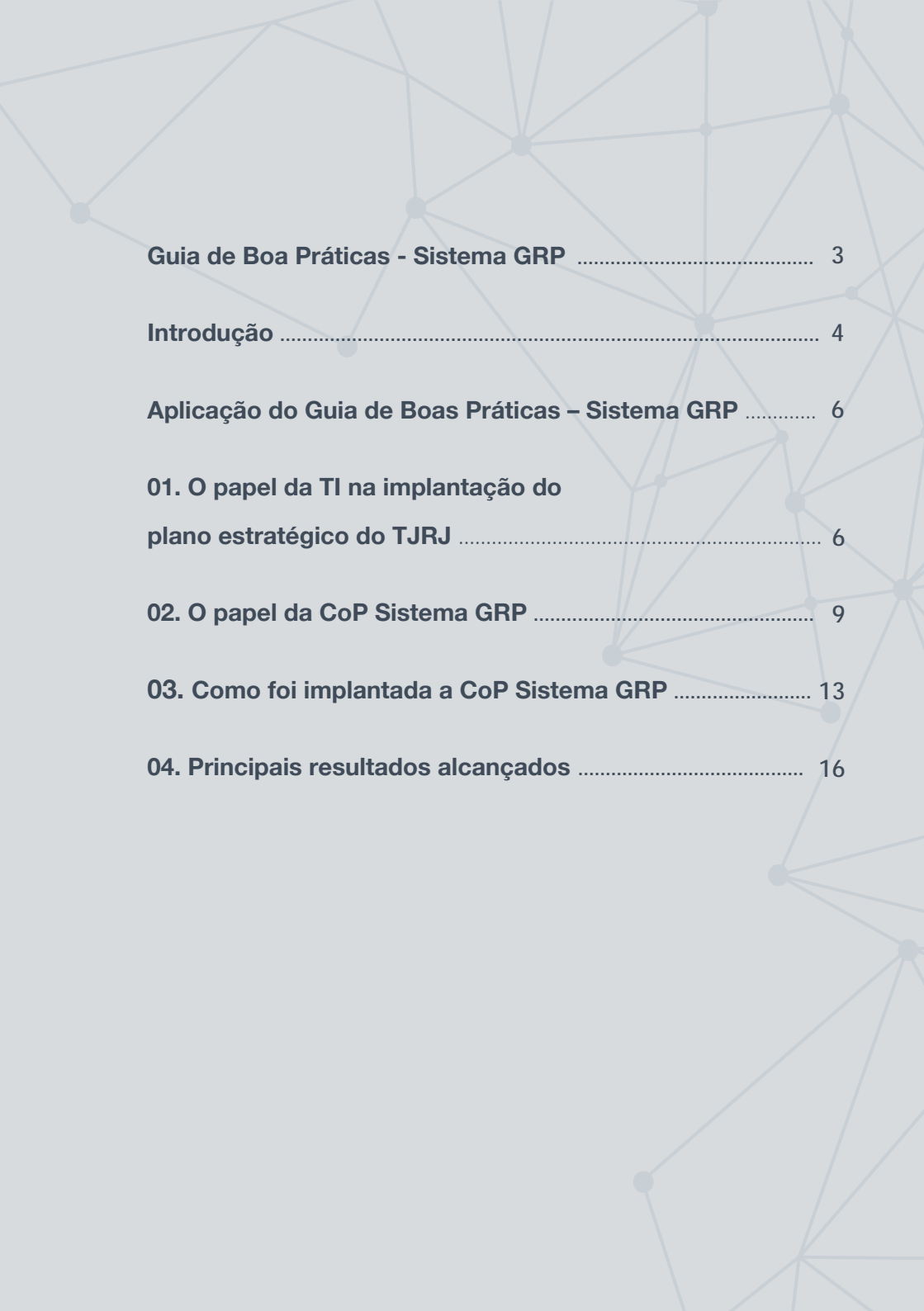


Sistema GRP

► Implementação



portal do
conhecimento



Guia de Boa Práticas - Sistema GRP	3
Introdução	4
Aplicação do Guia de Boas Práticas – Sistema GRP	6
01. O papel da TI na implantação do plano estratégico do TJRJ	6
02. O papel da CoP Sistema GRP	9
03. Como foi implantada a CoP Sistema GRP	13
04. Principais resultados alcançados	16

Guia de Boas Práticas - Sistema GRP

A elaboração do Guia de Boas Práticas – Sistema GRP apresenta como principais objetivos:

01. Demonstrar a contribuição de uma Comunidade de Práticas como apoio na identificação de hiatos entre as necessidades dos usuários e as funcionalidades de um novo sistema, de forma a reduzir o tempo normalmente dispendido em sua homologação/implantação, em especial, dos sistemas que se caracterizam por uma grande heterogeneidade entre seus usuários.

02. Apresentar esses hiatos e suas soluções de forma a contribuir com a redução do tempo gasto pelo usuário na aprendizagem do uso do sistema.

Introdução

Atualmente, encontra-se em vigor no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) o Mapa Estratégico referente ao biênio 2019-2020. Desenvolvido segundo a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), o “Mapa Estratégico é a representação gráfica da estratégia institucional, contemplando os Direcionadores, Temas e Objetivos Estratégicos”.¹ Nele, estão explícitos o que precisamos ter (Recursos) e o que é necessário aperfeiçoar (Processos Internos) a fim de realizarmos nossa missão e alcançarmos nossa visão. Nesse sentido, manifestou-se a necessidade de implantação do sistema GRP (Government Resource Planing), que segundo o Grupo Thema/Pólis, “[...] é um Sistema Integrado de Gestão Pública totalmente web que promove a sistematização dos processos de trabalho e o completo gerenciamento das instituições”.²

O sistema GRP é composto por módulos, sendo um deles o de planejamento estratégico, em que se encontra o “Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP), cuja finalidade, segundo o manual do sistema, é:

[...] acompanhar o Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP), que permite o cadastramento dos projetos, alterações dos mesmos, atualizações de cronograma, lançamento de tarefas realizadas e tramitações dentro do fluxo de aprovação. Todo o histórico do projeto ficará registrado, desde a elaboração da proposta até sua finalização. **Importante salientar que o PGP depende dos Planos Estratégicos previamente cadastrados.** (Manual Sistema GRP, p. 4, grifo nosso).

1. GABPRES/DEGEP. Plano Estratégico – Biênio 2019-2020.

Disponível em: http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/1640314/plano-estrategico-2019-2020.pdf?_=10.

2. Disponível em: <https://www.thema.inf.br/solucoes>.

Em janeiro de 2020, foi conduzido, pelo Departamento de Gestão Estratégica e Planejamento (DEGEP), o treinamento dos envolvidos nos projetos estratégicos no sistema GRP, sendo possível, já naquele momento, constatar a dimensão do desafio de se cadastrar 27 projetos estratégicos³ em um novo sistema, com o envolvimento de mais de 60 usuários, em um prazo de 3 meses.

Em virtude do acima exposto, foi constatado que a utilização de uma Comunidade de Práticas poderia ser um recurso útil a fim de acelerar o desenvolvimento das competências necessárias junto aos usuários do sistema. Assim sendo, foi concebido um ambiente de “Comunidade de Práticas” que tem como principais propósitos facilitar a cooperação, o compartilhamento de conhecimentos e o registro de boas práticas.

Ao iniciarmos a CoP Sistema GRP, nosso principal objetivo era aprender o mais rapidamente possível como usar o sistema e identificar a necessidade de possíveis correções. Para que isso fosse realizável, compreendemos que fazermos isso juntos, e simultaneamente compartilhando o conhecimento obtido, viabilizaria o caminho mais célere para se alcançar o alvo pretendido.

É também importante destacar que o desafio de se implantar o módulo PGP/GRP evidenciou ainda mais a importância do papel da Tecnologia da Informação (TI) na execução de um plano estratégico.

3. Portfólio Projetos Estratégicos.

Aplicação do Guia de Boas Práticas - Sistema GRP

CONTRIBUIÇÃO DE UMA COMUNIDADE DE PRÁTICAS

01. O papel da TI na implantação do plano estratégico do TJRJ:

O papel da TI é essencial na execução de um plano estratégico, fato reconhecido e evidenciado, já que se constitui como um dos quatro meios definidos e elencados no tópico Recursos do Plano Estratégico TJRJ:

RECURSOS (Ter)
Gestão de pessoas
<ul style="list-style-type: none">• Valorização dos Magistrados e da carreira da Magistratura• Valorização dos Servidores e da carreira de Serventuário da Justiça• Aprimoramento da capacitação e das competências institucionais
Tecnologia da Informação
<ul style="list-style-type: none">• Aprimoramento da infraestrutura e dos equipamentos de TI• Aprimoramento dos sistemas institucionais• Ampliação do acesso à tecnologia
Estrutura predial, logística e de segurança
<ul style="list-style-type: none">• Aprimoramento da segurança aos Magistrados, servidores e edificações• Infraestrutura predial como mecanismo de efetividade jurisdicional• Aprimoramento logístico
Orçamento e finanças
<ul style="list-style-type: none">• Aprimoramento da governança financeira e orçamentária

Em seu estudo intitulado “A importância do apoio da tecnologia da informação ao processo de gestão estratégica na câmara dos deputados”, Silva (2011) relata e analisa a importância da TI na gestão estratégica por meio da realização de uma pesquisa realizada com os atores envolvidos nos projetos estratégicos da Câmara dos Deputados. Por ser um ambiente de serviço público, apesar das diferenças inerentes à cada instituição, podemos nos valer de suas considerações de forma a contribuir para nosso entendimento da importância da TI na execução dos projetos estratégicos do TJRJ. De acordo com Silva (2011, p. 18), a administração estratégica tem em seu foco a mudança dinâmica e busca antecipar os fatos e para tal se faz necessário:

[...] apoio dos recursos de Tecnologia da Informação, justificando-se no sentido de que proporciona o entendimento de como esses recursos apoiam a execução do processo de Gestão Estratégica na Câmara dos Deputados, além de possibilitar que se atente para o valor que a Tecnologia da Informação agrega aos negócios.

Segundo o Grupo Thema/Pólis, o PGP é:

[...] uma ferramenta administrativa analítica que serve para direcionar a gestão a alcançar os objetivos desejados e antecipar os resultados esperados. Através do módulo, é possível sistematizar, e organizar as metas, objetivos, ações e projetos, auxiliando na gestão dos órgãos públicos a tomar decisões com menores riscos e maiores expectativas de sucesso. (website Grupo Thema/Pólis)

Dessa forma, podemos reconhecer que dificuldades enfrentadas pela área de TI terão efeitos relevantes na gestão estratégica do TJRJ. Em sua pesquisa, Silva (2011, p. 51) encontrou os seguintes fatores como entraves ao apoio da TI aos projetos estratégicos:

- **Sobrecarga de solicitações:** podendo causar morosidade no atendimento de demandas relacionadas ao fornecimento de sistemas;
- **O urgente atrapalhando o importante:** resultado da falta de uma definição clara das prioridades;
- **Processo de compras burocratizado e moroso:** cumprimento rigoroso das regras de compras na Administração Pública.

Partindo da suposição de que a TI do TJRJ enfrenta problemas similares aos relatados por Silva (2011), surge a seguinte questão: **de que forma os atores envolvidos na execução de projetos estratégicos podem contribuir para a mitigação das dificuldades enfrentadas pela TI?**

02. O papel da CoP Sistema GRP:

Souza (2008) indicou que um dos pontos relevantes que contribui para atenuar o impacto das dificuldades enfrentadas pela TI é evitar a necessidade de mudanças, alterações em sistemas que já estão prontos e/ou já foram entregues. Mas, como evitar que isso aconteça?

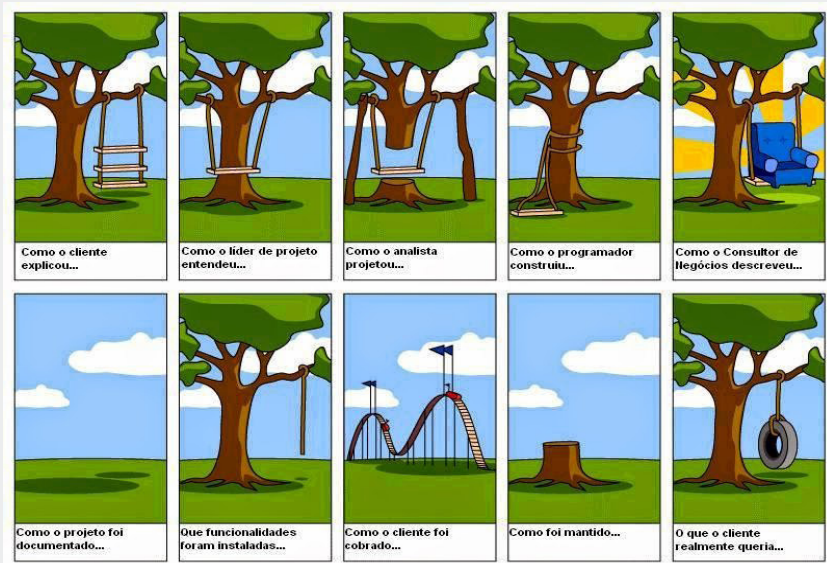


Figura: Projeto Balanço

<http://calvinberschscherer.blogspot.com/2014/06/projeto-balanco-no-agile.html>

Para Souza (2008), a qualidade de um software está diretamente relacionada à identificação das necessidades dos usuários, sejam elas explícitas ou implícitas, sendo o feedback de futuros usuários uma ferramenta essencial para que seja bem-sucedido o processo de aperfeiçoamento do programa.

A fim de verificar a qualidade de um software de forma efetiva, existe a Norma de Qualidade ISO 9126, que, segundo Souza (2008), divide a qualidade em três dimensões: a interna, a externa e a em uso.

De acordo com Souza (2008, p. 15), a qualidade em uso propõe que “[...] o software seja inserido no seu ambiente de produção e testado por futuros usuários, onde a partir dessa utilização deve-se captar a impressão causada pelo software e métricas”. Somente após a verificação da qualidade do software, ele poderá ser homologado, cabendo destacar que, para a autora, a homologação⁴ de um software é uma atividade muito complexa, pois os softwares que ainda estão sendo desenvolvidos comumente não dispõem de uma completa identificação das necessidades dos usuários.

Para Souza (2008), a fim de mitigar a distância entre o que será entregue e o que o usuário necessita, deve ser utilizado o design centrado no usuário, segundo o qual o foco do desenvolvedor se desloca do design da aplicação para o usuário que utilizará o sistema, pois como ela nos lembra: “Não há condições de mudar este importante fator: **quem vai usar a solução**. (SOUZA, 2008, p. 24, grifo nosso). Souza (2008) relata que é muito comum os usuários apresentarem resistências à utilização de novos softwares, pois já vivenciaram experiências ruins anteriormente.

4. Homologação: atividade na qual o produto é aprovado ou rejeitado pelo cliente. Os objetivos desta atividade são: atestar se o software funciona da forma esperada pelo cliente no ambiente proposto; identificar oportunidades de correção e realizar os ajustes correlatos à aplicação; obter o aceite do produto de software pelo cliente; registrar sugestões para as próximas versões da aplicação. Disponível em: http://demoiselle.sourceforge.net/process/ds/1.2.3-BETA1/ProcessoDemoisellePlugin/tasks/homologarSistema_F90413C3.html.

As consequências mais comuns disso são a resistência à adoção ou o despendimento de muito tempo conhecendo o software, identificando os problemas e se adaptando às exigências do sistema. Se refletirmos que a gestão estratégica é, em sua essência, uma base para antever fatos e preparar as organizações para as mudanças que acontecem o tempo todo, e que a TI, por meio de seus sistemas, é um pilar apoiador desse processo, o tempo gasto com os problemas relatados acima torna-se um grande entrave para a execução do plano estratégico.

Desse modo, reduzir a distância entre o que o sistema entrega e o que o usuário efetivamente precisa (na maioria das vezes não muito claras, até para o próprio usuário) é um desafio extremamente relevante para o sucesso da estratégia organizacional.

A mesma autora (Souza 2008, p. 25, apud Jeffrey Rubin) ainda destaca que um dos três principais aspectos do design centrado no usuário é a realização de medição e testes empíricos de utilização de produto, desdobrados em: foco na facilidade de uso e aprendizagem e em testes através de protótipos com futuros usuários, cabendo destacar que essa prática tem como princípio o processo baseado em pessoas. Mas o que isso efetivamente significa? De quais pessoas estamos falando? De uma parcela de usuários ou de todos? Como ouvir todos os usuários?

Conforme essa lógica, Souza (2008) nos lembra da importância de o sistema não ser baseado e, conseqüentemente testado, apenas nas necessidades de uma parte dos usuários. Alerta para a necessidade fundamental de levar em conta os diferentes perfis destacando que as “considerações de cada pessoa são tão relevantes quanto o seu grau de proximidade com o sistema” (Souza, 2008, p. 25). A autora também reforça a ideia de que é essencial compreender as necessidades do usuário em seu “real” cotidiano de trabalho, não se basear somente em suposições e/ou em relatos do próprio usuário, é preciso observar, entrevistar, realizar sessões de discussões, ou seja, conhecer e avaliar situações concretas.

Em consonância com o exposto por Souza (2008), o DECCO e o DEGEP se propuseram a realizar uma CoP, cabendo lembrar que uma CoP refere-se a um grupo de indivíduos que se reúnem, periodicamente, devido ao fato de nutrirem um interesse comum no aprendizado e na aplicação de certo conhecimento. Em uma CoP:⁵

5. No decorrer desse texto, foram utilizados definições e conceitos baseados no trabalho de TERRA, José Claudio C. “Comunidade de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão”. Disponível em <https://pt.slideshare.net/jcterra/comunidades-de-prtica-conceitos-resultados-e-mto-dos-de-gesto>. Acessado em: 5 maio 2019.

[...] as pessoas compartilham conhecimento, trocam experiências, **levam seus problemas e encontram soluções**. O que mantém os **membros da CoP juntos é um sentido comum de propósito e uma necessidade real de saber o que os outros membros sabem**.

[...] reconhece e celebra o poder das comunidades informais de colegas, sua criatividade e **recursos para resolver problemas, e sua habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios** (TERRA, p. 1, grifo nosso).

03. Como foi implantada a CoP Sistema GRP:

Abaixo, são descritas as etapas executadas para a implantação da CoP Sistema GRP:

■ Mapeamento de macroprocessos

Durante o treinamento do sistema GRP,⁶ conduzido pelo Departamento de Gestão Estratégica e Planejamento (DEGEP) em janeiro de 2020, foram mapeados os processos pelos quais os usuários responsáveis pelo acompanhamento da execução de projetos estratégicos utilizariam a fim de migrar para o sistema GRP.

6. GRP: sistema cuja finalidade é acompanhar o Plano de Gerenciamento de Projeto (PGP), que permite o cadastramento dos projetos, alterações dos mesmos, atualizações de cronograma, lançamento de tarefas realizadas e tramitações dentro do fluxo de aprovação.

■ **Mapeamento áreas envolvidas nesses macroprocessos**

Foram mapeadas junto ao DEGEP todas as áreas que, por estarem implementando o projeto estratégico do biênio 2019-2020, passariam a ser usuárias do sistema GRP a partir de março de 2020.

■ **Identificação de “focos” de solução**

Foram identificados o DEGEP e a DGPCF (Diretoria-Geral de Planejamento, Coordenação e Finanças) em articulação com a consultoria desenvolvidora do sistema GRP como os focos de solução.

■ **Identificação do perfil de usuário aderente à ferramenta**

Todos os participantes do treinamento foram convidados a participar e cadastrados na CoP. Durante o período de discussão, foram indicados vários outros usuários para os quais seria importante a participação na CoP.

Inicialmente, foram identificadas com maior aderência as áreas que mais sofreriam as consequências de possíveis problemas que poderiam ser apresentados pelo sistema GRP: o DEGEP e a DGPCF.

■ **Identificação e mobilização de participantes com perfil aderente ao definido na etapa anterior**

A mobilização foi realizada de forma “institucional” por meio de um convite enviado pelo DEGEP e, também um trabalho “corpo a corpo” feito pela equipe da DGCOM-DECCO.

As seguintes áreas apresentaram “perfil de usuário mais aderente”: a área mais envolvida diretamente com o sistema (DGPCF), a área com mais afinidade tecnológica (DG-TEC) e aquelas com projetos mais complexos e que, portanto, poderiam enfrentar maiores dificuldades no uso do sistema.

■ **Disponibilização de ambiente colaborativo de práticas**

Optou-se por utilizar a ferramenta Teams, do Office 365, por estar disponível para todos os usuários, não ser preciso fazer nenhum investimento financeiro, já terem sido realizados workshops sobre a ferramenta junto a todos os usuários e, por apresentar todos os pré-requisitos técnicos definidos previamente pela equipe DGCOM-DECCO como necessários.

Foi criada uma equipe no ambiente Teams, assim como foram convidados os participantes.

■ **Definição de moderador e especialista**

Foram definidos como moderador e especialista (aquele com o domínio técnico do tema) integrantes da equipe DGCOP-DECCO, por serem ao mesmo tempo usuários do sistema GRP, conhecedores da metodologia de gestão de projetos estratégicos e responsáveis pela implantação da CoP.

■ **Acompanhamento pela DGCOP-DECCO do uso do ambiente colaborativo de práticas**

Integrantes da equipe DGCOP-DECCO, do DEGEP e da DG-TEC exerceram os papéis de moderador e especialista, conforme mencionado no item acima.

04. Principais resultados alcançados:

Contados partir de 20 de março até o dia 11 de maio, havia-se chegado à marca de 39 dias úteis de interações no grupo GRP. Durante esse período, foram cadastrados 49 usuários, sendo que 71% deles foram ativos e interagiram com os demais por meio de 434 postagens e 424 respostas, com uma média de 23 trocas de mensagens diárias.

Como resultado dessas interações, cabe destacar as alterações realizadas pela consultoria no sistema para atender às necessidades dos usuários. Além disso, é importante lembrar do compartilhamento de dúvidas e do esforço conjunto para alcançar soluções.

Ao apoiar o processo de construção conjunta de soluções para o sistema GRP, a CoP possibilitou a utilização do sistema de forma mais eficiente para os usuários, o que concorrerá para o acompanhamento da implantação dos projetos estratégicos e do controle dos seus custos operacionais, evitando assim a geração de “[...] uma lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e sua implantação”.⁷



Figura 1 – Plano Estratégico Biênio 2019-2020 (p. 7)

7. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.; Uso do “Balanced Scorecard” como um Sistema de Gestão Estratégico.

PRESIDENTE

Desembargador CLAUDIO DE MELLO TAVARES

JUÍZ AUXILIAR DA PRESIDÊNCIA

Dr. Fábio Ribeiro Porto

**DIRETORIA GERAL DE COMUNICAÇÃO E DE DIFUSÃO
DO CONHECIMENTO (DGCOM)**

Solange Rezende Carvalho Duarte

**DECCO - DEPARTAMENTO DE GESTÃO E DISSEMINAÇÃO
DO CONHECIMENTO**

Marcus Vinicius Domingues Gomes

**DICAC – DIVISÃO DE ORGANIZAÇÃO DE ACERVOS
DO CONHECIMENTO**

Ana Claudia Elsuffi Buscacio

**DEGEP/GABPRES - DEPARTAMENTO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO**

Michele Vieira de Oliveira

**DGPCF - DIRETORIA-GERAL DE PLANEJAMENTO,
COORDENAÇÃO E FINANÇAS**

Carla Cristina P. Marques

SEDIF - SERVIÇO DE DIFUSÃO DOS ACERVOS DE CONHECIMENTO

Ana Cristina Erthal Leonardo

SEIVI - SERVIÇO DE IDENTIDADE VISUAL

Felipe Barreto

REVISÃO TEXTUAL DGCOM/DECCO

Wanderlei Barreiro Lemos

EQUIPE DE COORDENAÇÃO DA COP NO TEAMS - DECCO

Hilda Nogueira

Milene Tsuge

Sandra Almeida

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Juliana Veiga (DGCOM/SEIVI)

CAPA

Rodrigo Loureiro (DGCOM/SEIVI)

Sistema GRP

► Implementação



portal do
conhecimento

@tjrjoficial