

CADERNO DE DIRETRIZES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021 - 2026

REGINA RUFINO

Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo



SÃO PAULO, JANEIRO/2021



**ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO E DE ELEIÇÕES**



PRESIDENTE: DES. Waldir Sebastião de Nuevo Campos Junior

VICE-PRESIDENTE E CORREGEDOR: Des. Paulo Sérgio Brant de Carvalho Galizia

Juízes EFETIVOS: DES. Nilton Agnaldo Moraes dos Santos

Maurício Fiorito

Afonso Celso da Silva

Juristas: Marcus Elidius Michelli de Almeida

DIRETOR GERAL: Claucio Cristiano Abreu Corrêa

ASSESSORA-CHEFE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE ELEIÇÕES:

Regina Rufino

Realização: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Assessoria de Planejamento Estratégico e de Eleições (ASSPE) - asspe@tre-sp.jus.br

Escritório de Projetos e de Processos Organizacionais (EPP) - epp@tre-sp.jus.br

TEXTOS

Regina Rufino

Sueli Akemi Hayashi

Luis Felipe de Oliveira Reis

CRIAÇÃO E LAYOUT

Luna Blasco Soler Chino

Natali Santa Rosa Modesto

Regina Rufino

Sueli Akemi Hayashi



Sumário

Sumário	3
Introdução	6
O Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	7
Estratégia	8
A Estratégia do Poder Judiciário 2021-2026	8
A Estratégia do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo	10
A Estratégia do TRE-SP e as instâncias de governança	11
PLANEJAMENTO	15
Planejamento Participativo	15
Planejamento Estratégico	15
Diretrizes para construção do plano estratégico institucional	15
Produtos do Planejamento Estratégico	17
Etapas da Formulação da Estratégia Organizacional	17
Papéis e Responsabilidades	18
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	19
Análise do ambiente externo e interno	19
Modelo de Negócios	21
Cadeia de Valor	21
FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)	22
Direcionadores Estratégicos	22
Componentes do Plano Estratégico Institucional (PEI)	24



Mapa Estratégico	25
Perspectivas abordadas no Mapa Estratégico do TRE-SP	25
Macrodesafios	26
Indicadores	27
Construção de um Sistema de Medição de Desempenho – indicadores de resultado e indicadores de esforço	27
Limites à quantidade de Indicadores	28
Objetivos (Técnica SMART)	29
Ficha técnica de um indicador	30
Metas	33
Construção do Painel de Indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI)	40
Iniciativas Estratégicas	41
Critérios para priorização de projetos/iniciativas estratégicas	41
GESTÃO DA ESTRATÉGIA	43
Desdobramento da estratégia	43
Da Agenda Estratégica	44
Áreas de Contribuição	44
Painel de Contribuição	44
Metodologia de construção do Painel de Contribuição	45
Alinhamento Orçamentário	47
Monitoramento da Estratégia	49
Caderno de Indicadores	49
Reunião de Análise da Estratégia – RAE	49



Reunião de Análise da Estratégia - RAE SOCIOAMBIENTAL	50
Relatório de Desempenho da Estratégia - RDE	50
Avaliação dos Resultados	51
Revisão da Estratégia	52
Plano de Comunicação da Estratégia	53
Ações Educacionais relacionadas ao Plano Estratégico Institucional	54
GLOSSÁRIO	55
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	58
ANEXO I - Resolução TSE n. 23.543/2017 - Diretrizes Estratégicas Da Justiça Eleitoral	58
ANEXO II - Resolução CNJ n. 325 de 29/06/2020	59
ANEXO III - Estrutura do relatório de desempenho da estratégia – RDE	74
ANEXO IV - Sugestão de Plano de Trabalho	80
ANEXO V - Modelo de Plano de Ação 5W2H	82
ANEXO VI – Mapeamento dos principais processos da elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2021-2026	82
ANEXO VII – Resumo dos principais processos da elaboração do PEI 2021-2026	83
ANEXO VIII – Mapeamento dos principais processos de construção dos indicadores de esforço	84



Introdução

O planejamento é uma função inerente à Administração Pública Federal, conforme se depreende, por exemplo, dos dispositivos contidos no Decreto-Lei 200/1967, no art. 165, § 1º, da Constituição Federal, nos artigos 4º a 10, da Lei Complementar n. 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), na Lei n. 13.249/2016 (Plano Plurianual 2016-2019), no Decreto n. 6.601/2008, no Decreto n. 9.203/2017 e no Decreto 10.382/2020 (Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado na administração pública federal).

A atuação administrativa também é regida pelos princípios fixados pelo artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A estratégia organizacional está intrinsecamente relacionada ao vetor da eficiência dado que uma das condições para uma organização ser eficiente é gerir suas ações operacionais e estratégicas de forma intencional, com foco em resultados, planejando-as e articulando-as de forma estruturada.

No âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, o Plano Estratégico Institucional (PEI) é o documento que sintetiza, num dado horizonte temporal e considerando os fatores internos (forças e fraquezas) e os externos (ameaças e oportunidades), os objetivos almejados pela organização e a forma como se pretende alcançá-los a partir dos recursos disponíveis.

Este documento, denominado Diretrizes para Elaboração do Planejamento Estratégico Institucional, foi elaborado para apresentar o processo de

construção do Planejamento Estratégico do TRE-SP, contendo orientações básicas para a formulação da estratégia institucional, de modo a subsidiar os trabalhos da Administração sempre que houver necessidade de elaboração/revisão da estratégia organizacional.

Registre-se que este documento contempla a indicação de ferramentas de gestão a serem utilizadas na construção do Plano Estratégico Institucional (PEI), bem como a descrição das etapas envolvidas. Entretanto, tendo em conta a constante evolução das técnicas de governança, gestão e administração, cabe assinalar que, por ocasião do início do processo de formulação do Plano Estratégico Institucional, incumbirá à Unidade de Gestão Estratégica avaliar a pertinência de manutenção das ferramentas indicadas ao longo deste trabalho, podendo optar por outras que julgar mais apropriadas à modelagem do plano estratégico, desde que não conflite com orientações porventura emanadas do Conselho Nacional de Justiça e/ou do Tribunal Superior Eleitoral, mantendo-se, nesse caso, o registro das ferramentas utilizadas.



O Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

A Justiça Eleitoral Paulista desempenha funções essenciais para garantir os direitos da cidadania e o exercício da democracia, sendo responsável pela gestão do processo eleitoral nos 645 municípios do Estado de São Paulo e pela administração do maior colégio eleitoral do país com cerca de 33 milhões de eleitores cadastrados, o que representa 22% do eleitorado brasileiro.

Para concretizar essa missão, conta com uma infraestrutura administrativa que abrange, além dos prédios sede, mais 393 unidades de atendimento direto ao público, denominadas zonas eleitorais, sendo 58 localizadas na Capital e 335 distribuídas pelo Interior do Estado, além de outros pontos de atendimento itinerantes, e um corpo funcional de quase 5 mil pessoas, entre servidores, terceirizados e estagiários.

As principais atribuições do TRE SP podem ser sintetizadas como segue:

- Prestar serviços jurisdicionais da competência eleitoral de 1º e 2º graus no Estado de São Paulo;
- Cumprir e fazer cumprir as decisões e instruções do TSE;
- Responder, sobre matéria eleitoral, às consultas que lhe forem feitas em tese por autoridade pública ou partidos políticos no Estado de São Paulo;

¹ Lei Federal nº 13.460/2017 (Código de Defesa do Usuário do Serviço Público), da Lei n. 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), Lei nº 13.726/2018 (Lei da Desburocratização), do Decreto n. 9.203/2017 (política de governança da administração

- Realizar, através dos cartórios eleitorais, o alistamento eleitoral no Estado, emitindo os títulos de eleitores e administrar o cadastro de eleitores;
- Comandar e organizar as eleições;
- Garantir a lisura do processo eleitoral, evitando abusos e fraudes eleitorais;
- Preservar direitos e garantias por meio da lei;
- Exercer o poder de polícia, processando e julgando as infrações administrativas e crimes eleitorais; e
- Exercer a apreciação judicial de questões relacionadas ao processo eleitoral, filiação partidária, etc.

Aprimorar o desempenho institucional, buscar a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, ampliar o acesso à justiça, implementar práticas que conduzam ao uso racional dos recursos disponíveis e contribuam para um meio ambiente sustentável, gerir a estrutura administrativa, respeitando o limite de gastos públicos imposto pela Emenda Constitucional n. 95/2016 que estabeleceu o Novo Regime Fiscal, estar atento às sucessivas alterações legislativas que definem novas obrigações e formas de conduta para o gestor público¹, definir o papel da organização para o alcance das metas globais, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030 - inúmeros são os desafios que se apresentam diuturnamente para os gestores deste tribunal, por isso o TRE-SP busca implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança² que conduzam a uma gestão cada vez mais eficiente, tendo

pública federal direta, autárquica e fundacional) e do Decreto n. 9.739/2019 (medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal).

² Decreto n. 9.203/2017, artigo 6º.



elegido o planejamento estratégico como ferramenta para orientar as ações e atividades administrativas e/ou jurisdicionais, bem como para avaliar, direcionar e monitorar a gestão.

Estratégia

A estratégia organizacional “...compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido”.³

A Justiça Eleitoral Paulista desempenha funções essenciais para garantir a legitimidade do processo eleitoral e o exercício do direito de votar e ser votado sem embaraços, o que requer a definição de uma estratégia voltada ao constante aprimoramento administrativo, ao aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade do gasto público e a orientação para resultados.

A Estratégia do Poder Judiciário 2021-2026 (Resolução CNJ n. 325/2020)

Ao Conselho Nacional de Justiça compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como zelar pela observância do art. 37, conforme preconiza o artigo 103-B, § 4º, da Constituição Federal de 1988, no exercício dessa função o aludido Conselho

³ Decreto n. 9.203, de 22.11.2017.

⁴ Resolução CNJ n. 70/2009.

assumiu o papel de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário⁴, instituindo a Estratégia Nacional, consolidada no Plano Estratégico do Poder Judiciário.

Cabe destacar que a Resolução CNJ n. 70/2009 estabeleceu o primeiro ciclo do planejamento estratégico do Poder Judiciário (Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2009-2014), sendo que no ano de 2014 foi instituída a atual Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 por meio da Resolução CNJ n. 198/2014 (Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020).

Importante salientar que o “...*Plano Estratégico Nacional estabelece alguns aspectos como: Planos Estratégicos dos Tribunais alinhados à Estratégia do Poder Judiciário; Abrangência mínima de 6 (seis) anos; Macrodesafios do Poder Judiciário; Metas Nacionais e Iniciativas Estratégicas aprovadas nos Encontros Nacionais; Participação efetiva de magistrados, servidores e demais integrantes do sistema judiciário na elaboração de suas propostas de seus planejamentos estratégicos; e Realização anual de Encontros Nacionais do Poder Judiciário.*

Tendo em vista a proximidade do término do segundo ciclo do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, em 2019, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário⁵, deu início ao processo de revisão da Estratégia Nacional, tendo sido deliberado pela manutenção da ferramenta *Balanced Scorecard* para construção do Plano Estratégico do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026.

⁵ Instituída pela Portaria CNJ n. 138/2013 e cujo funcionamento é regulamentado pela Portaria CNJ n. 59/2019.



A metodologia *Balanced Scorecard - BSC*, desenvolvida em 1998 pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, consolidou-se como uma das principais ferramentas de gestão estratégica, no âmbito do Judiciário brasileiro, empregando-se o mapa estratégico para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia organizacional, possibilitando a transição entre a fase de planejamento e a fase de execução das iniciativas estratégicas.

Registre-se que no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em 25 e 26 de novembro de 2019, em Maceió/AL, os presidentes dos 91 tribunais de todos os segmentos de Justiça aprovaram os Macrodesafios do Poder Judiciário 2021-2026, com os seguintes componentes:

Missão: Realizar Justiça.

Descrição - Fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional.

Visão: Poder Judiciário efetivo e ágil na garantia dos direitos e que contribua para a pacificação social e o desenvolvimento do País.

Valores:

Acessibilidade, agilidade, credibilidade, eficiência, ética, imparcialidade, inovação, integridade, segurança jurídica, sustentabilidade, transparência e responsabilização.

Macrodesafios:

Perspectiva Sociedade

- * Garantia dos direitos fundamentais
- * Fortalecimento da relação institucional do Judiciário com a sociedade

Perspectiva Processos Internos

- * Agilidade e produtividade na prestação jurisdicional
- * Enfrentamento à corrupção, à improbidade administrativa e aos ilícitos eleitorais
- * Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos
- * Consolidação do sistema de precedentes obrigatórios
- * Promoção da sustentabilidade
- * Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal
- * Aperfeiçoamento da gestão administrativa e da governança judiciária

Perspectiva Aprendizado e Crescimento

- * Aperfeiçoamento da gestão de pessoas
- * Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira
- * Fortalecimento da estratégia nacional de TIC e de proteção de dados





Conforme determinado pelo Conselho, a Estratégia Nacional deve ser desdobrada e alinhada em três níveis de abrangência⁶:

- (a) Nacional de aplicação obrigatória a todos os segmentos de justiça;
- (b) Por segmento de justiça, de caráter facultativo;
- (c) Por órgão do Judiciário, de caráter obrigatório, desdobrada a partir da estratégia nacional e, quando aplicável, também da estratégia do respectivo segmento, sem prejuízo da inclusão das correspondentes especificidades.

Assim, a Estratégia Nacional do Poder Judiciário é a base para formulação da estratégia dos tribunais brasileiros.

A Estratégia do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Em consonância com os ditames do Conselho Nacional de Justiça⁷, o TRE-SP definiu dois ciclos de planejamento estratégico, primeiro ciclo 2010-2015 e segundo ciclo 2016-2021, os quais sintetizamos a seguir.

1º CICLO Estratégia do TRE-SP 2010-2015	2º CICLO Estratégia do TRE-SP 2016-2021
Missão Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia. Descrição: Organizar e realizar eleições no estado de maior eleitorado do Brasil é parte da missão do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.	Missão Garantir a legitimidade do processo eleitoral.
Visão Até 2014, ser reconhecido como referência de gestão pública e de atendimento ao cidadão, consolidando a credibilidade da Justiça Eleitoral Paulista.	Visão Consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral Paulista, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.
Valores Acessibilidade Ética Comprometimento Modernidade Responsabilidade social e ambiental Transparência	Valores Acessibilidade Ética Comprometimento Modernidade Responsabilidade social e ambiental Transparência

⁶ Resolução CNJ n. 325/2020, art. 3º e 4º.

⁷ Resolução CNJ n. 70/2009 e Resolução CNJ n. 198/2014.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRE-SP

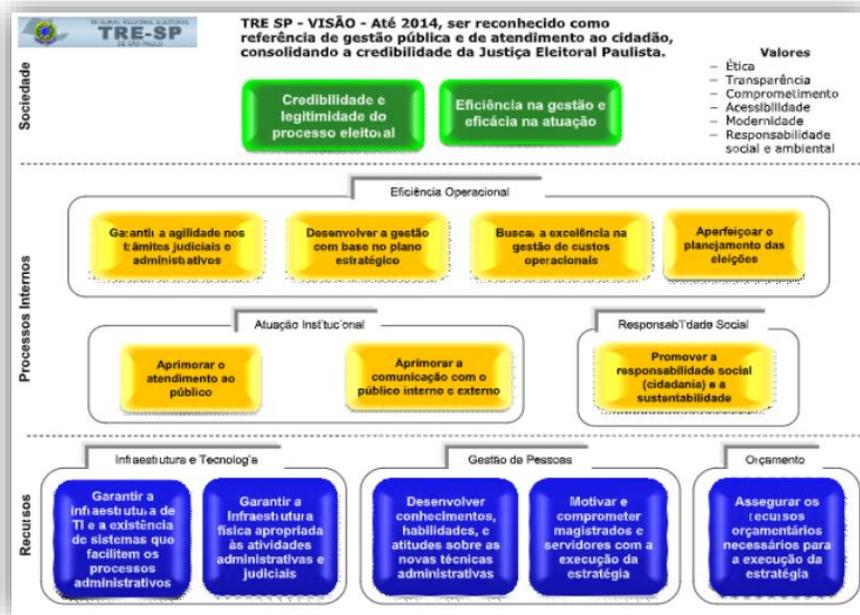


Figura 1 - Mapa estratégico do TRE-SP 2010-2015⁸



Figura 2- Mapa estratégico do TRE-SP 2016-2021

A Estratégia do TRE-SP e as instâncias de governança

A Resolução TRE-SP nº 421/2017, ao instituir o Sistema de Governança Corporativa e Gestão da Justiça Eleitoral de São Paulo, definiu as principais instâncias internas e externas de governança e de apoio à governança.

⁸ Prorrogação da vigência do plano estratégico até 2015, conforme Resolução TRE-SP nº 334/2015.



O modelo de governança tem por objetivo orientar e dar transparência às estruturas e métodos de tomada de decisão, indicando as funções chave na condução da estratégica do TRE-SP.

O Decreto n.º 9.203/2017 definiu uma série de princípios, diretrizes e mecanismos de governança pública. No contexto da gestão estratégica, fortalecer a governança significa: coordenar e alinhar planos, ações e instrumentos de gestão; promover o uso de evidências para tomada de decisão, integrando a gestão de riscos ao planejamento estratégico e fortalecendo o monitoramento e a avaliação; usar o planejamento e a avaliação da estratégia como locus de inovação, engajando as lideranças no processo⁸.

Ao utilizar os diferentes planos de trabalho que definem as metas de curto, médio e longo prazo como orientadoras das ações, o Sistema de Governança implementado pelo TRE-SP permite a legitimação das decisões das instâncias internas de governança por todas as partes interessadas na gestão da instituição, o gerenciamento dos riscos estratégicos e dos conflitos internos, além de propiciar a promoção do *accountability*, da eficiência e da transparência.

⁸ [D9203 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br)



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRE-SP

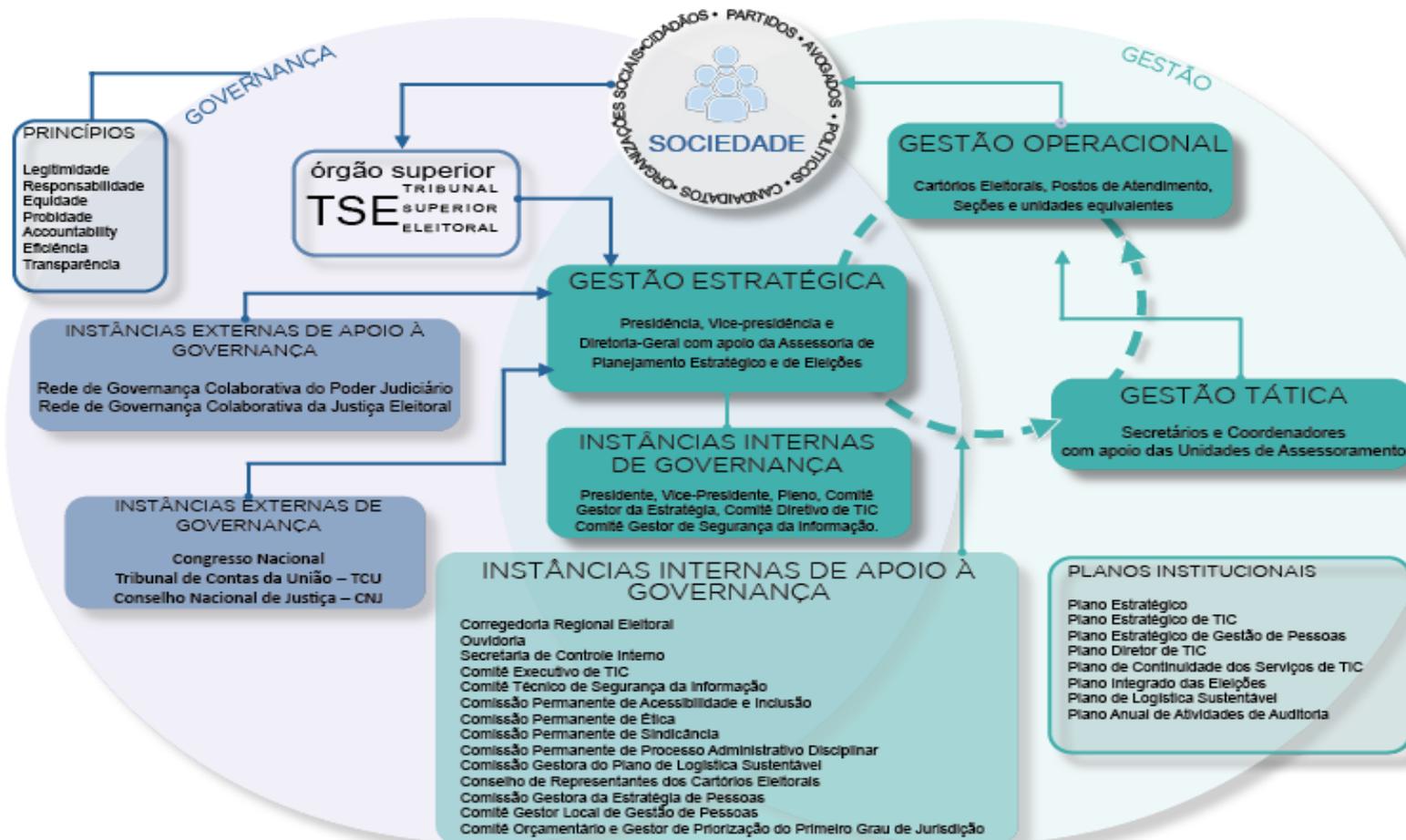


Figura 3 – Modelo de governança do TRE-SP



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
TRE-SP

PLANEJAMENTO





PLANEJAMENTO

Planejamento Participativo



A Administração do TRE-SP entende que o pressuposto básico para o êxito do processo de formulação do planejamento estratégico institucional é a sua legitimidade, sendo essencial a ampla participação dos interessados. Não se trata, todavia, de uma participação indiscriminada, mas de uma participação que garanta o máximo possível de contribuição para o processo de formulação da estratégia, assegurando tanto a participação dos ocupantes de cargos na Alta Administração como a participação de magistrados e servidores lotados na Secretaria do Tribunal e nos Cartórios Eleitorais, além da participação da sociedade em geral.

O processo de construção do plano estratégico institucional não é trivial e não pode ser realizado sem a pactuação entre os atores envolvidos e a imersão na realidade da organização e no contexto na qual está inserida.

⁹[O Papel da Rede de Governança Colaborativa - Portal CNJ](#)

O processo de construção do planejamento estratégico deve ser dinâmico, interativo e colaborativo.

*Os princípios de gestão participativa e democrática na elaboração das Metas Nacionais do Poder Judiciário e das políticas judiciárias do Conselho Nacional de Justiça foram instituídos pela Resolução CNJ n. 221/2016. No mesmo ano, foi editada a Portaria CNJ n. 114/2016 com o intuito de estabelecer as diretrizes para a realização desses processos participativos no âmbito do Poder Judiciário.*⁹⁹

Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta gerencial que traça os objetivos a serem alcançados pela organização, levando em conta seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças a que está sujeita, de maneira a direcionar a organização para o cumprimento de sua missão institucional e o atingimento de sua visão de futuro, pautando suas ações em princípios ou valores a serem seguidos por todos que integram a organização.

Diretrizes para construção do plano estratégico institucional

A construção do Plano Estratégico Institucional (PEI) do TRE-SP para o próximo ciclo levará em consideração os seguintes aspectos:



1. A Estratégia Nacional do Poder Judiciário, conforme regulamentação expedida pelo Conselho Nacional de Justiça, aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça;
2. As Diretrizes Estratégicas da Justiça Eleitoral definidas pelo Tribunal Superior Eleitoral¹⁰;
3. Os princípios e diretrizes da governança pública (Decreto n. 9.203/2017, artigos 3º e 4º);
4. A adoção do processo participativo na formulação da estratégia organizacional, por meio da realização de consultas públicas aberta ao maior número possível de magistrados e servidores ou, conforme o caso, por meio de modalidades participativas mais restritas (reuniões, videoconferências e outras), de modo a ser assegurada a ampla participação de magistrados de primeiro e segundo grau, serventários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI);
5. A busca da contribuição da sociedade;
6. A disseminação do senso de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo grau, e servidores da Justiça Eleitoral do Estado de São Paulo pela execução da estratégia;
7. Os direcionadores estratégicos do TRE-SP sintetizados na Missão, Visão e Valores;
8. A ferramenta *Balanced Scorecard* será utilizada para representação da gráfica da estratégia organizacional (mapa estratégico);
9. O Mapa Estratégico - ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da Instituição (missão, visão, valores, perspectiva e macrodesafios), contemplará, pelo menos, a Perspectiva Sociedade, Processos Internos e Recursos. Para cada perspectiva serão atribuídos um ou mais macrodesafios, representando os grandes objetivos que a organização irá buscar durante a vigência do Plano Estratégico Institucional (PEI);
10. O Plano Estratégico Institucional (PEI) terá abrangência mínima de 6 (seis) anos;
11. O Plano Estratégico Institucional observará o conteúdo temático dos Macrodesafios e das diretrizes Estratégicas Nacionais do Poder Judiciário;
12. Na elaboração do Planejamento Estratégico Institucional (PEI), serão observadas as diretrizes estabelecidas em Resoluções, Recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ para concretização da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e, no que couber, pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU;
13. O atingimento de cada um dos macrodesafios que vierem a compor o plano definido pela organização deve ser fomentado por planos de ação e iniciativas estratégicas e avaliado por meio de indicadores de desempenho;

¹⁰ As Diretrizes da Justiça Eleitoral para o quadriênio 2017/2020 foram estabelecidas pela Resolução-TSE nº 23.543, publicada em 19 de dezembro de 2017.



14. A Administração assegurará o alinhamento da proposta orçamentária ao plano estratégico, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução;
15. O Plano Estratégico Institucional (PEI) poderá ser revisado periodicamente.

Produtos do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem como produto final o Plano Estratégico, que é representado por um conjunto de documentos integrados e coordenados entre si.

A elaboração do ciclo de planejamento estratégico do TRE-SP prevê a entrega dos seguintes produtos:

- Análise do ambiente externo e interno (Matriz SWOT);
- Revisão do Modelo de Negócios;
- Revisão da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos;
- Reavaliação dos direcionadores estratégicos (Missão / Valores / Visão);
- Elaboração do Mapa Estratégico;
- Ficha dos indicadores estratégicos com a descrição do indicador, forma de medir, unidade responsável pela mensuração, fórmula de cálculo, linha de base e metas;
- Portfólio de Projetos - Matriz Macrodesafios X Projetos;
- Definição do Sistema de Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico.

Etapas da Formulação da Estratégia Organizacional

A formulação da estratégia organizacional observa as seguintes etapas:

1ª etapa

A compreensão do estado atual da organização, com a análise do Modelo de Negócios, da Cadeia de Valor e seus processos-chave e a análise SWOT, sem contar a correta compreensão da estrutura de governança, que vai guiar não só a elaboração, mas especialmente a implantação da estratégia.

2ª etapa

A elaboração da Estratégia em si, com a definição dos direcionadores estratégicos, a compreensão dos fatores críticos de sucesso e o consequente (mas primordial) conhecimento dos macrodesafios e a elaboração do Mapa Estratégico, com a alocação dos macrodesafios em perspectivas de análise e suas relações de causa-efeito, bem como a definição das principais iniciativas a serem implementadas, os indicadores estabelecidos para mensuração do grau de sucesso das estratégias estabelecidas e das metas traçadas para se obter os resultados esperados.

3ª etapa

Gestão da Estratégia com a definição das estratégias de acompanhamento, de gestão dos projetos estratégicos, periodicidade das reuniões de avaliação, conteúdos obrigatórios dos relatórios de desempenho, o Plano de Comunicação da Estratégia e as ações educacionais ao longo da vigência do plano.



Papéis e Responsabilidades

Para ser efetiva a gestão da estratégia pressupõe a existência de patrocinadores - representados pela alta administração (Presidência, Corregedoria, Diretoria-Geral) e apoiadores – titulares das unidades administrativas, os quais são responsáveis pelo acompanhamento do planejamento de forma sistêmica e pela execução das ações e projetos sob responsabilidade de sua unidade.

Na formulação do Plano Estratégico Institucional devem ser considerados os seguintes papéis e responsabilidades.

Unidade	Principais Atribuições
TRIBUNAL PLENO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovar o Plano Estratégico do TRE-SP e suas revisões periódicas
PRESIDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir estratégias para alcance das metas fixadas no Plano Estratégico Institucional ✓ Aprovar os Planos Anuais
COMITÊ GESTOR DA ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar da elaboração do Plano Estratégico Institucional; ✓ Aprovar os Painéis de Contribuição das unidades organizacionais; ✓ Atuar em caráter consultivo nos assuntos relativos à gestão estratégica, apoiando o Presidente na tomada de decisão ✓ Realizar, pelo menos quadrimestralmente, Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) para: <ol style="list-style-type: none"> a) Acompanhar e avaliar resultados do Plano Estratégico; b) Sugerir alterações de diretrizes e estratégias para

	<ul style="list-style-type: none"> alcançar o estabelecido nos macrodesafios. ✓ Requisitar informações aos responsáveis pelos projetos estratégicos.
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE ELEIÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conduzir o trabalho de elaboração, revisão implementação e monitoramento da estratégia organizacional; ✓ Monitorar o desempenho da estratégia por meio da análise de indicadores e verificação do cumprimento de metas, divulgando os resultados alcançados; ✓ Apoiar as unidades administrativas no desdobramento da estratégia.
SECRETARIAS, ASSESSORIAS E DEMAIS UNIDADES ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar os Painéis de Contribuição (desdobramento da estratégia); ✓ Elaborar os Planos Anuais das áreas, em consonância com o Plano Estratégico Institucional; ✓ Executar os Planos Táticos e Operacionais da área: <ol style="list-style-type: none"> a) Elaborar, executar, monitorar e avaliar o planejamento tático de sua unidade, o qual deve estar alinhado com o planejamento estratégico do tribunal; b) Formular os planejamentos operacionais dos processos de trabalho de sua unidade, os quais devem estar alinhados com seu planejamento tático e com o planejamento estratégico do tribunal; c) Definir iniciativas, programas e projetos estratégicos, alinhados aos objetivos estratégicos do tribunal; d) Monitorar, por meio de indicadores de desempenho, o alcance das metas estratégicas do tribunal nos programas e projetos de sua unidade



AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A definição da estratégia organizacional requer a prévia compreensão do estado atual da organização e do contexto no qual ela está inserida, a análise SWOT, a reanálise do Modelo de Negócios, a reanálise da Cadeia de Valor e seus processos-chave e, definições que irão guiar não só a elaboração, mas especialmente a implantação da estratégia.

Análise do ambiente externo e interno

Conhecer profundamente a organização é o primeiro passo para a formulação de uma estratégia efetiva;

A ferramenta que nos permite identificar estes pontos é chamada de SWOT, e faz referência à sigla em inglês para as iniciais de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças:

A análise SWOT é uma ferramenta que facilita o autoconhecimento da organização.





Perspectivas do Mapa estratégico	Pontos fortes Atributos internos favoráveis à realização da visão organizacional	Pontos fracos Atributos internos desfavoráveis à realização da visão organizacional	Oportunidades Atributos externos favoráveis à realização da visão organizacional	Ameaças Atributos externos desfavoráveis à realização da visão organizacional
Sociedade	Pontos fortes Quais são os atuais pontos fortes da nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes e da sociedade?	Pontos fracos Quais são os atuais pontos fracos da nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes e da sociedade?	Oportunidades Quais as oportunidades para inovar e melhorar os serviços prestados à sociedade, conforme a percepção dos clientes e suas exigências?	Ameaças Quais as ameaças impostas pelos cenários, políticos, econômicos, sociais, ambientais e pelos próprios clientes?
Processos	Pontos fortes Quais são os pontos fortes dos nossos processos de trabalho. Onde podemos superar?	Pontos fracos Quais são os pontos fracos dos nossos processos internos e da cadeia de valor?	Oportunidades Quais são as Oportunidades de melhoria dos processos internos para aproveitar outras oportunidades?	Ameaças Quais as ameaças decorrentes de pontos fracos para os processos de trabalho?
Aprendizado e Crescimento (Recursos)	Pontos fortes Quais os pontos fortes em pessoal, cultura, competências essenciais, capacidades estratégicas, tecnologia?	Pontos fracos Quais os pontos fracos em pessoal, cultura, competências essenciais, capacidades estratégicas, tecnologia?	Oportunidades Quais as oportunidades de desenvolver a cultura, as competências, as capacidades e as tecnologias necessárias para realização das prioridades estratégicas?	Ameaças Quais as ameaças e os riscos à execução da estratégia, em consequência de deficiências nas capacidades de nosso pessoal, estrutura, competências, tecnologias e cultura?

Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

ASSPE

Seção 1 de 2

Diagnóstico Análise do Ambiente externo e interno - TRE-SP - 2020

O TRE-SP inicia agora a construção do seu novo Plano Estratégico Institucional, para o período 2021-2026, o qual deverá ser aprovado até junho de 2021.

Conhecer profundamente a organização é o primeiro passo para a formulação de uma estratégia efetiva e que atenda às expectativas dos nossos servidores, clientes e parceiros em geral.

Trata-se de uma análise subjetiva das capacidades internas, para identificar as nossas forças e nossas fraquezas, e do ambiente externo no qual atuamos, para apontar as oportunidades e ameaças presentes.

Para facilitar a discussão, apresentamos neste formulário as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas no Diagnóstico realizado no ano de 2015.

Decorridos mais de 5 anos desde a realização desse diagnóstico é chegada a hora de revermos se, no contexto atual da nossa organização e do mundo e considerando os novos desafios que se apresentam para esta administração, os fatores internos e externos identificados nesse diagnóstico permanecem válidos e se há outros fatores a serem considerados.

Essa reflexão requer o envolvimento de todos os nossos magistrados e servidores, sendo essencial a sua contribuição.
Participe!!!

Ajude a construir um TRE-SP cada vez melhor para se trabalhar e cada vez mais próximo do atendimento das expectativas da sociedade !



Modelo de Negócios

A forma como o TRE-SP cria, captura e entrega valor para a sociedade está representada no seu modelo de negócios, desenhado por meio da ferramenta CANVAS¹¹, que permite a visualização de todos os pontos fundamentais do plano de negócios institucional em apenas uma imagem.

NOSSO MODELO DE NEGÓCIOS



¹¹ Business Model Canvas (BMC), ferramenta de gestão criada por Alexander Osterwalder.

Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor¹² de Michael Porter é o modelo utilizado pelo TRE-SP para identificar os principais fluxos de processos organizacionais, os quais estão subdivididos em macroprocessos finalísticos, de gestão e de apoio.

A cadeia de valor do Tribunal, além de refletir os principais eixos de atuação da instituição, tem relevância na identificação dos processos que precisam ser reestruturados e que podem ser potencializados, sendo, portanto, uma ferramenta relevante para a definição da estratégia organizacional.

Serão considerados na Cadeia de Valor os processos críticos, os quais, segundo Michael Hammer, professor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), representam “um grupo de tarefas relacionadas que, juntas, geram um resultado que tem um valor para o cliente”.

A arquitetura de processos consistirá no desdobramento da cadeia de valor em macroprocessos, processos e subprocessos no âmbito do TRE-SP.

Os subprocessos serão preferencialmente modelados utilizando o software *Bizagi Modeler* e seguindo a notação *Business Process Modeling Notation - BPMN*.

¹² A cadeia de valor consiste no levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações. (Bennett, 1976; Wholey, 1979).

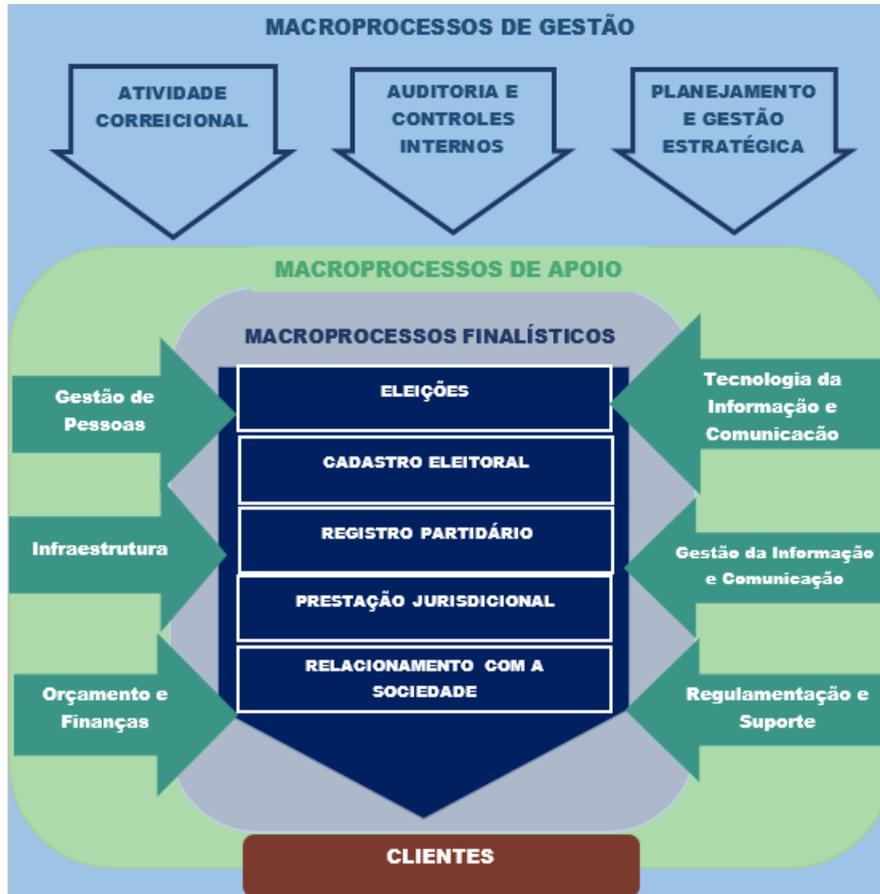


Figura – elementos da cadeia de valor do TRE-SP

Para conhecer na íntegra a arquitetura de processos do TRE-SP acesse:

[Gestão de Processos — Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo \(tre-sp.jus.br\)](http://gestao.de.processos-tribunal-regional-eleitoral-de-sao-paulo-tre-sp.jus.br)

FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

A etapa de **elaboração da Estratégia** consiste na definição dos direcionadores estratégicos, a compreensão dos fatores críticos de sucesso e o consequente conhecimento dos macrodesafios e a elaboração do Mapa Estratégico, com a alocação dos macrodesafios em perspectivas de análise e suas relações de causa-efeito.

A formulação da Estratégia organizacional abrange, também a seleção de iniciativas a serem implementadas, a fim de se atingir os macrodesafios definidos, indicadores e metas, para que seja possível a avaliação dos resultados esperados e os efetivamente alcançados.

Direcionadores Estratégicos

Ao conjunto de atributos que **norteiam a estratégia** da organização, composto de Missão, Visão e Valores institucionais, dá-se o nome de direcionadores estratégicos. São estes os instrumentos por meio dos quais a instituição comunica a sua razão de ser, sua visão de futuro e princípios que balizarão a busca dos seus objetivos.



Missão	Visão	Valores
Declaração sobre a razão de ser da organização, seus clientes e os serviços que presta.	O estabelecimento da visão permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo.	Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que as pessoas da organização acreditam. Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes e descrevem como a organização pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão. Os Valores devem ser aceitos e internalizados por todos na organização.

No entender do TRE-SP, a missão, uma vez definida, tende a permanecer inalterada ao longo do tempo, salvo se houver uma transformação muito expressiva na conjuntura social, no campo legislativo ou político que justifique a sua readequação à nova realidade organizacional.

Por outro lado, a Visão pode e deve ser alterada à medida que os macrodesafios forem atendidos e novos desafios considerados mais relevantes se apresentarem para a instituição.

A cada novo ciclo do planejamento estratégico organizacional será realizado o processo de revisão dos direcionadores estratégicos.

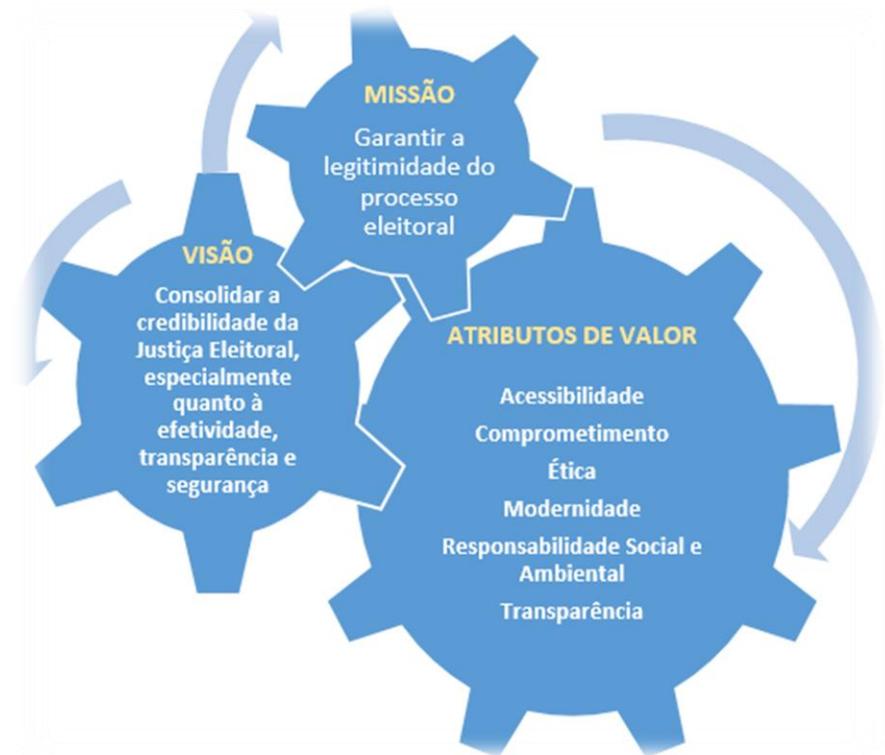


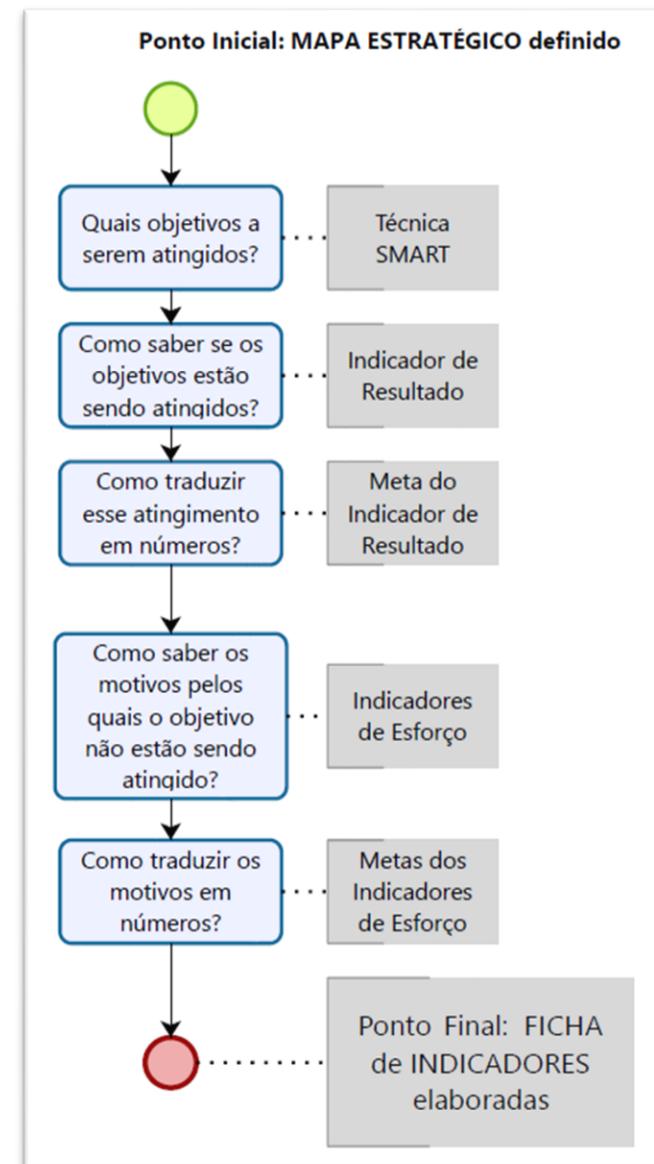
Figura 1: Direcionadores estratégicos do TRE-SP 2016-2021



Componentes do Plano Estratégico Institucional (PEI)



Estratégias	Indicadores	Iniciativas
Definição das linhas de atuação para alcançar o objetivo predeterminado	Instrumento utilizado para mensurar o progresso do objetivo que se pretende alcançar	Programas e Projetos – Planos de ação implementados para conquistar metas e objetivos





Mapa Estratégico

Em linhas gerais, o *Balanced Scorecard* - BSC é um método de gestão que visa comunicar, quantificar e avaliar o desempenho da instituição em relação aos seus objetivos estratégicos (macrodesafios), permitindo um equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo, e entre medidas financeiras e não financeiras.

O princípio do Balanced Scorecard (BSC) está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Sendo assim, o BSC representa a ponte das estratégias formuladas com o dia a dia da instituição.

O mapa estratégico está estruturado em perspectivas que abarcam um conjunto de macrodesafios (objetivos estratégicos) que sintetizam o que a instituição pretende alcançar ao longo de um determinado período de tempo, assim como os desafios primordiais a serem enfrentados para o alcance da sua visão de futuro e para o cumprimento da sua missão.

O modelo do BSC, na concepção de Kaplan e Norton, adota a subdivisão do mapa estratégico nas seguintes perspectivas: cliente, processos internos, aprendizado e crescimento e financeiro, as quais abarcam um conjunto de macrodesafios (objetivos estratégicos) que sintetizam o que a instituição pretende alcançar ao longo de um determinado período de tempo, assim como os desafios primordiais a serem enfrentados para o alcance da sua visão de futuro e para o cumprimento da sua missão.

Esse modelo foi adaptado à realidade do TRE/SP, tendo sido definidas apenas 3 perspectivas, a saber: Sociedade, Processos internos e Aprendizado e Crescimento.

Uma das principais vantagens na utilização do BSC e do mapa estratégico vem do fato de que, visualmente, pode-se averiguar o atingimento dos macrodesafios e, por meio das relações de causa e efeito, verificar onde estão as falhas que impedem que determinado objetivo seja alcançado.

Perspectivas abordadas no Mapa Estratégico do TRE-SP

Sociedade - A perspectiva Sociedade/Cliente também é mais bem definida como cliente-cidadão ou cidadão-cliente, visto que, no contexto público, o cidadão é o centro: como financiador, como usuário e como titular da coisa pública. Traduz-se na pergunta “Como somos vistos pela sociedade?”

Processos Internos - Processos Internos são conjuntos de atividades realizadas em uma organização que buscam transformar insumos em saídas, ou resultados.

São as rotinas críticas de trabalho realizadas em uma instituição. No caso da Justiça Eleitoral, podemos exemplificar com um novo alistamento eleitoral ou a emissão de uma certidão de quitação eleitoral. Claramente, otimizar os processos de trabalho pode ser um ótimo instrumento para que a organização caminhe rumo à

concretização de sua visão de futuro. Daí a importância de se colocar os processos internos como uma das perspectivas do BSC.

Além da administração de processos estratégicos, dois outros são fundamentais:

- Processos orientados para a missão da instituição;
- Processos de suporte à gestão organizacional.

Perspectiva Aprendizado e Crescimento – Nesta perspectiva, para Norton e Kaplan (2004), estão contemplados os funcionários (pessoas) e o aperfeiçoamento da gestão interna através da utilização da tecnologia da informação e da melhoria das práticas gerenciais. E seguindo a lógica do BSC, a perspectiva de Aprendizado e Crescimento suporta a perspectiva de Processos internos, uma vez que todo processo deve ser executado e supervisionado por pessoas.

Macrodesafios

A cada perspectiva são associados grandes temas - considerados críticos para o crescimento organizacional sustentável e que irão direcionar os esforços da organização na busca de resultados de curto, médio e longo prazo ao longo da vigência do plano estratégico, são os denominados macrodesafios.

Esses blocos temáticos norteiam a atuação administrativa e refletem as prioridades externa e internas, em face da missão, da visão e dos valores institucionais.

O conteúdo temático dos Macrodesafios do TRE-SP contemplará, no mínimo, os temas de observância obrigatória para o Poder Judiciário e encontra-se resumido na figura que se segue:



Versão preliminar do Mapa Estratégico do TRE-SP 2021 - 2026



Indicadores

A próxima etapa de formulação da estratégia consiste na definição dos indicadores estratégicos.

Indicadores são dados, preferencialmente numéricos, que nos mostram se determinado objetivo está ou não sendo alcançado.

Classificação pelo nível hierárquico (nível de análise a que se prestam)

Tipo de Indicador	Descrição
Estratégico	Permitem avaliações globais de objetivos e/ou ideais mais amplos, utilizados nos níveis mais altos de decisão.
Tático ou Gerencial	São resultados da análise de indicadores operacionais diversos, mas relacionados, a fim de se obter uma visão geral sobre determinado tópico, utilizado em níveis intermediários de decisão.
Operacional	São em geral dados desagregados sobre determinado objeto que é usado nas decisões do dia-a-dia.

Tabela 2: Tipos de Indicadores por Nível de Análise. Adaptado de Federation of Canadian Municipalities (2002) apud Magalhães (2004, p. 27).

Construção de um Sistema de Medição de Desempenho – indicadores de resultado e indicadores de esforço

A metodologia do BSC faz referência a dois tipos de indicadores de desempenho: de resultado e de esforço.

Os de resultado determinam se os objetivos foram alcançados, após a consideração de um período específico, suficiente para confirmar seus efeitos. São os medidores de desempenho ou performance da organização.

O desempenho ótimo é aquele que é efetivo, eficaz, eficiente, excelente, econômico e cuja execução de ações e atividades ocorre em conformidade com requisitos e prazos definidos.¹³

Os indicadores de esforço, também conhecidos como de tendência (MARTINS; MARINE, 2010), medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar, como os processos e as atividades utilizados para atingir o resultado esperado. Normalmente, atribuídos aos objetivos vinculados às perspectivas de processos internos ou de aprendizado e crescimento (ALTOUNIAN et al., 2017).

¹³ Gespublica – Guia de Indicadores, 2010. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_indicadores_jun2010.pdf



Outras definições:

- **Indicadores de Resultado** compreendem as medidas que indicam a realização das atividades externas, e expressam, direta ou indiretamente, os impactos decorrentes das ações previamente estabelecidas relacionadas ao processo e operacionalização das atividades.
- **Indicadores de Esforço** referem-se a indicadores de processos e compreendem as medidas que indicam a realização das atividades internas.

Para cada macrodesafio do Plano Estratégico Institucional (PEI) do TRE-SP será associado um indicador que mostre se ele está ou não sendo atingido. A esse indicador chamaremos de indicador de resultado. Posteriormente, esse indicador de resultado será desdobrado em outros indicadores, cujos resultados interferem nele, que mostrarão os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo atingidos, se for o caso. São os chamados indicadores de esforço.

Resumindo, temos:

Indicadores de Resultado	Indicadores de Esforço
Mostram se determinado objetivo está sendo atendido	Demonstram os motivos pelos quais determinado objetivo não está sendo atingido
Apropriado para a verificação do alcance dos objetivos	Apropriado para mostrar os motivos pelos quais os objetivos não estão sendo atingidos
São analisados primeiramente	São analisados após os indicadores de resultado e, sobre os indicadores de esforço são tomadas as ações corretivas.
Medem os efeitos	Medem as causas

Limites à quantidade de Indicadores

*No que se refere ao nível estratégico, é preciso que cada objetivo estratégico tenha ao menos um indicador de desempenho vinculado, pois, de acordo com Deming (1990), “não se gerencia o que não se mede”. No entanto, não há a necessidade de todos os objetivos estratégicos possuírem pelo menos um **indicador de esforço** e um **de resultado**. Conforme explica Uchoa (2013), no modelo baseado no BSC, as perspectivas da parte inferior do mapa estratégico devem conter a maioria dos indicadores de esforço, enquanto as perspectivas da parte superior devem concentrar mais indicadores de resultados, pois representam o foco do negócio. Contudo, é essencial a existência de indicadores de esforço em todas as perspectivas.*



Para facilitar o monitoramento, uma das formas de classificação dos indicadores é por nível hierárquico, ou seja, estratégico, gerencial ou operacional. É natural que se considerem todos os objetivos e planos da organização como críticos. Porém, cada nível hierárquico deve monitorar um conjunto diferente e limitado de indicadores, os quais devem integrar-se. Dessa forma, no tocante à quantidade ideal de indicadores, o modelo do BSC recomenda que “a estratégia seja traduzida em até trinta indicadores, sendo um número ideal uma média de 1,5 indicador por objetivo. O mesmo raciocínio deve ser utilizado para os demais níveis hierárquicos” (UCHOA, 2013, P. 19).

Objetivos (Técnica SMART)

O conceito de indicador está profundamente atrelado ao de objetivo, de meta (que vem a ser a tradução numérica de um determinado objetivo). Assim, é fundamental que nos debruçemos sobre boas práticas na definição de objetivos, pois bons objetivos geram bons indicadores.

Uma metodologia de definição de objetivos é chamada SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant* e *Time-bound*. Na tradução para o português: específico, mensurável, atingível, relevante e temporizável.

Exemplo de objetivo: Atingir 80% dos eleitores recadastrados biometricamente até 2022

		Exemplo
S	pecífico (Específico)	Quantidade de eleitores cadastrados biometricamente
M	ensurable (Mensurável)	Número de eleitores com dados biométricos incluídos no cadastro de eleitores (sistema ELO)
A	attainable (Atingível)	Meta definida com base na capacidade de atendimento dos cartórios e recursos humanos e financeiros disponíveis
R	elevant (Relevante)	Aumento da segurança na identificação do eleitor
T	ime-Bound (Tangível)	Até 2022

Para a construção de Indicadores de Desempenho, o Guia Referencial Para Medição De Desempenho e Manual Para Construção De Indicadores, do Ministério do Planejamento 2009, sugere dez passos que, uma vez contemplados, fornecem os insumos necessários para serem registrados na Ficha de Indicadores que segue.

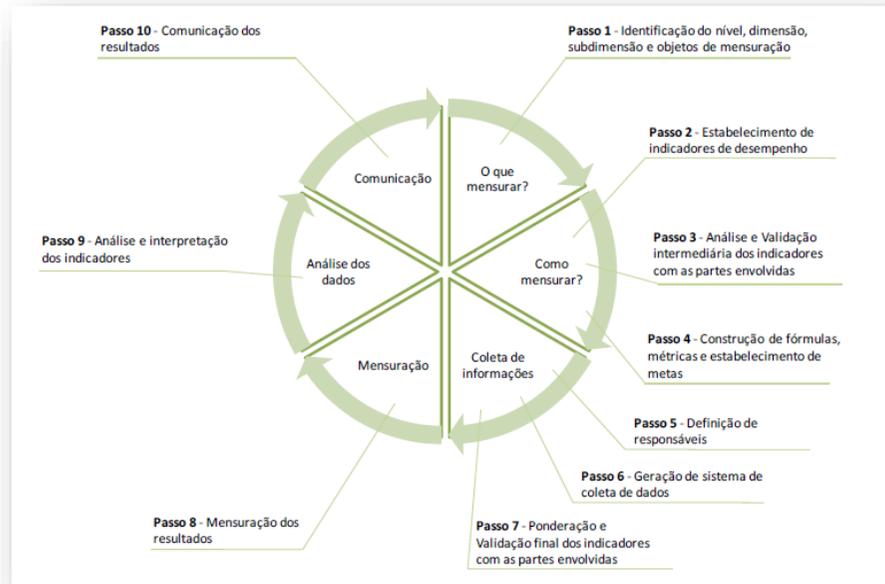


Figura: 10 passos para a construção de indicadores – Fonte: Guia Referencial Para Medição De Desempenho e Manual Para Construção De Indicadores, do Ministério do Planejamento 2009

Ficha técnica de um indicador

Já temos, até o momento, especificamente sobre indicadores, os conceitos de objetivos, indicadores de resultado e indicadores de esforço, e uma primeira definição sobre meta, que detalharemos mais à frente. É o momento de formalizarmos essas informações em uma Ficha Técnica.

Preencher uma ficha técnica para os indicadores é um exercício bastante útil: a partir dela, podemos pensar em todos os seus detalhes, no que queremos medir e de quais dados precisamos para chegar a esse valor.

Essa ficha é importante tanto na hora de desenvolvermos o planejamento quanto para nos fornecer uma memória de cálculo para os períodos futuros.

Para o próximo ciclo 2021-2026, considerando as recomendações apontadas pela Auditoria Integrada dos Indicadores realizada em 2019 (processo SEI nº 0066838-85.2019.6.26.8000), em especial o *Achado nº 8 - Incluir no Caderno de Indicadores a forma de coleta de dados de todos os indicadores, de forma clara e objetiva, a fim de permitir a conferência e validação dos resultados apurados*, a ficha dos indicadores foi atualizada, conforme se demonstra:



Ficha de Indicadores 2021-2026

1. INDICADOR DE RESULTADO ou DE ESFORÇO:							
2. Macrodesafio:							
3. O que mede							
4. Para que medir							
5. Dono do indicador							
6. Quem mede							
7. Quem valida							
8. Quando medir							
9. Como medir - Fórmula							
10. Evolução Desejada 							
11. Fonte de dados							
12. Linha De Base	Ano	2016	2017	2018	2019	2020	
	Valor						
13. Meta	Ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Previsão						
	Resultado						

Veja só como a ficha desse indicador consta no Planejamento Estratégico 2016-2021 do TRE-SP:

1. Indicador de Resultado ou de Esforço: identifica o nome do indicador a ser detalhado, por exemplo, para o Macrodesafio 1 Garantia dos Direitos Fundamentais, há o Indicador de Resultado Índice de Acesso à Justiça, ficando portanto:

✓ INDICADOR DE RESULTADO 1.1 - Índice de Acesso à Justiça.

Vale dizer também que na mesma linha do indicador, haverá um sinal para demonstrar como está a execução das metas relacionadas a este indicador. Este sinal está descrito no semáforo das metas.

2. Macrodesafio: Identifica o nome do macrodesafio a que pertence o indicador a ser descrito. Seguindo o mesmo exemplo dado acima, ficaria:

✓ Macrodesafio: Garantia dos Direitos Fundamentais.

3. O que mede / Para que medir: Essas linhas iniciais da ficha do indicador permitem que o responsável por analisar os números entenda exatamente do que se trata essa medida. Assim, pode-se ter uma ideia exata do objetivo pelo qual o indicador foi criado.

4. Dono do indicador: Cada área deve designar um responsável para ratificar as metas e prestar contas acerca dos resultados obtidos em relação aos indicadores sob responsabilidade da área¹⁴. Por exemplo, no

¹⁴ Conforme consta no Relatório Consolidado de Auditoria Integrada da Justiça Eleitoral nº 1/2020 elaborado pelo TSE (Processo SEI nº 0036369-22.2020): “Ao dono do indicador cumpre, além da responsabilidade pela sua elaboração, proceder à formalização das atividades relacionadas ao processo de trabalho inerente, com a definição das tarefas

relativas em cada etapa e de uma metodologia uniforme para a obtenção das informações confiáveis e necessárias ao monitoramento e avaliação, com vistas a permitir a análise do desempenho institucional daquela parcela sob sua responsabilidade”.



macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos vigente até 2021, para o indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário, o dono do indicador é a SOF.

5. Quem mede: Há um responsável para os insumos que alimentam a fórmula de um indicador, e é aqui que ele deve ser identificado. É de extrema importância que a ficha do indicador contenha o responsável pelos insumos, para que se possa ter confiabilidade sobre a origem desses dados.

6. Quem valida: O titular da Unidade é responsável pela verificação de conformidade e pertinência dos dados apresentados, assim como, pela relevância da manutenção do indicador ou eventual ajuste. Para o macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos vigente até 2021, indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário, quem valida é o Secretário da SOF.

7. Quando medir: A periodicidade da medição precisa estar explícita na ficha para que possamos ter condições de analisar tendências. Se medirmos sem uma periodicidade fixa, não teremos como determinar essas tendências de maneira objetiva.

8. Fórmula: Aqui se apresenta a fórmula do indicador, indicando como os insumos se relacionam de forma a gerar o índice.

9. Evolução desejada: Uma das características desejadas para um indicador é a simplicidade. Normalmente, pelo próprio nome do indicador ou pela sua fórmula, percebemos se a tendência desejada é que aquele valor aumente ou diminua conforme o tempo. Porém, nem sempre isso é claro e nem sempre todos os que analisam o indicador têm essa facilidade. Por isso, é comum incluir o campo “Evolução desejada”, que contém uma

seta para cima ou para baixo indicando para qual direção se espera que a série histórica caminhe.

A evolução da meta dos indicadores será representada por um triângulo:



ascendente: indica evolução desejada crescente; e

descendente: indica evolução desejada decrescente

10. Fonte de dados: Local que contenha os insumos do indicador (exemplo: Sistema SGRH, ELO, SIAFI, Sistema da Biometria, Sistema da Ouvidoria, planilhas de cálculo e outros documentos de controle da Unidade). Retomando o exemplo do indicador de esforço 6.1 - Aderência da execução ao planejamento orçamentário vigente no PEI 2016-2021 para o macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos, as fontes de dados seriam SIAFI e SIGEPRO.

11. Linha de base: Registro histórico de dados que servirão como referência para estabelecimento de metas para os indicadores e/ou seleção de iniciativas.

Neste campo da ficha do indicador serão registrados apenas dados cujo levantamento se refira ao período de vigência do Plano Estratégico Institucional do ciclo anterior.

Na hipótese de indisponibilidade de dados para um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.

12. Meta: Quando se cria um indicador (trataremos disso mais à frente), é importante dizer aonde se quer chegar. Essa é a função da meta: apontar a visão de futuro daquele índice.

Neste campo da ficha do indicador serão informadas apenas as metas fixadas para os anos que compõem o Plano Estratégico Institucional vigente.



Na hipótese de não ter sido fixada meta para um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.

13. Resultado: Neste campo da ficha do indicador será registrado o resultado do indicador apurado ao final de cada ano de vigência Plano Estratégico Institucional.

Na hipótese de não ter sido realizada a apuração do indicador em um ano em específico o campo deverá ser deixado em branco.

Realista	Não atingir um resultado sempre é frustrante. Assim, se desde o início estipularmos uma meta que sabemos que não poderá ser cumprida, teremos como certa a frustração da equipe.
Desafiadora	Da mesma forma que uma meta inatingível gera frustração, uma meta que não desafia não serve como elemento motivador no atingimento de um objetivo, e nem gera melhoria em um processo.
Delimitada no tempo	É preciso estipular um prazo para cumprimento da meta, caso contrário, não haverá motivação para atingi-la. Qualquer melhoria no indicador será vista como boa, pois vai ao encontro da meta, independentemente da velocidade com que se caminha para atingi-la.

Metas

As metas expressam um compromisso para alcançar objetivos. Ao estabelecer metas, alguns fatores devem ser considerados:

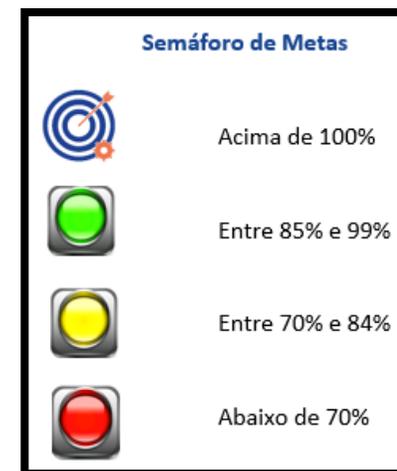
1. Desempenhos anteriores (série histórica);
2. Compreensão do estágio de referência inicial, ou seja, da linha de base;
3. Factibilidade, levando-se em consideração a disponibilidade dos recursos necessários.

Um dos grandes desafios para a construção de um indicador é a definição da meta a ser alcançada. Para tanto, o gestor precisa saber exatamente aonde quer chegar e quais são os passos necessários para se atingir esse objetivo.

Ainda, em termos de indicadores, é importante que a meta seja realista e, ainda assim, desafiadora, a fim de impulsionar à ação.

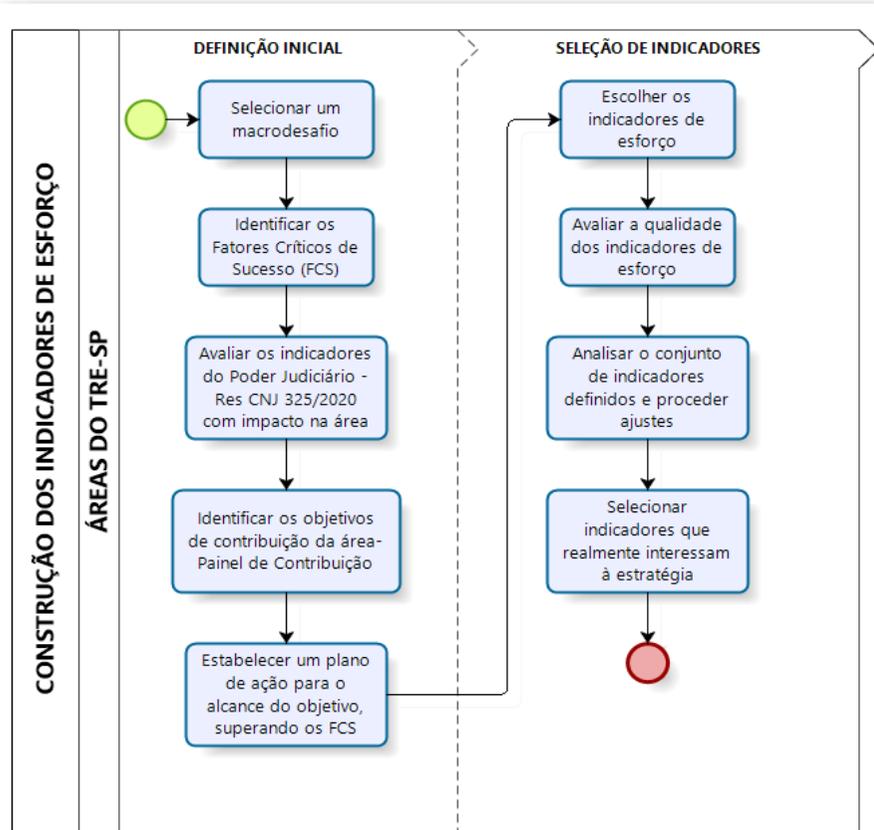
Em outras palavras, a meta deve ser:

“Um aspecto importante em relação às metas de longo prazo é defini-las a partir do horizonte mais distante e retroceder, ano a ano, até chegar na meta para o ano [ou período] corrente” (Extraído do curso Estratégia com uso do BSC, do CNJ).





A partir deste momento, para construirmos as Fichas dos Indicadores 2021-2026, sugerimos o seguinte fluxo:



Powered by
bizagi
Modeler

1. Selecionar um macrodesafio.

Para o próximo sexênio, temos os seguintes macrodesafios (M) e respectivos indicadores de desempenho determinados pela Resolução CNJ nº 325/2020, após o processo participativo de revisão da estratégia do Poder Judiciário que envolveu todos os Tribunais do país:

Perspectiva Sociedade:

M1: Garantia dos Direitos Fundamentais

- Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os Direitos e Garantias Fundamentais (CF, art. 5º), buscando-se assegurar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, bem como atenuar as desigualdades sociais, garantir os direitos de minorias e a inclusão e acessibilidade a todos.
 - Indicador 1.1: Índice de Acesso à Justiça

M2: Fortalecimento da Relação Institucional do Judiciário com a Sociedade

- Refere-se à adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos. Abrange a atuação interinstitucional integrada e sistêmica, com iniciativas pela solução de problemas públicos que envolvam instituições do Estado e da sociedade civil.
 - Indicador 2.1: Pesquisa de Avaliação do Poder Judiciário
 - Indicador 2.2: Índice de Transparência



Perspectiva Processos Internos:

M3: Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

- Tem por finalidade materializar a razoável duração do processo em todas as suas fases. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais. Visa também soluções para um dos principais gargalos do Poder Judiciário, qual seja a execução fiscal. Busca elevar a eficiência na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais.
 - Indicador 3.1: Taxa de Congestionamento das Execuções Fiscais
 - Indicador 3.2: TCL – Taxa de Congestionamento Líquida, exceto Execuções Fiscais
 - Indicador 3.3: IAD – Índice de Atendimento à Demanda
 - Indicador 3.4: Tempo de Tramitação dos Processos Pendentes, considerando as fases dentro do Judiciário

M4: Enfrentamento à Corrupção, à Improbidade Administrativa e aos Ilícitos Eleitorais

- Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à integridade nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa internamente e externamente ao enfrentamento dos crimes eleitorais e contra a administração pública, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos, de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização interna e externa do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.
 - Indicador 4.1: Tempo médio entre o trânsito em julgado/ou sentença de mérito do precedente e a sentença de aplicação da tese
 - Indicador 4.2: Tempo médio entre afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR)
 - Indicador 4.3: Tempo médio entre a afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Assunção de Competência (IAC)

M5: Consolidação do Sistema de Precedentes Obrigatórios

- Promoção do sistema de precedentes estabelecido pelo novo Código de Processo Civil -CPC, buscando fortalecer as decisões judiciais, racionalizar o julgamento de casos análogos, garantir a segurança jurídica, bem como, a coerência e a integridade dos provimentos judiciais.
- Abarca também a redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, visando reverter a cultura da excessiva judicialização.
 - Indicador 5.1: Índice de Conciliação
 - Indicador 5.2: Índice de realização de audiências nos CEJUSCs
 - Indicador 5.3: Índice de Casos Remetidos para Câmara de Conciliação/Mediação
 - Indicador 5.4: Índice de Realização de Audiências do Artigo 334 do CPC

M6: Promoção da Sustentabilidade

- Aperfeiçoamento de ações que estimulem o uso sustentável de recursos naturais e bens públicos, a redução do impacto negativo das atividades do órgão no meio ambiente com a adequada gestão dos resíduos gerados, do uso apropriado dos recursos finitos, a promoção das contratações sustentáveis, a gestão sustentável de documentos e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.
- Visa à adoção de modelos de gestão organizacional e de processos estruturados na promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.
 - Indicador 6.1: IDS - Índice De Desempenho De Sustentabilidade

M7: Aperfeiçoamento da Gestão Administrativa e da Governança Judiciária

- Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça.
- Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.
 - Indicador 7.1 Índice de Desempenho dos Órgãos no Prêmio CNJ de Qualidade nos Eixos "Governança" e "Qualidade Da Informação"



Perspectiva Aprendizado e Crescimento:

M8:Aperfeiçoamento da Gestão de Pessoas

- Refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição.
- Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.

- Indicador 8.1: Índice de Absenteísmo-Doença
- Indicador 8.2: PRQV – Percentual da Força de Trabalho Total Participante de Ações de Qualidade de Vida no Trabalho
- Indicador 8.3: Índice de Capacitação de Magistrados
- Indicador 8.4: Índice de Capacitação de Servidores

M9:Aperfeiçoamento da Gestão Orçamentária e Financeira

- Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública.
- Envolve estabelecer uma cultura de adequação dos gastos ao atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça, para se obter os melhores resultados com os recursos aprovados nos orçamentos.

- Indicador 9.1: IDOB - Índice de Dotações para Despesas Obrigatórias
- Indicador 9.2: IEDD - Índice de Execução das Dotações para Despesas Discricionárias
- Indicador 9.3: IEP - Índice de Execução das Dotações para Projetos

M10:Fortalecimento da Estratégia Nacional De TIC e de Proteção de Dados

- Programas, projetos, ações e práticas que visem ao fortalecimento das estratégias digitais do Poder Judiciário e à melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica, garantindo proteção aos dados organizacionais com integridade, confiabilidade, confidencialidade, integração, disponibilidade das informações, disponibilização dos serviços digitais ao cidadão e dos sistemas essenciais da justiça, promovendo a satisfação dos usuários por meio de inovações tecnológicas, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos e da gestão de privacidade e uso dos dados pessoais.

- Indicador 10.1: IGovTIC-JUD
- Indicador 10.2: Percentual de Casos Eletrônicos sobre o Acervo Total

2. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Inicialmente, é importante nos atentarmos ao que seja um Fator Crítico de Sucesso (FCS).

Se temos um objetivo maior (macrodesafio) isso significa que, de alguma forma, ainda não estamos naquele nível de excelência. Por exemplo, se selecionamos o macrodesafio Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional, isso significa que ainda não estamos no nível de excelência desejado para esse tema. Ou seja, há elementos que nos impedem de estar, já hoje, no nível desejado. Esses elementos são os Fatores Críticos de Sucesso.

Uma forma prática de coletarmos os FCS pode ser responder a seguinte pergunta: “O que nos impede se estarmos, hoje, no nível desejado para esse macrodesafio?”



Se conseguirmos selecionar Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que de fato abrangem a complexidade de nosso macrodesafio, conseguiremos elencar os itens que, se superados, nos farão atingir o nível de excelência esperado para aquele objetivo. Ou seja:

FCS superados = macrodesafio atingido

Para superar um FCS, precisamos de um plano de ação. O que fazer para que aquele FCS seja superado? Em quanto tempo? Quem serão os envolvidos?

É importante ter pelo menos um plano de ação para cada FCS e, na medida do possível, documentá-los, para que possa ser acompanhado ao longo do tempo.

Estabelecer um plano de ação para o alcance dos objetivos, superando os FCS.

Se conseguirmos selecionar Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que de fato abrangem a complexidade de nosso macrodesafio, conseguiremos elencar os itens que, se superados, nos farão atingir o nível de excelência esperado para aquele objetivo. Ou seja:

Ao final dessa fase, cada FCS deverá ter pelo menos uma tabela como a abaixo:

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
WHAT	WHY	WHO	WHERE	WHEN	HOW	HOW MUCH
O quê será feito?	Por quê será feito? Qual o objetivo?	Quem será o responsável pela atividade?	Local/unidade onde a atividade será executada	Data de entrega da atividade	Descrição de como a atividade será executada	Custo previsto para execução da atividade

Plano de Ação - FCS Ausência de método para definição de recursos repetitivos	
O que (what)	Criar ferramenta de IA que agrupe as peças recursais por similaridade
Por que? (why)	Para poder estabelecer procedimentos semelhantes para casos parecidos
Quando (when)	Em até 12 meses
Quem? (Who)	Titular da Scxyz
Onde? (Where)	Secretaria do Tribunal
Como? (how)	Utilização de ferramentas de Processamento de Linguagem Natural em interseção com Banco de dados de recursos e digitalização das peças recursais
Quanto? (how much)	Dois servidores (técnico e analista) em 35% do seu tempo diário por um ano

3. Avaliar os indicadores do Poder Judiciário com impacto no macrodesafio.

Definidos os FCS e os planos de ação para superá-los no macrodesafio escolhido, é hora de começarmos de fato a nos debruçarmos sobre os perceber que são os indicadores que nos mostram se estamos ou não



atingindo um dado objetivo. O que fizemos até o passo 3 foi definir de maneira clara e formal quais são os objetivos que queremos de fato atingir (superar os FCS por meio dos planos de ação a fim de atingir o macrodesafio trabalhado).

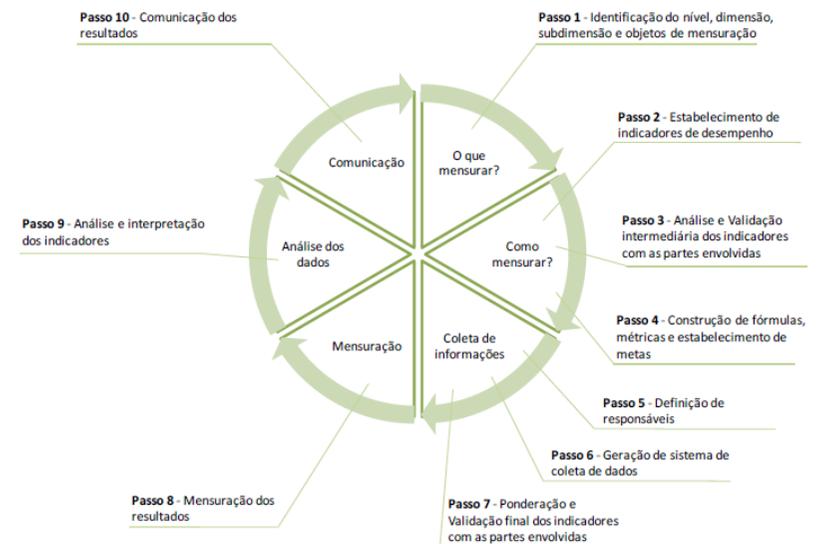
Agora a pergunta é: Como mensurar se os planos de ação estão de fato surtindo efeito? Como saber se estamos ou não atingindo o macrodesafio escolhido?

Aqui temos dois caminhos. O primeiro é analisar a lista de indicadores do poder Judiciário e, a cada um deles, nos perguntarmos: Esse indicador me permite ver se estou superando algum FCS ou o porquê de o macrodesafio estar ou não sendo atingido? Se sim, esse é um bom indicador a ser utilizado. Caso contrário, desconsidere-o para esse macrodesafio.

Selecionados os indicadores úteis ao macrodesafio analisado dentro do rol dos sugeridos pelo CNJ, devemos nos questionar:

- a. Os indicadores selecionados são suficientes para mostrar se estamos atingindo o macrodesafio?
- b. É preciso medir mais alguma coisa?

Se a conclusão for a de que sim, é preciso mensurar mais itens, é hora de seguirmos os dez passos sugeridos pelo Manual para Construção de Indicadores do Ministério do Planejamento, conforme apontado na parte introdutória desse manual:



Não se esqueça de que um indicador só é útil à medida que permite sabermos se estamos atingindo o macrodesafio. Sem o vínculo com o objetivo, não há razão de ser para um indicador.

4. Avaliar a qualidade dos indicadores de esforço.
Definidos os indicadores, é importante que nos certifiquemos se de fato eles atendem ao que buscamos, ou seja, se são bons indicadores para mostrar os motivos pelo qual há ou não o atingimento de um dado macrodesafio. Há algumas características esperadas em um indicador que devemos perseguir. O Guia Referencial Para Medição de Desempenho e Manual Para Construção de Indicadores, do Ministério do Planejamento lista 13 características esperadas em um indicador. Vamos aqui listar sete



delas que consideramos fundamentais. Se seu indicador não atender a pelo menos cinco delas, descarte-o e busque construir outro que mesure corretamente o que se espera medir:

- a) Representatividade: O indicador selecionado representa bem o objetivo ou os motivos de não atingimento do objetivo mensurado? Ele é suficiente para a medição a que se propõe (ou seja, apenas a sua mensuração demonstra o que se espera medir, sem precisar de dados auxiliares)?
- b) Confiabilidade: O Guia do Ministério do Planejamento divide essa característica em duas (confiabilidade da fonte e confiabilidade metodológica). O objetivo é sabermos se o indicador escolhido é confiável, ou seja, se os resultados que ele aponta são condizentes com a realidade, se não há dúvidas sobre o que seu resultado representa;
- c) Simplicidade: O indicador é facilmente compreensível? Ele comunica bem os resultados? As informações por ele trazidas podem ser utilizadas com facilidade?
- d) Estabilidade: A principal informação trazida por um indicador não é o seu valor em determinado momento do tempo, mas sim a sua evolução histórica, que indica se a distância entre o momento inicial de medição e o objetivo está aumentando ou diminuindo. Assim, é importante que sejam definidas fórmula e metodologia estáveis ao longo do tempo que permitam a construção de uma série histórica coerente;
- e) Rastreabilidade: Todo indicador é calculado a partir de dados iniciais, os insumos. Em algum momento, pode ser importante resgatar essa memória de cálculo e seus insumos. É importante que o indicador selecionado permita que isso ocorra;
- f) Comparabilidade: Além da série histórica, pode ser interessante comparar o valor do indicador com outras

instituições. É importante que o indicador escolhido possua, se esse for o caso, fórmula e metodologia semelhantes às utilizadas por outras instituições similares, de forma a permitir essa comparação.

- g) Sensibilidade: As mudanças de estado da realidade devem ser captadas pelo indicador na mesma proporção em que ocorrem. Uma mudança drástica na realidade deve refletir uma mudança drástica no resultado da fórmula do indicador, assim como mudanças não significativas não devem produzir alterações de grande vulto no resultado.

Caso o indicador escolhido atenda a pelo menos cinco dessas características, pode ser considerado um bom elemento mensuração.

5. Selecionar indicadores que realmente interessam à Estratégia.

Uma das palavras-chave do Planejamento Estratégico é Visão Sistêmica, que é a possibilidade de compreendermos a Organização como um todo, para além do olhar departamental.

É comum selecionarmos indicadores que, apesar de serem muito bons, não atendem de fato ao Planejamento Estratégico, por não serem de interesse da Organização como um todo, em que pese possam ser úteis para a gestão interna da própria área.

Assim, nesse momento, devemos excluir ou ajustar os indicadores que meçam apenas processos operacionais, ou que sejam muito específicos de uma única área.



Nesta etapa cada área deve selecionar apenas os indicadores que possam ser significativos ao alcance de um determinado Macrodesafio de forma ampla. Indicadores que sejam muito específicos de uma única Seção ou Coordenadoria devem ser desconsiderados ou devem compor unicamente o rol de indicadores operacionais da própria área.

Se a resposta for sim para os quatro itens acima, podemos considerar que o sistema está mensurando corretamente os motivos de atingimento ou não do macrodesafio. Caso contrário, é importante reavaliar a cesta selecionada ou ajustar alguns dos indicadores.

6. Analisar o conjunto de indicadores definidos e proceder aos ajustes.

Até o presente momento, analisamos os indicadores de forma isolada. Contudo, o que pretendemos construir é um sistema de indicadores que nos permita ver se um objetivo está sendo atingido (indicadores de resultado, já definidos) ou os motivos que nos levam a atingir ou não dado objetivo (indicadores de esforço). Portanto, é o momento de colocarmos todos os indicadores à vista e respondermos às seguintes perguntas:

- Os indicadores selecionados são suficientes para verificar se estamos superando todos os FCS?
- Podemos descartar a hipótese de os indicadores estarem mensurando elementos não essenciais ao macrodesafio?
- Os indicadores estão medindo os motivos de atingimento ou não atingimento sem que haja mensuração em duplicidade (ou seja, está descartada a hipótese de haver mais de um indicador medindo a mesma coisa)?
- Os indicadores selecionados de fato são indicadores de esforço? (Verificar se eles de fato avaliam os motivos do não atingimento do objetivo, e não o objetivo em si)

Construção do Painel de Indicadores do Plano Estratégico Institucional (PEI)

Consolidação dos indicadores, e seus respectivos objetivos estratégicos vinculados, bem como unidades responsáveis, fontes de dados, fórmulas de cálculo, linhas de base e metas anualizadas para o período julho/2021 a dez/2026.

Perspectiva	Macrodesafio	Objetivo de Contribuição	Indicadores	Metas	Iniciativas/Projetos



Iniciativas Estratégicas

Para orientar o alcance dos macrodesafios (objetivos estratégicos) será necessário estabelecer entregas estratégicas.

Tais entregas podem ser compostas por programas, projetos e/ou ações que, em conjunto, viabilizam o atingimento das metas ou contribuam para um determinado resultado.

As iniciativas estratégicas compreendem programas, projetos, planos e ações propostos para atingir os macrodesafios contemplados no mapa estratégico e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a performance atual e as metas futuras da organização.

As iniciativas têm uma duração predeterminada e devem identificar as pessoas ou equipes designadas para a sua execução, bem como orçamento previsto, quando necessário. Algumas iniciativas, executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de mais de um macrodesafio.

Crítérios para priorização de projetos/iniciativas estratégicas

Como critérios para o estabelecimento, classificação e priorização dessas entregas, deve-se indagar, dentre outras, o seguinte:

- (a) é uma obra/empreendimento do PPA 2020 a 2023?
- (b) é uma prioridade da Justiça Eleitoral Paulista?
- (c) é uma recomendação de órgãos de controle CNJ, TCU, Auditoria do TRE-SP?



GESTÃO DA ESTRATÉGIA



GESTÃO DA ESTRATÉGIA

A terceira grande etapa da elaboração do Plano Estratégico, vem a ser a definição **Gestão da Estratégia** ao longo do tempo. É aqui que vamos definir as estratégias de acompanhamento, de gestão dos projetos estratégicos, periodicidade das reuniões de avaliação, conteúdos obrigatórios dos relatórios de desempenho, o Plano de Comunicação da Estratégia e as ações educacionais ao longo da vigência do plano.

Desdobramento da estratégia

Para assegurar o sucesso da estratégia organizacional, os gestores não devem se limitar a elaborar um bom planejamento estratégico, com metas e resultados mensuráveis, é necessário prever a elaboração ou implementação, prévia ou concomitantemente, de planos táticos e operacionais alinhados ao planejamento de longo prazo da instituição.

Atendendo recomendação do CNJ¹⁵, o desdobramento da estratégia para as áreas do tribunal obedecerá à priorização abaixo

- Obrigatoriamente, para a área de Tecnologia da Informação, utilizando a metodologia *Balanced Scorecard – BSC*.

- Em seguida para a área judiciária (ou área-fim), utilizando em primeira opção a metodologia *Balanced Scorecard – BSC*, e em segunda opção a ferramenta Painel de Contribuição;
- Em seguida para a área de gestão de pessoas, utilizando em primeira opção a metodologia *Balanced Scorecard – BSC* e em segunda opção a ferramenta Painel de Contribuição;
- Para as demais áreas, utilizando a ferramenta Painel de Contribuição.

A Gestão Estratégica do TRE-SP contará com os seguintes instrumentos:

- **Mapa estratégico:** representação visual da estratégia da instituição, sintetizando os desafios e prioridades, onde cada atributo se organiza de forma balanceada, sempre considerando a interação de causa e efeito entre eles;
- **Agenda estratégica:** documento que estabelece as iniciativas estratégicas prioritárias para o período de vigência do planejamento estratégico;
- **Painel de contribuição:** ferramenta que permite visualizar os objetivos, indicadores, metas e iniciativas que as unidades desenvolverão para contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos.

¹⁵ [Sugestão de roteiro passo a passo do desdobramento do planejamento estratégico para as unidades - Portal CNJ](#)



Metodologia de construção do Painel de Contribuição¹⁶

Passo a passo

- Identificação dos Objetivos Estratégicos Institucionais mais aderentes à unidade

Seleção dos macrodesafios para os quais a unidade identifica a possibilidade de contribuir de forma mais efetiva para melhorar o desempenho institucional e também para dinamizar sua própria atividade.

- Definição de Objetivos de Contribuição para cada Objetivo Estratégico identificado

Definir os objetivos de contribuição que irão impactar diretamente no alcance dos objetivos estratégicos institucionais e ainda melhorar a atividade da unidade. Objetivo de contribuição é o que a unidade pretende alcançar, em nível de suas atividades operacionais e que está ao seu alcance, para contribuir no alcance de um ou mais macrodesafios do mapa estratégico institucional.

- Definição de indicadores, metas e iniciativas de contribuição

Para possibilitar a medição do alcance de cada objetivo de contribuição, a unidade deve definir indicadores, sendo que servidores e gestores devem pactuar as metas da unidade, levando em consideração: linha de base (histórico) e metas do planejamento estratégico institucional

- Definição de projetos e iniciativas de contribuição

Para atingir o objetivo de contribuição, que impacta no objetivo estratégico selecionado, a unidade deve listar as iniciativas e projetos a serem desenvolvidos de forma prioritária pela área, visando a contribuir no alcance da estratégia.

- Definição da forma de acompanhamento dos indicadores

O monitoramento dos indicadores painel de contribuição é de responsabilidade do gestor de cada unidade.

- Definição da forma de divulgação dos resultados

Sempre que necessário, o COGEST ou a área de Gestão Estratégica solicitará ao gestor da unidade informações sobre os resultados da evolução das metas e projetos/iniciativas do painel de contribuição

- Abrangência

Mínima, 2 anos, e máxima, 6 anos (vigência do PEI).

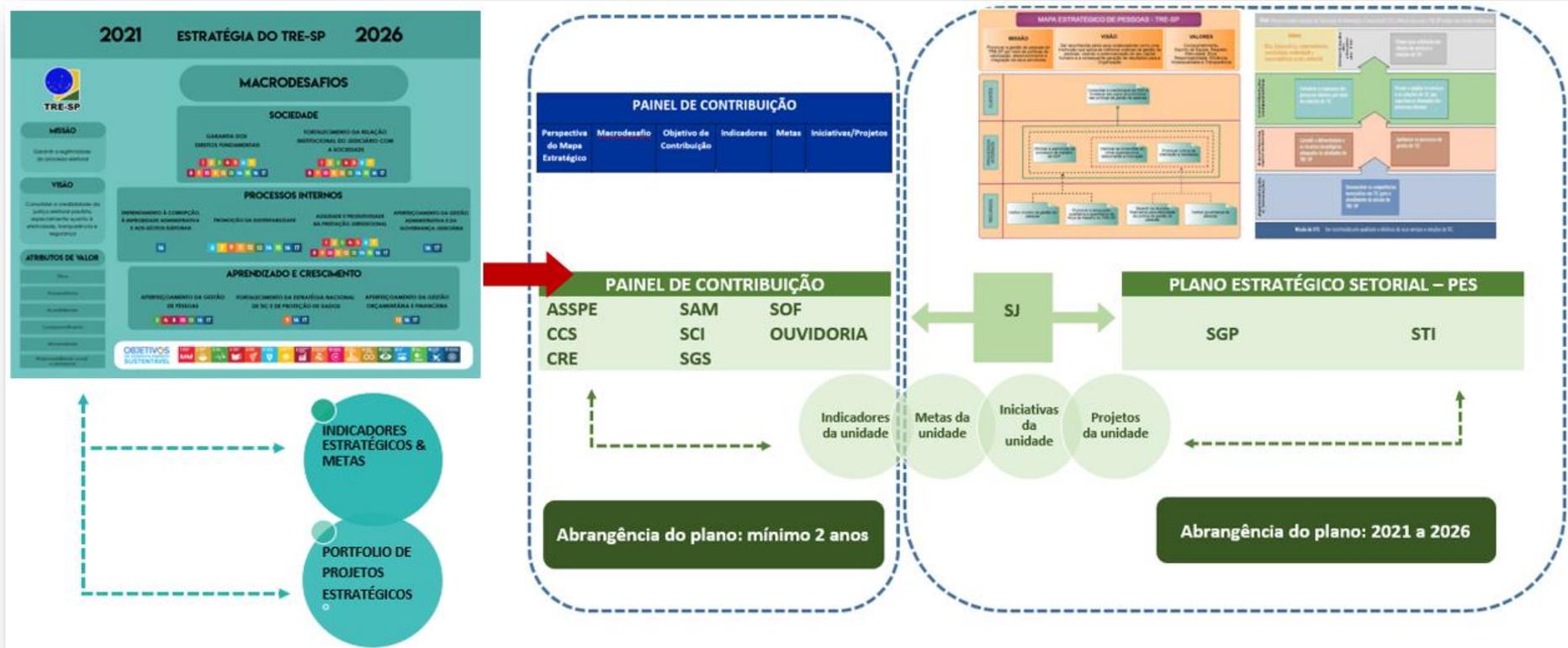
Tabela - Componentes do Painel de Contribuição

Perspectiva	Macrodesafio	Objetivo de Contribuição	Indicadores	Metas	Iniciativas/Projetos

¹⁶ Adaptado da metodologia proposta para alinhamento estratégico por painéis de contribuição na Justiça Federal da 4ª Região.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TRE-SP



Quadro esquemático do desdobramento da estratégia organizacional



Alinhamento Orçamentário

O modelo orçamentário brasileiro é definido na Constituição Federal de 1988 do Brasil. Compõe-se de três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual - LOA.

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

O PPA, com vigência de quatro anos, tem como função estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública. Cabe à LDO, anualmente, enunciar as políticas públicas e respectivas prioridades para o exercício seguinte. Já a LOA tem como principais objetivos estimar a receita e fixar a programação das despesas para o exercício financeiro. Assim, a LDO ao identificar no PPA as ações que receberão prioridade no exercício seguinte torna-se o elo entre o PPA, que funciona como um plano de médio-prazo do governo, e a LOA, que é o instrumento que viabiliza a execução do plano de trabalho do exercício a que se refere.¹⁷

O Plano Estratégico Institucional (PEI) e as iniciativas estratégicas, ações e projetos devem estar alinhadas à proposta orçamentária do tribunal de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

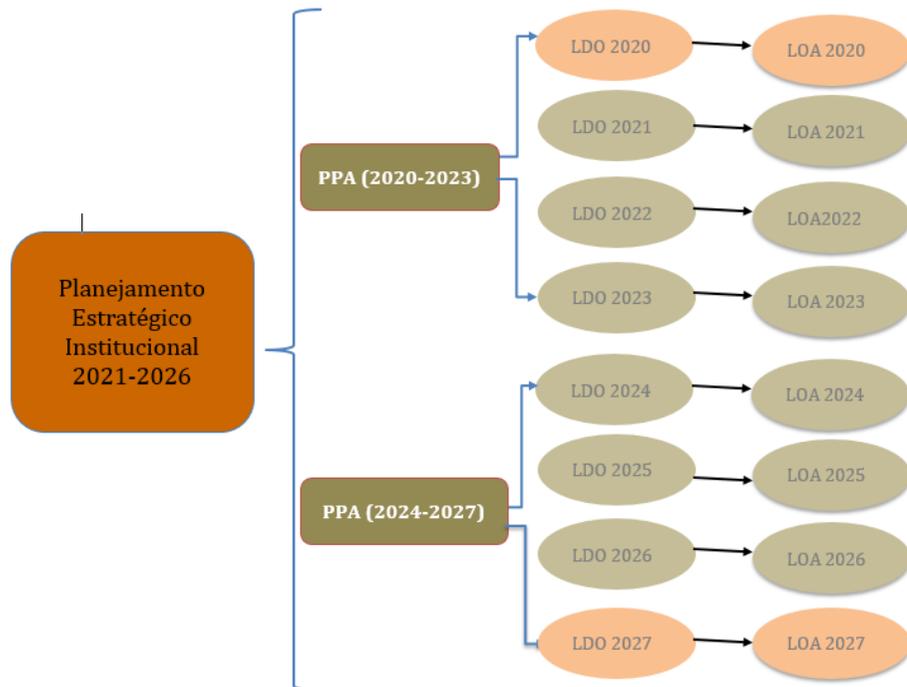
O alinhamento entre planejamento estratégico e orçamento levará em conta os seguintes aspectos:

- Programas, objetivos e metas estabelecidos no Plano Plurianual da União - PPA
- Histórico da execução orçamentária
- Histórico do cumprimento de metas
- Análise da viabilidade de disponibilização de recursos previamente à definição de uma iniciativa estratégica
- Análise de custo-benefício das iniciativas previamente à sua inclusão no plano estratégico

Na formulação do plano estratégico 2021-2026 serão considerados os seguintes normativos:

- Período de 2020 a 2023 - Lei n. 13.971/2019 - Plano Plurianual da União - PPA
- Período de 2024 a 2027 - Lei n. XXXXXXXXX

¹⁷ <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/planejamento>





Monitoramento da Estratégia

O Planejamento Estratégico deve ser acompanhado do monitoramento sistemático e contínuo, com vistas à mensuração dos resultados parciais obtidos, avaliação do andamento das metas estratégicas e táticas da Instituição.

Para fins de monitoramento, a cada trimestre, as unidades responsáveis por Painéis de Contribuição e Planos Estratégicos Setoriais deverão encaminhar relatório sintético à unidade de Gestão Estratégica informando o status das metas e relatando possíveis entraves para o alcance das metas pactuadas.

Os dados informados subsidiarão as Reuniões de Análise da Estratégica – RAE ocasião em que será dada ciência da situação das metas à alta administração para conhecimento e adoção de medidas corretivas, caso seja necessário.

Para monitoramento da estratégia organizacional serão adotados os seguintes instrumentos:

Caderno de Indicadores

O Caderno de Indicadores é o instrumento¹⁸ que contém o descritivo dos indicadores de desempenho que compõem o Plano Estratégico Institucional, contemplando os elementos necessários para a correta mensuração e interpretação de cada indicador, a descrição da metodologia de coleta dos insumos, a forma de aferição do atingimento da meta estabelecida para cada indicador e a série histórica dos dados coletados.

Reunião de Análise da Estratégia – RAE

Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional (Resolução CNJ n. 325/2020, art. 9º).

Os principais objetivos dessa reunião são:

- Discutir a evolução dos indicadores estratégicos no período.
- Identificar objetivos em situação de alerta, pontos de fragilidade na execução da estratégia e medidas corretivas a serem adotadas.
- Identificar estratégias emergentes e realizar ajustes na estratégia deliberada.

¹⁸ Disponível em <http://www.justicaeleitoral.jus.br/arquivos/tre-sp-caderno-de-indicadores-2016-2021>



- Apresentar resultados alcançados
- Discutir lições aprendidas
- Acompanhar a evolução dos projetos.
- Identificar os impactos dos projetos sobre os indicadores estratégicos.
- Identificar os projetos em situação de alerta, pontos de fragilidade na execução e medidas corretivas a serem adotadas.
- Atualizar os instrumentos de acompanhamento, com as seguintes informações:
 - Verificação do percentual de avanço das atividades;
 - Comparação entre o previsto e o realizado das atividades;
 - Grau de utilização dos recursos alocados no projeto (humanos ou financeiros);
 - Status do projeto; faróis sinalizadores (Ex. verde – dentro do prazo; amarelo – com atrasos que podem ser revertidos; vermelho – atrasos que podem comprometer o resultado final do projeto).
 - Ações corretivas propostas pelo líder do projeto para eventuais correções de rumo ou para recuperar atrasos nas atividades previstas.

Reunião de Análise da Estratégia - RAE SOCIOAMBIENTAL

¹⁹ Disponível em https://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-relatorio-de-desempenho-da-estrategia-exercicio-2019/rybena_pdf?file=https://www.tre-sp.jus.br/o-



Considerando a relevância de atuar em prol dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030 - periodicamente, a Assessoria de Planejamento Estratégico, o Núcleo de Estatística da Gestão Estratégica, o Escritório de Projetos e Processos Organizacionais, o Núcleo Socioambiental e o Núcleo de Acessibilidade encaminharão ao Comitê Gestor da Estratégia – CoGEst - dados relativos aos temas acessibilidade, cidadania e sustentabilidade, para fins de avaliação do desempenho institucional e do impacto sobre a estratégia

Relatório de Desempenho da Estratégia - RDE

O Relatório de Desempenho da Estratégia - RDE¹⁹ tem como principal objetivo acompanhar a implementação da estratégia através do monitoramento dos indicadores, metas e iniciativas constantes do Plano Estratégico Institucional vigente.

Trata-se de relatório técnico com a apresentação do resultado relativo ao exercício anterior da mensuração dos indicadores de desempenho

[tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-relatorio-de-desempenho-da-estrategia-exercicio-2019/at_download/file](https://www.tre-sp.jus.br/o-tre/governanca_institucional/arquivo/tre-sp-relatorio-de-desempenho-da-estrategia-exercicio-2019/at_download/file)



vinculados aos macrodesafios que compõem o Plano Estratégico Institucional. O propósito deste documento é subsidiar o Comitê Gestor da Estratégia e a Administração do Tribunal com informações quantitativas para a tomada de decisão.

O RDE deve permitir uma análise completa do andamento da Estratégia no exercício anterior e conerá, no mínimo, o seguinte:

- Índice de mensuração dos indicadores no período de vigência do Plano Estratégico Institucional;
- Informações sobre fatos relevantes que tenham afetado a mensuração dos indicadores ou determinado a sua alteração;
- Resultado dos indicadores de resultado associados a cada macrodesafio no exercício anterior;
- Resultado dos indicadores de esforço associados a cada macrodesafio no exercício anterior;
- Radar da Estratégia - resultado geral do grau de atingimento dos macrodesafios no exercício anterior;
- Série histórica dos indicadores de resultado e de esforço de cada macrodesafio, considerando o período de vigência do Plano Estratégico Institucional.

O Anexo III apresenta o modelo sugerido para a estrutura do relatório RDE.

Avaliação dos Resultados

Perguntas chave para a Análise Estratégica				
	Lógica (Estrutura do Planejamento)	Método (Forma de Apuração)	Intervenção (Qualidade da Ação)	Cenário Externo (Fatores Atuais e Tendências)
Macrodesafio	As hipóteses (causa-efeito) estão se confirmando?	É a melhor forma de gerar os resultados que se pretende alcançar?	Esse bloco temático (macrodesafio) está gerando os resultados previstos?	Existem fatores externos impactando o macrodesafio?
Objetivos de contribuição	O objetivo reflete o foco da estratégia em relação ao macrodesafio selecionado?	-	A ação gera impacto em outros macrodesafios?	Existem fatores externos impactando o resultado?
Indicadores	O indicador traduz de forma adequada o resultado esperado?	O método de cálculo do indicador está adequado?	-	Existem fatores externos impactando o macrodesafio? Existem fatores externos impactando os resultados?
Metas	Os valores das metas estão alinhados aos resultados esperados?	Qual a projeção de resultado esperado para o próximo período de análise?	Caso identificada a tendência de não alcance da meta, existe alguma medida a ser adotada para alavancar a projeção de meta?	Existem fatores externos impactando as metas?



Revisão da Estratégia

O processo de revisão da estratégia deverá considerar os resultados obtidos no ciclo anterior, em particular a evolução dos indicadores estratégicos e sua relação com as metas previamente definidas, bem como a situação dos projetos estratégicos.

A cada novo ciclo de planejamento, os gestores deverão reavaliar os planos táticos e operacionais vigentes, de maneira a assegurar o seu alinhamento à estratégia organizacional.



Contextualização	<ul style="list-style-type: none">• Avaliação de eventos supervenientes (externos e internos) que possam impactar na estratégia
Macrodesafio	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar o surgimento de novos temas relevantes para a instituição
Objetivos de contribuição	<ul style="list-style-type: none">• Ajustar objetivos de contribuição e estratégias
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">• Novos indicadores• Revisão dos indicadores existentes
Metas	<ul style="list-style-type: none">• Novas metas• Redefinição de metas existentes
Projetos e iniciativas	<ul style="list-style-type: none">• Construção do novo portfólio de projetos• Solução dos projetos em andamento



Plano de Comunicação da Estratégia

O plano de comunicação para o Planejamento Estratégico 2021-2026 (PEI 2021-2026) tem como principal objetivo programar a sua divulgação aos públicos interno e externo, bem como envolver os Magistrados e servidores na execução dos projetos estratégicos.

Esse plano de comunicação possui uma função importante, a fim de tornar possível o atingimento das metas e os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo que foram desenvolvidos no Planejamento. Ou seja, é uma ferramenta voltada para gestão na qual é traduzida a política de comunicação em um conjunto de ações coerentes e ordenadas.

A implantação da estratégia deve ser dar de forma transparente e eficaz, exigindo que a sua comunicação promova o alinhamento e comprometimento do Tribunal como um todo. A fim de assegurar essa ligação, é necessário dispor de um processo de comunicação efetivo, em que fique demonstrada a forma pela qual as ações se convertem em resultados efetivos e que contribuam para o cumprimento da missão.

É imprescindível aproximar a Missão, a Visão e os Valores do Planejamento Estratégico (PEI) a magistrados, servidores, colaboradores e sociedade para que logre êxito em sua execução. Para isso, a comunicação deve ser capaz de mostrar a relevância do planejamento para ambas as partes, desde a cúpula diretiva até os servidores que exercem funções mais simples. Dessa

forma, todos terão conhecimento do ambiente organizacional e quais objetivos e metas precisam atingir.

Para tornar concreto o Planejamento Estratégico (PEI) e transformar as ações em resultados, a comunicação necessita dispor de ferramentas que ajudem a transmitir esse entendimento. Assim, a comunicação assume um papel fundamental na organização, porque possibilita tornar mais ampla a visão corporativa dentro da organização, promovendo o respeito e a valorização dos servidores e de seu conhecimento.

Os seguintes temas devem ser abordados no plano de comunicação:

- Objetivos da comunicação;
- Público- alvo;
- Definição das estratégias de comunicação e período da implantação.
- conteúdo do plano estratégico.



Ações Educacionais relacionadas ao Plano Estratégico Institucional



Trilhas de Aprendizagem

Como parte do processo de transformação organizacional serão promovidas regularmente ações de capacitação direcionadas a gestores e servidores em geral, por meio das Trilhas de Aprendizagem – Trilha Gerencial²⁰, consistente na disponibilização de ações de capacitação (cursos, material bibliográfico, sugestão de filmes, *podcasts*, etc) abordando temas relacionados à gestão da mudança, gestão de conflitos, gestão da mudança, gestão participativa, tomada de decisão, visão sistêmica, conceitos de planejamento estratégico, construção de indicadores de desempenho, modelagem/mapeamento de processos, técnicas gerenciais, etc.

²⁰ <http://novaintranet.tre-sp.jus.br:9080/servidor/capitacao/trilhas/>



GLOSSÁRIO

Atributos de valor: princípios éticos ou crenças que norteiam a conduta da organização para o alcance da estratégia.

Estratégia: caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos definidos;

Indicador de desempenho: instrumento de mensuração quantitativa ou qualitativa de aspectos do desempenho, que tem como objetivo compará-lo com as metas preestabelecidas.

Iniciativa: projeto ou plano de ação que viabiliza o alcance de objetivos.

Gestão estratégica: processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica²¹.

Gestão estratégica: processo de gestão que integra o planejamento, o desdobramento, o monitoramento, a avaliação e a prestação de contas da estratégia.

Gestão de riscos: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos²².

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade²³.

Macroprocesso: conjunto de processos por meio do qual a organização cumpre a sua missão.

Meta: medida de alcance do objetivo, podendo ser expressa de forma quantitativa ou qualitativa.

Missão: razão de ser da instituição, o propósito de sua existência;

Objetivo: fim a ser perseguido para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro.

Planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do

²¹ Instrução Normativa nº 24, de 18.03.2020

²² Decreto n. 9.203, de 22.11.2017

²³ Decreto n. 9.203, de 22.11.2017



contexto, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos²⁴.

Planejamento Tático: o planejamento, no nível tático, traduz os objetivos gerais e as estratégias da alta administração em objetivos e atividades mais específicos. O principal desafio nesse nível é promover um contato eficiente e eficaz entre o nível estratégico e o nível operacional. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Planejamento Operacional: nesse planejamento, o processo é de menor amplitude, no qual o foco é trabalhar junto aos funcionários envolvidos nas operações da organização, implementando os planos específicos definidos no planejamento tático. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nessa situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, os quais descrevem em detalhes os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados; os resultados finais esperados; os prazos estabelecidos; os responsáveis por sua execução e implantação, etc.

Plano de ação: documento que apresenta de forma detalhada as ações que serão desenvolvidas (o que), os responsáveis (quem), os prazos estabelecidos (quando), o local de execução (onde), as razões do desenvolvimento das ações (por que), os procedimentos que serão adotados (como) e o valores envolvidos (custo).

Plano estratégico institucional: produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos²⁵.

Portfólio: conjunto de projetos gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.

Processo: conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido.

Projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Subprocesso: decomposição de um processo por afinidade, objetivo ou resultado.

Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos²⁶.

Visão de futuro: posição futura desejada pela instituição, como ela gostaria de ser vista pela sociedade ao final do horizonte temporal da estratégia.

²⁴ Instrução Normativa nº 24, de 18.03.2020

²⁵ Instrução Normativa nº 24, de 18.03.2020

²⁶ Decreto n. 9.203, de 22.11.2017



BIBLIOGRAFIA

BITTAR, O. J. N. V. Indicadores de qualidade e quantidade em saúde – parte I. Revista de Administração em Saúde, São Paulo, v. 3, n. 12, p. 21-28, jul./set. 2001.

OLIVEIRA, A. E. F.; REIS, R. S. Gestão pública em saúde: monitoramento e avaliação no planejamento do SUS. São Luís: Edufma, 2016. 45 p.



ANEXOS

ANEXO I - Resolução TSE n. 23.543/2017 - Diretrizes Estratégicas Da Justiça Eleitoral

1. Aprimorar a gestão do conhecimento e dos recursos humanos na Justiça Eleitoral por meio da divulgação de boas práticas, com vistas à convergência de esforços nas tarefas que lhe são comuns.

Refere-se ao melhor aproveitamento da mão de obra da Justiça Eleitoral, ampliando os trabalhos colaborativos entre os Tribunais, como o desenvolvimento de soluções de TI, criando banco de ideias e de boas práticas e fóruns de inovações, com o objetivo de intensificar a relação entre o TSE e os Tribunais Regionais Eleitorais.

2. Assegurar a transparência, segurança e probidade no processo eleitoral.

Refere-se à segurança e transparência do processo eleitoral, abrangendo o processo informatizado, a prestação de contas e a fiscalização em todas as suas etapas.

3. Melhorar a comunicação e o compartilhamento de informações entre a Justiça Eleitoral e a sociedade.

Refere-se ao fortalecimento da imagem da Justiça Eleitoral por meio da divulgação de informações sobre o processo eleitoral, mediante os mais variados meios de comunicação, incluindo redes sociais, com ênfase na transparência e segurança.

4. Fortalecer a gestão orçamentária, de modo a garantir o alinhamento com o planejamento estratégico dos órgãos.

Refere-se à integração dos planejamentos orçamentário e estratégico.

5. Aprimorar o Processo Judicial objetivando sua celeridade.

Refere-se à implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) na Justiça Eleitoral, em suas três instâncias, integrado com os sistemas eleitorais e com o fornecimento de dados estatísticos.

6. Envidar esforços para a permanente valorização e capacitação do capital humano da Justiça Eleitoral.

Refere-se à valorização do capital humano da Justiça Eleitoral, considerando a meritocracia, o desenvolvimento de competências, a adequada distribuição da força de trabalho e a qualidade de vida.

7. Aprimorar a governança corporativa instituindo os mecanismos de liderança, estratégia e controle necessários.

Refere-se à elaboração, instituição e aperfeiçoamento de todos os mecanismos necessários para a governança, tais como os planejamentos estratégicos dos tribunais, a gestão de riscos, as políticas para aquisições, os canais de relacionamento com a sociedade, entre outros.

8. Fomentar a inovação institucional com vistas a atender novas demandas da sociedade por meio da melhoria de processos e serviços.

Refere-se à disseminação de práticas, metodologias e ideias que estimulem a melhoria de processos, serviços ou produtos já existentes ou criação de novos, com o objetivo de atender efetivamente a sociedade com celeridade, qualidade e transparência.

9. Adotar medidas para o aperfeiçoamento da gestão documental na Justiça Eleitoral.

Refere-se à adoção de melhorias na gestão documental, definindo procedimento de armazenamento e tabela de temporariedade para documentos eletrônicos e aprimorando o atendimento das pesquisas de informações administrativas, arquivísticas, doutrinárias, históricas, jurisprudenciais e legislativas.

10. Gerir a Identificação Civil Nacional.

Refere-se à adequação dos processos da Justiça Eleitoral para o desenvolvimento e gestão da Identificação Civil Nacional (ICN), conforme Lei nº 13.444, de 11 de maio de 2017.

11. Fortalecer as políticas socioambientais.

Refere-se à adoção de medidas para garantir o aperfeiçoamento da qualidade do gasto público, do uso racional de recursos naturais, do fortalecimento da política de compras sustentáveis e da qualidade de vida no ambiente de trabalho.



ANEXO II - Resolução CNJ n. 325 de 29/06/2020

Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências.

O **PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA**, no uso de suas atribuições legais e regimentais;

CONSIDERANDO a competência do CNJ, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, para coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a unicidade do Poder Judiciário, a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos;

CONSIDERANDO os princípios de gestão participativa e democrática previstos na [Resolução CNJ nº 221/2016](#);

CONSIDERANDO os resultados dos relatórios de Acompanhamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e do relatório de Acompanhamento da Execução das Metas Nacionais, bem como dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário para revisão da Estratégia Nacional do Judiciário, nos termos da [Portaria CNJ nº 59/2019](#);

CONSIDERANDO os resultados da consulta pública dirigida aos cidadãos, magistrados, servidores, advogados e demais membros da sociedade para auxiliar na proposição de Macrodesafios ao Poder Judiciário para o ciclo 2021-2026, posteriormente aprovados pelos presidentes dos tribunais no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido em Maceió-AL, em novembro de 2019;

CONSIDERANDO a celebração do Pacto pela Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 no Poder Judiciário e no Ministério Público, assinado pelo presidente do CNJ em 19 de agosto de 2019, no I Encontro Ibero-Americano da Agenda 2030 no Poder Judiciário, com vistas a internalizar, difundir e auxiliar o processo de implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, inscrita pela República Federativa do Brasil;

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ no Procedimento de Ato Normativo nº 0004411-18.2020.2.00.0000, na 312ª Sessão Ordinária, realizada em 23 de junho de 2020;

RESOLVE:

CAPÍTULO I



DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2021-2026, aplicável aos tribunais indicados nos [incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal](#) e aos Conselhos de Justiça, nos termos do Anexo I desta Resolução, sintetizada nos seguintes componentes:

I – missão;

II – visão;

III – valores;

IV – macrodesafios do Poder Judiciário; e

V – indicadores de desempenho.

Parágrafo único. Os atos normativos e as políticas judiciárias nacionais produzidos pelo CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Art. 2º Consideram-se, para os efeitos desta Resolução:

I – órgãos do Poder Judiciário: os tribunais indicados nos [incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal](#); o Conselho Nacional de Justiça – CNJ; o Conselho da Justiça Federal – CJF; e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT;

II – Metas Nacionais do Poder Judiciário: compromissos, realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário com o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, buscando aprimorar os resultados dos indicadores de desempenho dos Macrodesafios definidos nesta Resolução, sob monitoramento do CNJ;

III – Metas específicas: compromissos, realizados anualmente, dos órgãos do Poder Judiciário para alcance de objetivos comuns ao segmento de justiça ou ao Tribunal Superior, que deverão monitorá-los e comunicá-los ao CNJ;

IV – diretriz estratégica: orientações, instruções ou indicações norteadoras da execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário ou da efetivação de uma Meta Nacional ou de programas, projetos ou ações; e



V – política judiciária nacional: política instituída pelo CNJ, de caráter contínuo ou de vigência determinada, que impulse o desenvolvimento pelos órgãos do Poder Judiciário de programas, projetos ou ações voltados à efetivação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

CAPÍTULO II

DO ALINHAMENTO À ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 3º Os órgãos do Poder Judiciário deverão alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, atendendo aos seguintes aspectos:

I – ter horizonte de seis anos, compreendendo o mesmo período de vigência da Estratégia Nacional do Poder Judiciário, de 2021 a 2026; e

II – observar o conteúdo temático dos Macrodesafios e das diretrizes Estratégicas Nacionais do Poder Judiciário.

§ 1º Os planos estratégicos poderão incorporar os indicadores de desempenho dos Macrodesafios do Poder Judiciário, conforme Anexo II desta Resolução.

§ 2º Na elaboração dos seus planos estratégicos, os tribunais e conselhos deverão se pautar pelas diretrizes estabelecidas em Resoluções, Recomendações e políticas judiciárias nacionais instituídas pelo CNJ para concretização da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e, no que couber, pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, conforme correlação apresentada no Anexo III desta Resolução.

§ 3º As propostas orçamentárias dos tribunais e dos conselhos de justiça deverão estar alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

Art. 4º É facultativa a instituição de plano estratégico de segmento de justiça, observado o disposto no art. 3º, sem prejuízo da obrigatoriedade da instituição de plano estratégico do tribunal e do conselho de justiça.

Art. 5º Os órgãos do Poder Judiciário deverão promover a participação de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, servidores e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe na elaboração de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.

CAPÍTULO III

DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 6º A execução da Estratégia Nacional do Poder Judiciário é de responsabilidade de ministros, conselheiros, magistrados de primeiro e segundo graus, servidores e colaboradores do Poder Judiciário. Parágrafo único. A Estratégia do Judiciário é executada de forma colaborativa e participativa sob a coordenação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário.



Art. 7º A execução da Estratégia do Judiciário consistirá na implementação de políticas judiciárias nacionais e de programas, projetos e ações dos órgãos do Poder Judiciário. Parágrafo único. Os órgãos do Poder Judiciário poderão utilizar as práticas publicadas no Portal CNJ de Boas Práticas do Poder Judiciário, para melhoria contínua da sua gestão administrativa e da sua prestação jurisdicional.

Art. 8º Os órgãos do Poder Judiciário manterão unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

§ 1º A unidade de gestão estratégica referida no caput também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos.

§ 2º As unidades das áreas jurisdicionais e administrativas deverão prestar, à unidade de gestão estratégica, as informações de sua competência pertinentes ao plano estratégico.

Art. 9º Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia – RAE, pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, buscando possíveis subsídios para o aprimoramento do desempenho institucional.

Art. 10. Os órgãos do Poder Judiciário deverão publicar, em seus portais eletrônicos, os seus planos estratégicos e respectivos resultados. Parágrafo único. Na divulgação de dados estatísticos pertinentes à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e ao respectivo Plano Estratégico, os órgãos do Poder Judiciário, sempre que possível, deverão utilizar painel interativo.

CAPÍTULO IV

DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DO PODER JUDICIÁRIO 2021-2026

Art. 11. O monitoramento e a avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário dar-se-ão por meio dos seguintes instrumentos, sem prejuízo de outros:

I – análise dos indicadores de desempenho da Estratégia do Judiciário;

II – análise dos resultados das Metas Nacionais e Metas Específicas do segmento de justiça; e

III – verificação da realização de programas, projetos ou ações implementados pelos órgãos do Poder Judiciário que promovam o alcance dos Macrodesafios do Poder Judiciário, dos seus respectivos indicadores de desempenho e das Metas Nacionais.

§ 1º Os relatórios de monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário serão consolidados pelo CNJ e disponibilizados no seu Portal eletrônico.

§ 2º O monitoramento de políticas judiciárias nacionais do CNJ, observada a pertinência temática, será de responsabilidade da respectiva comissão permanente ou temporária constituída no âmbito do Conselho Nacional de Justiça, devendo ser integradas ao Plano Estratégico do CNJ, no que couber.



§ 3º O monitoramento de objetivos, metas, indicadores e iniciativas previstas nos planos estratégicos dos órgãos do Poder Judiciário e dos segmentos de justiça são de responsabilidade dos respectivos órgãos de competência.

Art. 12. As Metas Nacionais do Poder Judiciário serão elaboradas, prioritariamente, a partir dos indicadores relacionados a cada um dos Macrodesafios de que trata o Anexo II desta Resolução.

§ 1º A formulação das Metas Nacionais é regulamentada por ato do Presidente do CNJ.

§ 2º As Metas Nacionais e as Metas Específicas poderão ser de natureza processual ou de gestão administrativa.

§ 3º Os dados relativos às Metas Nacionais de natureza processual serão extraídos da Base Nacional de Dados Processuais do Poder Judiciário – Datajud.

§ 4º Os dados relativos às demais Metas Nacionais deverão ser informados periodicamente ao CNJ.

§ 5º O Departamento de Gestão Estratégica – DGE do CNJ divulgará o relatório anual do desempenho das Metas Nacionais até o final do primeiro semestre do ano subsequente.

Art. 13. A Meta Nacional 1 – Julgar mais processos que os distribuídos – e a Meta Nacional 2 – Julgar processos mais antigos –, que visam, respectivamente, à prevenção de formação de estoque e à redução de passivo processual, comporão obrigatoriamente o monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021 -2026.

Parágrafo único. Das metas de que trata o caput deste artigo, somente os percentuais e períodos de referência da Meta Nacional 2 serão revisadas anualmente nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário.

Art. 14. O glossário dos indicadores de desempenho da Estratégia Nacional do Judiciário, estabelecidos no Anexo II desta Resolução, será publicado no Portal do CNJ.

Parágrafo único. O glossário referido no caput deste artigo poderá ser atualizado, sempre que houver necessidade, pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, após parecer técnico do DGE.

CAPÍTULO V

DA GOVERNANÇA

Art. 15. Compete à Presidência do CNJ, com o apoio da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.



Parágrafo único. Cabe à Secretaria Especial de Programas, Pesquisas e Gestão Estratégica, com o auxílio do DGE e do Departamento de Pesquisa Judiciária, prestar assessoramento técnico necessário ao gerenciamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e coordenar as atividades de preparação e realização dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, e de outros eventos relacionados à execução, monitoramento e avaliação da Estratégia Nacional do Judiciário.

Art. 16. À Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, coordenada pelo CNJ e com representação de todos os segmentos de justiça, compete apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, bem como auxiliar a execução, o monitoramento dos trabalhos e a divulgação dos resultados, sem prejuízo de outras atribuições previstas na Portaria CNJ no 59, de 23 de abril de 2019.

§ 1º Os órgãos do Poder Judiciário indicarão representantes para compor a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, nos termos da [Portaria CNJ no 59, de 23 de abril de 2019](#).

§ 2º As propostas a que se refere o caput serão submetidas aos presidentes dos tribunais nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, após análise pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ e pela Presidência do CNJ.

CAPÍTULO VI

DOS ENCONTROS NACIONAIS DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 17. Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão realizados preferencialmente no mês de novembro de cada ano, observandose os seguintes objetivos, sem prejuízo de outros:

- I – avaliar a Estratégia Nacional do Judiciário, apresentando os resultados do seu monitoramento;
- II – debater temas relevantes para a Justiça brasileira;
- III – apresentar políticas judiciárias do CNJ;
- IV – divulgar e reconhecer o desempenho de tribunais em premiações do Conselho Nacional de Justiça; e
- V – revisar e aprovar Metas Nacionais, Metas Específicas e Diretrizes Estratégicas para o ano subsequente.

§ 1º Participarão dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário os presidentes e corregedores dos tribunais e dos conselhos e os integrantes da Rede de Governança Colaborativa, facultado o convite a outras entidades e autoridades.

§ 2º Os conselheiros do CNJ coordenarão os trabalhos realizados durante o evento.



§ 3º Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão precedidos de reuniões preparatórias, que contarão com a participação do juiz gestor de metas e dos responsáveis pelas unidades de gestão estratégica dos órgãos do Poder Judiciário.

§ 4º As Metas Nacionais e as Metas Específicas aprovadas nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão divulgadas no portal do CNJ.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 18. Os órgãos do Poder Judiciário terão até 30 de junho de 2021 para proceder ao alinhamento a que se refere o art. 3º desta Resolução.

Art. 19. Os casos omissos serão resolvidos pelo Presidente do CNJ.

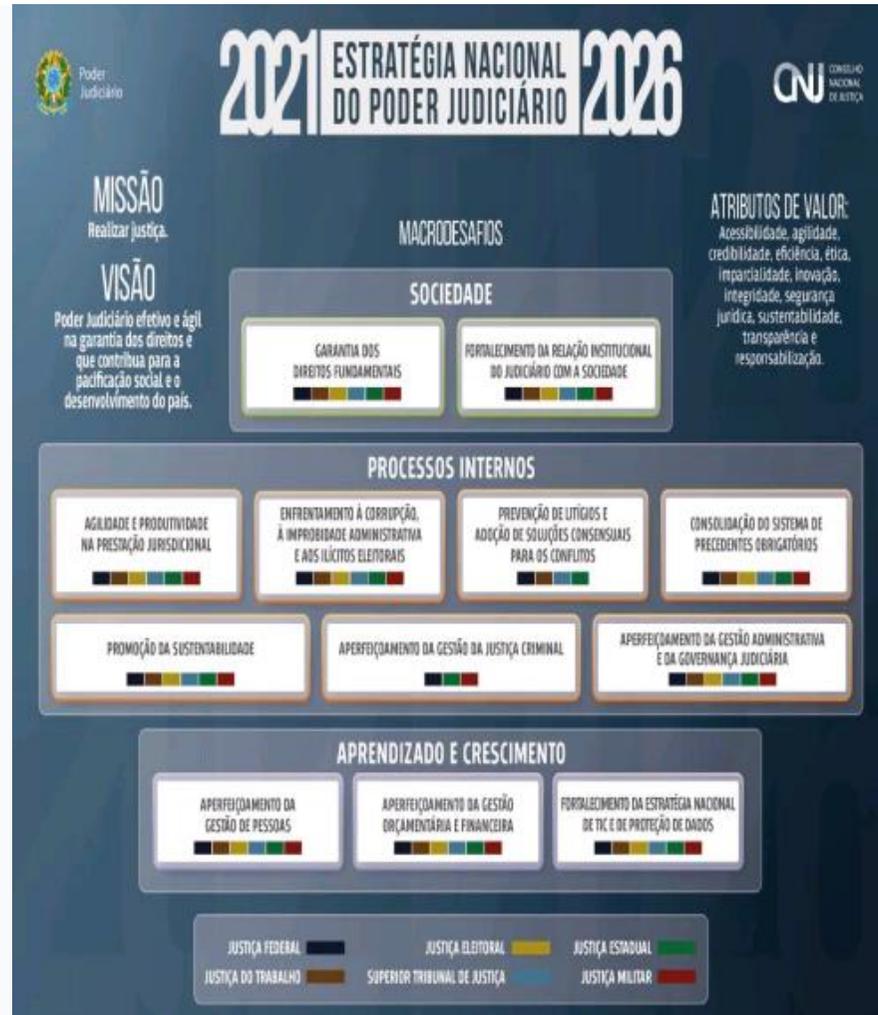
Art. 20. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2021, ficando revogada, a partir desta data, a [Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014](#).

Ministro **DIAS TOFFOLI**

Presidente

ANEXO I DA RESOLUÇÃO Nº 325, DE 29 DE JUNHO DE 2020.

Mapa estratégico do Poder Judiciário 2021-2026



Macrodesafios do Poder Judiciário e respectivas descrições



Perspectiva Sociedade

GARANTIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Descrição:

Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os Direitos e Garantias Fundamentais (CF, art. 5º), buscando-se assegurar o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, bem como atenuar as desigualdades sociais, garantir os direitos de minorias e a inclusão e acessibilidade a todos.

FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO INSTITUCIONAL DO PODER JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE

Descrição:

Refere-se à adoção de estratégias de comunicação e de procedimentos objetivos, ágeis e em linguagem de fácil compreensão, visando à transparência e ao fortalecimento do Poder Judiciário como instituição garantidora dos direitos. Abrange a atuação interinstitucional integrada e sistêmica, com iniciativas pela solução de problemas públicos que envolvam instituições do Estado e da sociedade civil.

Perspectiva Processos internos

AGILIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL

Descrição:

Tem por finalidade materializar a razoável duração do processo em todas as suas fases. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais. Visa também soluções para um dos principais gargalos do Poder Judiciário, qual seja a execução fiscal. Busca elevar a eficiência na realização dos serviços judiciais e extrajudiciais.

ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO, À IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E AOS ILÍCITOS ELEITORAIS

Descrição:

Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à integridade nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa internamente e externamente ao enfrentamento dos crimes eleitorais e contra a administração pública, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos, de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização interna e externa do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.



PREVENÇÃO DE LITÍGIOS E ADOÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA OS CONFLITOS

Descrição:

Refere-se ao fomento de meios extrajudiciais para prevenção e para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Visa estimular a comunidade a resolver seus conflitos sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem. Abrange também parcerias entre os Poderes a fim de evitar potenciais causas judiciais e destravar controvérsias existentes.

CONSOLIDAÇÃO DOS SISTEMA DE PRECEDENTES OBRIGATÓRIOS

Descrição:

Promoção do sistema de precedentes estabelecido pelo novo Código de Processo Civil - CPC, buscando fortalecer as decisões judiciais, racionalizar o julgamento de casos análogos, garantir a segurança jurídica, bem como, a coerência e a integridade dos provimentos judiciais. Abarca também a redução do acúmulo de processos relativos à litigância serial, visando reverter a cultura da excessiva judicialização.

PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Descrição:

Aperfeiçoamento de ações que estimulem o uso sustentável de recursos naturais e bens públicos, a redução do impacto negativo das atividades do órgão no meio ambiente com a adequada gestão dos resíduos gerados, do uso apropriado dos recursos finitos, a promoção das contratações sustentáveis, a gestão sustentável de documentos e a qualidade de vida no ambiente de trabalho. Visa a adoção de modelos de gestão organizacional e de processos estruturados na promoção da sustentabilidade ambiental, econômica e social.

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA JUSTIÇA CRIMINAL

Descrição:

Refere-se à adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de maior aplicação de penas e medidas alternativas, investimento na justiça restaurativa, aperfeiçoamento do sistema penitenciário e estabelecimento de mecanismos para minimizar a sensação de impunidade e insegurança social. Pretende reduzir o número de processos, reduzir as taxas de encarceramento e fomentar ações de atenção ao interno e ao egresso, principalmente visando à redução de reincidência; e construir uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social. Atuar conjuntamente com os demais Poderes para solucionar irregularidades no sistema carcerário e no sistema de execução de medidas socioeducativas, assim como para o aperfeiçoamento de rotinas cartorárias.

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA



Descrição:

Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades locais, regionais e próprias de cada segmento de justiça do Poder Judiciário, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos do Poder Judiciário, magistrados, servidores, pela sociedade e pelos atores do sistema de justiça. Visa à eficiência operacional interna, à humanização do serviço, à desburocratização, à simplificação de processos internos, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção das melhores práticas de gestão documental, gestão da informação, gestão de projetos e otimização de processos de trabalho com o intuito de melhorar o serviço prestado ao cidadão.

Perspectiva Aprendizado e crescimento

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS

Descrição:

Refere-se ao conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, a saúde e a cooperação, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde; ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho.

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Descrição:

Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de adequação dos gastos ao atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça, para se obter os melhores resultados com os recursos aprovados nos orçamentos.

FORTALECIMENTO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC E DE PROTEÇÃO DE DADOS

Descrição:

Programas, projetos, ações e práticas que visem ao fortalecimento das estratégias digitais do Poder Judiciário e à melhoria da governança, da gestão e da infraestrutura tecnológica, garantindo proteção aos dados organizacionais com integridade, confiabilidade, confidencialidade, integração, disponibilidade das informações, disponibilização dos serviços digitais ao cidadão e dos sistemas essenciais da justiça, promovendo a satisfação dos usuários por meio de inovações tecnológicas, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos e da gestão de privacidade e uso dos dados pessoais.



ANEXO II DA RESOLUÇÃO No 325, DE 29 DE JUNHO DE 2020.

Tabela de Macrodesafios e respectivos indicadores de desempenho

MACRODESAFIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
GARANTIA DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS	IAJ - ÍNDICE DE ACESSO À JUSTIÇA
FORTALECIMENTO DA RELAÇÃO INSTITUCIONAL DO JUDICIÁRIO COM A SOCIEDADE	PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO
	ÍNDICE DE TRANSPARÊNCIA
AGILIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	TAXA DE CONGESTIONAMENTO DAS EXECUÇÕES FISCAIS
	TCL - TAXA DE CONGESTIONAMENTO LÍQUIDA, EXCETO EXECUÇÕES FISCAIS
	IAD - ÍNDICE DE ATENDIMENTO À DEMANDA
	TEMPO DE TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS PENDENTES, CONSIDERANDO AS FASES DENTRO DO JUDICIÁRIO
ENFRENTAMENTO À CORRUPÇÃO, À IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E AOS ILÍCITOS ELEITORAIS	ÍNDICE DE PRESCRIÇÃO
	TpCpICE - TEMPO MÉDIO DOS PROCESSOS PENDENTES DE IMPROBIDADE, CORRUPÇÃO E CRIMES ELEITORAIS
	TEMPO MÉDIO DE TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES.
PREVENÇÃO DE LITÍGIOS E ADOÇÃO DE SOLUÇÕES CONSENSUAIS PARA OS	ÍNDICE DE CONCILIAÇÃO
	ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DE AUDIÊNCIAS NOS CEJUSCs



CONFLITOS	ÍNDICE DE CASOS REMETIDOS PARA CÂMARA DE CONCILIAÇÃO/MEDIAÇÃO
	IC334 - ÍNDICE DE REALIZAÇÃO DE AUDIÊNCIAS DO ARTIGO 334 DO CPC
CONSOLIDAÇÃO DO SISTEMA DE PRECEDENTES OBRIGATÓRIOS	Tempo médio entre o trânsito em julgado/ou sentença de mérito do precedente e a sentença de aplicação da tese
	Tempo médio entre afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Resolução de Demandas Repetitivas (IRDR)
	Tempo médio entre a afetação/admissão e a publicação do acórdão de mérito nos Incidentes de Assunção de Competência (IAC).
PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	ÍNDICE DE DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE - IDS

Tabela de Macrodesafios e respectivos indicadores de desempenho (continuação)

MACRODESAFIOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA JUSTIÇA CRIMINAL	TAXA DE ENCARCERAMENTO
	TpCpCCrim - TEMPO MÉDIO DOS PROCESSOS CRIMINAIS PENDENTES NA FASE DE CONHECIMENTO
	TpDecPen - TEMPO MÉDIO DAS DECISÕES EM EXECUÇÃO PENAL
	TpPrisProv - TEMPO MÉDIO DE JULGAMENTO EM PRIMEIRA INSTÂNCIA DOS PRESOS PROVISÓRIOS



APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA E DA GOVERNANÇA JUDICIÁRIA	ÍNDICE DE DESEMPENHO DOS ÓRGÃOS NO PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE NOS EIXOS "GOVERNANÇA" E "QUALIDADE DA INFORMAÇÃO"
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS	ÍNDICE DE ABSENTEÍSMO-DOENÇA
	PRQV – PERCENTUAL DA FORÇA DE TRABALHO TOTAL PARTICIPANTE DE AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
	ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO DE MAGISTRADOS
	ÍNDICE DE CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	IDOB - ÍNDICE DE DOTAÇÕES PARA DESPESAS OBRIGATÓRIAS
	IEDD - ÍNDICE DE EXECUÇÃO DAS DOTAÇÕES PARA DESPESAS DISCRICIONÁRIAS
	IEP - ÍNDICE DE EXECUÇÃO DAS DOTAÇÕES PARA PROJETOS
FORTALECIMENTO DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE TIC E DE PROTEÇÃO DE DADOS	IGovTIC-JUD
	PERCENTUAL DE CASOS ELETRÔNICOS SOBRE O ACERVO TOTAL



ANEXO III RESOLUÇÃO No 325, DE 29 DE JUNHO DE 2020.

Mapa Estratégico relacionado com os ODS da Agenda 2030





ANEXO III - Estrutura do relatório de desempenho da estratégia – RDE



Relatório de Desempenho da Estratégia - RDE

Introdução

O Relatório de Desempenho da Estratégia (RDE) tem como principal objetivo acompanhar a implementação da estratégia através do monitoramento dos indicadores, metas e iniciativas constantes do Planejamento Institucional.

Dada a importância desse instrumento de gestão para o acompanhamento dos resultados do planejamento, dispõe o art. 9º, da Resolução n. 198/2014, do CNJ:

“Art. 9º Os tribunais e conselhos realizarão Reuniões de Análise da Estratégia - RAE, pelo menos quadrimestralmente para acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional.

Nesse sentido, a elaboração do RDE apresentará o desempenho dos indicadores, metas e iniciativas constantes do Planejamento Estratégico

CAPITULO 1

Índice de mensuração dos indicadores do Planejamento Estratégico

O índice de mensuração dos indicadores estratégicos permite avaliar a evolução da implementação da cultura da Estratégia, já que os indicadores são o principal meio de verificação de atingimento dos macrodesafios e, assim, a preocupação em medi-los nos revela a prioridade dada à Estratégia pela organização.

O referido índice será medido de acordo com a fórmula

$$MI = \frac{IM}{ID} \cdot 100, \text{ onde}$$



- IM é a quantidade de indicadores de fato mensurados no exercício em questão; ID representa o quantitativo de indicadores que deveriam ser mensurados naquele exercício.

A série histórica do citado índice ao longo da vigência da Estratégia, conforme extraído do RDE 2019

CAPÍTULO 2 - Relatório de andamento das iniciativas e projetos estratégicos

O segundo capítulo do RDE deve ser subdividido em três seções:

- A primeira seção tratará das iniciativas estratégicas previstas no Plano Estratégico do TRE/SP que tenham sido convertidas em projetos e que estejam em andamento (não finalizadas), de forma que, para cada uma delas, deve constar uma tabela contendo o cronograma definido e o efetivamente realizado, informando, inclusive, qual(is) projeto(s) está(ão) com o cronograma(s) atrasado(s);
- A segunda seção listará as iniciativas estratégicas apontadas no Plano Estratégico do TRE/SP que ainda não tenham sido convertidas em projetos, apresentando, se for o caso, o andamento das tratativas para sua implementação;
- Já a terceira seção listará os projetos estratégicos encerrados, apontando o motivo do seu encerramento (se por haver atingido o seu propósito ou por falta de condições de ser implementado).

CAPÍTULO 3 Atingimento dos macrodesafios

O terceiro capítulo do RDE tem como objetivo demonstrar ao CoGEst o andamento de cada um dos macrodesafios, por meio dos índices obtidos pelos indicadores de resultado e de esforço no exercício em análise e por meio da série histórica dos indicadores de resultado, observado o seguinte:

- Nos gráficos será utilizado um triângulo para representar se a evolução da meta é crescente ou decrescente conforme a posição do triângulo.



Triângulo posição normal (ascendente): indica que a evolução desejada é crescente



Triângulo invertido (descendente): indica que a evolução desejada é decrescente

- Na apresentação dos gráficos, cada macrodesafio será representado por uma cor, sendo que os indicadores de resultado serão apresentados com tom forte e os indicadores de esforços, com mais tom claro da respectiva cor.



- Para cada macrodesafio listado no Plano Estratégico, devem constar dois gráficos:

1º GRÁFICO O primeiro deve conter o percentual de atingimento da meta de cada um dos indicadores atrelados ao macrodesafio em tela, dando-se destaque ao percentual de atingimento da meta do indicador de resultado	2º GRÁFICO O segundo deve conter a série histórica do percentual de atingimento da meta do indicador de resultado atrelado ao macrodesafio (que é a própria evolução do seu grau de atingimento)
--	--

A título de exemplo, apresentamos os gráficos utilizados para apresentar os resultados do macrodesafio Promover a celeridade e a produtividade na prestação jurisdicional e o macrodesafio Aperfeiçoar a gestão de custos no Relatório de Desempenho da Estratégia relativo ao exercício 2019:

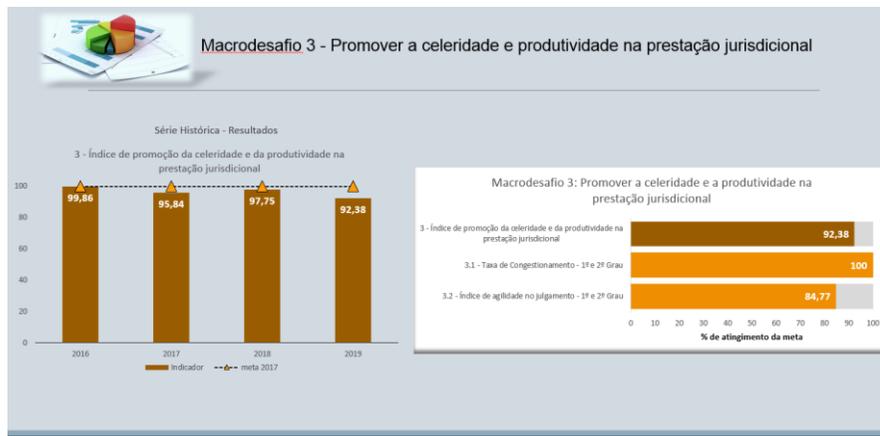


Figura 5 – Série histórica indicador de resultado / Gráfico do percentual de atingimento da meta dos indicadores que compõem o indicador de resultado no exercício de referência

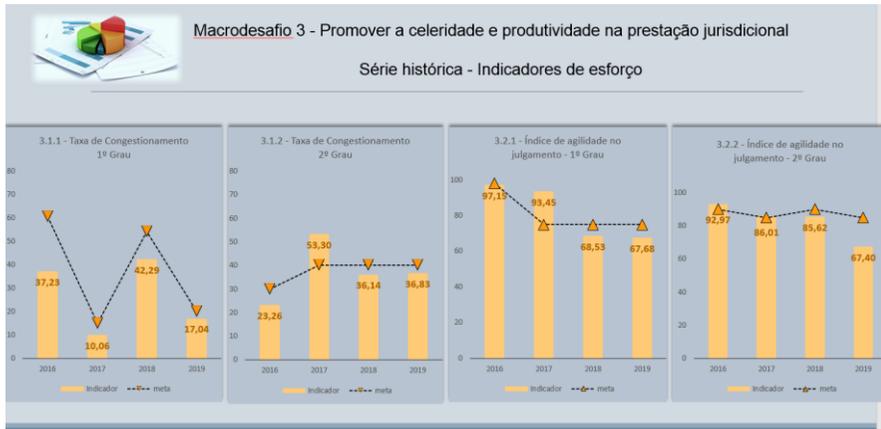


Figura 6 – Série histórica atingimento da meta dos indicadores de esforço

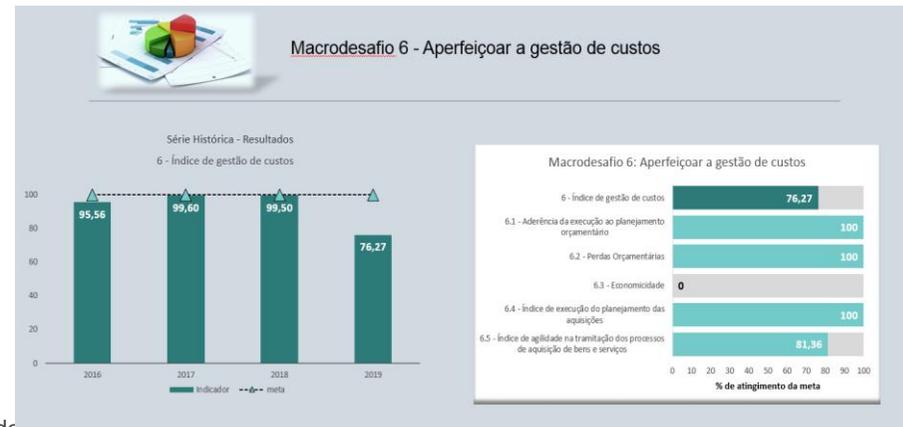
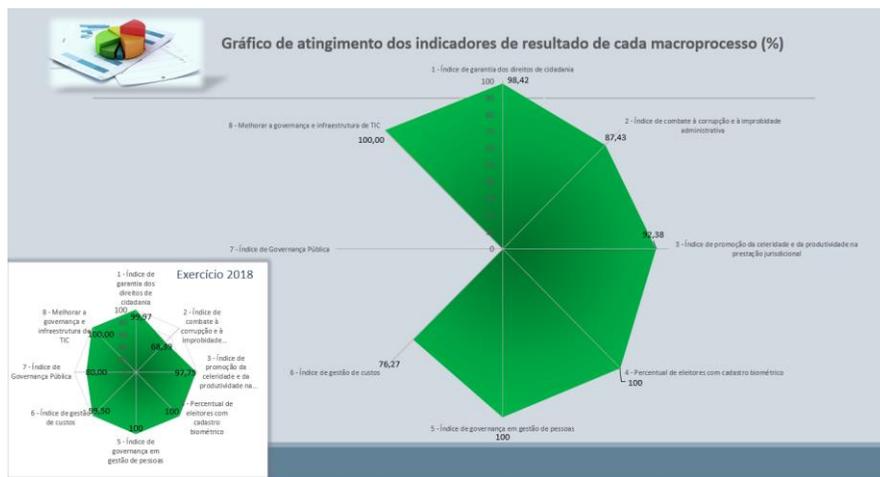


Figura 7 -- Série histórica indicador de resultado / Gráfico do percentual de atingimento da meta dos indicadores que compõem o indicador de resultado no exercício de referência





Figura 8– Série histórica atingimento da meta dos indicadores de esforço



Radar da Estratégia

Relatório de Desempenho da Estratégia - RDE Finalidade:

O Relatório de Desempenho da Estratégia (RDE) tem como principal objetivo acompanhar a implementação da estratégia através do monitoramento dos indicadores, metas e iniciativas constantes do Planejamento Institucional.



Demonstração do grau de atingimento dos indicadores de resultado de cada macrodesafio do Plano Estratégico no exercício em referência.

Anexo I: Metodologias de cálculo

No anexo I devem constar todas as metodologias de cálculo utilizadas (extraídas do Caderno de Indicadores) para os percentuais de atingimento das metas e para os valores dos indicadores de resultado, quando obtidos a partir dos percentuais de atingimento das metas dos indicadores de esforço.

Anexo II: Comentários aos resultados oferecidos pelas áreas

No anexo II do RDE, devem constar todos os comentários oferecidos pelas áreas sobre o atingimento ou não das metas estipuladas para os indicadores sob sua responsabilidade.



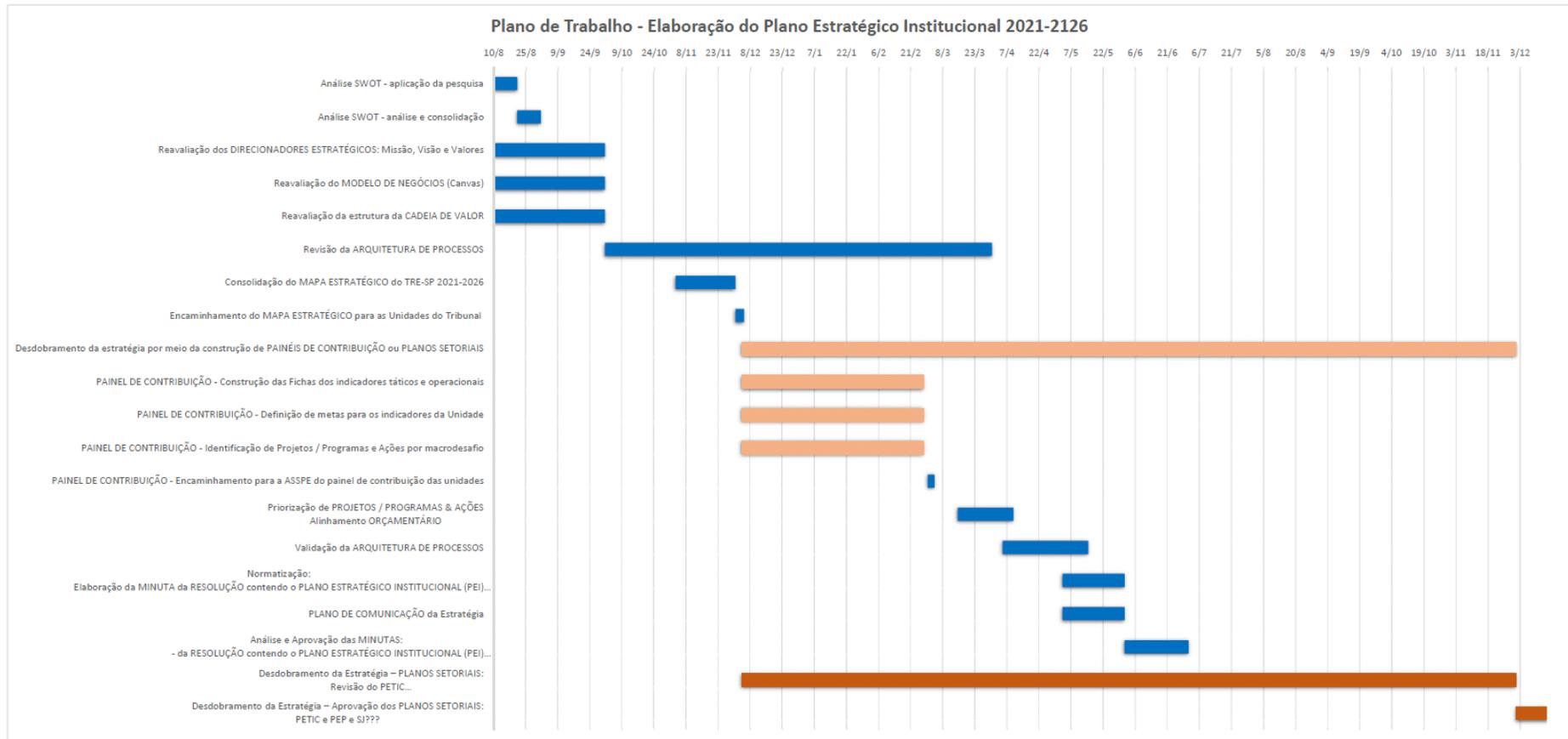
ANEXO IV - Sugestão de Plano de Trabalho

Atividade macro	Início	Término	Duração* dias úteis	Responsável /is
Análise SWOT - aplicação da pesquisa	10/08/2020	20/08/2020	9	ASSPE: disponibilização da pesquisa CCS: divulgação da pesquisa
Análise SWOT - análise e consolidação	21/08/2020	31/08/2020	10	ASSPE Magistrados, servidores, sociedade: participação da pesquisa
Reavaliação dos DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS: Missão, Visão e Valores	10/08/2020	30/09/2020	42	COGEST PRESIDÊNCIA
Reavaliação do MODELO DE NEGÓCIOS (Canvas)	10/08/2020	30/09/2020	42	Gestores de nível tático (Secretários, Coordenadores e Chefes de Seção) COGEST / PRESIDÊNCIA
Reavaliação da estrutura da CADEIA DE VALOR	10/08/2020	30/09/2020	42	Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) COGEST / PRESIDÊNCIA
Revisão da ARQUITETURA DE PROCESSOS	01/10/2020	30/03/2021	99	Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) Nível operacional - Chefes de Seção e servidores
Consolidação do MAPA ESTRATÉGICO do TRE-SP 2021-2026	03/11/2020	30/11/2020	20	ASSPE/EPP: suporte COGEST
Encaminhamento do MAPA ESTRATÉGICO para as Unidades do Tribunal	01/12/2020	04/12/2020	4	ASSPE
Desdobramento da estratégia por meio da construção de PAINÉIS DE CONTRIBUIÇÃO ou PLANOS SETORIAIS	04/12/2020	30/11/2021	227	Todas as unidades do Tribunal
PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - Construção das Fichas dos indicadores táticos e operacionais	04/12/2020	26/02/2021	42	Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) e Nível operacional - Chefes de Seção e servidores ASSPE/EPP e ASSPE/NEGE: suporte
PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - Definição de metas para os indicadores da Unidade	04/12/2020	26/02/2021	42	Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) e Nível operacional - Chefes de Seção e servidores ASSPE/EPP e ASSPE/NEGE: suporte
PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - Identificação de Projetos / Programas e Ações por macrodesafio	04/12/2020	26/02/2021	42	Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) Nível operacional - Chefes de Seção e servidores ASSPE/EPP: suporte
PAINEL DE CONTRIBUIÇÃO - Encaminhamento para a ASSPE do painel de contribuição das unidades	01/03/2021	03/03/2021	3	Todas as unidades to Tribunal, exceto STI e SGP; Gestores de nível tático (Secretários e Coordenadores) Nível operacional - Chefes de Seção e servidores ASSPE/EPP: suporte
Priorização de PROJETOS / PROGRAMAS & AÇÕES	15/03/2021	09/04/2021	17	COGEST
Alinhamento ORÇAMENTÁRIO	05/04/2021	14/05/2021	29	COGEST
Validação da ARQUITETURA DE PROCESSOS				
Normalização: Elaboração da MINUTA da RESOLUÇÃO contendo o PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)				
Elaboração de MINUTA de PORTARIA contendo o MODELO DE NEGÓCIOS, a CADEIA DE VALOR e a ARQUITETURA DE PROCESSOS do TRE-SP				
Revisão das MINUTAS	03/05/2021	31/05/2021	21	ASSPE COGEST
PLANO DE COMUNICAÇÃO da Estratégia	03/05/2021	31/05/2021	21	CCS
Análise e Aprovação das MINUTAS: - da RESOLUÇÃO contendo o PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) - de PORTARIA contendo o MODELO DE NEGÓCIOS, a CADEIA DE VALOR e a ARQUITETURA DE PROCESSOS do TRE-SP - do PLANO DE COMUNICAÇÃO	01/06/2021	30/06/2021	21	PRESIDÊNCIA Plenário do Tribunal
Desdobramento da Estratégia – PLANOS SETORIAIS: Revisão do PETIC Revisão do PE da SGP SJ ???	04/12/2020	30/11/2021	227	STI SGP
Desdobramento da Estratégia – Aprovação dos PLANOS SETORIAIS: PETIC e PEP e SJ???	01/12/2021	15/12/2021	10	Plenário do Tribunal

* Dias desconsiderados:

- feriados (exceto o a Consciência Negra que foi antecipado)
- o recesso de dezembro /2020 e janeiro/2021

02/04: feriado no calendário do Juan!





ANEXO V - Modelo de Plano de Ação 5W2H

 Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo		
Classificação	Gestão da Estratégia. Planejamento	
Alinhamento estratégico	Macrodesafio {Indique aqui a qual (is) macrodesafio (s) o plano de ação está vinculado}	
	Indicador {Indique aqui qual (is) indicador(es) serão atendidos pelo plano de ação}	
Plano de ação: Objetivo (Descreva aqui o objetivo pretendido com o plano de ação) Responsável (Indique aqui o nome do responsável pela formalização do plano de ação) Data {Indique aqui a data de elaboração do plano de ação}		

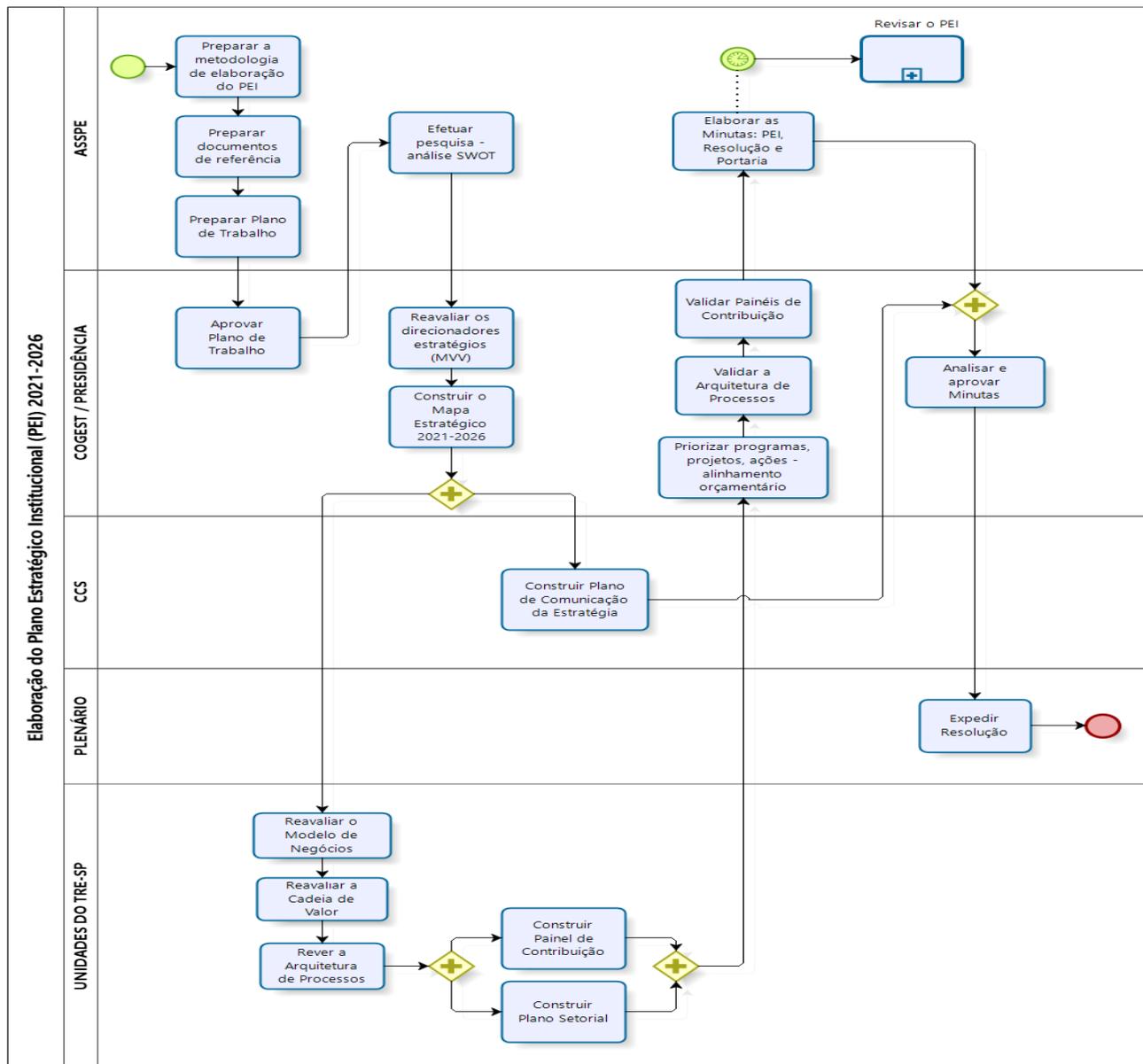
PLANO DE AÇÃO 5W2H						
WHAT O que será feito?	WHY Por que será feito? Qual o objetivo?	WHO Quem será o responsável pela atividade?	WHERE Local/unidade onde a atividade será executada	WHEN Data de entrega da atividade	HOW Descrição de como a atividade será executada	HOW MUCH Custo previsto para execução da atividade

ANEXO VI – Mapeamento dos principais processos da elaboração do Plano Estratégico Institucional (PEI) 2021-2026





ANEXO VII – Resumo dos principais processos da elaboração do PEI 2021-2026





ANEXO VIII – Mapeamento dos principais processos de construção dos indicadores de esforço

