforma essas entradas em saídas – *outputs* – (produtos, serviços).

O exercício facilitou o entendimento da Seção em relação ao trabalho feito pelo NI, bem como o compartilhamento de informações entre os próprios servidores do Núcleo.

Depois do exercício foi apresentada uma cena do filme “*O Gladiador*”, a qual possibilita uma compreensão inicial sobre estratégias, cenários e liderança. Em seguida foram transmitidos conceitos sobre Identidade Organizacional, Análise de Ambiente, Estratégias, Objetivos Estratégicos e Planos de Ação.

II – Definição da Identidade Organizacional

A segunda etapa do trabalho foi concluída após 5 encontros, fundamentada sobre discussões acerca da Missão, Visão e Valores do Núcleo.

A Missão determina e enfatiza o propósito institucional, expressando a razão de ser do Núcleo. Os valores expõem as crenças que fundamentam o comportamento das pessoas, os quais devem ser defendidos pelo órgão público, permeando todos os processos, ações e relações que nele ocorrem. A Visão de Futuro coloca, a partir de uma perspectiva de longo prazo, o conceito de qualidade organizacional que o Núcleo quer alcançar, servindo também como proposta de desafio e estímulo. A seguir estão expostas tais definições para o Núcleo de Informática da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul:

Missão

Promover, através da tecnologia da informação, o suporte necessário à prestação jurisdicional e aos procedimentos administrativos internos, visando à eficiência, à eficácia e à segurança dos serviços oferecidos aos cidadãos- usuários da Justiça Federal.

Visão

Até 2010, a excelência em Tecnologia da Informação deverá ser um valor adquirido e mantido pelo NI, bem como reconhecido pela comunidade na prestação jurisdicional. O NI tem como um de seus objetivos investir na valorização do ser humano através da disseminação do conhecimento em tecnologia.

Valores

Comprometimento com a organização.
Consciência ambiental
Dedicação
Descentralização de competências, informações.
Ética, agir com transparência e zelo.
Humildade
Participação dos funcionários.
Presteza
Qualificação
Respeito ao ser humano e ao meio-ambiente.
Transparência

III – Realização da Análise de Ambiente Interno

A etapa em questão trata da execução da Análise de Cenários, onde se faz uma análise das condições de contorno interno e externo à Organização, neste caso, o Núcleo de Informática.

a) Ambiente Interno

Os Pontos Fortes - características da organização, tangíveis ou intangíveis, que *permitem* alcançar uma evolução sobre um panorama anterior – definidos foram:

- Dedicção: servidores comprometidos com o trabalho;
- Alta capacidade técnica da equipe: a qualificação profissional dos servidores permite a adaptação às novas tecnologias;
- Integração dos funcionários dentro do núcleo;
- Facilidade de adaptação às mudanças;
- Consciência do papel estratégico que a informática tem no contexto organizacional;
- Noção de que o trabalho do NI se reflete na sociedade;
- Qualidade e quantidade de recursos tecnológicos à disposição do NI e da Seção Judiciária;
- Consciência da necessidade de planejamento, não só na informática, mas também na justiça;
- Credibilidade e confiabilidade perante a administração.

Os Pontos Fracos - características da organização, tangíveis ou intangíveis, que *dificultam* alcançar uma evolução sobre um panorama anterior – definidos foram:

- Falta de pessoal;
- Falta de segurança física;
- Sistema de recompensas não tem a mobilidade necessária, pois não há FG's suficientes para isso;
- Pluralidade de tecnologias: a parte de desenvolvimento de sistemas não está padronizada;
- Falta de conhecimento da regra do negócio: os servidores não têm conhecimento aprofundado do funcionamento das rotinas das secretarias e da área administrativa;
- Falta de conhecimento da estrutura da Justiça no Interior do estado;
- Falta de comunicação entre os funcionários do próprio núcleo;
- O conhecimento dos sistemas e ambiente é concentrado individualmente;
- Falta de metodologia e padronização para requisição, coleta de requisitos e resolução de demandas;
- Falta de documentação das rotinas da informática;
- Falta de Divulgação dos Serviços Prestados (Marketing);
- Falta de Priorização de trabalho.
- Falta de rotina de integração de novos funcionários /estagiários dentro do NI;
- Falta de Planejamento de longo prazo;
- Sobrecarga de trabalho dentro do núcleo;
- Falta de rotatividade interna entre os setores para os novos servidores;
- Banco de horas não gerenciado (tanto no computo quanto no direito de fruição);
- Não-observação das atribuições dos efetivos cargos dos servidores do NI;
- Falta de empatia no tratamento com o usuário em decorrência do excesso de trabalho e da falta de funcionários;
- Baixa credibilidade perante os usuários;

- Falta de capacidade gerencial dos coordenadores no que tange aos aspectos motivacional, de planejamento técnico e gestão de pessoal.

b) Ambiente Externo

No Ambiente Externo, foram identificadas as Oportunidades - forças ambientais *incontroláveis* pela organização que, se bem aproveitadas, *ajudam* a alcançar uma evolução sobre o panorama anterior – e Ameaças - forças ambientais *incontroláveis* pela organização que, se não neutralizadas, *dificultam* alcançar uma evolução sobre o panorama anterior.

As Oportunidades identificadas foram:

- Processo virtual;
- Integração entre os sistemas dos diversos órgãos;
- Padronização dos sistemas em nível nacional;
- Informatização das rotinas de trabalho;
- Maior popularização de dispositivos móveis;
- Avanços da Internet;
- Expansão crescente do uso da informática dentre a população brasileira;
- Barateamento dos equipamentos de informática;
- Facilidade de troca de informações entre as instituições públicas e privadas, do ponto de vista tecnológico;

As Ameaças levantadas foram:

- Problemas de Infra-estrutura (Energia Elétrica, links de comunicação de dados, refrigeração);
- Assédio de outras unidades aos servidores da informática para que saiam do NI;
- Virtualização do processo;
- Mudança de Direção do Foro;
- Ataques de hackers;
- Falta de suporte técnico qualificado por parte das fornecedoras de produtos e serviços;
- Grande quantidade de concursos públicos com melhores ofertas salariais e condições de trabalho;
- Falta de segurança física patrimonial;
- Popularização do conhecimento tecnológico que possibilita ataques internos;
- A expansão da Justiça Federal desproporcional a expansão do NI;
- Crescente informatização das rotinas;
- Adoção de sistemas desenvolvidos sem a participação dos técnicos do núcleo;
- Falta de integração entre as quatro unidades da 4ª Região nos assuntos relativos à área de informática;
- Falta de comunicação entre os órgãos da instituição em assuntos que tem reflexos na informática;

- Falta de suporte operacional à informática por parte de algumas unidades administrativas, principalmente nas questões de infra-estrutura;
- Obrigatoriedade de manutenção dos serviços de informática 24 horas ao dia, 7 dias na semana;
- Aumento da demanda de atendimento ao público externo com a virtualização do processo;
- Falta de compreensão por parte dos usuários quanto à realidade de trabalho dentro do NI;

IV – Definição das Estratégias

O módulo da Definição de Estratégias foi desenvolvido em dois encontros. As estratégias representam as linhas gerais de trabalho do Núcleo de Informática a partir de um enfoque mais amplificado, e devem agir no sentido de eliminar ou minimizar os pontos fracos e ameaças da organização, e também aproveitando oportunidades e pontos fortes. A Tabela 1 apresenta as Estratégias do NI para alcançar cumprir a sua Missão e alcançar sua Visão de Futuro.

ESTRATÉGIAS	
A	Oferecer suporte eficiente e de qualidade à prestação jurisdicional e aos procedimentos administrativos internos.
B	Atingir a excelência em tecnologia da informação.
C	Melhorar a imagem do NI perante a Instituição, aproximando o Núcleo dos Usuários.
D	Disponibilizar as ferramentas necessárias para conferir maior transparência aos serviços prestados pela Justiça Federal.
E	Melhorar as condições de trabalho e o clima organizacional.

Tabela 1 – Estratégias do Núcleo de Informática

V – Definição dos Objetivos Estratégicos

Foram necessários dois encontros para consolidação desta etapa. Os Objetivos Estratégicos são a tradução das estratégias para um âmbito um pouco mais tático, deixando mais explícitas as ações que devem ser tomadas para se alcançar a Visão de Futuro. Na Tabela 2 estão relatados os Objetivos Estratégicos do Núcleo de Informática.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (propostos)	
1	Medir e monitorar os serviços e os produtos
2	Qualificar os serviços prestados
3	Investir na qualificação dos funcionários
4	Adequar o quadro de servidores à demanda de trabalho
5	Investir na comunicação com os usuários e divulgar as ações do NI.
6	Aproximar os servidores do NI das rotinas cartorárias e administrativas.
7	Alavancar o desenvolvimento de sistemas de gestão
8	Melhorar a infra-estrutura do ambiente de trabalho

9	Documentar o fluxo interno de trabalho e informações
10	Investir na qualidade de vida dos servidores
11	Otimizar a utilização de recursos financeiros e materiais
12	Desenvolver a responsabilidade socioambiental

Tabela 2 – *Objetivos Estratégicos do Núcleo de Informática*

VI – Montagem do Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma representação gráfica das estratégias da organização. O esquema tem como o alicerce as quatro perspectivas do BSC – *Balance Scorecard* (sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento e orçamento). É uma poderosa ferramenta de comunicação das estratégias, uma vez que demonstra os objetivos com suas relações de causa e efeito de forma gráfica, facilitando o entendimento. Abaixo, a Figura 2 apresenta o Mapa Estratégico do Núcleo de Informática.

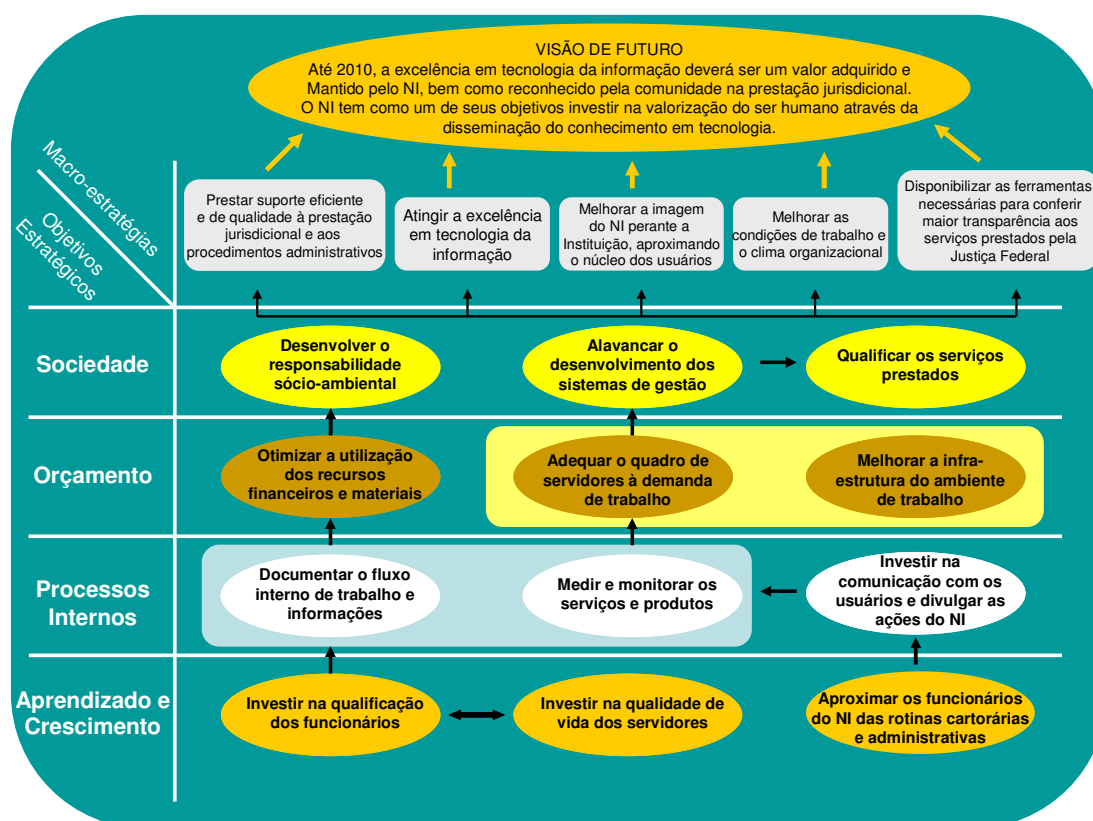


Figura 2 – *Mapa Estratégico do Núcleo de Informática*

VII – Elaboração dos Planos de Ação

A etapa de construção dos planos de ação ainda está em andamento. Ela é operacionalizada através de reuniões com os integrantes de cada uma das Seções do Núcleo de Informática. Nessas reuniões fazemos um levantamento dos principais problemas das Seções, comparando-os com os pontos fracos e

ameaças do Núcleo. Assim, para facilitar a montagem dos planos de ação, são definidos os cinco principais problemas que, na atualidade, afetam a Seção.

A partir disso, monta-se a Matriz de Priorização, Ferramenta da Qualidade que facilita a visualização da ordem de resolução dos problemas, considerando os seguintes fatores: Benefício, Abrangência, Satisfação do Cliente, Investimento e Complexidade. Cada problema tem um valor atribuído a cada fator, em uma escala de 1 a 10 (dez), sendo os valores estimados pelos integrantes das Seções. A Matriz sugere prioridade na resolução dos problemas em que a solução traga mais benefício para a organização, que seja mais abrangente, que deixe o Cliente mais Satisfeito, e, ao mesmo tempo, requeira menos investimentos (neste caso, considerou-se o quantidade de horas de trabalho para resolver o problema) e possa ser alcançada com ações simples.

Apenas para exemplificar, abaixo está a Tabela 3, que representa a Matriz de Priorização da Seção de Administração de Dados.

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO						
Problema	Benefício	Abrangência	Satisf. Cliente	Investimento	Complexidade	Priorização
Comunicação interna	6	3	3	9	7	3402
Falta de estrutura física e ergonômica	7	3	4	5	8	3360
Sobrecarga de trabalho	7	7	7	3	3	3087
Excesso de ruído	6	2	3	10	8	2880
Falta de conhecimento da regra do negócio	8	8	7	3	2	2688
Planejamento	7	5	3	3	5	1575
Quedas nos sistemas	10	10	10	1	1	1000
Aperfeiçoamento técnico	7	3	3	3	4	756
Padronização e documentação dos procedimentos	8	3	3	3	3	648

Tabela 3 – Matriz de Priorização da Seção de Administração de Dados

A matriz de priorização sugeriu como prioritária a resolução do problema de Comunicação Interna da Seção de Administração de Dados, por se tratar de algo que trará um razoável benefício, mas que demanda um baixo investimento e não tem complexa implementação (para os fatores Investimento e Complexidade a escala é invertida: dá-se 1 se a resolução do problema for muito complexa e demande alto investimento, e dá-se 10 se houver baixa complexidade e pequeno investimento). A matriz fez a multiplicação dos pesos atribuídos a cada fator, e a pontuação final do problema indica o seu grau de prioridade. A pontuação do problema de Comunicação Interna foi 3402.

Tendo então a lista de prioridades, são montados os planos de ação. Utilizando a ferramenta 5W1H, foram construídos os planos de ação. Para exemplificar, utilizando o problema sugerido acima, a ferramenta 5W1H aplicada ao problema de Comunicação Interna está apresentada na Tabela 4..

Planos de Ação - 5W1H					
A. Melhorar a comunicação interna no setor					
O Quê	Quem	Quando	Onde	Por Quê	Como
(What)	(Who)	(When)	(Where)	(Why)	(How)
Marcar reuniões semanais	André	Semanalmente	Sala de reuniões	Para melhorar a comunicação a interna e efetuar o planejamento	Através da comunicação aos integrantes e agendamento para reserva de sala.
Enviar respostas dos e-mails com cópias para toda a seção	André	Continuamente	SDBA	Para melhorar a comunicação a interna	Usando "com cópia"
Configurar e-mail com resposta automática em caso de ausência	Daniel	Sempre que houver ausência planejada	Cliente de e-mail	Para melhorar a comunicação a interna	Respondendo ao remetente.

Tabela 4 – 5W1H para o problema de Comunicação Interna da Seção de Administração de Dados

CONCLUSÃO

O processo de Planejamento Estratégico desenvolvido no Núcleo de Informática foi o primeiro a ser desenvolvido internamente na Instituição, sem auxílio de consultorias externas, demonstrando que é possível implementar programas de planejamento utilizando os recursos já existentes.

O mérito deste trabalho é destinado à equipe do Núcleo de Informática da Justiça Federal do Rio Grande do Sul, que abriu as portas para que a Seção de Análise e Desenvolvimento Organizacional pudesse inovar e difundir os conceitos da Qualidade. Tal projeto deu possibilidade a que outros dois Núcleos, o Núcleo de Planejamento, Orçamento e Finanças e o Núcleo de Apoio Administrativo se interessassem e aderissem também a este trabalho, dando condições ao início da construção de uma *cultura estratégica* dentro da Seção Judiciária do Rio Grande do Sul.

As Instituições Públicas brasileiras podem e devem trabalhar com planejamento em todos os níveis hierárquicos, buscando sempre a otimização de seus processos de trabalho e construção participativa do futuro das organizações.