



CONSELHO  
NACIONAL  
DE JUSTIÇA

# **Modelo do Plano de Transformação Digital**

**Março de 2021**

## Sumário

1	Introdução .....	3
2	Objetivo Geral.....	3
3	Metodologia .....	4
4	Vigência e Revisão do PTD.....	6
5	Definição das ações estruturantes e desdobramento tático .....	6
6	Definir os serviços oferecidos pelo órgão .....	7
6.1	Modelo de planilha para o inventariado de serviços .....	8
6.1.1	Transformação Digital de Serviços .....	8
6.1.2	Unificação de Canais Digitais.....	8
6.1.3	Interoperabilidade de Sistemas.....	8
7	Estratégia para monitoramento dos serviços digitais .....	9
7.1	Implantação dos Serviços .....	9
7.2	Sustentação dos Serviços .....	9
8	Critérios de Categorização de Serviços .....	10
9	Critérios de priorização de serviços.....	11
10	Amplitude da transformação.....	12
11	Matriz de Risco .....	13
12	Carta de Serviços à Sociedade .....	13
13	Papéis e responsabilidades.....	13

## Modelo de Plano de Transformação Digital – PTD

### 1 Introdução

O Plano de Transformação Digital (PTD) tem como objetivo promover a transformação digital esperada com a efetivação da Resolução nº 370, de 08 de janeiro de 2021 que estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD).

Deve ser ressaltado que a Transformação Digital de um Órgão vai além dos limites do departamento de tecnologia e comunicação, sendo necessário o engajamento de todas as áreas do órgão que também são responsáveis pela transformação por meio da execução do plano.

Este PTD tem um caráter sugestivo, podendo o órgão criar o seu plano de acordo com sua estratégia, maturidade, segmento, tamanho, orçamento entre outros fatores.

### 2 Objetivo Geral

Com a efetivação do PTD, o órgão poderá oferecer melhores serviços à sociedade, e este modelo tem por objetivo auxiliar o grupo de trabalho a:

- Identificar e avaliar o potencial de serviços públicos digitalizáveis;
- Simplificar e agilizar a prestação de serviços à comunidade;
- Oferecer mecanismos de avaliação dos serviços à comunidade;
- No quesito foco no Cidadão:
  - Consolidar o órgão como excelência no seu estado;
  - Aumentar a qualidade e os serviços oferecidos;
  - Facilitar acesso ao serviço;
  - Transparência ativa da informação.
- No quesito Foco no Poder Judiciário
  - Promover a gestão eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros;
  - Aumentar a capacidade e a abrangência dos serviços.

### 3 Metodologia

Para o estabelecimento de uma estratégia de transformação digital serão necessárias diversas ações dentro do órgão, entre as atividades o DTIC/CNJ criou a seguinte lista de recomendações e sugestões:

- Constituição de um Grupo de Trabalho Multidisciplinar para diagnóstico e elaboração da minuta do PTD.
  - A minuta do PTD deve ser aprovada pelo Comitê ou Unidade competente, sendo importante destacar que o Plano é um instrumento Institucional, ou seja, além das fronteiras de atuação das áreas de TIC.
- Identificar o universo de serviços oferecidos pelo órgão (inventário), podendo serem suportados por processos primários (essenciais ou finalísticos), que agregam valor diretamente a sociedade e representam as atividades essenciais que o órgão executa para cumprir sua missão.
  - Como sugestão, a melhor forma de identificar os serviços finalísticos, é através da criação da cadeia de valor do órgão.
- Levantamento dos serviços passíveis de serem transformados digitalmente, estará a encargo deste Grupo de Trabalho.
- Identificar e propor quais áreas finalísticas terão maior prioridade para maximização da quantidade de serviços a serem disponibilizados digitalmente à sociedade.
- Considerar a quantidade de pessoas atendidas por cada área finalística.
- Alinhar os serviços oferecidos com os direcionamentos do Programa Justiça 4.0.
- Para cada serviço, sugere-se análise de viabilidade para a implementação e sustentação. Essa análise pode ser considerada como um dos critérios de priorização.
- Após plano aprovado e publicado, sugere-se definição de Equipe de Gestão do PTD, podendo ser o próprio Grupo de Trabalho de criação. Dessa forma sugere-se que a análise, definição e a articulação para recursos humanos e tecnológicos necessários para a efetivação do PTD serão operacionalizados por essa Equipe de Gestão.
- Sugere-se a definição de um programa de Transformação Digital com os planos de projetos e cronograma detalhado.
- Sugere-se a elaboração e execução de projetos para tornar digitais os serviços inventariados, contendo no mínimo:
  - Mapeamento dos processos e levantamento de requisitos;
  - Desenvolvimento da solução e/ou utilização de ferramenta de automação de fluxo de processo;
  - Homologação da Solução;
  - Capacitação da equipe do órgão;

- Atualização da Carta de Serviço do Órgão;
- Publicidade no novo serviço.
- Sugere-se às áreas de TIC desdobrarem as ações do PTD em seus PDTICs vigentes.

## 4 Vigência e Revisão do PTD

Sugere-se que O PTD seja objeto de revisão periódica, buscando adequações a realidade do órgão, da sociedade e de mudanças do Judiciário, bem como deverá ter uma data de entrega final das ações comprometidas no Plano. Sendo sugerido:

- Haver reuniões para revisões intermediárias a cada três meses.

## 5 Definição das ações estruturantes e desdobramento tático

As ações estruturantes devem realizar ganhos de escala, reuso, padronização, integração, aquisições conjuntas com outros órgãos do judiciário. Pela ENTIC-JUD, Resolução 370/2021, as ações devem contemplar, no mínimo:

- I. transformação digital de serviços;
- II. integração de canais digitais;
- III. interoperabilidade de sistemas; e
- IV. estratégia de monitoramento.

Exemplos de ações estruturantes para a transformação digital são: canais de atendimento unificados, dados e interoperabilidade entre bancos de dados e soluções do judiciário, bens e serviços comuns de TIC.

Durante o desdobramento das ações estruturantes para planos táticos, sugere-se que algumas questões sejam respondidas:

- Quais serviços/canais podem ser ampliados?
- Quais serviços/canais podem ser unificados?
- Quais serviços/canais podem aproximar a sociedade ao órgão?

Ao realizar os desdobramentos, sugere-se ao órgão dividir os recursos e as tecnologias para a efetivação da transformação digital em uma lógica semelhante à da TI Bimodal onde ações podem ser:

- Previsíveis: Funcionamento e manutenção das soluções existentes, com foco na estabilidade, segurança, precisão e performance. Ex.: Dados e Inteligência, Sustentação de Serviços, Segurança da Informação.
- Exploratórias: Atuação inovativa, propostas criadas e testadas durante a entrega de valor, em iterações curtas e viáveis. Ex.: Inteligência artificial, nuvem, *block chain*, chatbot, IoT, mentalidade digital e disrupção.

## 6 Identificação dos serviços oferecidos pelo órgão

A identificação dos serviços oferecidos pelo órgão é de fundamental importância para definição de quais serão atingidos pela transformação digital e para a manutenção da Carta de Serviços ao Cidadão. A sua prática implica na definição de processos.

### a) Quais são os serviços presenciais?

Para cada serviço listado, sugere-se levantar, no mínimo:

- Nome
- Objetivo
- Proposta resumida para sua virtualização do serviço
- Prazo para a execução do projeto
- Categoria
- Prioridade
- Principais dificuldades conhecidas (riscos)
- Os itens podem variar de órgão para órgão.
- O serviço também é oferecido digitalmente
- Outros itens que o órgão considerar pertinente.

### b) Quais são os serviços semipresenciais que precisam de tramites de documentos físicos?

### c) Quais são os serviços que são totalmente digitais?

### d) Quais são novos serviços que podem ser oferecidos à sociedade?

Para descobrir quais novos serviços podem ser oferecidos, devem ser realizadas as seguintes ações:

- I. Questionário de pesquisa no site.
- II. Questionário de pesquisa presencial (quando a pandemia acabar).
- III. Ouvidoria do órgão.
- IV. Dúvidas frequentes na central de atendimento.

### 6.1 Modelo de planilha para o inventariado de serviços

Sugere-se que todos os serviços elencados devem ser catalogados em um inventário que será utilizado para a criação ou atualização da Carta de Serviços do órgão.

#### 6.1.1 Transformação Digital de Serviços

**Exemplo 1:**

Serviço	Ação (Objetiva)	Prazo	Responsável (setor)

**Exemplo 2:**

ID do PTD	Nome do Serviço XPTO	Prazo Final dd/mm/aaaa
-----------	----------------------	------------------------

Descrição objetiva do Serviço: xxxxxxxxxxxxxx

Estado do Serviço	Etapas	Canal Digital	Automatização	Avaliação de Satisfação	Solicitações Ano
	Atual	Algumas etapas são realizadas presencialmente	Não	Sim	Não
Planejado	Totalmente Digital	Sim	Sim	Sim	60.000

#### 6.1.2 Unificação de Canais Digitais

Ação (Objetiva)	Prazo	Responsável (setor)

#### 6.1.3 Interoperabilidade de Sistemas

Ação (Objetiva)	Prazo	Responsável (setor)



## 7 Estratégia para monitoramento dos serviços digitais

O monitoramento do PTD pode ser dividido em dois momentos, implantação dos serviços e sustentação dos serviços:

### 7.1 Implantação dos Serviços

- O monitoramento dos cronogramas e das metas traçadas no PTD poderá ser desempenhado pelo Comitê/Grupo de Trabalho através de relatórios de andamento enviados pelas unidades/setores responsáveis identificadas em cada ação.
- O cronograma de execução para cada Serviço poderá contemplar as seguintes etapas para a ação:
  - I. Elaboração do processo atual do fornecimento do serviço utilizando a notação BPMN;
  - II. Identificação dos stakeholders e elaboração da matriz RACI correspondente;
  - III. Para a Análise de viabilidade:
    - Estimativa de solicitações por ano para o serviço;
    - Estimativa de tempo necessária para a implementação do serviço;
    - Estimativa do custo de implantação do serviço.
  - IV. Levantamento das normativas relacionadas ao serviço:
    - necessidades de alteração;
    - previsão de revisão;
    - previsão até aprovação;
    - casos que necessitem aquisição ou alteração de recursos de tecnologia da informação, deverão ser consultadas com o departamento de TIC do órgão para ajuste no prazo para aplicação do serviço.
  - V. Fase de otimização do processo do serviço.
    - Análise e melhoria do processo, usando as boas práticas do mercado, antes de iniciar as ações de execução do processo, evitando retrabalho e digitalizando ou automatizando atividades desnecessárias ou que inviabilizariam o serviço digital.

### 7.2 Sustentação dos Serviços

Após a entrega dos Serviços para a sociedade, sugere-se a criação meios para o monitoramento da qualidade dos serviços, para a percepção de benefícios pela sociedade e a melhoria contínua dos serviços.

Para tanto, sugere-se ao órgão criar meios para realizar o acompanhamento periódico. Como sugestão é aconselhado a definir, para cada serviço, o responsável pelo monitoramento e os indicadores de performance, tais como:

- Tempo de atualização da informação;
- Tempo de resposta do serviço;
- Formas de aferição da qualidade dos serviços.

## 8 Critérios de Categorização de Serviços

Sugere-se categorização dos serviços pelo agrupamento por características similares, a fim de facilitar sua comparação.

Algumas das sugestões de categorização dos serviços para a transformação digital:

- **Serviços de Interoperabilidade:** Serviços que viabilizam a interoperabilidade entre soluções. Ex.: Soluções buscando informações entre elas, integração de banco de dados.
- **Serviços de Canal:** Serviços que consolidam um canal único com a sociedade. Ex.: Página na web que é um ponto único de contato entre o órgão e o cidadão; login integrado dos servidores para as soluções existentes.
- **Serviços Judiciais:** Serviços finalísticos do órgão, podem ser novos serviços, bem como a melhoria ou a expansão de serviços existente. Ex.: Pesquisa Judicial.
- **Serviços Administrativos:** Serviços que impactam na inovação ou melhoria dos serviços administrativos, internos do órgão, principalmente num período de trabalho remoto (home office).
- **Serviços de Infraestrutura:** Criam ou ampliam a capacidade física de atender as demandas de negócio. Ex.: Implantação de serviços em nuvem.
- **Serviços de Governança:** Serviços que envolvem tecnologias relacionadas ao conhecimento apropriado pela organização, novas estratégias de negócio ou novas estruturas ou processos organizacionais. Exemplos: Melhoria dos processos organizacionais; Implantação/modernização de solução e processos para melhorar a satisfação dos usuários do sistema judiciário.

## 9 Critérios de priorização de serviços

A priorização permite comparar as propostas de serviços de maneira objetiva e imparcial, tendo sempre em vista o alinhamento estratégico, o benefício gerado para a sociedade e a capacidade do órgão de executar o projeto de implantação e a capacidade do órgão em manter o serviço operacional.

A cada item de priorização pode ser informada uma pontuação correspondente que auxiliará o Grupo de Trabalho propor sugestão de priorização à ser encaminhada ao Comitê ou Unidade competente do Tribunal.

A tabela abaixo contém uma lista de sugestões de critérios com propostas de pesos que obrigatoriamente devem ser ajustados para as características do órgão, como por exemplo, segmento, tamanho e orçamento do órgão:

<b>Critério</b>	<b>Peso</b>
Alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário	Alto/Médio/Baixo
Alinhamento com a ENTIC-JUD	Alto/Médio/Baixo
Alinhamento com o PEI do Órgão	Alto/Médio/Baixo
Alinhamento com o PDTIC do Órgão	Alto/Médio/Baixo
Obrigatório por força de lei	Sim/Não
Abrangência dos resultados	Sociedade/Juízes e Advogados/Servidores do Órgão
Prazo necessário para execução do projeto de implantação do serviço	6 meses/ 12 meses / 18 meses
Custo necessário para digitalização dos serviços	Até 80 mil/80 mil a 200 mil/ Acima de 200mil
Conhecimento da equipe do órgão para a execução do projeto de implantação do serviço	Alto/Médio/Baixo
Adequação a LGPD	Sim/Não
Tempo de fila do cidadão para atendimento	Horas/Dias
Quantidade de requisições dos serviços (volume anual estimado de solicitações)	1.000/10.000/50.000
Quantidade de reclamações sobre o atendimento	1.000/10.000/50.000

## 10 Amplitude da transformação

A amplitude da transformação consiste na classificação dos projetos de transformação digital que podem ser entregues em curto prazo, gerando benefícios imediatos a sociedade, e os de longo prazo que em sua essência poderá trazer melhores e maiores benefícios, no entanto, possuem maior complexidade e custo.

As amplitudes da transformação digital podem ser:

- Mudança de paradigma: onde hoje o serviço oferecido pelo órgão ocorre em sua totalidade ou quase totalidade por meio físico e/ou presencial e será totalmente reformulado para atender a digitalização do serviço, podendo englobar, mas não limitando, a mudança cultural, aplicação de tecnologias disruptivas.
- Redesenho de Serviço Presencial: mudança parcial, semidigital, de um processo físico onde determinadas etapas serão automatizadas. Exemplo é a automação de uma atividade de processo usando tecnologia do tipo automação robótica de processos (RPA).
- Redesenho de Serviço Digital: Refazer do zero um serviço digital já existente, contudo, devido as suas características é aconselhável recriar o sistema ou o serviço.
- Melhoria: de menor amplitude, é o aperfeiçoamento de um módulo de um serviço digital já existente.

## 11 Matriz de Risco

Para cada serviço listado no Plano de Transformação Digital (PTD) sugere-se listar os riscos que podem ameaçar o sucesso de sua implementação e operacionalização. De acordo com a tabela abaixo, deve ser definido a probabilidade de o risco ocorrer, o impacto sobre o serviço e o grau do risco; uma ação de contingência, a ação a ser tomada caso o risco aconteça; e uma pessoa responsável para executar a ação de contingência.

É recomendado que o grupo de trabalho procure a área competente em gestão de riscos do órgão para apoiar e validar os riscos identificados no PTD.

Probabilidade		Impacto (Efeito que o risco exerce sobre o projeto)		Grau de Risco	
Índice	Probabilidade de Ocorrência	Índice	Impacto	Índice	Descrição
1	Improvável	1	Muito baixo	1 a 2	Muito Baixo - Impacto mínimo no projeto
2	Pouco provável	2	Baixo	3 a 5	Baixo - Impacto no projeto
3	Provável	3	Médio	6 a 10	Médio - Impacto no projeto
4	Muito provável	4	Alto	12 a 16	Alto - Impacto no projeto
5	Quase Certo	5	Muito alto	20 a 25	Muito Alto - Comprometimento no projeto

ID	Serviço	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Grau	Resposta	Responsável

## 12 Carta de Serviços à Sociedade

Sugere-se que após a disponibilização de cada novo serviço digital à sociedade, a Carta de Serviços do órgão ser atualizada. Esta carta descreve as atividades realizadas pelo órgão, prazos e procedimentos para ter acesso aos serviços prestados. Promove a qualidade e a transparência dos serviços e deve ser de fácil acesso ao cidadão inclusive com características que promovam a inclusão de pessoa com deficiência (PcD).

## 13 Papéis e responsabilidades

Com o intuito de facilitar a gestão e o comprometimento das partes envolvidas com o processo de transformação digital pelo órgão é recomendado que seja mapeado os papéis e responsabilidade, bem como a criação de uma matriz RACI, ou similar.