

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

REF: Reunião de Análise da Estratégia – 27 de maio de 2014
Relatório de Análise da Estratégia relativo ao 4º trimestre de 2013 (consolidação de 2013)

Objetivo estratégico impactado:	PRESTAR SERVIÇOS DE EXCELÊNCIA
---------------------------------	--------------------------------

Ação a ser implementada	Prazo para implementação
REALIZAR ESTUDO DE VIABILIDADE PARA AMPLIAÇÃO/OTIMIZAÇÃO DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO.	AGOSTO DE 2015
Responsável pela implementação: GISELE GONELI DE LACERDA	

Atividade	Data da implementação
1. APROVAR AS UNIDADES QUE ATUARÃO NO GRUPO DE ESTUDO (SUGERIDAS AS SEGUINTE UNIDADES: PRES, CRE, OUV, DG, STI, ASCOM)	27/05/2014
Responsável pela implementação: COMITÉ GESTOR DA ESTRATÉGIA	

Detalhamento da implementação da ação : (*)

O Comitê Gestor da Estratégia aprovou, na Reunião de Análise da Estratégia realizada em 27 de maio de 2014, as unidades que deverão compor grupo de estudo para analisar a viabilidade de ampliação/otimização dos canais de comunicação com o público externo, a saber: Presidência, Corregedoria, Ouvidoria, Diretoria-Geral, Secretaria de Tecnologia da Informação e Assessoria de Comunicação Social.

Documentação: ATA nº 1/2014/ASPLAN/DG, Prot. nº 26.442/2014, disponível, também, no Portal da Estratégia deste Tribunal.

COMENTÁRIOS DO GESTOR (**)

Atividade	Data da implementação
2. ELABORAR O ESTUDO DE VIABILIDADE	
Responsável pela implementação: GRUPO DE ESTUDO	

Detalhamento da implementação da ação: (*)

A elaboração do estudo de viabilidade não foi realizada, em razão dos motivos apresentados no campo “Comentários do Gestor”, abaixo. Visando agilizar os trabalhos para cumprimento do plano de ação, foram elaboradas pelo Gestor as diretrizes a serem tomadas pelo Grupo de Estudo, apontando os produtos que devam ser apresentados para viabilizar a ampliação/otimização dos canais de comunicação com o público externo, conforme a seguir apresentado:

O estudo de viabilidade para otimizar e ampliar os canais de comunicação com o público externo deverá objetivar:

- 1 - Adequar a demanda externa aos canais de comunicação existentes neste Tribunal, verificando a necessidade de criação de novos canais.
- 2 - Garantir maior fidedignidade aos indicadores do objetivo relacionado aos canais de comunicação, avaliando corretamente o grau de prontidão desse serviço.
- 3 - Aprimorar o primeiro contato do público externo com o TRE/RJ, prestando serviços de excelência, na efetiva solução das questões apresentadas.

Para alcançar os objetivos acima, o grupo de estudos deverá realizar as seguintes tarefas, ou verificar a possibilidade de concretizá-las:

- Discriminar os canais de comunicação oferecidos hoje pelo Tribunal ao público externo.
- Realizar levantamento dos pedidos efetuados pelos clientes da Justiça Eleitoral junto aos atuais canais de comunicação existentes no Tribunal, identificando e agrupando as frequentes demandas.
- Sistematizar canais de comunicação específicos para as demandas identificadas e agrupadas, aprimorando o primeiro contato do público externo com o TRE/RJ. A medição do grau de prontidão do atendimento ao público só será fidedigna se o objeto de avaliação respeitar a finalidade do canal de comunicação. (A criação e implementação do canal de comunicação estão fora do escopo do projeto).
- Reformular a Ouvidoria, tornando-a um canal de comunicação residual. A Ouvidoria seria o estágio a se recorrer se insatisfatório o primeiro contato com uma unidade específica de atendimento ao público externo, sendo verificado o mau atendimento por qualquer setor deste Tribunal ou ainda ocorrendo absoluta ausência de resposta à demanda.
- Elaborar plano de comunicação para divulgação dos novos canais de comunicação.
- O risco para implementação das tarefas pelo grupo de estudos é ocorrer a fusão da Vice-Presidência com a Corregedoria, prevista por novo Regimento Interno, durante a elaboração do estudo, o que poderá atrasar a entrega dos produtos finais, uma vez que a Vice-Presidência é a unidade responsável pela Ouvidoria, e a fusão poderá alterar a unidade que ficará responsável por essa atribuição.

As diretrizes acima deverão subsidiar a “análise de viabilidade” de que trata esta atividade do plano de ação. As reuniões de análise de viabilidade serão realizadas com a participação dos representantes das unidades definidas pelo Comitê Gestor da Estratégia, sob coordenação da responsável pelo plano de ação, devendo ser registradas em atas. Como produto final desta atividade, será elaborado o Termo de Abertura do Projeto “*Otimização dos canais de comunicação com os públicos externos*”, que elencará, entre outras informações, as características do(s) produto(s) e/ou serviço(s) que deverão ser criados e a abrangência do projeto.

As reuniões de análise de viabilidade serão realizadas a partir de junho e estima-se que o TAP seja apresentado na RAE de agosto.

Em 02 de julho de 2015, o grupo constituído se reuniu para o 1º encontro.

Nas reuniões realizadas com o Grupo, formado pelos servidores GISELE GONELI DE LACERDA, representante da Presidência e gerente, ODLAN VILLAR FARIAS, representante da Vice-Presidência/Ouvidoria, ALBERTO CARMO DE ARAÚJO, representante da STI, Chefe da SEINTE - Seção de Administração INTRANET/INTERNT, RAFAEL FILGUEIRAS LEMOS, representante da CRE, Chefe da SEAAZE - Seção de Atendimento e Apoio às Zonas Eleitorais, MAURICIO DUARTE, representante da ASCOM - Assessoria de Comunicação, corroborou-se o problema inicial, ou seja, que a Ouvidoria estaria atendendo a demandas para além de sua competência, sobretudo no tocante àquelas informações básicas. O que não seria em si um fato prejudicial à rotina do setor. Não é por conta de atender demandas de prestação de informações triviais que a unidade perde sua produtividade. Por outro lado, a questão nem por isso se esvai, porque o foco deste Plano de Ação surgiu em razão da análise do desempenho da Ouvidoria, que, tendo sua rotina de trabalho prejudica ou não, continuará contaminada pelo erro, persistindo a existência de um resultado frágil, nos moldes da análise de desempenho realizada hoje.

Importa novamente frizar que este Plano de Ação foi criado em razão da verificação de que os indicadores da Ouvidoria não estariam demonstrando o resultado real dos atendimentos, tendo em vista que esse canal de comunicação estaria assumindo funções fora de seu escopo.

Nos termos da Resolução TRE/RJ nº 786/2011, que regulamenta os procedimentos da Ouvidoria do TRE/RJ, é atribuição dessa unidade, dentre outras, esclarecer dúvidas e encaminhar informações prestadas pelas demais unidades ao demandante, com o objetivo de servir de canal de comunicação direta entre o cidadão e o Tribunal, com vistas a orientar, transmitir informações e colaborar no aprimoramento de suas atividades para o eficaz atendimento das demandas acerca dos serviços prestados por seus órgão.

Portanto, ainda que seja atribuição da Ouvidoria esclarecer dúvidas ao público externo, servindo como o canal direto de comunicação, não deveria ser competência da Ouvidoria prestar informações básicas, como, por exemplo, o número de telefone de uma zona eleitoral. Esse tipo de informação pode, e deve, estar disponível ao público através de outro canal, seja ele por meio virtual ou por contato telefônico. O Tribunal possui essas ferramentas, no entanto, elas não estão sendo utilizadas da maneira mais proveitosa possível. É preciso trabalhar para otimizá-las, e para isso é fundamental diagnosticar qual é afinal o problema existente.

Verificamos que esse problema ocorre, sobretudo, porque os poucos canais de comunicação existentes no Tribunal são

utilizados de modo pouco produtivo. Dessa forma, identificamos que precisamos otimizar os canais de comunicação de que dispomos antes de pensarmos em sua ampliação através da criação de nova unidade ou estrutura. A otimização gera menos ou nenhum custo e tem aplicação imediata. Assim, começamos o estudo de viabilidade pela otimização dos canais de comunicação.

O Tribunal conta hoje com apenas 2 canais de comunicação com o público externo em ação: Ouvidoria e SEAAZE. Os atendimentos de ambas essas unidades são prestados através do telefone e da internet.

O que acontece então para que esses canais não estejam sendo utilizados da maneira correta, gerando resultados aquém de suas potencialidades?

Identificamos, sobretudo, 2 problemas :

Primeiro, o modo de divulgação desses canais ao público externo.

Segundo, ausência de comunicação interna, ou seja, o servidor não reconhece ser sua competência prestar informações ao público, e, por outro lado, também não sabe de quem seria essa responsabilidade, e acaba redirecionando o eleitor ao canal de comunicação errado.

Antes de passar a essas respostas, precisamos dar conta de outras perguntas fundamentais:

1ª. Quem é nosso cliente?

2ª Por que nosso cliente nos procura?

3ª. Qual instrumento nosso cliente utiliza para se comunicar conosco?

Diante dessas questões, verificamos a necessidade de delimitar o escopo deste Plano de Ação.

Respondendo à 1ª pergunta, sabemos que nosso cliente é amplo: eleitor, advogado, magistrado, candidato, representante de partido político. No entanto, identificamos nesse rol o eleitor como a parte mais carente da Justiça Eleitoral. Entendemos também que, embora estejamos focados no eleitor, quaisquer alterações promovidas que o beneficiem, automaticamente serão vantajosas a todos os representantes do nosso público externo. E por isso definimos o ELEITOR o público-alvo deste estudo.

Respondendo à 2ª pergunta, as razões fundamentais que fazem os eleitores procurarem a Justiça Eleitoral são: obter informações ou realizar uma reclamação. Ambos os motivos buscam a solução de um problema.

Para sabermos quais os canais que os eleitores preferem utilizar, precisaríamos primeiro conhecer nosso eleitor. Sabemos que é infinita a pluralidade de perfis existentes, influenciados por nível de escolaridade e poder econômico, no entanto, é um fato apurado não só na rotina diária de trabalho, mas também no dia-a-dia prático da vida, que a *internet* se consolida como a ferramenta mais utilizada na solução das mais diversas questões. Até para aqueles que preferem utilizar o telefone na comunicação, certamente, primeiro buscarão para qual número ligar através da *internet*.

Assim, identificamos que a *internet* e o telefone são os instrumentos mais utilizados pelo eleitor para se comunicar com a Justiça Eleitoral, respondendo à 3ª pergunta.

Por todo o exposto, consideramos que a mudança no sitio eletrônico do TRE/RJ conseguiria otimizar os canais de comunicação de que dispomos, de modo a solucionar consideravelmente o problema que estamos estudando.

Mas, antes de mais nada, precisamos enxergar a *internet* não somente como ferramenta através da qual se alcançará a solução de determinado problema, mas como podendo ser a solução do problema. A *internet* é por excelência um canal de comunicação, e não somente mera ferramenta de mediação entre o usuário e a unidade do Tribunal responsável por prestar atendimento ao público. A *internet* por si só pode prestar esse atendimento. E para isso, é preciso que as informações estejam ali compiladas de forma clara e que possam ser encontradas de maneira simples e rápida.

À análise rápida do sitio eletrônico do TRE/RJ, notamos que as informações estão dispostas de maneira muito pulverizada. Dessa forma, ao buscar uma informação e não a encontrando, o eleitor acaba utilizando a Ouvidoria para obter o que procura ou liga para o primeiro telefone disponível. E muitas vezes as informações requeridas poderiam ser encontradas no próprio *site*: um número de telefone de uma zona eleitoral, o endereço do Tribunal, os documentos necessários para o alistamento, o horário do expediente.

De que maneira, então, poderemos otimizar o uso da *internet* pelos nossos usuários?

1º - Concentrar as informações de utilidade para o eleitor de modo que sejam acessadas através de 1 único caminho, induzindo-o, ainda, a seguir os passos corretos até a Ouvidoria ou ao "Fale Conosco".

2º - Melhorar a linguagem utilizada nos textos informativos do *site*, visando atingir a compreensão de todos os perfis de eleitores, não sendo suficiente apenas recortar e colar a letra da lei.

3º - Reduzir o texto explicativo, condensando ao máximo as informações que devem ser lidas pelo usuário para dirimir suas dúvidas.

A aposta dessa modificação é que um número bastante razoável de eleitores consiga solucionar seus problemas lendo as informações constantes do *site*, sem a necessidade de ampliar suas buscas utilizando outros recursos, quais sejam, a Ouvidoria

e o "Fale Conosco".

Os detalhes das modificações sugeridas estão na Análise sobre os canais de comunicação apresentada pelo integrante Alberto Carmo de Araújo na Análise do problema 1, em anexo, tendo como exemplo, retirar o *banner* da Ouvidoria da página principal do *site*, pois induz que o eleitor a utilize imediatamente, sem percorrer antes o caminho para obtenção da informação que consideramos desejável.

Sugerimos ainda as páginas da Receita Federal e do TRE de Santa Catarina como modelos de bom aproveitamento na oferta das informações aos seus usuários.

Diagnosticado o problema que circunda a Ouvidoria, outra complicação emergiu durante as discussões: a prática contraproducente que afeta à SEAAZE no atendimento ao público externo, como responsável pelo atendimento da ferramenta do "Fale Conosco". Se por um lado, o atendimento realizado pela Ouvidoria causa fragilidade no resultado da análise de desempenho; por outro lado, a SEAAZE, através do "Fale Conosco", servindo de canal de comunicação direto entre o cidadão e o Tribunal afeta rigorosamente a rotina de trabalho dessa unidade. Esta seção respondeu a 8 mil *emails* no ano de 2014, pelo preenchimento do formulário disponível através do "Fale Conosco". Esse quantitativo é incrementado pelo fato de o "Fale Conosco" ser o canal de comunicação divulgado pelo TSE como contato do TRE/RJ na página referente ao Disque-Eleitor. Note que o TRE/RJ é o único Tribunal Eleitoral do País que não fornece número de telefone como meio de contato a ser utilizado pelo eleitor. Além das diversas ligações recebidas por dia, as quais são muitas vezes transferidas pelos próprios servidores da Sede, que ou não recebem a orientação adequada para prestar a informação demandada ou não se identificam como responsáveis na prestação desse serviço.

Dessa forma verificamos que o problema, primeiramente identificado como prejudicial somente à Ouvidoria, na verdade, afeta muito mais a SEAAZE. E uma vez que este estudo tem como objetivo otimizar os canais de comunicação existentes neste Tribunal, e sendo a SEAAZE uma referência de intermediação direta entre o cidadão e o Tribunal, é imprescindível que essas questões integrem este estudo.

Na Análise do problema 2, junto às considerações feitas pelo Chefe da SEAAZE, Rafael Filgueiras Lemos, ambas em anexo, algumas soluções podem ser utilizadas para reduzir consideravelmente os impactos negativos na rotina de trabalho dessa unidade, bem parecidas com aquelas sugeridas à melhoria da Ouvidoria: I - Retirar o destaque do "Fale Conosco" da página principal, visando induzir o eleitor a primeiro procurar as informações no *site*, que estariam então disponíveis de forma clara e objetiva, concentradas em um único caminho, e não mais espalhadas pela página, o que confunde o eleitor; II - cada página com as informações sobre determinado tema procurado pelo eleitor deve, ao final do texto, possuir a seguinte pergunta a ser respondida em *checkbox* 'sim' ou 'não': "Essa informação atendeu a sua dúvida?". Esse *feedback* seria utilizado ainda como ferramenta de medição de satisfação do cliente, o que promoveria o constante aperfeiçoamento no fornecimento dos serviços. III - ao escolher o *checkbox* 'não' do item anterior, o usuário escolheria como prosseguir na sua busca, obtendo o telefone de contato de sua zona eleitoral para dirimir suas dúvidas, ou optando pelo preenchimento do formulário do "Fale Conosco". O interessante desse procedimento é que ao mesmo tempo que se proporcionaria ao eleitor escolher os canais de comunicação que prefere utilizar, reduziria o quantitativo de formulários a serem processados pela SEAAZE. Essa proposta foi implementada parcialmente como ação-piloto, visando verificar se as mudanças sugeridas geram, de fato, resultados efetivos, além de subsidiar eventual Projeto a ser iniciado a partir deste estudo. Os resultados poderão ser avaliados em alguns meses. A mudança na página *web* realizada nesse piloto está em anexo. Ressaltamos apenas a importância essencial de se buscar sempre uma comunicação clara e objetiva com o usuário, utilizando-se de textos concisos e de linguagem pouco rebuscada e técnica.

Por fim, sugerimos ainda que seja criado sistema informatizado similar ao utilizado pela Ouvidoria para SEAAZE, uma vez que essa unidade processa todo trabalho atinente ao "Fale Conosco" manualmente, o que torna inviável realizar análises estatísticas, por exemplo, impossibilitando a realização da análise de desempenho pormenorizada, fundamental na prestação de serviço de excelência.

Em conclusão, as soluções convergem para o mesmo objetivo: aumentar o potencial do *site* do TRE/RJ como solucionador de problemas ao mesmo tempo em que permite que as unidades de atendimento ao público externo não sejam assoberbadas com tarefas que fogem a sua competência.

Importante ressaltar que para que essas medidas sejam bem sucedidas, a comunicação interna precisa também sofrer ajustes. Pois de nada adiantará o esforço dessas unidades na otimização dos canais de comunicação se os servidores continuarem a transferir as ligações que ainda possam persistir aos setores errados, desconhecendo completamente a estrutura interna do Tribunal.

Vê-se, portanto, que embora existam vários procedimentos a serem adotados na melhoria dos canais de comunicação existentes neste TRE, e que, acreditamos, poderão solucionar quase absolutamente os problemas hoje enfrentados pelas unidades de atendimento ao público, urge considerar a implantação de uma central de atendimento telefônica neste Tribunal. Como já dito antes, o contato através da comunicação telefônica ainda é priorizada por diversos eleitores.

Mesmo que consigamos concretizar todas as sugestões aqui trazidas, e que sejam elas de fato efetivas, é muito precária nossa estrutura de atendimento ao público no que se refere ao atendimento a distância. Verifica-se na rotina diária a necessidade fundamental de criação de uma central de atendimento telefônico, cujo objetivo principal seria atender demandas de informações gerais, que não podem ser alcançadas pelo eleitor no *site*, seja pela caracterização de uma dificuldade intelectual

na interpretação das informações disponíveis, seja pelo sentimento de segurança do eleitor através do contato verbal promovido através do atendimento telefônico. Em que pese serem as zonas eleitorais unidades de atendimento ao eleitor, saber como contatá-la é um problema que deve ser resolvido na Sede e pela Sede, e é isso a que se propõe este estudo. Ademais, não se pode exigir que o eleitor resolva seus problemas pessoalmente nas unidades de atendimento, quando sua demanda pode ser facilmente solucionada a distância.

Uma central de atendimento telefônico como um canal de centralização de demandas de informação, sendo referência tanto para o público externo quanto para os servidores, entende o grupo, seria solução para os problemas enfrentados pela Ouvidoria e, sobretudo, pela SEAAZE. Isso porque os problemas aqui descritos ocorrem pela absoluta ausência de uma unidade que fosse referência de comunicação com o público externo. Portanto, com relação à ampliação dos canais de comunicação do TRE/RJ, o grupo é unânime na solução através da criação de uma central de atendimento telefônico. Em contato com a SSG obtemos as seguintes informações a respeito da viabilidade da implantação de uma central de atendimento telefônico:

1 - Quanto à disponibilidade de ramais:

Opção 1 - Número de telefone com prefixo convencional:

O Tribunal possui contrato de central de PABX e foram solicitados mais 2000 ramais digitais. Diante disso há a possibilidade de reservar 10 a 20 desses ramais para receberem chamadas de um número principal. Dessa forma, o eleitor ligaria para esse número principal e o ramal disponível seria acionado. Nesse caso o recurso humano a ser utilizado poderia ser contratado. A SAD já tem experiência e precedentes nesse tipo de contratação, havendo inclusive um preparado para Biometria.

Opção 2 - Número de telefone com prefixo 0300 ou 0800:

O Tribunal não possui essa estrutura, tendo que ser solicitado à concessionária digitronco. Os recursos humanos seriam, tal qual a opção 1, obtidos através de contrato.

Opção 3 - Call Center

O Tribunal teria que contratar o serviço de Call Center, o qual incluiria toda estrutura necessária, com atendentes, ramais e PABX, podendo inclusive ser na modalidade remota.

2 - Quanto à disponibilidade de espaço físico:

Opção 1 - Sala na sobreloja do prédio nº 194, que costuma ser utilizada nas Eleições. O local está sendo preparado para servir de central da biometria. Não haveria, no entanto, segundo análise logística, óbice à sala alocar permanentemente uma central de atendimento telefônico.

Opção 2 - CAE - SEDE. Seria analisada a possibilidade de o espaço ser utilizado para as duas finalidades: CAE e atendimento telefônico.

O grupo entendeu que a escolha da melhor opção a ser adotada não seria da sua responsabilidade, restringindo-se à apresentação da viabilidade da implantação do serviço.

No que tange à otimização dos canais de comunicação, o grupo de igual modo entendeu que não seria sua competência concretizar as alterações propostas, sugerindo, portanto, que o resultado deste estudo seja também encaminhado ao Comitê Gestor do Portal, independente da formalização de projeto com esse propósito.

Concluo, portanto, diante de todo exposto, que os resultados deste estudo ainda não são suficientes para subsidiar um Projeto. Embora tenham sido feitos diagnósticos importantes e verificados situações que urgem ser modificadas, faltam produtos concretos para subsidiar as premissas necessárias à elaboração de um Termo de Abertura de Projeto. Soma-se a isso, o fato de termos identificado que os maiores problemas a serem fixados, no que se refere à otimização dos canais de comunicação, residem na estrutura do sítio eletrônico do Tribunal. E tendo em vista que já existe o grupo formado para esse mesmo fim, seria mais produtivo entregar o resultado deste estudo ao Comitê Gestor do Portal, concentrando o poder de decisão. De igual modo, no que se refere à ampliação dos canais, embora tenham verificada a real possibilidade de implantação de uma central de atendimento telefônico, ainda é preciso análise mais técnica para sugerir a melhor opção. Seria o caso, portanto, de se proceder a um estudo voltado para esse objetivo específico, que teria como produto a apresentação de uma solução concreta e viável a ser submetida à apreciação Superior para, finalmente e tão somente, realizar.

COMENTÁRIOS DO GESTOR (**)

Em razão do período eleitoral, verificou-se que as unidades indicadas estão plenamente envolvidas com as Eleições 2014, sobretudo a Vice-Presidência, unidade que seria a maior interessada, em razão da atribuição de responsável pela Ouvidoria. O Grupo de Estudo, portanto, não se reuniu.

Em razão do atraso da reunião, estima-se a conclusão do plano de ação em **agosto de 2015**.

Atividade	Data da implementação
3. DELIBERAR SOBRE AS PROPOSTAS APRESENTADAS PELO GRUPO DE ESTUDO	
Responsável pela implementação: COMITÊ GESTOR DA ESTRATÉGIA	

Detalhamento da implementação da ação: (*)

O responsável pelo plano de ação deverá submeter o TAP – Termo de Abertura do Projeto “Otimização dos canais de comunicação com o público externo” ao Comitê Gestor da Estratégia, para deliberação quanto à sua aprovação, na próxima RAE de agosto de 2015.

COMENTÁRIOS DO GESTOR ()**

Data:

GISELE GONELI DE LACERDA
Analista Judiciário
Assistente VI da Presidência do TRE/RJ

Nome e cargo do responsável

Instruções de preenchimento:

(*) O campo “detalhamento da implementação da ação” deverá fornecer informações que permitam avaliar o efetivo cumprimento da deliberação, descrevendo as medidas executadas para implementação. Toda informação deve estar suportada por documentos ou outras evidências que a comprovem.

(**) Registrar eventuais obstáculos ou dificuldades na implementação da ação e ainda outras considerações que julgar importante.