

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO

SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS



PLANO ESTRATÉGICO DE PESSOAS

Ciclo 2021-2026

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SÃO PAULO

Presidente:	Des. Waldir Sebastião de Nuevo Campos Junior
Vice-Presidente e Corregedor:	Des. Paulo Sérgio Brant de Carvalho Galizia
Juízes:	Maurício Fiorito Afonso Celso da Silva
Juristas:	Manuel Pacheco Dias Marcelino Marcelo Vieira de Campos
Juiz do Tribunal Regional Federal:	Sérgio do Nascimento
Diretor-Geral:	Claudio Cristiano Abreu Corrêa
Secretária de Gestão de Pessoas	Paula Helena Batista Silva
Realização:	Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo Secretaria de Gestão de Pessoas Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento Seção de Monitoramento e Planejamento
Textos:	Andresa Machado de Oliveira Leite Regina Célis Zava Grasse Furtado
Criação e Layout:	Regina Célis Zava Grasse Furtado

QUADRO DE SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
COGEP	Comissão Gestora da Estratégia de Pessoas
DG	Diretoria Geral
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PEP	Planejamento Estratégico de Pessoas
ScGeD	Seção de Gestão de Desempenho
ScCap	Seção de Capacitação
ScMPI	Seção de Monitoramento e Planejamento
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SWOT	Matriz de Análise SWOT (<i>strengths, weaknesses, opportunities e threats</i>)

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
2. METODOLOGIA	6
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	7
4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	10
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
6. MAPA ESTRATÉGICO	12
7. INDICADORES DE DESEMPENHO	13

1. APRESENTAÇÃO

O presente Plano Estratégico de Pessoas do TRE-SP, elaborado para o período de 2021 a 2026, encontra-se alinhado ao Planejamento Estratégico Institucional, aprovado pela Resolução TRE/SP n. 546/2021, conforme determinação da Resolução CNJ n. 325/2020, que dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário.

A construção da estratégia para a área de gestão de pessoas teve como foco o Macrodesafio “Aperfeiçoar a Gestão de Pessoas”, que se refere 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.

Esse Macrodesafio contempla ações relacionadas à valorização dos servidores; à humanização das 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.

Nesse contexto, busca-se a implantação de programas e ações que promovam uma forma de gerir pessoas como parceiras de seu desenvolvimento e promotoras de mudanças organizacionais e que reflitam melhorias nas entregas e na imagem organizacional.

Para elaboração deste segundo ciclo (2021-2026) do PEP, a Comissão Gestora da Estratégia de Gestão de Pessoas e o Comitê Gestor Local de Gestão de Pessoas lançaram mão de técnicas colaborativas, como a análise SWOT, para a análise de cenários externo e interno, com a participação de mais de 600 servidoras/servidores.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na construção do Planejamento Estratégico de Pessoas foi a *Balanced Scorecard* (BSC), que aloca os diversos objetivos estratégicos em perspectivas de análise. No presente caso, foram utilizadas as seguintes perspectivas:

- Clientes;
- Processos Internos; e
- Aprendizado e Crescimento

Além disso, destaca-se que a estratégia de gestão de pessoas foi construída seguindo-se as seguintes etapas:

1. Realização do Diagnóstico Organizacional;
2. Definição dos Direcionadores Estratégicos;
3. Definição dos Objetivos Estratégicos;
4. Elaboração do Mapa Estratégico; e
5. Definição de Indicadores de Desempenho, para a medição do atingimento de cada um dos objetivos estratégicos.

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para a elaboração do diagnóstico organizacional, contou-se com a colaboração das servidoras e dos servidores do Tribunal a partir do preenchimento da Matriz SWOT (formulário de pesquisa *on-line*), para a obtenção dos principais pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da área de gestão de pessoas do TRE-SP. Os seguintes resultados foram obtidos:

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	
COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES	1 - Servidores comprometidos com suas atribuições, buscando sempre realizar um bom trabalho
TRABALHO EM EQUIPE	1 - Trabalho em equipe
LIDERANÇA	1 - Melhoria nas escolhas dos cargos de gestão 2 - Chefia acessível e preparada
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	1 - Bom relacionamento interpessoal
ENGAJAMENTO	1 - Equipe de trabalho engajada
CAPACITAÇÃO	1 - Capacitação permanente dos servidores 2 - Fácil acesso a cursos, para que o servidor possa desempenhar melhor sua função 3 - Ampliação da oferta de cursos de capacitação

ANÁLISE SWOT

FRAQUEZAS

FALTA DE INCENTIVO - MOTIVAÇÃO

- 1 - Falta de incentivos financeiros e de oportunidades de crescimento na carreira
- 2 - Falta de valorização dos servidores

RESISTÊNCIA A MUDANÇAS / ESTRUTURA ARCAICA

- 1 - Pouca autonomia administrativa - necessidade recorrente de se reportar aos superiores
- 2 - Excesso de burocracia e controle
- 3 - Estrutura engessada
- 4 - Resistência a mudanças e inovações

DEPENDÊNCIA DE OUTROS ÓRGÃOS

- 1 - Grande dependência do executivo municipal para funcionamento dos cartórios

ANÁLISE SWOT

OPORTUNIDADES

TELETRABALHO

- 1 - Possibilidade da ampliação do teletrabalho para além do período de pandemia

MODERNIZAÇÃO DE SISTEMAS E ESTRUTURA

1. Modernização e integração dos sistemas, aos moldes dos modelos privados
2. Parceria com diversos órgãos para atendimento remoto eficaz
3. Evolução tecnológica para o desenvolvimento das atividades à distância
4. Crescente conscientização da necessidade de aperfeiçoamento da prestação de serviços por meios informatizados



ANÁLISE SWOT

AMEAÇAS

REFORMA ADMINISTRATIVA	1 - Fim da estabilidade no emprego, congelamento de salários e falta de concurso para reposição de servidores
REDUÇÃO DE SERVIDORES	1 - Redução no número de servidores 2 - Diminuição de servidores em atendimento à possível mudança na estrutura dos cartórios eleitorais
RESTRIÇÃO ORÇAMENTÁRIA	1 - Restrições orçamentárias

4. DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

O conjunto marcado por Missão, Visão e Valores representa a identidade organizacional. Eles têm como objetivo estabelecer quais serão as diretrizes da gestão de pessoas do Tribunal para o período de 2021 a 2026.

MISSÃO

Promover a gestão de pessoas do TRE-SP por meio de políticas de valorização, de desenvolvimento, de saúde e de integração.

VISÃO

Ser reconhecida como uma organização que aplica as melhores práticas de gestão de pessoas, visando à potencialização do seu capital humano e à consequente geração de resultados para o TRE-SP.

VALORES

Acessibilidade
Comprometimento
Efetividade
Eficiência
Espírito de equipe
Ética
Impessoalidade
Inovação
Integridade
Transparência

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A definição dos objetivos estratégicos foi construída a partir dos resultados obtidos na análise SWOT e do conceito do Macrodesafio Aperfeiçoamento de Gestão de Pessoas presente no Planejamento Estratégico Institucional.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos, ou seja, são os desafios a serem enfrentados pela área de gestão de pessoas para o cumprimento de sua missão e atingimento da sua visão para 2026.

Após a sua definição, os objetivos foram distribuídos no mapa estratégico em 3 perspectivas de análise, conforme a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

1) APRENDIZADO E CRESCIMENTO

- a) Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho
- b) Aumentar a efetividade da capacitação das servidoras e dos servidores
- c) Promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho
- d) Melhorar as dimensões do clima organizacional relacionadas à motivação

2) PROCESSOS INTERNOS

- a) Garantir a utilização das melhores ferramentas de governança de pessoas
- b) Proporcionar a otimização/automatização dos processos de trabalho da SGP
- c) Fomentar a cultura de orientação a resultados

3) CLIENTES

- a) Consolidar a credibilidade da SGP e fortalecer seu papel de promotora das políticas de gestão de pessoas

6. MAPA ESTRATÉGICO

O mapa se traduz numa representação gráfica da estratégia e contempla os direcionadores estratégicos (missão, visão e valores) e os objetivos estratégicos dispostos em perspectivas de análise.

MAPA ESTRATÉGICO DE PESSOAS 2021-2026



MISSÃO

Promover a gestão de pessoas do TRE-SP por meio de políticas de valorização, de desenvolvimento, de saúde e de integração

VISÃO

Ser reconhecida como uma organização que aplica as melhores práticas de gestão de pessoas, visando à potencialização do seu capital humano e à consequente geração de resultados para o TRE-SP

VALORES

Acessibilidade, Comprometimento, Efetividade, Eficiência, Espírito de equipe, Ética, Impessoalidade, Inovação, Integridade e Transparência



7. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores são ferramentas de gestão para o monitoramento e avaliação da estratégia, eles nos fornecem parâmetros para o acompanhamento do alcance dos objetivos estratégicos e demonstram o quanto a organização está caminhando em direção à sua visão.

Indicador de Resultado	Objetivo Estratégico	Unidade responsável pela medição
1. Índice de satisfação dos clientes da SGP	Consolidar a credibilidade da SGP e fortalecer seu papel de promotora das políticas de gestão de pessoas	ScMPI
2. Taxa de otimização/automatização dos processos de trabalho da SGP presentes na arquitetura de processos	Proporcionar a otimização/automatização dos processos de trabalho da SGP	ScMPI
3. Índice de motivação dos(as) servidores(as) segundo a pesquisa de clima organizacional	Melhorar as dimensões do clima organizacional relacionadas à motivação	ScGeD
4. Índice de orientação a resultados segundo a avaliação por competências	Promover cultura de orientação a resultados	ScGeD
5. Índice de efetividade de capacitação dos(as) servidores(as)	Aumentar a efetividade da capacitação das servidoras e dos servidores	ScCap
6. Índice de adequação quantitativa e qualitativa da força de trabalho	Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho	ScMPI
7. Taxa de implantação de ferramentas de governança	Garantir a utilização das melhores ferramentas de governança de pessoas	ScMPI
8. Índice de QVT e promoção da saúde segundo a pesquisa de clima organizacional	Promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho	ScGeD

Indicador de Esforço	Objetivo Estratégico	Unidade responsável pela medição
6.1. Índice de adequação quantitativa da força de trabalho	Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho	ScMPI
6.2. Índice de adequação qualitativa da força de trabalho	Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho	ScMPI

Indicador de Resultado				
1. Índice de satisfação dos clientes da SGP				
Objetivo Estratégico: Consolidar a credibilidade da SGP e fortalecer seu papel de promotora das políticas de gestão de pessoas				
O que mede	O grau de satisfação quanto ao atendimento prestado pela SGP às servidoras e aos servidores			
Para que medir	Avaliar a satisfação dos(as) servidores(as) quanto ao atendimento recebido a fim de subsidiar a tomada de decisões para a melhoria dos serviços prestados			
Quem mede	Titular da ScMPI			
Quando medir	Anualmente			
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n N_i}{n}, \text{ onde:}$ - Ni é a nota atribuída do(a) i-ésimo(a) servidor(a) na pesquisa de satisfação dos serviços prestados pela SGP - n é o número de notas atribuídas pelos(as) servidores(as)			
Evolução Desejada 				
Meta	2023	2024	2025	2026

Indicador de Resultado					
2. Taxa de otimização/automatização dos processos de trabalho da SGP presentes na arquitetura de processos do TRE-SP					
Objetivo Estratégico: Proporcionar a otimização/automatização dos processos de trabalho da SGP					
O que mede	A porcentagem de execução do projeto de otimização/automatização os processos de trabalho da SGP presentes na arquitetura de processos do TRE-SP				
Para que medir	Verificar se a quantidade de entregas realizadas no projeto está de acordo com o planejado				
Quem mede	Titular da ScMPI				
Quando medir	Anualmente				
Fórmula	$\frac{ER}{EP} \cdot 100$, onde:				
Evolução Desejada 	- ER é a quantidade de entregas realizadas no projeto - EP é a quantidade total de entregas previstas no projeto				
Meta	2022	2023	2024	2025	2026
	20%	40%	60%	80%	100%

Indicador de Resultado			
3. Índice de motivação dos(as) servidores(as) segundo a pesquisa de clima organizacional			
Objetivo Estratégico: Melhorar as dimensões do clima organizacional relacionadas à motivação			
O que mede	O nível de motivação dos(as) servidores(as) na realização do seu trabalho segundo a pesquisa de clima organizacional		
Para que medir	Verificar a necessidade de ações direcionadas para o aumento da motivação dos(as) servidores(as)		
Quem mede	Titular da ScGeD		
Quando medir	Bienalmente		
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}, \text{ onde:}$		
Evolução Desejada 	- Si é a satisfação do(a) i-ésimo(a) servidor(a) nos indicadores relacionados à motivação das seguintes dimensões da pesquisa de clima organizacional: - O trabalho em si – relação com o trabalho - Reconhecimento - Identidade e comprometimento com a JE - n é o número de avaliações respondidas		
Meta do TRE-SP	2021	2023	2025
	8,8	9,1	9,2

Indicador de Resultado				
4. Índice de orientação a resultados				
Objetivo Estratégico: Fomentar a cultura de orientação a resultados				
O que mede	O desempenho dos(as) servidores(as) na competência foco em resultados			
Para que medir	Verificar a necessidade de capacitação ou de ações para o desenvolvimento da competência foco em resultados			
Quem mede	Titular da ScGeD			
Quando medir	Anualmente			
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}, \text{ onde:}$ - P_i é a pontuação do(a) i-ésimo(a) servidor(a) na competência foco em resultados da avaliação de desempenho - n é o número de servidores(as) avaliados(as)			
Evolução Desejada 				
Meta do TRE-SP	2023	2024	2025	2026

Indicador de Resultado								
5. Índice de efetividade da capacitação de servidores(as)								
Objetivo Estratégico: Aumentar a efetividade da capacitação das servidoras e servidores								
O que mede	A percepção da gestora ou do gestor acerca da efetividade da capacitação realizada no TRE-SP							
Para que medir	Verificar a aplicabilidade das ações de capacitação realizadas pelo TRE-SP na rotina de trabalho do(a) servidor(a)							
Quem mede	Titular da ScCap							
Quando medir	Semestralmente							
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n N_i}{n}, \text{ onde:}$ - Ni é a nota da avaliação do(a) i-ésimo(a) gestor(a) acerca da efetividade da capacitação realizada no TRE-SP - n é o número de avaliações respondidas							
Evolução Desejada 								
Meta do TRE-SP	2023 1º S	2023 2º S	2024 1º S	2024 2º S	2025 1º S	2025 2º S	2026 1º S	2026 2º S

Indicador de Resultado				
6. Índice de adequação quantitativa e qualitativa da força de trabalho				
Objetivo Estratégico: Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho				
O que mede	A média do percentual de atingimento da meta dos indicadores de esforço atrelados ao objetivo estratégico "Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho"			
Para que medir	Monitorar os índices de adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho esperados			
Quem mede	Titular da ScMPI			
Quando medir	Anualmente			
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n PAM_i}{n}, \text{ onde:}$ - PAMi é o percentual de atingimento da meta do i-ésimo indicador de esforço atrelado ao objetivo estratégico - n é a quantidade de indicadores de esforço atrelados ao objetivo			
Evolução Desejada 				
Meta do TRE-SP	2023	2024	2025	2026
	100%	100%	100%	100%

Indicador de Esforço				
6.1. Taxa de adequação quantitativa da força de trabalho				
Objetivo Estratégico: Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho				
O que mede	A adequação entre os quantitativos estimado e atual de servidores(as) para as unidades do Tribunal fornecidos pelo sistema DFT			
Para que medir	Monitorar o índice de adequação quantitativa da força de trabalho			
Quem mede	Titular da ScMPI			
Quando medir	Anualmente			
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n Paqi}{n}, \text{ onde:}$ - Paqi é o percentual de adequação da quantidade estimada e atual de servidores(as) fornecidos pelo sistema DFT para as unidades do Tribunal, calculado da seguinte maneira: $\frac{ QSE_j - QSA_j }{QSE_j} . 100$ Onde: QSE_j é a quantidade de servidores(as) estimada pelo sistema DFT na j-ésima unidade; QSA_j é a quantidade de servidores(as) atual fornecido pelo sistema DFT da j-ésima unidade; - n é o número de unidades do Tribunal			
Evolução Desejada 				
Meta do TRE-SP	2023	2024	2025	2026

Indicador de Esforço				
6.2. Taxa de adequação qualitativa da força de trabalho				
Objetivo Estratégico: Favorecer a adequação qualitativa e quantitativa da força de trabalho				
O que mede	A adequação entre as competências previstas no perfil profissional esperadas de cada servidor(a) e as competências apresentadas pelos(as) servidores(as) da unidade de lotação			
Para que medir	Monitorar os índices de adequação qualitativa da força de trabalho esperados			
Quem mede	Titular da ScGeD			
Quando medir	Anualmente			
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n Pac_i}{n}, \text{ onde:}$			
Evolução Desejada 	- Pac_i é o percentual de adequação das competências esperadas para os(as) servidores(as) da sua unidade fornecido pelo(a) i-ésimo(a) gestor(a), calculado da seguinte maneira: $\frac{\sum_{j=1}^k \frac{CV_j}{CE_j}}{k} \cdot 100$ Onde: CV_j é a quantidade de competências verificadas para o(a) j-ésimo(a) servidor(a) da unidade; CE_j é a quantidade de competências esperadas para o j-ésimo(a) servidor(a) da unidade; K é a quantidade de servidores(as) lotados na unidade - n é o número de unidades do Tribunal			
Meta do TRE-SP	2023	2024	2025	2026

Indicador de Resultado																															
7. Taxa de implantação de ferramentas de governança																															
Objetivo Estratégico: Garantir a utilização das melhores ferramentas de governança de pessoas																															
O que mede	A porcentagem de implantação das ferramentas de governança de pessoas planejadas para o período																														
Para que medir	Para verificar o aprimoramento da governança de pessoas ao longo da vigência do ciclo																														
Quem mede	Titular da ScMPI																														
Quando medir	Anualmente																														
Fórmula	$\frac{FGP}{FGI} \cdot 100$, onde:																														
Evolução Desejada	- FGP é o total de ferramentas de governança planejadas para o período de medição - FGI é o total de ferramentas de governança implantadas no período de medição <table><tr><th>Ferramentas de Governança</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th></tr><tr><td>Dashboard de Gestão de Pessoas</td><td></td><td>x</td><td></td></tr><tr><td>Mapeamento de ocupações críticas</td><td>x</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Plano de Sucessão para membros da alta administração</td><td></td><td></td><td>x</td></tr><tr><td>Plano de Sucessão para as ocupações críticas</td><td></td><td>x</td><td></td></tr><tr><td>Plano Diretor de Gestão de Pessoas</td><td></td><td></td><td>x</td></tr><tr><td>Dimensionamento quantitativo da força de trabalho</td><td>x</td><td></td><td></td></tr></table>			Ferramentas de Governança	2021	2022	2023	Dashboard de Gestão de Pessoas		x		Mapeamento de ocupações críticas	x			Plano de Sucessão para membros da alta administração			x	Plano de Sucessão para as ocupações críticas		x		Plano Diretor de Gestão de Pessoas			x	Dimensionamento quantitativo da força de trabalho	x		
Ferramentas de Governança	2021	2022	2023																												
Dashboard de Gestão de Pessoas		x																													
Mapeamento de ocupações críticas	x																														
Plano de Sucessão para membros da alta administração			x																												
Plano de Sucessão para as ocupações críticas		x																													
Plano Diretor de Gestão de Pessoas			x																												
Dimensionamento quantitativo da força de trabalho	x																														
Meta	2021	2022	2023																												
	100%	100%	100%																												

Indicador de Resultado		
8. Índice de QVT e promoção da saúde segundo a pesquisa de clima organizacional		
Objetivo Estratégico: Promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho		
O que mede	A percepção do(a) servidor(a) sobre a saúde e a qualidade de vida no trabalho no TRE-SP segundo a pesquisa de clima organizacional	
Para que medir	Verificar a necessidade de ações relacionadas à saúde e à qualidade de vida no trabalho no TRE-SP	
Quem mede	Titular da ScGeD	
Quando medir	Bienalmente	
Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n}, \text{ onde:}$ - Si é a satisfação do(a) i-ésimo(a) servidor(a) nos indicadores relacionados à saúde e à qualidade de vida no trabalho na dimensão Qualidade de Vida no Trabalho da pesquisa de clima organizacional - n é o número de avaliações respondidas	
Evolução Desejada 		
Meta do TRE-SP	2023	2025
	8,8	9,0