# 1. Caso de Estudo

O Sr. Exmo. Presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE-RJ) recebeu uma determinação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) dizendo que até o final de 2012 todos os órgãos do Poder Judiciário deveriam implantar o sistema de ponto eletrônico para controlar a frequência de todos os servidores da justiça.

O Presidente é conhecido por ser um cumpridor de metas e desde que assumiu o cargo no TRE-RJ o tribunal tem ganhado reconhecimento por ser uma das cortes que estão acima de todas as metas definidas pelo Conselho, e para ele essa meta “boba” não pode deixar de ser cumprida.

Porém, a CHRO ponderou que há alguns problemas em cumprir essa determinação, primeiramente os servidores do TRE-RJ nunca tiveram nenhum tipo de controle no seu horário e são majoritariamente contra a adoção do ponto eletrônico. Segundo, ela mesma não está muito convencida de que o ponto eletrônico será eficiente, além disso, no papo de corredor as pessoas andam discutindo as diversas formas para “burlar” o ponto.

O CIO está radiante, seus funcionários são conhecidos por começarem o dia cedo e acabar tarde da noite. Até então esses funcionários não tinham como demonstrar as horas extras e agora eles poderão deixar guardadas em algum lugar as horas trabalhadas. Segundo o CIO eles trabalham tantas horas que poderão faltar alguns dias até sem prejuízo do trabalho ou de seu pagamento.

Já o Controle Interno ficou um pouco apreensivo com as ideias do CIO, ele acha que é bom dar prêmios aos que trabalham mais, porém ele escutou a ponderação da CHRO e acha que as pessoas poderão “burlar” o sistema para ganhar horas que nunca existiram.

A CLO está, segundo palavras dela, “pouco se lixando” para as vontades dos servidores. Quanto mais controle melhor. Ela quer o ponto eletrônico implantado o quanto antes, mas sem as gracinhas que o CIO deseja implantar.

Os servidores, maiores interessados no assunto, não estão sendo ouvidos pela alta administração. Alguns são totalmente contra e dizem publicamente que preferem burlar o sistema a “virar escravo”, outros se fazem de vítima e não sabem o motivo desse infortúnio. Até o pessoal de TI, ao contrário do CIO, está extremamente reticente quanto ao novo sistema.

Nesse cenário extremamente hostil, onde poucos querem a adoção do ponto eletrônico, foi montada uma comissão para disciplinar e implantar o sistema de frequência. O organograma do Tribunal é:

A comissão é formada por um servidor de cada diretoria, assessoria e unidade de primeiro nível (Corregedoria, Vice-Presidência e Presidência) totalizando 9 pessoas. Mais especificamente eles são: Alberto Roberto (Controle Interno), Bruno Santos (Judiciária), Carla Nunes (Recursos Humanos – Presidente da Comissão), Claudio Clemente (Presidência), João Loureiro (Assessoria de Administração), Julia Costa (Vice-Presidência), Maria Kay (Orçamento e Finanças), Ricardo Santos (TI) e Rita Coutinho (Corregedoria).

A comissão atende formalmente pelo nome de Comissão para Regulamentação e Implantação do Controle de Frequência do TRE-RJ, porém, na rádio corredor eles são chamados de carrascos e sofrem com diversas piadinhas.

A Presidente da Comissão para evitar problemas alugou uma sala próxima ao Tribunal de forma a proteger seus colegas das piadinhas, porém sem deixa-los distantes dos seus amigos e dos principais Stakeholders do projeto. Eles têm um prazo de doze meses para implantar e regulamentar o plano e para isso utilizarão os métodos de Gerência de mudanças ensinados na Fundação Getúlio Vargas, onde todos foram treinados, que consiste em:

1. Criar o sumário executivo com a visão da mudança, objetivos e metas.
2. Avaliar a mudança
   1. Descobrir: perfil da mudança, o perfil da organização e os riscos e impactos da mudança.
3. Definir a Equipe de Mudança especificando papéis e responsabilidades.
4. Planejar a Mudança
   1. determinar estratégias
   2. determinar de forma ampla:
      1. plano de comunicação
      2. atividades da mudança
      3. ferramentas e técnicas utilizadas
      4. politicas de recompensa / punição
      5. métricas para avaliação da implementação da mudança

Logicamente após isso eles irão implementar a mudança e colher índices necessários para avalia-la.

# 2. Sumário Executivo

Institucionalizar a frequência de servidores e colaboradores objetivando prover maior transparência do poder judiciário perante a população e prover maior eficiência na gestão de recursos do Tribunal. Para tal, implementar em seis meses o software de controle de ponto e implantá-lo para todos os servidores lotados na cidade do Rio de Janeiro e Grande Rio e em 1 ano em todo estado do Rio de Janeiro.

# 3. Avaliação da Mudança

## 3.1 Perfil da mudança

É uma mudança de **pequeno porte**, **incremental** causada por **mudanças legais e regulamentação** que abrange **toda a organização** que por sua vez possui majoritariamente uma **percepção negativa** do assunto. O perfil da mudança é orientado à **Teoria O** (Abordagem da Capacidades Organizacionais), pois o desejo da administração é encorajar a participação de todos os servidores no novo processo e construir uma no cultura na organização. Embora os pagamentos aos servidores estejam envolvidos no processo, o que se deseja é envolvê-los e motivá-los para essa nova realidade.

A mudança é de média duração e deverá ocorrer em 12 meses.

## 3.2 Perfil da Organização

A organização é formada por servidores públicos estáveis (o último concurso ocorreu em 2007). A variação etária segue descrita nos gráficos abaixo.

A análise do perfil da organização mostra que ela é uma estrutura hierárquica forte, que sofre pressão dos cidadãos fluminenses que exigem, principalmente após o incidente de 1996, eleições eficientes, “limpas” e um judiciário forte.

As responsabilidades de cada unidade são definidas em lei e regulamentações com força de lei. A autoridade é muito centralizada, por exemplo, depende do presidente a autorização de férias de todos os servidores. A delegação é mínima e o controle é considerado excessivo.

A comunicação possui baixa fluidez, os servidores são comunicados sempre através de atos e resoluções publicados no Diário da Justiça e na intranet. Pedidos só são aceitos através de memorandos. A comunicação vem normalmente de cima para baixo. Quase 80% dos servidores acham que não há envolvimento deles com as decisões da organização.

Apesar dessas características a integração informal entre as equipes das diversas unidades existe e líderes são encontrados espalhados por toda a organização, embora nem sempre eles ocupem o cargo de gerência da unidade.

A tecnologia que será utilizada nessa mudança é disponível e de domínio geral, o processo de frequência é comum em diversas empresas e as ferramentas necessárias para tal são simples de construir, adquirir e utilizar.

## 3.3 Riscos e Impactos da mudança

|  |  |
| --- | --- |
| Riscos | Impactos |
| A alta administração ser dispensada de registro de ponto. | Falta de incentivo aos subordinados que não terão o exemplo de seus superiores hierárquicos. |
| O software de controle de ponto falhar na implantação. | O processo poderá cair em descrédito já que os servidores não terão onde registrar o seu ponto. |
| Pessoas burlarem o processo. | Além dos óbvios problemas legais, se as pessoas perceberem que é fácil “enganar” o sistema a imagem do Tribunal poderá ficar em descrédito. |
| Controle excessivo da gerência. | Alguns gerentes podem exigir mais do que a perfeição de seus subordinados com relação ao horário e o rendimento desses últimos poderá diminuir. |
| A flexibilidade de horário poderá gerar momentos em que não há ninguém no cartório eleitoral para atender o cidadão. | Cidadãos que não forem atendidos no horário em que a Zona Eleitoral deveria estar aberta irão recorrer aos meios de comunicação para fazer a denúncia e consequentemente isso ira arranhar a imagem do TRE-RJ. |

# 4. Equipe de Mudança

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pessoa | Papel | Descrição |
| Presidente | Patrocinador | Pessoa responsável por dar suporte e subsidiar à mudança. |
| Comissão para Regulamentação e Implantação do Controle de Frequência do TRE-RJ | Agentes | Conjunto de servidores que são responsáveis por implantar a mudança na organização. |
| Coordenadora de Pessoal | Agente | É a pessoa responsável pelo controle de frequência dos servidores antes e depois da implantação do novo processo. |
| Servidores do TRE-RJ | Alvos | Pessoas farão o registro de ponto eletrônico. |
| CIO | Defensor | O único da alta administração que está realmente empolgado com a mudança. Embora ele não possa sancioná-la o poder de influência dele é bastante alto. |

# 5. Planejamento da Mudança

## 5.1 Estratégia

Por ser uma mudança que está ferindo o ego dos servidores e principalmente o seu dia a dia, a comissão optou por utilizar uma estratégia participativa para a mudança. Ela realizará uma série de eventos para apresentar as vantagens do novo modelo, pedirá para que os servidores opinem em reuniões e no Fórum On-line e dará cursos on-line para ensinar aos servidores como realizar as ações conhecidas como Pós-ponto: Alterações de marcação, abonos, compensações, etc.

O sindicato e a associação dos servidores serão chamados para compor a comissão que pretende inclusive trazer de pessoas de outros órgãos do judiciário para que esses apresentem suas experiências de implantação de ponto eletrônico.

## 5.2 Plano de Comunicação

**COM1**

* Quem: Comissão
* O que: Reunião de alinhamento de conhecimento
* Quando: 03/01/2012
* Por que: Alinhar o conhecimento entre os integrantes da comissão com relação ao registro de ponto.
* Como: Reunião formal que será realizada no escritório do projeto.
* Convocador: Carla Nunes - Presidente da Comissão

**COM2**

* Quem: Comissão + Corpo Diretor
* O que: Reunião de obtenção de expectativas com os Stakeholders e patrocinador.
* Quando: 05/01/2012
* Por que: Obter parâmetros desejados dos Stakeholders da alta administração antes da implementação de qualquer produto do projeto.
* Como: Reunião formal que será realizada na sala de reuniões da presidência.
* Convocador: Presidente do Tribunal

**COM3**

* Quem: Comissão + Servidores
* O que: Apresentação do Projeto de Ponto Eletrônico (o que é, para que serve, vantagens, prazo, etc.)
* Quando: 09/01/2012
* Por que: Tornar o projeto público e Comunicar aos principais Stakeholders.
* Como: Webcast que após a realização deverá ficar disponível para Download na intranet.
* Convocador: Comissão

**COM4**

* Quem: Comissão + Sindicato + Associação de Servidores
* O que: Convite para participação no projeto
* Quando: 12/01/2012
* Por que: Um projeto “mal visto” pelos servidores e que mexe no bolso deles deverá contar com a participação dos membros dessas agremiações que serão utilizados pela comissão, principalmente, para evidenciar riscos relativos a direitos trabalhistas.
* Como: Reunião formal no escritório do projeto
* Convocador: Carla Nunes - Presidente da Comissão

**COM 5**

* Quem: Alguns membros da comissão + servidores
* O que: Apresentação e debate sobre o ponto eletrônico.
* Quando: Quinzenalmente de 12/01/2012 até 09/02/2012
* Por que: Dirimir dúvidas dos servidores, aproximá-los do projeto e obter expectativas e sugestões dos servidores.
* Como: Apresentações e debates no auditório da Escola Judiciária
* Convocador: Comissão

**COM 6**

* Quem: Membros da comissão + Servidores + Alta administração
* O que: Fórum de dúvidas
* Quando: Período indeterminado, começando do dia 12/01/2012
* Por que: Dirimir dúvidas dos servidores, aproximá-los do projeto e obter expectativas e sugestões dos servidores.
* Como: Fórum on-line de perguntas e respostas dos servidores.
* Convocador: Comissão

**COM 7**

* Quem: Membros da comissão
* O que: reunião para reporte de conclusão de atividades.
* Quando: Semanalmente
* Por que: Reportar aos outros membros da comissão como está o andamento das atividades sobre a qual cada um é responsável, monitorar e controlar o projeto.
* Como: Reuniões na sala do escritório do projeto
* Convocador: Carla Nunes - Presidente da Comissão

**COM 8**

* Quem: Gerente de RH
* O que: Reporte de andamento do projeto
* Quando: mensalmente
* Por que: Apresentar o andamento do projeto para uma das principais Stakeholders.
* Como: Reporte contendo: Macro atividades, prazo planejado X realizado e custo planejado X realizado.
* Convocador: Carla Nunes - Presidente da Comissão

**COM 9**

* Quem: Equipe de desenvolvimento de Software
* O que: Apresentação do conjunto de funcionalidades desenvolvido na Sprint.
* Quando: quinzenalmente
* Por que: Avaliar se as funcionalidades do software desenvolvido pela TI estão de acordo com a legislação e as expectativas da comissão.
* Como: Reunião de apresentação e teste de software na sala da TI.
* Convocador: Ricardo Santos – Representante da TI na comissão

**COM 10**

* Quem: Comissão + Servidores
* O que: Apresentação do sistema
* Quando: Após o desenvolvimento de 80% do software
* Por que: Apresentar para os servidores as funcionalidades disponíveis no controle de ponto
* Como: Webcast e manual on-line que deverão ficar disponíveis para download
* Convocador: Ricardo Santos – Representante da TI na comissão

**COM 11**

* Quem: Servidores
* O que: Apresentar e espalhar mensagens que apresentem as vantagens do ponto eletrônico em todo o tribunal e inspirem o uso do mesmo.
* Quando: Um mês antes da implementação do software para os servidores do Rio e Grande Rio
* Como: Cartazes e banners espalhados na sede, unidades administrativas e zonas eleitorais e na intranet.
* Convocador: João Loureiro – Representante da Assessoria de Administração na Comissão.

**COM 12**

* Quem: Servidores
* O que: Lembrá-los sobre o início do ponto eletrônico
* Quando: Três dias antes do início do registro eletrônico de ponto. Ocorre duas vezes, uma para o grupo do Rio e Grande Rio e depois para as zonas eleitorais do interior.
* Como: Lembretes sobre os computadores dos servidores e aviso na intranet.
* Convocador: João Loureiro – Representante da Assessoria de Administração na Comissão.

**COM 13**

* Quem: Comissão
* O que: Reunião de encerramento do Projeto e compilação de lições aprendidas.
* Quando: 12/2012
* Como: Reunião na sala do Escritório do Projeto.
* Convocador: Carla Nunes - Presidente da Comissão

**COM 14**

* Quem: Comissão + Equipe de TI + Alta administração
* O que: Reunião de comunicação de encerramento e comemoração do projeto.
* Quando: 12/2012
* Como: Reunião no restaurante Paladar Carioca
* Convocador: Carla Nunes – Presidente da Comissão

**Com 15**

* Quem: Comissão + Servidores + Equipe de TI
* O que: Debate sobre melhoria do software e processo de frequência eletrônica.
* Quando: de janeiro / 2013 até março / 2013
* Como: Apresentações e Debates mensais por inscrição na Escola Judiciária
* Convocador: Comissão

COM 16

* Quem: Comissão
* O que: Reunião de discussão sobre indicadores, recompensas e punições
* Quando: Mensalmente a partir de julho de 2012 até março de 2013.
* Como: Reunião na sala de projetos do TRE-RJ
* Convocador: Comissão

## 5.3 Atividades da mudança

| Descrição | Quando | Responsável |
| --- | --- | --- |
| Convocar para reunião de alinhamento de expectativas (COM1). | 20/12/2011 | Carla Nunes |
| Convocar para Reunião de obtenção de expectativas com os Stakeholders e patrocinador (COM2). | 20/12/2011 | Presidente do Tribunal |
| Reunir a comissão e dar início aos trabalhos. | 03/01/2012 | Carla Nunes |
| Alugar e preparar sala externa para Comissão. | 04/01/2012 | João Loureiro |
| Reunir com a alta administração e obter expectativas. | 05/01/2012 | Presidente do Tribunal |
| Convocar servidores para apresentação do projeto (COM3). | 05/01/2012 | Carla Nunes |
| Convocar sindicato e associação de servidores para reunião convite (COM4). | 05/01/2012 | Carla Nunes |
| Apresentar o projeto para os servidores. | 09/01/2012 | Comissão |
| Convidar sindicato e associação para compor o projeto. | 12/01/2012 | Comissão |
| Definir técnicas para mudança, recompensas, punições e indicadores de efetividade da mudança. | 16/01/2012 | Comissão |
| Implementar o software de registro eletrônico do ponto | Prazo: abril de 2012 | Ricardo Santos |
| Reunião com agentes externos (Gerentes de outros tribunais que já implantaram o Ponto Eletrônico) | Quinzenal  Começando em 13/01/2012 | Comissão |
| Desenvolvimento da legislação necessária para o ponto eletrônico | Prazo: abril de 2012 | Bruno Santos, Rita Coutinho, Representante do sindicato e da associação**.** |
| ... | ... | ... |
| Implantação do Ponto Eletrônico no Rio e Grande Rio | 01/06/2012 | Comissão |
| Obtenção de resultados (indicadores) | Início em 01/07/2012 mensalmente todo dia 1º | Comissão |
| Reuniões mensais para decisões sobre discussão de indicadores, recompensas, punições e feedback | Início em 02/07/2012, mensalmente todo dia 2 até março de 2013 | Comissão |
| Implantação do Ponto Eletrônico no Interior | 01/12/2012 | Comissão |
| ... | **...** | **...** |

## Ferramentas e Técnicas utilizadas

**Equipe de Gestão de Transição**

Comissão para Regulamentação e Implantação do Controle de Frequência do TRE-RJ alocada em tempo integral até agosto de 2012 para iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle da mudança. Após esse período serão realizadas reuniões semanais ou encontros convocados pela Presidente da Comissão para discussão sobre indicadores, monitoramento, ajustes e controle dos resultados.

**Antecipação e gerenciamento de reações**

Riscos deverão ser mensurados e tratados conforme boas práticas definidos no PMBOK. Foi desenvolvido pela TI um Sistema Gerenciamento de Risco chamado **R-** para que deverá ser utilizado pela comissão para reduzir os riscos inerentes às mudanças que estão sendo aplicadas.

Tratar a percepção negativa que os servidores da instituição possuem com relação à mudança. Utilizar os defensores da mudança como “marketing” da mesma na alta administração e obter dos 13% que a vêm com oportunidade apoio para disseminar o máximo de vantagens possíveis.

Capacitar os servidores no novo processo de frequência apresentando de forma clara, objetiva e simples como funcionará a nova forma de trabalho. Utilizando apresentações, debates e webcasts. O objetivo dessa capacitação é fazer com que os estágios da resistência sejam mais rápidos e tornar a percepção negativa em positiva para os servidores do TRE-RJ.

**Acompanhamento de Indicadores**

Após definição de indicadores, será utilizado para registro da informação, definição de metas periodicidade de obtenção o sistema Indica desenvolvido pela TI para o Planejamento Estratégico. Nesse sistema a TI disponibiliza a automação dos indicadores definidos e a comissão define periodicidade e metas que deverão ser atingidos. Ele também utiliza o sistema de semáforos e alertas para comunicar a “saúde” do indicador.

## 5.5 Políticas de Recompensa / Punição

A política de recompensa / punição que será adotada:

**Punição**

Servidores que tiverem atrasos ou faltas injustificados nos pontos terão descontados do seu salário o percentual relativo àquela falta.

**Recompensa**

Não há disposição de dinheiro para bancar recompensas financeiras, mais recompensas imateriais foram discutidas e aprovadas pela alta administração. Serão elas:

* Para cada mês que o servidor cumprir 100% da sua carga horária estipulada, sem solicitar nenhuma alteração de ponto por esquecimento ele ganhará um dia de folga. Essa recompensa vale durante seis meses após a implantação do sistema e a folga deve ser combinada com a chefia imediata para que não haja prejuízo do trabalho.
* A unidade organizacional que tiver mais do que 90% dos seus servidores com 100% da sua carga horária estipulada cumprida terá prioridade em:
  + Aquisição de treinamento
  + Aquisição de computadores

## 5.6 Métricas para avaliação da implementação da mudança

Indicador 01