# TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO DE JANEIRO

Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão

# RELATÓRIO DE

# ANÁLISE DA

# ESTRATÉGIA

# 4º TRIMESTRE 2015

# SUMÁRIO

1. Apresentação ..... 3

1.1. Critérios para análise do desempenho estratégico ..... 3

2. Análise do desempenho estratégico ..... 5

2.1. Visão geral do desempenho estratégico ..... 8

2.2. Visão geral do desempenho dos indicadores ..... 9

2.3. Visão geral do desempenho das iniciativas estratégicas ..... 12

2.4. Análise detalhada do desempenho estratégico em 2015 ..... 14

3. Conclusão ..... 15

# 1. Apresentação

O Relatório de Análise da Estratégia apresenta o desempenho dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estabelecidos no Plano Estratégico institucional e tem por finalidade subsidiar a Reunião de Análise da Estratégia (RAE), fornecendo insumos para garantir sua máxima produtividade.

A Reunião de Análise da Estratégia (RAE) visa a garantir o acompanhamento e a gestão da estratégia de médio e longo prazos, por meio da avaliação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas constantes do Plano Estratégico. Além de assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico, a RAE favorece a análise sistêmica do desempenho institucional, oportuniza discussões sobre os cenários interno e externo e como eles afetam a estratégia, promove o alinhamento de entendimentos acerca da estratégia e orienta a tomada de decisões.

As reuniões fornecem dados e fatos que asseguram uma gestão objetiva da estratégia, não sendo aconselhável conduzir a discussão para assuntos estritamente operacionais. A partir do aprendizado gerado pelas RAE é que a estratégia pode ser questionada e, eventualmente, atualizada ou revista, a partir de um novo ciclo de formulação.

## 1.1. Critérios para análise do desempenho estratégico

A fim de sistematizar a análise do desempenho estratégico, este Tribunal, pautado na metodologia do BSC – *Balanced Scorecard*, adotou os critérios a seguir apresentados para avaliação dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

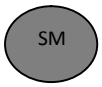
A análise de desempenho dos objetivos decorre da avaliação dos indicadores a eles relacionados. Cada indicador é "sinalizado" de acordo com o índice de alcance da respectiva meta, conforme os intervalos apresentados no quadro abaixo, devendo ser considerada a polaridade do indicador, isto é, "quanto maior, melhor" (quanto maior o resultado alcançado, melhor o desempenho) ou "quanto menor, melhor" (quanto menor o resultado alcançado, melhor o desempenho).

Observa-se que após a revisão do Plano Estratégico, em 2012, deliberou-se pela modificação da margem de desempenho considerada razoável para avaliação da meta, passando de 5% para 10%.

Polaridade - Maior Melhor

Polaridade - Menor Melhor

Indicador não disponível no momento




**Indicador sem medição para o período**

Os "sinais" coloridos são recursos visuais que servem para representar a criticidade e o nível de atenção a ser dispensado aos indicadores e aos objetivos. A cor verde indica desempenho satisfatório. A cor amarela indica necessidade de atenção. A vermelha, a necessidade de ações corretivas e nível de atenção ainda maior.

Além dessas "sinalizações", o indicador pode receber a cor preta, indicativo de que não está operacional porque não está sendo mensurado ou não tem meta definida, ou a cor cinza, que indica que não há medição para o período, isto é, o histórico de mensuração ainda não foi iniciado.

A média das pontuações obtidas do conjunto de indicadores de cada objetivo determinará a situação do objetivo estratégico, conforme quadro abaixo:

| **Critério dos Sinais de Desempenho dos Objetivos** | | |
|---|---|---|
| Pontuação dos Indicadores | Média dos Pontos | |
| | Resultado | Situação do Objetivo |
| 3 pontos | | |
| 2 pontos | 0 – 1,50 | |
| 1 ponto | | |
| 0 ponto | 1,51 – 2,50 | |
| Indicador não pontua | 2,51 – 3,00 | |

As iniciativas estratégicas serão analisadas com base nos prazos de execução estabelecidos nos respectivos Planos Gerais de Projeto ou, na ausência daqueles, nos Termos de Abertura de Projeto, conforme sinalizadores apresentados no quadro abaixo. Busca-se, dessa forma, facilitar a análise do andamento das iniciativas estratégicas e auxiliar a tomada de decisão em relação ao eventual realinhamento dessas iniciativas.

| **Critério de Desempenho das Iniciativas em relação ao Prazo (Planejado X Realizado)** | |
|---|---|
| | Iniciativa em andamento, sem pontos de atenção ou riscos identificados não ocorridos |
| | Iniciativa com ponto de atenção ou pendência |
| | Iniciativa com problemas (riscos ocorridos) |
| | Iniciativa não iniciada |
| | Iniciativa concluída |
| | Iniciativa descontinuada |

## 2. Análise do desempenho estratégico

Esta seção apresenta a análise do desempenho dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

A minuciosa avaliação das informações aqui apresentadas deve induzir à reflexão sobre a importância do monitoramento contínuo dos elementos do BSC e da vinculação entre a estratégia e o processo operacional como propulsores do aprendizado e do desenvolvimento institucional.

O presente relatório apresenta o resultado do desempenho estratégico do TRE-RJ ao final do quarto trimestre de 2015 e, por se tratar do último período de avaliação do ano, contextualiza o desempenho do exercício como um todo.

Ressalta-se que foram anexados a este relatório as análises dos objetivos e indicadores relativos ao terceiro trimestre de 2015, considerando que não houve publicação de relatório específico para aquele período.

Segue o quadro consolidado das periodicidades dos indicadores, segmentados por objetivo estratégico:

| Objetivo | Indicadores | Periodicidade de medição |
|---|---|---|
| Prestar serviços de excelência | PSE 01 – Índice de satisfação do cliente externo | Trimestral |
| | PSE 02 – Índice de respostas a contatos dirigidos à Ouvidoria | Trimestral |
| | PSE 03 – Tempo médio de resposta a contatos dirigidos à Ouvidoria | Trimestral |
| Garantir a agilidade dos feitos eleitorais | EO 01 – Taxa de congestionamento de feitos judiciais (1º grau) | Trimestral |
| | EO 02 – Taxa de congestionamento de feitos judiciais (2º grau) | Trimestral |
| | EO 03 – Taxa de congestionamento de feitos administrativos (1º grau) | Trimestral |
| | EO 04 – Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais (1º grau) | Trimestral |
| | EO 05 – Índice de agilidade no julgamento de feitos judiciais (2º grau) | Trimestral |
| | EO 06 – Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos (1º grau) | Trimestral |
| | EO 07 – Prestações de contas julgadas no prazo | Bienal, em agosto dos anos não eleitorais |
| Garantir a agilidade dos processos administrativos | EO 08 – Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços | Semestral |
| Buscar a excelência na gestão de custos operacionais | EO 09 – Custo de manutenção da estrutura | Semestral |
| Aprimorar o processo eleitoral | EO 10 – Percentual de implementação de planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições | Bienal, em dezembro dos anos eleitorais |
| | EO 11 – Percentual de eleitores com cadastro biométrico | Anualmente, em janeiro |
| | EO 12 – Percentual de mesários voluntários | Bienal, em dezembro dos anos eleitorais |
| Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral | ACE 01 – Índice de acesso à Justiça (*) | Trimestral |
| | ACE 02 – Índice de atendimento às demandas de ações de acesso | Trimestral |
| Promover a responsabilidade ambiental | RSA 01 – Índice de desempenho ambiental | Semestral |
| Fomentar o exercício da cidadania | RSA 02 – Número de pessoas alcançadas pelos projetos sociais | Semestral |
| Aprimorar a comunicação com os públicos externos | AI 01 – Índice de satisfação dos usuários da internet | Trimestral |
| | AI 02 – Índice de inserções positivas na mídia | Mensal |
| | AI 03 – Disponibilização das sentenças na internet pelas Zonas Eleitorais | Mensal |
| Fortalecer e harmonizar as relações com outras instituições | AI 04 – Número de parcerias estratégicas | Semestral |

| | | |
|---|---|---|
| Desenvolver a gestão orientada a resultados | AE 01 – Índice de alcance das metas estratégicas | Anual, em janeiro |
| | AE 02 – Índice de desdobramento da estratégia | Se mestral |
| | AE 03 – Número de reuniões de análise da estratégia | Trimestral |
| Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais | GP 01 – Índice de aderência ao PAC | Quadrimestral |
| | GP 02 – Índice de execução do PAC | Quadrimestral |
| | GP 03 – Índice de adequação às competências organizacionais | Semestral |
| Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia | GP 04 – Clima organizacional | Bienal, em anos não eleitorais |
| | GP 05 – Índice de Cartórios Eleitorais participantes no Espaço Colaborativo | Mensal |
| | GP 06 – Índice de participação de magistrados | Semestral |
| Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ | IT 01 – Índice de adequação das instalações físicas | Anual, em dezembro |
| | IT 02 – Índice de adequação dos materiais permanentes | Anual, em janeiro |
| | IT 03 – Índice de instalações acessíveis | Anual, em dezembro |
| Garantir a infraestrutura de TIC | IT 04 – Índice de disponibilidade de serviços essenciais de TIC | Mensal |
| | IT 05 – Índice de porte em TIC conforme requisitos definidos na Resolução 90/CNJ | Anualmente, quando da avaliação de porte dos tribunais realizada pelo CNJ |
| Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia | ORÇ 01 – Execução orçamentária | Anual, em janeiro |
| | ORÇ 02 – Índice de execução financeira | Trimestral |
| | ORÇ 03 – Índice de execução do orçamento estratégico | Anual, em janeiro |

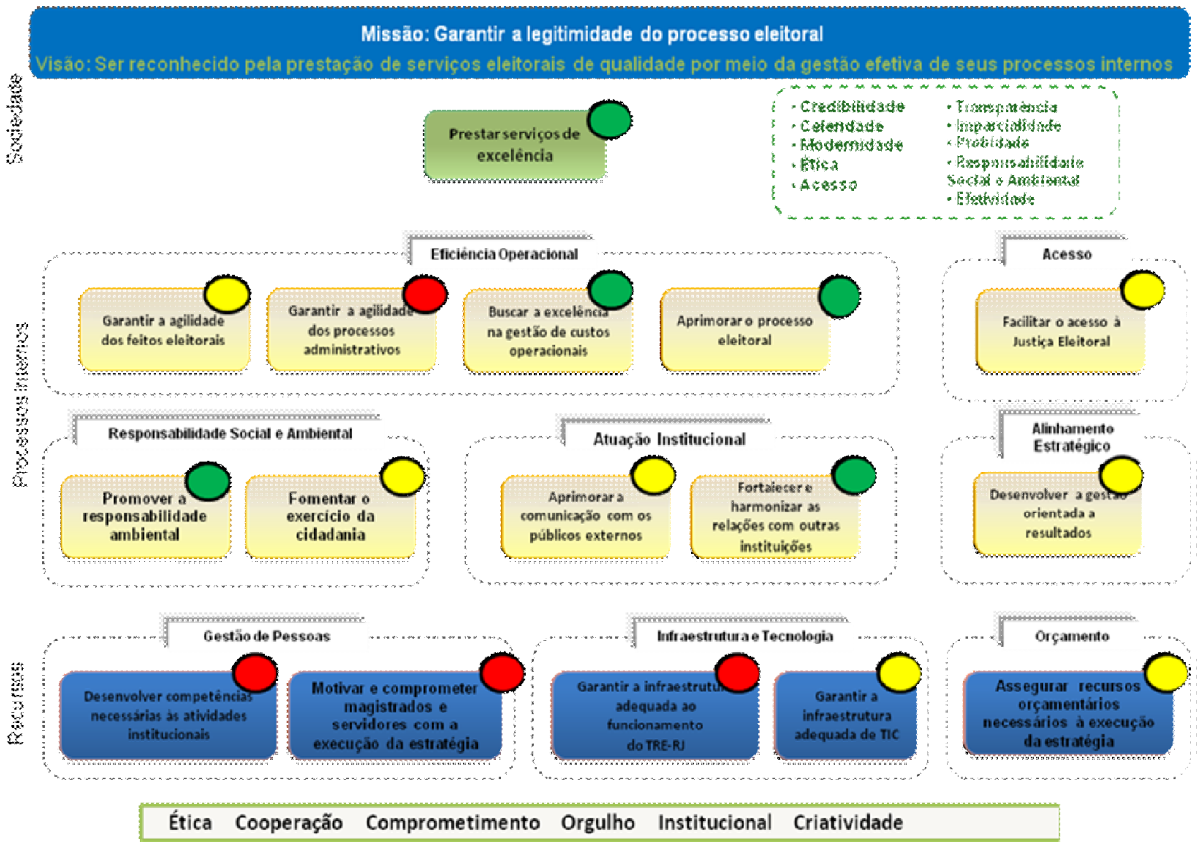
(*) indicador excluído do Plano Estratégico em 2015

Não foram realizadas, no último trimestre de 2015, pelos respectivos responsáveis, as análises dos seguintes objetivos estratégicos:

- Garantir a agilidade dos processos administrativos;
- Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
- Promover a responsabilidade ambiental;
- Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

## 2.1. Visão geral do desempenho estratégico

O mapa estratégico do TRE-RJ apresentou a seguinte configuração ao final do exercício de 2015:



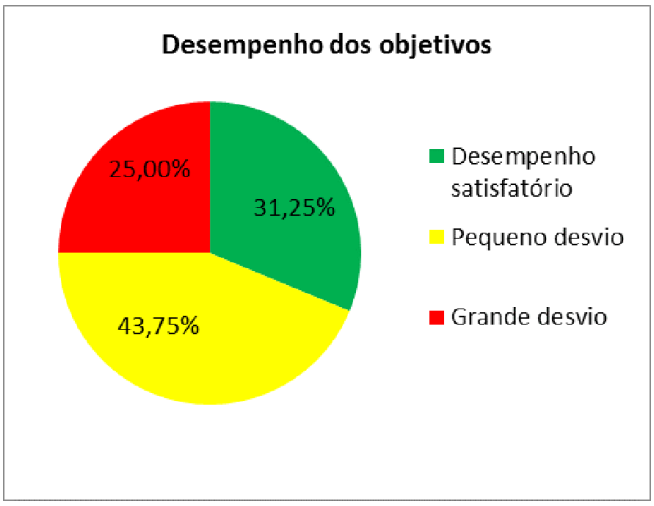

As três primeiras colunas do quadro abaixo apresentam o quantitativo de objetivos, ao final dos três últimos exercícios, considerando as respectivas "sinalizações". A coluna "pontuação" demonstra a pontuação total do ano, considerando os pesos 1, 2 e 3, respectivamente para as sinalizações vermelha, amarela e verde. A pontuação máxima do mapa estratégico, considerados tais critérios, seria de 48 pontos (16 objetivos com sinalização verde). A coluna "%" indica o desempenho do ano em relação à pontuação máxima do mapa estratégico.

Embora o desempenho do Tribunal tenha evoluído em 2015, comparativamente aos anos de 2013 e 2014, observa-se que ainda há um grande esforço a ser empreendido pelo Tribunal para alcançar desempenho estratégico considerado satisfatório.

**Tabela 1: Desempenho dos objetivos**

| | | | | Pontuação | % |
|---|---|---|---|---|---|
| 4º trim/2013 | 4 | 5 | 7 | 29 | 60,42 |
| 4º trim/2014 | 3 | 5 | 8 | 27 | 56,25 |
| 4º trim/2015 | 5 | 7 | 4 | 33 | 68,75 |

**Gráfico 1: Desempenho dos objetivos**




## 2.2. Visão geral do desempenho dos indicadores

Dos 39 (trinta e nove) indicadores que integram o plano estratégico (o indicador "índice de alcance de metas estratégicas" não é computado neste cálculo), 16 (dezesseis) indicadores tiveram desempenho dentro do limite desejável ao final de 2015 (sinalização "verde"), isto é, suas metas foram atingidas ou apresentaram desempenho dentro do limite de comportamento desejável, o que corresponde a 41,02% dos trinta e nove indicadores; 5 (cinco) indicadores demonstraram que demandam atenção (sinalização "amarela"), o que corresponde a 12,82% dos 39 indicadores; 10 (dez) indicadores apresentaram desempenho insatisfatório (sinalização "vermelha"), o que corresponde a 25,64% dos 39 indicadores

Dos indicadores que integram o plano estratégico, 6 (seis) não foram medidos, recebendo a pontuação 0 (zero), correspondente à sinalização "preta" e 2 (dois) não foram computados:

a) 04 (quatro) indicadores não foram mensurados, apesar de operacionais (sinalização "preta")

- EO 08 – Índice de Agilidade na Tramitação dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços

- IT 01 – Índice de Adequação das Instalações Físicas

- IT 02 – Índice de Adequação dos Materiais Permanentes

- IT 03 – Índice de Instalações Acessíveis

b) 01 (um) indicador não foi mensurado em razão do significativo atraso de análise do projeto sem o qual a medição se torna inviável (sinalização "preta")

- GP 05 – Índice de Cartórios Eleitorais Participantes no Espaço Colaborativo

c) 01 (um) indicador não foi mensurado em razão da verificação de sua inconsistência após a conclusão do projeto correspondente, cuja conclusão teve significativo atraso (sinalização "preta")

- GP 03 – Índice de Adequação às Competências Organizacionais

d) 2 (dois) indicadores não foram mensurados, sem prejuízo à pontuação (não computam no cálculo do desempenho do objetivo):

- EO 10 – Percentual de implementação de Planos de Ação e Projetos resultantes das Avaliações das Eleições (indicador bianual – mantido desempenho da última mensuração em 2014 – próxima medição somente no final de 2016);

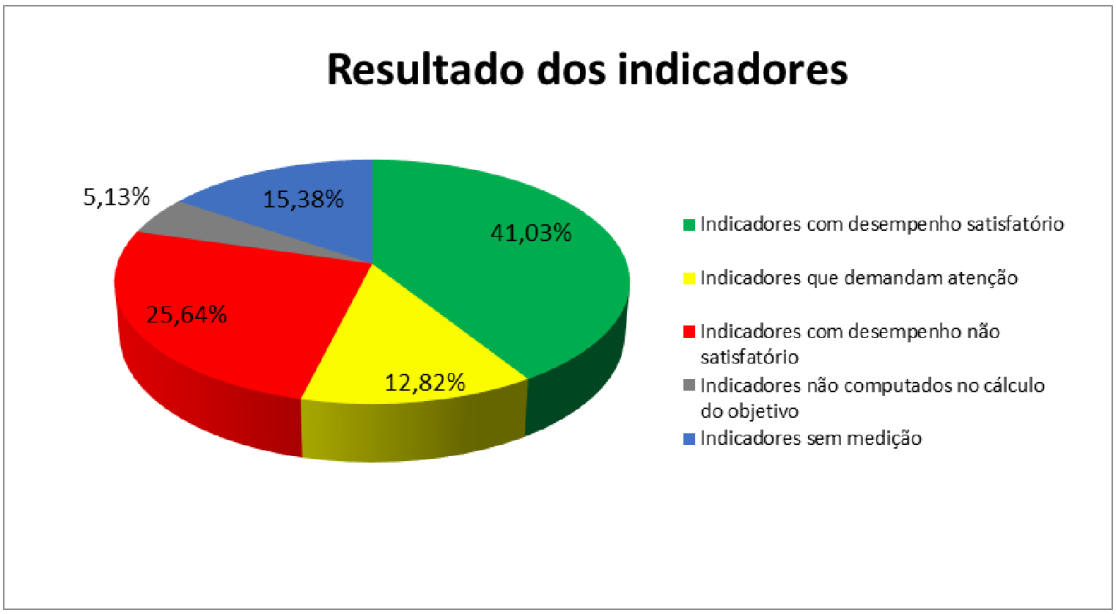
- ACE 01 – Índice de Acesso à Justiça – indicador excluído do plano estratégico em agosto de 2015

Os responsáveis pelos indicadores a seguir relacionados não apresentaram as respectivas análises no quarto trimestre de 2015: "*EO 08 – Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços*"; "*RSA 01 – Índice de desempenho ambiental*"; "*IT 02 – Índice de adequação dos materiais permanentes*".

**Tabela 2: Desempenho dos indicadores**

| INDICADORES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4º trimestre/2013 | 17 | 1 | 16 | 2 | 3 |
| 4º trimestre/2014 | 13 | 2 | 20 | 0 | 4 |
| 4º trimestre/2015 | 16 | 5 | 10 | 2 | 6 |

**Gráfico 3: Resultados dos indicadores**



## 2.3. Visão geral do desempenho das iniciativas estratégicas

Das 42 iniciativas inicialmente elencadas no Plano Estratégico 2013/2015, 2 (duas) foram descontinuadas: "Programa TRE Cidadão" e "Guia de Pedidos de Contratação de Serviços e Aquisição de Materiais". Esta última foi classificada como descontinuada no portfólio estratégico por ter sido absorvida pelo escopo do projeto de melhoria do processo "Realizar Compras e Contratações", em andamento ao final do exercício de 2015.

Ao final daquele exercício, 17 (dezessete) projetos encontravam-se concluídos, a saber: **a)** "Ampliação da Carta de Serviços do TRE-RJ"; **b)** "Programa Qualidade de Vida no Trabalho – QVT"; **c)** "Gestão do Clima Organizacional"; **d)** "Normatização sobre prática de atos ordinatórios de ofício"; **e)** "Otimização do Sistema PIE – Plano Integrado das Eleições"; **f)** "Planejamento das Eleições 2014"; **g**) "Revisão da Agenda Ambiental"; **h)** "EAD – Ensino a Distância"; **i)** "Sistema de Pesquisa de Satisfação"; **j)** Central de Serviços de TI; **k)** Comitê Gestor do Portal; **l)** Gestão por Competências; **m)** Gestão por Competências; **n)** Metodologia de Gestão de Processos do TRE-RJ; **o)** Programa Eleitor do Futuro 2013-2014; **p)** Programa TRE vai à Escola; **q)** Sistematização do Programa TRE vai à Escola.

Por ocasião da elaboração deste Relatório, outras duas iniciativas haviam sido concluídas: "Segurança da Informação" e "TV Corporativa", perfazendo o total de 19 iniciativas concluídas.

Das demais 21 iniciativas consignadas no Plano Estratégico, 6 (seis) foram priorizadas pelo Comitê de Gestão da Estratégia, em 2016, para serem executadas entre 2016 e 2017, a saber: **a)** Diagnóstico das condições de adequação das instalações físicas dos cartórios eleitorais; **b)** Gestão Documental; **c)** Modernização do Data Center; **d)** Planejamento das ações de revisão do eleitorado com cadastramento biométrico de eleitores; **e)** Racionalização dos Custos de Manutenção; **f)** Sistema de Gestão da Estratégia.

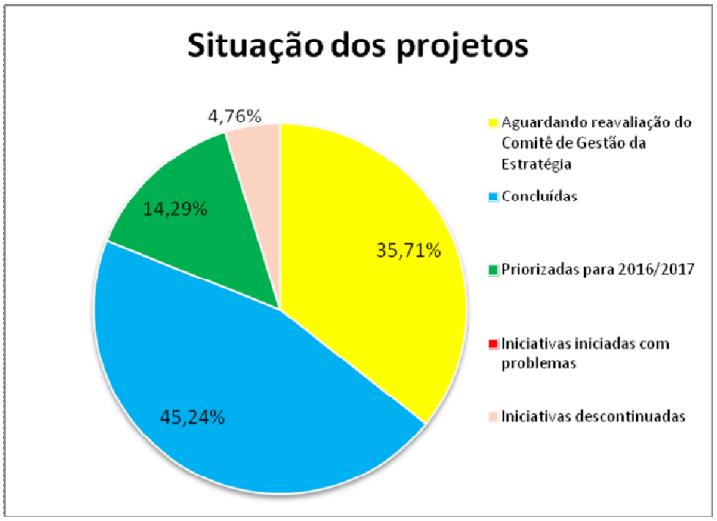
As 15 (quinze) iniciativas restantes, iniciadas ou não, estão sobrestadas e aguardam avaliação do Comitê de Gestão da Estratégia quanto à continuidade e à priorização: **a)** Banco de Boas Práticas; **b)** Desdobramento da Estratégia nas Unidades do TRE-RJ; **c)** Desenvolvimento e implementação de Política de Comunicação do TRE-RJ; **d)** Espaço Colaborativo; **e)** Exposição "Dez Mitos sobre o Sistema Eleitoral Brasileiro"; **f)** Georreferenciamento; **g)** Justiça Eleitoral Itinerante; **h)** Memória Oral; **i)** Mesário Voluntário 2014; **j)** Padronização de Registros de Feitos no SADP; **k)** Plano Diretor de Comunicação do TRE-RJ; **l)** Reconhecimento do Trabalho Voluntário em Ações de Cidadania; **m)** Sistema de Acompanhamento da Execução; **n)** Sistema de Gestão de Compras; **o)** Sistematização do Controle de Parcerias.

**Tabela 4: Status dos Projetos**

| Nome do projeto | Status |
|---|---|
| Ampliação da Carta de Serviços do TRE-RJ | |
| Banco de Boas Práticas | |
| Planejamento das ações de revisão do eleitorado com cadastramento biométrico de eleitores | |
| Central de Serviços de TI | |
| Comitê Gestor do Portal | |
| Desdobramento da Estratégia nas Unidades do TRE/RJ | |
| Desenvolvimento e implementação da Política de comunicação do TRE-RJ | |
| Diagnóstico das condições de adequação das instalações físicas dos cartórios eleitorais | |
| EAD - Ensino a Distância | |
| Espaço Colaborativo | |
| Exposição "Dez Mitos sobre o Sistema Eleitoral Brasileiro" | |
| Gestão Documental | |
| Georreferenciamento | |
| Gestão do Clima Organizacional | |
| Gestão por Competência | |
| Guia de Inclusão de Critérios Sustentáveis Para Contratações | |
| Guia de Pedidos de contratação de serviços e aquisição de materiais | |
| Justiça Eleitoral Itinerante | |
| Memória Oral | |
| Mesário Voluntário 2014 | |
| Metodologia de Gestão de Processos do TRE-RJ | |
| Modernização do Data Center | |
| Normatização sobre prática de atos ordinatórios de ofício | |
| Otimização do Sistema PIE - Plano Integrado das Eleições | |
| Padronização de registro de feitos eleitorais no SADP | |
| Planejamento das Eleições 2014 | |
| Plano Diretor de Comunicação do TRE-RJ | |
| Programa Eleitor do Futuro 2013-2014 | |
| Programa Qualidade de Vida no Trabalho - QVT | |
| Programa Segurança da Informação | |
| Programa TRE Cidadão | |
| Programa TRE vai à Escola | |
| Racionalização dos Custos de Manutenção | |
| Reconhecimento do Trabalho voluntário em ações de cidadania | |
| Revisão da Agenda Ambiental | |
| Sistema de Acompanhamento da Execução | |
| Sistema de Gestão da Estratégia | |
| Sistema de Gestão de Compras | |
| Sistema de Pesquisa de Satisfação | |
| Sistematização do Controle de Parcerias | |
| Sistematização do Programa TRE vai à Escola | |
| TV Corporativa | |

| |
|---|
| Priorizadas para 2016/2017 |
| Aguardando reavaliação do Comitê de Gestão da Estratégia |
| Iniciativas iniciadas com problemas |
| Iniciativas concluídas |
| Iniciativas descontinuadas |

**Gráfico 4: Situação dos Projetos**




## 2.4. Análise detalhada do desempenho estratégico em 2015

Estão anexas a este relatório as análises de desempenho dos objetivos estratégicos, assim como os desempenhos e análises dos respectivos indicadores, ao final do quarto trimestre de 2015.

Conforme já mencionado, no período objeto deste Relatório, os seguintes objetivos e indicadores não foram analisados por seus responsáveis:

Objetivos:

- Garantir a agilidade dos processos administrativos;
- Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
- Promover a responsabilidade ambiental;
- Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

Indicadores:

- *EO 08 – Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços*;
- *RSA 01 – Índice de desempenho ambiental*;
- *IT 02 – Índice de adequação dos materiais permanentes*.

## 3. Conclusão

Embora se observe evolução do desempenho estratégico em relação ao exercício de 2014, alguns objetivos apresentaram pouca ou nenhuma melhoria ao longo do período de execução do plano estratégico, após sua primeira revisão, isto é, entre 2013 e 2015, conforme se pode depreender do quadro abaixo.

| Objetivo | 4º trim/13 | 4º trim/14 | 4º trim/15 |
|---|---|---|---|
| Prestar serviços de excelência | 3 | 3 | 3 |
| Garantir a agilidade dos feitos eleitorais | 2,43 | 1,57 | 1,71 |
| Garantir a agilidade dos processos administrativos | 1 | 1 | 0 |
| Buscar a excelência na gestão de custos operacionais | 3 | 3 | 3 |
| Aprimorar o processo eleitoral | 3 | 2 | 3 |
| Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral | 1 | 1 | 2 |
| Promover a responsabilidade ambiental | 1 | 1 | 3 |
| Fomentar o exercício da cidadania | 1 | 1 | 2 |
| Aprimorar a comunicação com os públicos externos | 2,33 | 2,33 | 2,33 |
| Fortalecer e harmonizar as relações com outras instituições | 3 | 3 | 3 |
| Desenvolver a gestão orientada a resultados | 1 | 1 | 1,67 |
| Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais | 0,66 | 0,66 | 0,66 |
| Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia | 0,33 | 1,33 | 1,33 |
| Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ | 2,33 | 0,33 | 0 |
| Garantir infraestrutura adequada de TIC | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia | 1,67 | 1,67 | 2 |

Considerando tão somente a avaliação quantitativa apresentada no quadro acima, evidencia-se maior necessidade de atenção aos seguintes objetivos: **a)** Garantir a agilidade dos processos administrativos; **b)** Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais; **c)** Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia; **d)** Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

Ocorre que, ao avaliar o conteúdo das análises dos objetivos e indicadores, que integram o Anexo I deste relatório, extrai-se que os dados que alimentaram as variáveis que compõem as fórmulas de cálculo da grande maioria dos indicadores do objetivo "Garantir a agilidade dos feitos eleitorais" não podem ser considerados confiáveis, uma vez que foi identificado erro nos relatórios extraídos do sistema que é a fonte de onde são extraídos. Sob tal aspecto, o referido objetivo merece especial atenção.

Destaca-se que o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro para o período de 2016 a 2021 foi aprovado em dezembro de 2015, por meio da

Resolução nº 938/2015 e que, em sua formulação, utilizou-se como um dos insumos o desempenho estratégico do Tribunal no primeiro ciclo de execução, encerrado em 2015.

No mesmo sentido, o Plano Diretor da Estratégia aprovado em 2016, documento que reúne as iniciativas prioritárias a serem desenvolvidas pelo Tribunal, por biênio, adotou como premissa o direcionamento dos esforços institucionais para os objetivos que apresentem desempenhos menos satisfatórios. Assim, foram priorizadas para o biênio 2016/2017 iniciativas que visam a melhorar o desempenho dos objetivos que ao longo do primeiro ciclo de gestão estratégica apresentaram pouca ou nenhuma evolução:

- "Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais" e "Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia" (correspondente ao atual "Desenvolver a gestão estratégica de pessoas");
- "Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ" (correspondente ao atual "Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ");
- "Garantir a agilidade dos feitos eleitorais" (correspondente ao atual "Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional").

No que se refere ao objetivo "Garantir a agilidade dos processos administrativos", devido a sua característica operacional, não se encontra mais consignado no mapa estratégico 2016/2021. No entanto, o desempenho insatisfatório em relação ao tempo de tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços, revelado no primeiro ciclo estratégico, ensejou o desenvolvimento, em 2015, do projeto de melhoria do processo "Realizar compras e contratações". Assim, seu desempenho continuará a ser monitorado no âmbito operacional, com os indicadores do processo.

No ano de 2015 foram realizadas quatro Reuniões de Análise da Estratégia, nos dias 28 de maio, 9 de julho, 23 de julho e 20 de agosto. Até o final de 2015 não foram realizadas outras reuniões devido, sobretudo, ao envolvimento dos integrantes da ASPLAN, gestores e servidores na construção do novo plano estratégico, além de também estarem sendo realizadas, em paralelo, diversas iniciativas e reuniões relativas ao planejamento das eleições 2016.

Embora novo ciclo estratégico tenha se iniciado em 2016, algumas iniciativas e planos de ação registrados no ciclo anterior não foram executados ou concluídos, conforme mencionado no item 2.3 deste relatório. Seus andamentos atualizados, assim como a relação de planos de ação gerados nas Reuniões de Análise da Estratégia realizadas no ciclo estratégico encerrado em 2015 e respectivos status, estão apresentados nos quadros abaixo.

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Banco de Boas Práticas** | **Projeto não iniciado**<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Desenvolver a gestão estratégica de pessoas (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**) |
| **Desdobramento da Estratégia nas Unidades do TRE-RJ** | **Prot. nº 76.320/2013** – Loc: ASPLAN<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a governança institucional<br>O Plano Estratégico 2016/2021 introduziu um modelo estruturado de mensuração de desempenho que consiste na composição de indicadores que se articulam, a partir de relações de causa e efeito, adotando como premissa os fatores críticos associados aos objetivos estratégicos. Tal modelo permitiu o desdobramento dos indicadores estratégicos para o nível tático, agregando indicadores dos dois níveis em um sistema integrado. Nesse contexto, as unidades do Tribunal dispõem de indicadores de contribuição para a estratégia, os quais deverão ser monitorados em Reuniões de Análise Crítica a serem realizadas pelas diversas unidades, conforme previsto no Plano Estratégico ora vigente. |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Desenvolvimento e implementação de Política de Comunicação do TRE-RJ** | **Projeto não iniciado**<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Aprimorar a comunicação com o público externo |
| **Espaço Colaborativo** | **Prot. nº 76.322/2013** – Loc: ASPLAN<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Desenvolver a gestão estratégica de pessoas (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)<br>O projeto consiste na criação de um canal de comunicação interna que visa à gestão participativa do Tribunal.<br>As principais entregas do projeto foram finalizadas restando pendente, apenas, a avaliação pelo Comitê de Gestão da Estratégia. |
| **Exposição "Dez Mitos sobre o Sistema Eleitoral Brasileiro"** | **Prot. nº 147.856/2013** – Loc: SEABAD<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral<br>O projeto foi devolvido à respectiva gerência pelo Presidente do Tribunal, patrocinador do projeto, conforme despacho de 23/09/2015, para ajustes.<br>Em 04/07/2016 foi publicado o Ato GP nº 330/2016, que aprovou o Plano de Comunicação para o Público Externo 2016-2018. Extrai-se do referido plano a ação "Campanha Mitos Eleitorais", que consiste na divulgação de posts no *Facebook* e vídeos na TV TRE visando esclarecer a população sobre informações falsas sobre as eleições que costumam circular em anos eleitorais**.** |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Georreferenciamento** | **Prot. nº 80.080/2012** – Loc: SEADES<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral<br>Extrai-se do último Relatório de Desempenho do Projeto (RDP), datado de 21/07/2016, que a entrega 6 ("*Mapeamento e regularização dos limites geográficos*"), prevista para 30/05/2014, está parcialmente concluída (85%). O atraso na totalidade da entrega deve-se à inexecução das atividades a seguir relacionadas, sem as quais as demais entregas do projeto restam prejudicadas:<br>6.6 - Apresentar as sugestões dos termos descritivos e dos mapeamentos para análise da CRE e da ZE;<br>6.7 - Estabelecer critérios e responsáveis pela atualização dos logradouros;<br>6.8 - Encaminhar sugestões dos termos descritivos ao Plenário;<br>6.9 - Publicar os termos descritivos dos Cartórios Eleitorais no Diário Oficial.<br>Consoante o RDP, a falta de uma metodologia única para rezoneamento é um dos fatores que mais tem impactado negativamente a execução do projeto, considerando que a aceitação ou não das delimitações das zonas eleitorais fica na dependência de critérios e experiências individuais dos que estão analisando o processo no momento.<br>Consoante o resumo do desempenho do projeto (item 2.5 do RDP), sua conclusão estava prevista para 31/07/2014 e, ainda, que a finalização da iniciativa depende da CRE, das Zonas Eleitorais e do Plenário do TRE-RJ para aprovação da delimitação sugerida pela SEADES, bem como do curso a ser ministrado pela SEABAD para uso da ferramenta BIG. (Prot. nº 181.643/2012, arquivado na SECCAP). |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Justiça Eleitoral Itinerante** | **Prot. nº 135.129/2013** – Loc: PRES<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral<br>Considerando a exclusão do indicador ACE 01 (Índice de acesso à Justiça) do Plano Estratégico, na RAE de 20/08/2015, o Comitê de Gestão da Estratégia solicitou a reavaliação dos produtos do projeto à respectiva gerente.<br>A reavaliação foi realizada, restando pendente a avaliação pelo Comitê de Gestão da Estratégia. |
| **Memória Oral** | **Prot. nº 139.151/2013** – Loc: ASCOM (não recebido)<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Aprimorar a comunicação com o público externo<br>A Comissão Regional do Projeto Memória, constituída nos termos do Ato GP nº 205/05, teve sua composição alterada em 27 de junho de 2016, por meio do Ato GP nº 328/16.<br>Dentre as ações de resgate e divulgação da história da Justiça Eleitoral geradas no projeto, destacam-se as entrevistas realizadas com Desembargadores ex-presidentes do Tribunal. Resta pendente a edição e divulgação deste material. |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Mesário Voluntário 2014** | **Prot. nº 121.123/2013** – Loc: PRES<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral<br>Os produtos do projeto foram parcialmente entregues, restando pendente o desenvolvimento de manual que consolide as informações compartilhadas durante a execução do projeto, contendo estratégias de captação e manutenção de mesários, além de todas as informações relacionadas.<br>O produto tem caráter atemporal.<br>Insta salientar que o Plano Estratégico vigente contempla dois indicadores de apoio (percentual de mesários voluntários e percentual de mesários capacitados), relacionados ao indicador estratégico "Índice de aprimoramento do processo eleitoral". |
| **Padronização de Registros de Feitos no SADP** | **Prot. nº 89.687/2013** – Loc: SEJULE<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)<br>Consoante a documentação do projeto disponível na ASPLAN, extrai-se a previsão dos seguintes produtos: a)Padronização; b) Adequação do SADP; c) Divulgação e d) Treinamento.<br>Foram gerados os produtos relativos aos itens "Padronização", "Divulgação" e "Treinamento".<br>No que se refere ao item Adequação do SADP, a iniciativa "Criação de relatórios no SADP" foi inserida no Plano Diretor da Estratégia 2016/2017. Os relatórios devem estar disponíveis para extração de dados relativos às variáveis que integram os indicadores estratégicos e de apoio do Plano Estratégico do TRE-RJ. |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Plano Diretor de Comunicação do TRE-RJ** | **Projeto não iniciado**<br>**Concluído.**<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Aprimorar a comunicação com o público externo<br>Em 04/07/2016 foi publicado o Plano de Comunicação para o Público Externo do TRE-RJ 2016-2018, documento correspondente ao Plano Diretor de Comunicação do TRE-RJ. |
| **Reconhecimento do Trabalho Voluntário em Ações de Cidadania** | **Prot. nº 179.465/2014** – Loc; Arquivo Central<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Estimular o exercício consciente da cidadania<br>A minuta de ato normativo visando regulamentar a prestação de serviço voluntário por magistrados e servidores no âmbito da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro, correspondente a segunda e última entrega do projeto, foi submetida à apreciação do Exmo. Sr. Desembargador Presidente, patrocinador do projeto, em 21/05/2015.<br>Extrai-se de relatório do SADP o seguinte despacho exarado pelo Des. Edson Vasconcelos: "Arquive-se, sem prejuízo de posterior apreciação". |
| **Sistema de Acompanhamento da Execução** | **Projeto não iniciado**<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos |

| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – Portfólio 2013/2015 | |
|---|---|
| **Iniciativa** | **Status** |
| **Sistema de Gestão de Compras** | **Prot. nº 76.326/2013** – Loc: SAD<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos<br>A solicitação do sistema foi formalizada pela Secretaria de Administração em setembro de 2016, por meio de formulário RESTI, para priorização do desenvolvimento pelo CDTIC. O nome da iniciativa foi revisto para "Sistema de Gestão e Fiscalização de Contratações".<br>O produto do projeto está absorvido no escopo da nova requisição de sistema. |
| **Sistematização do Controle de Parcerias** | **Prot. nº 121.126/2013** – Loc: 4ª ZE<br>**Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico**: Fortalecer a governança institucional<br>O projeto objetiva suprir lacunas relacionadas à inexistência de um processo regular para a formalização de parcerias celebradas pelo Tribunal, com definição de papéis e responsabilidades, padronização de instrumentos e gestão da carteira de parcerias.<br>Consoante a documentação do projeto disponível na ASPLAN, extrai-se a previsão dos seguintes produtos: a) fluxograma de tramitação de procedimentos de parceria; b) ato regulamentar definindo competências no processamento de parcerias; c) índice numérico de termos de parcerias celebrados, com descrição sintética do objeto e objetivo.<br>De acordo com o plano estratégico vigente até o final de 2015, o indicador "número de parcerias estratégicas" (tal indicador não integra o plano 2016/2021) referia-se a diversos instrumentos de parceria, tais como acordos de cooperação, acordos de cooperação técnica, acordos de cooperação institucional, termos de cooperação, termos de parceria e convênios.<br>Insta salientar que em abril de 2015 foi instituída a Metodologia de Gestão de Processos do TRE-RJ (Ato GP nº 189/2015). |

| Planos de Ação |
|---|
| **1) Adoção de medidas para que os resultados da pesquisa de satisfação do cliente externo sejam trabalhados para gerar ações de melhoria, especialmente no que tange à infraestrutura, e de que forma deve ser dado feedback aos cartórios eleitorais sobre o aproveitamento dos resultados apurados.** |
| - Objetivo estratégico relacionado: Prestar serviços de excelência<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Garantir os direitos da cidadania<br>- **Plano de ação não apresentado**. O Plano de ação não foi apresentado na II RAE de 2014, realizada em 28//11/2014 e não foi objeto da pauta da RAE de 28/05/2015 ou das demais reuniões realizadas até o final de 2015.<br>**Observações**:<br>- A ASPLAN está elaborando relatório consolidado dos resultados das pesquisas de satisfação aplicadas entre 2013 e 2015, com a finalidade de identificar os aspectos mais críticos evidenciados naquele período de aplicação e propor medidas visando sistematizar o tratamento de resultados, inclusive no que se refere à infraestrutura, mencionado no escopo do plano de ação.<br>- Os estudos para elaboração do relatório acima mencionado também orientarão a revisão dos normativos relacionados à referida pesquisa. A revisão dos normativos foi sugerida pelo Presidente da Comissão de Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo e é objeto do Prot. nº 46.350/2016, em trâmite na ASPLAN. |
| **2) Sistematização do monitoramento mensal de feitos** |
| - Objetivo estratégico relacionado: Garantir a agilidade dos feitos eleitorais<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)<br>- **Plano de ação não concluído.**<br>**Observações**:<br>- O plano de ação foi gerado na RAE de 27 de maio de 2014 visando sanar o seguinte problema: "*Inconstância no monitoramento de processos paralisados*".<br>- Conforme registrado no plano de ação, elaborado pela SJD, sua implementação beneficiaria a verificação da fase ou movimento processual que está dificultando o devido andamento dos feitos, viabilizando a atuação preventiva para que seja observada a duração razoável dos processos. |

**3) Estudo de relatórios atualmente utilizados para fornecimento dos dados para alimentação dos indicadores Taxa de congestionamento de feitos judiciais (2º grau) e Índice de agilidade dos feitos eleitorais (2º grau).**

- Objetivo estratégico relacionado: Garantir a agilidade dos feitos eleitorais

- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)

- **Plano de ação não concluído.**

**Observações**:

- A iniciativa "Criação de relatórios no SADP" foi inserida no Plano Diretor da Estratégia 2016/2017. Os relatórios devem estar disponíveis para extração de dados relativos às variáveis que integram os indicadores estratégicos e de apoio do Plano Estratégico do TRE-RJ. Os indicadores mencionados no escopo do plano de ação integram o novo Plano Estratégico.

**4) Sistematização da gestão do planejamento eleitoral e do processo de avaliação das eleições**

- Objetivo estratégico relacionado: Aprimorar o processo eleitoral

- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral

- **Concluído.**

**Observações:**

- Entrega do plano de ação: Elaboração do Plano Integrado das Eleições 2016 e designação de responsáveis pelo acompanhamento da execução dos processos de trabalho vinculados ao processo eleitoral 2016.

- As atividades atinentes ao plano de ação tramitaram no **Prot. nº 96.601/2015** (Loc.: Vice-Presidência desde 03/09/2015).

- Documentação relacionada: **a)** Ato GP 250/2015, de 24/06/2015 (designa o Des. Antonio Jayme Boente, Vice-Presidente, para coordenar os trabalhos relativos ao planejamento e à execução das eleições de 2016; **b)** Portaria VP 07/2015, publicada em 17/07/2015 (constitui grupo de trabalho PIE 2016, considerando "a aprovação do plano de ação para elaboração do planejamento, acompanhamento da execução e avaliação das Eleições de 2016, pelo Comitê Gestor da Estratégia do TRE-RJ, na reunião de análise da estratégia do dia 09/07/2015", para auxiliar o Vice-Presidente na coordenação do planejamento das Eleições de 2016); **c)** Portaria VP 08/2015, de agosto de 2015 (constitui Grupos de Trabalho temáticos para auxiliar no planejamento das eleições 2016).

| **5) Identificação das atividades necessárias para que os temas relacionados ao processo eleitoral sejam disseminados no âmbito interno** |
|---|
| - Objetivo estratégico relacionado: Aprimorar o processo eleitoral<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral<br>- **Plano de ação não concluído.**<br>**Observações:**<br>- Entrega do plano de ação: Construção de um programa educacional relacionado à realização das eleições<br>- O processo de construção do Plano Estratégico 2016/2021 identificou como condição essencial à execução da estratégia a supressão de lacunas de conhecimento relacionadas ao processo eleitoral. As demandas estratégicas de capacitação devem orientar a elaboração do Plano Anual de Capacitação e foram identificadas no curso do projeto de melhoria do processo "Planejar e executar o PAC", ora em trâmite no Prot. nº 72.838/2016. Foram identificadas as seguintes demandas de capacitação relacionadas ao processo eleitoral: conhecimento em registro de candidaturas, representação, fiscalização e prestação de contas; conhecimento em direito eleitoral, cível e penal (material e processual); conhecimento das fases do processo eleitoral e seus mecanismos de segurança e capacitação de servidores e fiscais para coibir ilícitos eleitorais. |
| **6) Incentivo à participação voluntária de servidores e magistrados nas iniciativas voltadas ao fomento do exercício da cidadania, assim como o incremento da divulgação de tais iniciativas para o público externo.** |
| - Objetivo estratégico relacionado: Fomentar o exercício da cidadania<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Estimular o exercício consciente da cidadania<br>- **Plano de ação em andamento.**<br>**Observações:**<br>- Prorrogação dos prazos de implementação de atividades em razão de restrições de recursos.<br>- As minutas de termo de cooperação mútua com o TJRJ e a FIRJAN foram encaminhadas à apreciação do Exmo. Sr. Presidente. |

| **7) Redefinição das unidades responsáveis pela coleta de dados e pela análise de indicadores e objetivos estratégicos; desenvolvimento de Sistema de Gestão da Estratégia, inserido no plano estratégico do TRE-RJ; e, elaboração de cronograma de atividades para realização das RAEs** |
|---|
| - Objetivo estratégico relacionado: Desenvolver a gestão orientada a resultados<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Fortalecer a governança institucional<br>- **Concluído.**<br>**Observações:**<br>- As ações relacionadas no plano de ação foram concluídas. A última atividade do plano de ação pendente de avaliação foi a finalização do desenvolvimento do Sistema de Gestão da Estratégia. O sistema entrou em operação em 2015 e foi utilizado para receber a entrada de dados e análises de indicadores e objetivos estratégicos.<br>- Em razão da nova estrutura de indicadores trazida pelo Plano Estratégico 2016/2021, aprovado em dezembro de 2015, foi necessário o desenvolvimento de nova versão do Sistema GERIR. Nesse sentido, a iniciativa "Sistema de Gestão da Estratégia – GERIR" foi inserida no Plano Diretor da Estratégia 2016/2017 para as providências relacionadas à adaptação da primeira versão. |

| **8) Implementar a gestão do clima organizacional** |
|---|
| - Objetivo estratégico relacionado: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia<br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Desenvolver a gestão estratégica de pessoas (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)<br>- **Plano de ação não apresentado**. O Plano de ação não foi apresentado na II RAE de 2014, realizada em 28/11/2014, e não foi objeto da pauta da RAE de 28/05/2015 ou das demais reuniões realizadas até o final de 2015.<br>**Observações**:<br>- O Plano Estratégico 2016/2021 introduziu o indicador estratégico IE 20 – Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional, cujo desempenho será apurado a partir do resultado de dois indicadores de apoio, a saber: IA 55 – Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional e IA 56 – Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional.<br>- O IA 56 mede o percentual de implantação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional, sob o aspecto qualitativo (impacto X esforço). Tem por objetivo avaliar a efetiva implantação das ações propostas para melhorar o índice de satisfação dos servidores com o clima organizacional, o que vai ao encontro da finalidade a que se propunha o plano de ação em comento, a saber, a garantia da efetiva gestão do clima organizacional e a melhoria do desempenho das dimensões que apresentam menor satisfação dos servidores.<br>- A COEDE está elaborando instrumentos para aprimorar a Gestão do Clima Organizacional, a saber: uma Metodologia para a Gestão do Clima, a revisão da norma de Gestão do Clima e uma metodologia para elaboração dos planos de ação referentes aos resultados da pesquisa de clima de 2015. |

| **9) Tornar viável a mensuração do indicador "índice de adequação das instalações físicas"** |
|---|
| - Objetivo estratégico relacionado: Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ<br><br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ (**priorizado no Plano Diretor 2016/2017**)<br><br>- **Plano de ação não apresentado.** O plano de ação não foi apresentado na II RAE de 2014, realizada em 28/11/2014, e não foi objeto da pauta da RAE de 28/05/015 ou das demais reuniões realizadas até o final de 2015.<br><br>**Observações:**<br><br>- A iniciativa "Diagnóstico das condições de adequação das instalações físicas dos cartórios eleitorais" foi incluída no Plano Diretor da Estratégia 2016/2021. Conforme se extrai do referido Plano Diretor, a iniciativa visa a contribuir para o indicador estratégico "Índice de padronização da infraestrutura".<br><br>- Consoante o Plano Diretor da Estratégia, a iniciativa prevê a aquisição de ferramenta informatizada para viabilizar o gerenciamento das informações sobre as instalações físicas e custos de manutenção dos imóveis que abrigam as unidades do TRE-RJ, bem como a capacitação de servidores para sua utilização já em 2017. Esclarece que a implantação da ferramenta fornecerá estrutura para registro das informações já disponíveis no Tribunal sobre os imóveis e seus custos, bem como das informações que serão levantadas no diagnóstico. Além disso, viabilizará o melhor dimensionamento do escopo da contratação de empresa para realização do diagnóstico, segunda fase da iniciativa estratégica. |
| **10) Implementação de medidas prioritárias para o atingimento das diretrizes estabelecidas na Resolução nº 90** |
| - Objetivo estratégico relacionado: Garantir a infraestrutura adequada de TIC<br><br>- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC<br><br>- **Plano de ação não apresentado**. O plano de ação não foi apresentado na II RAE de 2014, realizada em 28/11/2014, e não foi objeto da pauta da RAE de 28/05/015 ou das demais reuniões realizadas até o final de 2015.<br><br>**Observações:**<br><br>- A Resolução CNJ nº 90 foi revogada pela Resolução CNJ nº 211. |

**11) Formação de equipe de brigadistas voluntários entre os servidores do Tribunal para atuar nos primeiros socorros e colaborar na evacuação da unidade em caso de incêndio ou outros sinistros similares**

- Objetivo estratégico relacionado: Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais
- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ
- **Plano de ação não concluído**

**Observações**:

- Em 2015, foi realizada a formação da 1ª turma de Brigadistas deste Tribunal com expressiva adesão de 23 (vinte e três) servidores.
- Todas as atividades foram definidas no plano de ação apresentado, restando pendente estimar as datas de execução em que outras áreas serão envolvidas.

**12) Sistematização dos procedimentos de coleta e monitoramento das informações relativas à disponibilização de sentenças na Internet pelas zonas eleitorais**

- Objetivo estratégico relacionado: Aprimorar a comunicação com os públicos externos
- Objetivo correlacionado no novo Plano Estratégico: Aprimorar a comunicação com o público externo
- **Concluído**

**Observações**:

- Embora considerado concluído na RAE realizada em 28 de maio de 2015, restou pendente informação por parte da Corregedoria Regional Eleitoral acerca da viabilidade de publicação automática das sentenças na Internet, a partir da publicação do DJE.
- Conforme informação prestada pela SEPLAT, a presidente da COMSADP solicitou ao TSE o andamento do pedido originado do memorando GAB-CRE nº 54/2015, de 09/03/15, sob o protocolo nº 32.019/2015.

Com o objetivo de reavaliar as iniciativas e planos de ação identificados ao longo do primeiro ciclo de gestão estratégica e que não foram concluídos até o final de 2015, bem como o seu alinhamento às diretrizes que nortearão a estratégia institucional entre 2016 e 2021, definidas no novo Plano Estratégico, sugere-se o agendamento de Reunião de Análise da Estratégia para definição sobre a continuidade, sobrestamento ou descontinuidade dos projetos e planos de ação não concluídos até o final do ciclo estratégico encerrado em 2015.

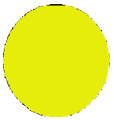
# ANEXO I

# ANÁLISE DOS OBJETIVOS

# E

# INDICADORES ESTRATÉGICOS

## 4º TRIMESTRE/2015



# Objetivo: Fomentar o exercício da cidadania

O segundo semestre de 2015 contribuiu favoravelmente para o alcance do presente objetivo, que se encontrava prejudicado desde o ano de 2014, quando as ações de cidadania foram suspensas.

Muito se deve à iniciativa do Diretor da EJE que tomou posse em fevereiro de 2015 e logo em seguida idealizou parceria para captação de escolas públicas, bem como convidou os juízes eleitorais para atuarem voluntariamente nas ações. Homologou os materiais educativos, apoiou a equipe da EJE para realização das atividades e sempre que oportuno, realizou novos convites aos juízes para integrarem o grupo de magistrados voluntários. Homologou, ainda, a primeira minuta do plano de comunicação com os juízes, que ainda se encontra em desenvolvimento.

Como resultado, somente o Programa TRE vai à Escola realizou 35 ações educativas, em 16 municípios, incluindo a capital, sendo beneficiados 3.371 (três mil, trezentos e setenta e um) estudantes durante todo o ano de 2015.

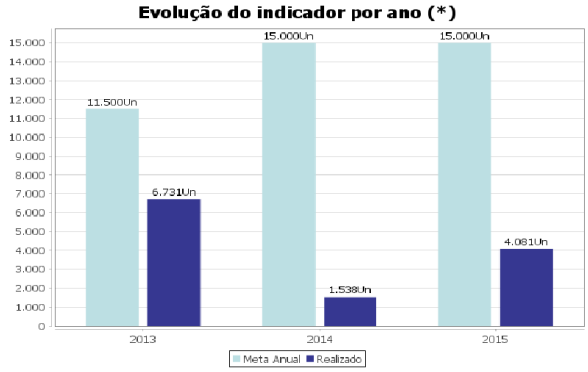
Quanto ao Programa Eleitor do Futuro, não foi possível incrementá-lo como pretendido, haja vista a pequena equipe da EJE que atuou em auxílio aos juízes palestrantes, em todo o Estado, sem prejuízo das diversas atividades programadas para o ano de 2015.Ainda assim, com o apoio do Diretor, em 17 de novembro foi publicado o Aviso EJE nº 05/2015 com o objetivo de convidar Zonas Eleitorais e servidores do TRE a integrarem o Programa. Até a presente data, encontram-se na equipe 12 ZEs (Rio de Janeiro, São Pedro da Aldeia, Santa Maria Madalena, Natividade, Miguel Pereira, São Gonçalo, Duque de Caxias, Petrópolis e Macaé) e 04 servidores voluntários. De acordo com o Aviso, a Escola Judiciária estará recebendo inscrições até 29/01/2016.

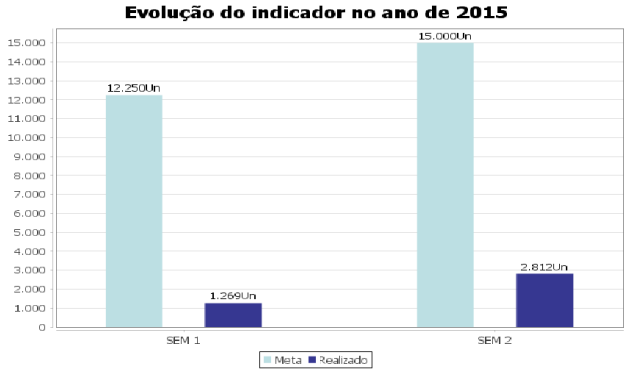
Durante reunião com a equipe do PEF, ocorrida em 03 de dezembro de 2015, foram tratados assuntos gerais, bem como os relativos aos resultados alcançados no Plano Estratégico 2010-2015 e o planejamento de atividades para o biênio 2016-2017, quando serão realizadas diversas ações para alavancar os indicadores estratégicos que medem o esforço do TRE-RJ em estimular o exercício consciente da cidadania. As referidas ações integraram o plano de trabalho anual da Escola Judiciária, nos termos da Resolução TSE nº 23.433/2014.

Releva-se ressaltar o arquivamento do protocolo que trata da apresentação do produto do projeto "Reconhecimento do Trabalho Voluntário em Ações de Cidadania", cujo pedido de desarquivamento será solicitado junto à nova direção da EJE, para que seja possível reestruturar as ações que envolvem os servidores, incentivando-os a participarem do Programa Eleitor do Futuro e, assim, contribuírem para que a visão do TRE para 2021 seja alcançada.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: RSA 02 - Número de pessoas alcançadas pelos projetos sociais




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Programa Eleitor do Futuro:
Em relação ao Programa Eleitor do Futuro, foram direcionadas as escolas indicadas pela SEEDUC cujo atendimento pelo Programa TRE vai à Escola não foi possível, em razão de indisponibilidade de agenda dos juízes eleitorais. Assim, os cartórios eleitorais voluntários realizaram 6 ações neste semestre, sendo que ainda há 05 escolas que já se encontram com agendamento para 2016.Conforme análise anterior, não foi possível, por impossibilidade de dedicação exclusiva, o incremento das ações do programa no referido semestre.

Programa TRE vai à Escola:
Em razão da parceria com a Secretaria de Estado de Educação e da excelente participação dos juízes, em atendimento ao convite formulado pelo Desembargador Diretor da EJE, o programa alcançou o êxito esperado para o semestre, alavancando o presente indicador e contribuindo para o alcance do objetivo estratégico.

Obs.: No ano de 2014 foram beneficiadas por projetos sociais realizados pelo TRE-RJ 4.081 (quatro mil e oitenta e uma) pessoas. Até 2014 foram beneficiadas 8.269 pessoas. Assim, o total de pessoas alcançadas por projetos voltados para o fortalecimento da consciência cidadã entre 2013 e 2015 foi de 12.350 pessoas.

# Objetivo: Garantir a infraestrutura adequada de TIC

1 - A infraestrutura de TIC tem permanecido estável, sem a ocorrência de problemas locais que afetem significativamente sua disponibilidade. Os principais obstáculos enfrentados no TRE-RJ permanecem sendo relacionados à capacidade de desenvolvimento de soluções para atendimento às demandas das unidades e à capacidade da infraestrutura atual para suportar a disponibilização de novos serviços. Permanece a carência de melhorias, especialmente no que se refere à infraestrutura física, ao quantitativo de pessoal e à estrutura funcional da Coordenadoria de Infraestrutura. Estes três fatores têm trazido obstáculos à ampliação dos serviços oferecidos e à manutenção de alguns serviços. Neste trimestre houve a continuação da substituição dos computadores dos cartórios eleitorais, com a atualização do sistema operacional dos computadores que não estão sendo trocados. Este serviço ainda não foi finalizado e teve que ser interrompido em dezembro em razão do inventário anual de bens permanentes, porém 76% das zonas já tiveram seus computadores atualizados. A utilização do cofre de segurança para armazenamento das mídias magnéticas ainda não fooi regularizada, porém o mesmo foi retirado para reparo e estamos aguardando sua devolução. A ausência deste serviço mantém um nível de risco elevado para as informações armazenadas nos equipamentos servidores, pois os dados somente estão sendo resguardados de sinistros no edifício sede quando são encaminhados ao cofre localizado na Av. Rodrigues Alves, o que ocorre uma vez por semana.

2 - Os indicadores vinculados ao objetivo apresentam vínculo direto com o desempenho da infraestrutura. Destacamos que o indicador IT05 apresenta uma melhor visão do objetivo em razão de ser um índice relacionado a diversos aspectos que influenciam na gestão da infraestrutura de TI (pessoal, equipamentos, sistemas etc.), embora tenha medição anual. O indicador de disponibilidade dos sistemas essenciais apresenta uma visão mais operacional do desempenho de parte significativa da infraestrutura, porém é relacionado somente a determinados serviços sem levar outros fatores em consideração. O CNJ não realizou medição do porte dos tribunais em 2015, o que nos deixou sem os valores para aferição do indicador IT05. Não foi divulgado se o índice de portes será reformulado ou descontinuado, porém foi editada nova resolução revogando a Resolução 90 e instituindo novos requisitos para nivelamento da infraestrutura de TIC, o que deve levar a um novo relatório de diagnóstico da infraestrutura de TIC dos tribunais.

3 - O projeto Modernização do Datacenter sofreu uma alteração significativa durante a fase de planejamento da contratação em razão de terem sido levantadas questões técnicas pela equipe alocada pela área de engenharia. Foi levantada a necessidade de obras para adequação do prédio antes da contratação do Datacenter, com necessidade de análise estrutural do prédio para posterior reforço da mesma. Também foi identificada a necessidade de reestruturação da entrada de energia elétrica do prédio antes da contratação da solução de Datacenter. Estas obras não estavam previstas para ocorrer de maneira desassociada da contratação do Datacenter, o que levou à necessidade de desenvolvimento de projetos específicos, o que somente foi iniciado no final do ano, não havendo tempo hábil para sua contratação no exercício de 2015, o que levou a uma devolução de grande parte da verba alocada para o projeto Modernização do Datacenter. Para o próximo exercício não havia previsão de orçamento, de modo que em 2016 deverão ser elaborados os projetos necessários para execução a partir de 2017, vinculada à disponibilidade de orçamento, que será incluído na proposta orçamentária para o exercício de 2017. Dos

demais projetos estratégicos relacionados ao objetivo, podemos considerar que os projetos Segurança da Informação e Georreferenciamento já tiveram praticamente suas atividades encerradas, tendo sido apresentada praticamente a totalidade dos produtos constatntes do escopo previsto para os mesmos. Ainda encontra-se pendente a aprovação da Política de Segurança. Em relação ao Projeto de Georreferenciamento das zonas eleitorais, destacamos que somente oito municípios ainda encontram-se sem consenso quanto aos limites entre as zonas eleitorais e que outros sete tiveram aprovação pelos cartórios abrangidos, porém ainda não foram aprovados em plenário.

4 - Por apresentar uma visão bastante abrangente do objetivo, a análise do indicador IT05 representa grande parte da análise do objetivo estratégico. Todavia, o CNJ não realizou o levantamento referente a 2015, o que impossibilitou uma nova avaliação direta deste indicador. Simulamos de maneira simplificada o questionário aplicado pelo CNJ em 2014, procurando aplicar a situação do TRE-RJ em 2015 e verificamos uma ligeira elevação no índice obtido. No entanto, o principal problema relacionado ao objetivo continua sendo a reduzida mão-de-obra especializada para o desenvolvimento das atividades específicas de TI e de gestão de TIC. Esta é uma variável relevante no cálculo do índice de porte do CNJ e no caso específico do TRE-RJ tem gerado impacto negativo em todas as outras atividades desenvolvidas na área de TI. Como medida para reduzir este impacto, foi ampliada a gama de tarefas realizadas por empresas contratadas. A contratação de outsourcing de impressão monocromática foi finalizada em dezembro, porém o início da prestação dos serviços somente irá ocorrer em 2016. Esta contratação permitirá uma redução no envolvimento de servidores no gerenciamento do estoque de suprimentos e de peças das impressoras, permitindo que se dediquem a outras tarefas. No quarto trimestre foi solucionada pendência com a empresa vencedora da licitação para aquisição de computadores e a mesma se comprometeu a entregar os equipamentos necessários para dar continuidade ao processo de atualização dos equipamentos da Sede. Um problema que teve encaminhamento positivo foi a questão da organização funcional da STI, tendo sido aprovado o desmembramento da COINF e a criação da Coordenadoria de Soluções Corporativas (CSCOR). Com isto, a Coordenadora de Infraestrutura teve reduzida sua sobrecarga de trabalho que era gerada pelo grande número de atribuições e seções vinculadas à coordenadoria. No entanto, a nova coordenadoria não recebeu nenhum novo servidor, o que ainda traz algumas dificuldades na gestão administrativa. Um outro problema crítico é a questão do espaço de armazenamento de urnas eletrônicas, pois o TSE confirmou no final do ano a contratação de novs urnas eletrônicas, aumentando a pressão referente ao espaço enquanto não houver o descarte das urnas que ultrapassaram a vida útil. Atualmente os depósitos de urna já operam bem próximos da capacidade máxima de armazenamento e não apresentam boas condições para atender à previsão de crescimento do eleitorado a médio prazo, porém as operações de recebimento e descarte deverão extrapolar a capacidade existente, o que gera a necessidade urgente de obtenção de novos espaços para armazenamento de urnas eletrônicas. Com a aproximação do final das obras na Av. Rodrigues Alves, o acesso ao depósito de urnas tem sido mais difícil e o novo formato previsto para a avenida não favorece a movimentação de caminhões, o que será um problema em momentos de grande movimentação de urnas e materiais o que irá acontecer com a entrega e descarte previstos para ocorrer em 2016.

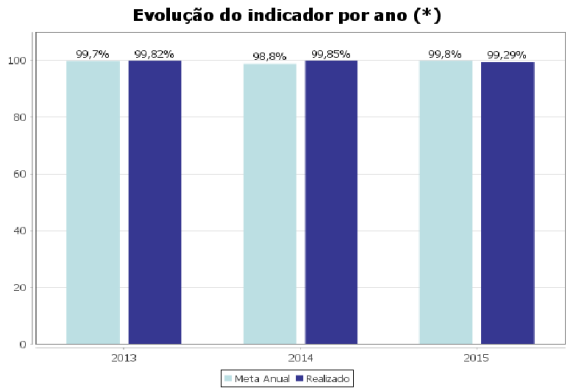
5 - Os principais riscos identificados permanecem relacionados à infraestrutura física do datacenter, uma vez que o mesmo está operando sem alguns dos controles necessários e com uma infraestrutura elétrica, de climatização e de segurança física não apropriada para a relevância das informações e serviços disponibilizados. Este risco está sendo tratado com a execução do projeto Modernização do Datacenter, porém sua realização depende de considerável comprometimento de outras áreas do tribunal para seu

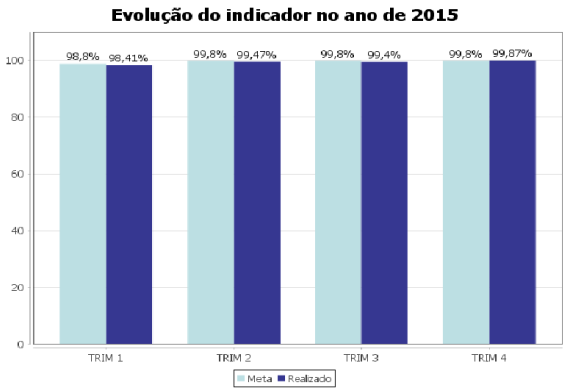
andamento, especialmente a responsável pela definição da infraestrutura do prédio da sede. A modificação no atendimento aos eleitores, passando ao modelo de atendimento exclusivamente por agendamento também poderá impactar na disponibilidade do site Internet em períodos de maior procura, como recadastramentos e fechamento do cadastro eleitoral caso o volume de acessos venha a extrapolar a capacidade disponibilizada pelo TSE para o equipamento servidor no site do TRE-RJ na Internet, recomendando-se que exista previsão de maneira alternativa de agendamento ou atendimento. Outro risco potencial é o relacionado às contratações de conservação das urnas e preparação das mesmas para a eleição. Estas licitações possuem relativa complexidade e há pouco tempo disponível para seu planejamento e realização. Existe também risco relacionado à disponibilidade orçamentária e cortes no orçamento já fizeram com que tivessem que ser reavaliados os prazos e quantitativos destas contratações, sendo que cortes mais significativos poderão vir a ter grande impacto nos serviços.

6 - Recomenda-se priorizar a alocação de recursos para o desenvolvimento do Projeto Modernização do Datacenter em virtude de seu grande impacto no objetivo e devido à elevada complexidade do mesmo em razão da sua grande integração com a infraestrutura do prédio. As melhorias trazidas para a implantação do datacenter melhorarão as condições de uso e segurança do prédio como um todo, além de melhorar os aspectos relacionados à disponibilidade das informações processadas nos equipamentos servidores. A priorização dos recursos possibilitará a elaboração dos projetos necessários e uma melhor proposta orçamentária para o projeto Modernização do Datacenter. Recomenda-se também, verificar alternativas para ampliação da capacidade de armazenamento de urnas eletrônicas.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: IT 04 - Índice de disponibilidade de serviços essenciais de tic




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A disponibilidade dos serviços essenciais no quarto trimestre de 2015 manteve-se estável, de modo que o índice de disponibilidade está satisfatório. Abaixo relaciono alguns pontos importantes, para consideração futura.

a) O sistema ELO é disponibilizado pelo TSE, em equipamento servidor localizado naquele Tribunal. Não raro a medição da disponibilidade do sistema é prejudicada devido a causas desconhecidas pelo TRE-RJ.

b) A disponibilidade dos sistemas essenciais encontra-se diretamente relacionada à adequação da infraestrutura de TIC e do número de servidores capacitados dedicados a atividades relacionadas ao funcionamento dos serviços e sistemas. Uma infraestrutura deficiente produzirá efeitos negativos na disponibilidade dos sistemas, afetando a realização dos serviços, e o número reduzido de pessoas capacitadas delonga não apenas a disponibilização dos serviços mas também a resolução de eventuais problemas.

Recomenda-se, pois, que o TRE-RJ priorize a obtenção dos recursos orçamentários necessários à adequação da infraestrutura do datacenter, bem como a criação de novas vagas de TIC. Neste sentido, está em andamento o projeto de modernização do datacenter, que visa instalar ambiente físico seguro para abrigar o Centro de Dados do TRE-RJ (datacenter), incorporando infraestrutura de alta disponibilidade, ambiente físico protegido e sistemas de controle e monitoração do ambiente, de forma a garantir a disponibilidade dos

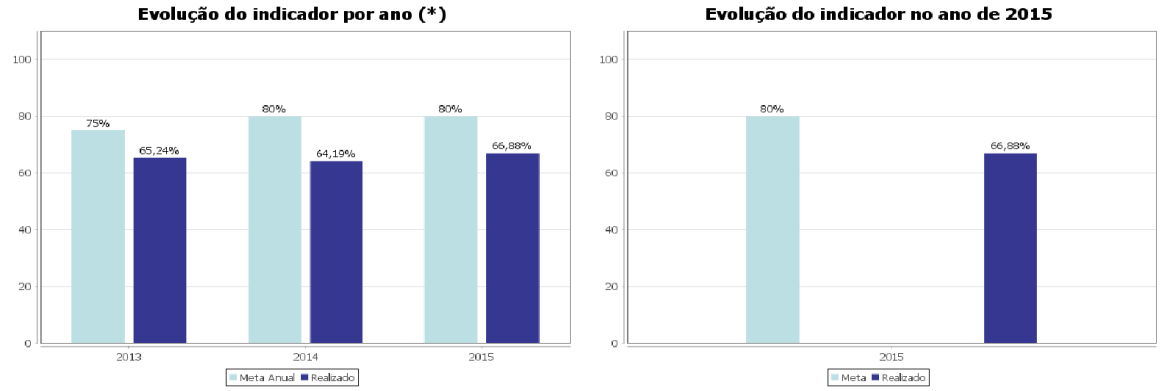
serviços e sistemas informatizados, bem como a proteção dos equipamentos e informações neles armazenadas.

É importante destacar também que o Projeto de Lei 7.990/2014, propondo a criação de novos cargos efetivos nos quadros de pessoal dos tribunais regionais, destinados à tecnologia da informação, já está sendo apreciado pelo Congresso Nacional. O citado projeto de lei destina ao TRE-RJ o seguinte quantitativo de vagas: 27 analistas e 14 técnicos.

c) Reforço recomendação anterior quanto à adequação da meta do indicador que encontra-se acima dos padrões adotados pelo mercado.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: IT 05 - Índice de porte em TIC conforme requisitos definidos na resolução 90/CNJ




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O CNJ não realizou medição do porte dos tribunais em 2015, o que nos deixou sem os valores das variáveis necessárias para aferição do indicador IT05. Não foi divulgado se o índice de portes será reformulado ou descontinuado, porém foi editada nova resolução revogando a Resolução 90 e instituindo novos requisitos para nivelamento da infraestrutura de TIC, o que deve levar a um novo relatório de diagnóstico da infraestrutura de TIC dos tribunais.

Em razão da não divulgação de índice de porte dos tribunais em 2015 e de modo a se poder registrar a análise referente ao indicador, uma vez que o sistema obriga que seja feito o lançamento para que seja possível o registro da observação referente às variáveis e da análise do indicador, foi necessário simular o valor referente ao índice de porte, utilizando de maneira simplificada a mesma metodologia aplicada pelo CNJ em 2014 com dados referentes à situação do TRE-RJ em 2015. Deste modo verificamos uma ligeira elevação no índice obtido, que passou a alcançar uma pontuação de 64,88.

Os índices permaneceram estáveis nesta simulação, excetuando-se o porte baseado em Tecnologia que teve ligeira melhora graças ao aumento da velocidade dos links de comunicação com os cartórios ocorrido em 2015 em razão de nova contratação. A troca dos computadores dos cartórios e sede, apesar de já ter apresentado redução na idade média dos computadores em uso ainda não se refletiu no índice, uma

vez que a substituição de todos os equipamentos ainda não foi finalizada devido a um atraso em seu início ocasionado pela necessidade de implantação da biometria e de definições do TSE quanto à troca do sistema operacional, o que somente foi solucionado no final do primeiro semestre.

Uma oportunidade de melhoria para o porte de governança de TIC será a aprovação de política de segurança da informação para o TRE-RJ. Um risco existente refere-se à não elaboração de um novo planejamento estratégico de TI, uma vez que o anterior foi encerrado.

Não houve melhoria no porte em capacitação e permanece a recomendação anterior de realização de capacitação em certificação digital e segurança da informação para os novos programadores e analistas, além dos demais servidores destas especializações que não participaram da capacitação oferecida pelo CNJ.

Permanece a principal recomendação para elevação do índice, ou seja, que sejam feitos esforços para atender à variável Força de Trabalho Mínima Recomendada para TIC, uma vez que a mesma, se atendida integralmente, trará um impacto positivo de 13,33% no índice, o que levaria o TRE-RJ a um índice de 77,52%.

# Objetivo: Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral

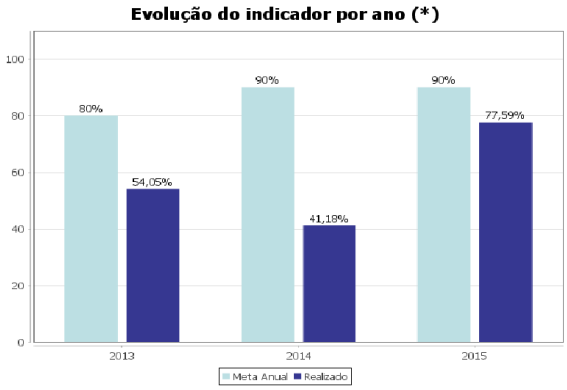
O melhor desempenho do objetivo "Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral" em 2015 deve-se a dois fatores:

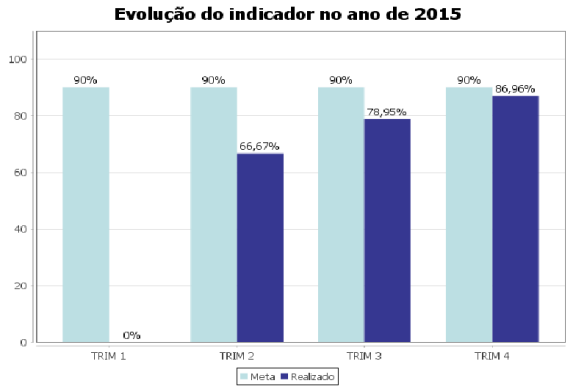
O primeiro é a exclusão do indicador "Índice de acesso à Justiça" do Plano Estratégico institucional em 2015. A exclusão decorreu dos estudos realizados durante o desenvolvimento da iniciativa "Justiça Eleitoral Itinerante", que constataram a inadequação e inaplicabilidade do indicador à realidade da Justiça Eleitoral fluminense, conforme se depreende da respectiva análise, que integra o **Anexo III** deste relatório, importando na distorção do resultado do objetivo. O referido projeto foi concluído pelo respectivo gerente e aguarda avaliação do Comitê de Gestão da Estratégia.

O segundo fator decorre do melhor desempenho do indicador "Índice de atendimento às demandas de ações de acesso". Em RAE realizada em novembro de 2014, foi aprovado plano de ação para ampliar a realização de ações de acesso pelo TRE-RJ. O incremento dessas ações é de fundamental importância, uma vez que visam informar a sociedade sobre os serviços prestados pelo Tribunal, bem como prestar orientações relativas ao exercício dos direitos políticos. Executado em 2015, as ações implementadas impactaram em significativa melhora de desempenho, alcançando o indicador o resultado de 77,59%, contra os 41,18% alcançados em 2014.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: ACE 02 - Índice de atendimento às demandas de ações de acesso




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Com relação às ações realizadas pela EJE, o saldo neste trimestre foi:

- PROGRAMA ELEITOR DO FUTURO: 6 solicitações, tendo sido atendidas as 6 solicitações.

- TRE VAI À ESCOLA: 14 solicitações, tendo sido atendidas as 14 foram solicitações.

- TRE CIDADÃO: 0 solicitação e 0 realização.

As estratégias implementadas pela nova Direção da EJE, que justificou a evolução dos bons resultados apresentados na análise do trimestre passado, mostram-se positivas e bem sucedidas, dado o aumento de 0 (zero) para 6 (seis) solicitações do Programa Eleitor do futuro, sendo possível atender à totalidade dos pedidos. No último trimestre, verificou-se a estagnação do projeto, diante da falta de infraestrutura adequada na unidade responsável. Diante dos novos resultados, no entanto, vê-se que houve um incentivo ao programa mesmo com todas as dificuldades existentes.

No que tange ao TRE Cidadão, permanece o mesmo cenário de descontinuidade do projeto.

No que tange à Justiça Itinerante, houve no trimestre 2 solicitações, e nenhuma foi atendida. A Justiça Eleitoral Itinerante não está operante.

Obs.: Dados consolidados 2015

Com relação às ações de acesso realizadas ao longo de 2015, observam-se os seguintes números

Programa Eleitor do Futuro: 6 solicitações e 7 ações realizadas

Justiça Eleitoral Itinerante: 10 solicitações e 1 ação realizada

Programa TRE vai à Escola: 41 solicitações e 36 ações realizadas

Outras ações: 1 solicitação e 1 ação atendida

Total anual: 58 ações solicitadas e 45 ações atendidas

# Objetivo: Aprimorar a comunicação com os públicos externos

No 4º trimestre de 2015, o objetivo estratégico “Aprimorar a Comunicação com os Públicos Externos” apresentou desempenho estável em relação ao trimestre anterior. As metas foram novamente alcançadas nos indicadores “Índice de satisfação dos usuários da internet” e “Índice de inserções positivas na mídia”, com pequenas diferenças percentuais em relação ao trimestre anterior. Quanto ao indicador “Disponibilização de sentenças na internet pelas zonas eleitorais”, assim como já ocorrera no trimestre anterior, a meta não foi alcançada, apesar de uma leve melhora apresentada em relação ao 3º trimestre.

O “Índice de satisfação dos usuários da internet”, com 88,36% superou os números esperados, que eram de 80,00% para este 4º trimestre. Isso corresponde a uma pequena alteração, para melhor, em comparação ao 3º trimestre (86,79%). "Agendamento" e "Mesário Voluntário" foram os assuntos que apresentaram o maior número de reclamações por parte dos usuários.

No que se refere ao “Índice de inserções positivas na mídia”, a meta de 95,00% também foi superada. O índice de 98,2% atingido permaneceu praticamente no mesmo nível do trimestre anterior, que alcançou 98,4%. Registrou-se um total de 222 matérias com citações ao TRE-RJ, das quais 54% foram resultado da ação direta da Assessoria de Comunicação Social (Ascom), sendo o restante reflexo de mídia espontânea. Os assuntos mais citados no período foram "Decisões de 2º Grau" (35) e "Diplomação no novo presidente" (23).

Já o indicador “Disponibilização de sentenças na internet pelas zonas eleitorais” registrou o índice de 75,4%, tendo permanecido praticamente inalterado em relação ao período anterior 73,92%. Considerando-se a meta prevista de 100% para todos os trimestres, percebe-se que ao longo de todo o ano o índice permaneceu estável, sem melhoras: no 2º trimestre alcançou 80,22%, e no 1º trimestre, 83%. O setor vem buscando a melhoria deste indicador, por meio de plano de ação iniciado no 3º trimestre, que visa a identificar e cobrar diretamente as zonas eleitorais que não costumam disponibilizar as sentenças.

Há quatro projetos estratégicos vinculados ao objetivo.

Dois deles - a Política de Comunicação e o Plano Diretor de Comunicação - estão suspensos, tendo em vista que o primeiro é pressuposto para a elaboração do segundo e depende, para a sua execução, da capacitação dos servidores, o que ainda não foi realizado. Com relação à Política de Comunicação, no documento são descritas as diretrizes que normatizam e orientam as ações de comunicação social voltadas para o desenvolvimento e melhoria dos processos de comunicação externa, o que fortaleceria o objetivo estratégico.

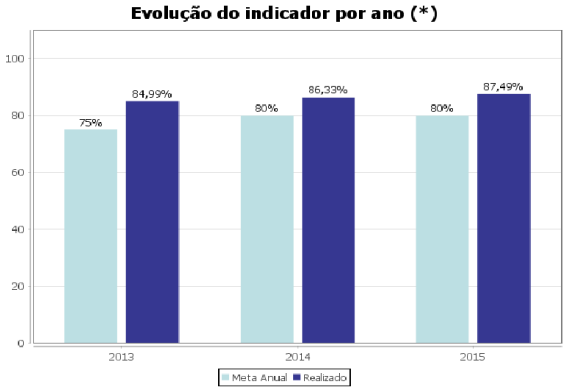
O projeto Comitê Gestor do Portal foi implementado ha alguns meses, tendo já iniciado suas atividades, zelando pela atualização das informações no site. Isso deve contribuir, no médio prazo, para uma maior fidelidade dos dados disponíveis.

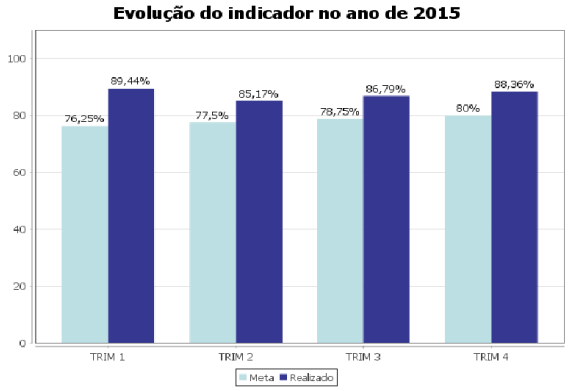
Já a TV Corporativa finalizou a fase de produção do conteúdo, sendo o lançamento do projeto-piloto, nas CAEs da Sede e de Niterói, agendado para janeiro de 2016. Trata-se de uma iniciativa que também contribuirá para o objetivo, ao prever um novo canal de comunicação inicialmente em duas Centrais de Atendimento ao Eleitor (CAE), locais onde há uma maior circulação de pessoas. No futuro, o projeto deverá ser expandido para as demais CAEs.

Vale ressaltar que não foram identificados riscos potenciais que precisem ser tratados para assegurar o alcance do objetivo.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AI 01 - Índice de satisfação dos usuários da internet




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O índice anotado de 88,36% foi maior que o do trimestre anterior, apesar de estar bem acima da meta para o período não conseguimos chegar novamente ao maior percentual que foi o do primeiro trimestre.

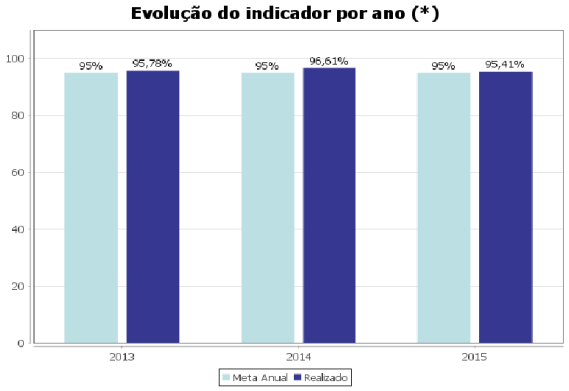
Os serviços que "contribuíram" para o não atingimento do maior índice do ano, foram "Agendamento" e "Mesário Voluntário" que apresentaram o maior número de reclamações por parte dos usuários, ficando acima até dos serviços disponibilizados pelo TSE como Certidões e Acompanhamento Processual.

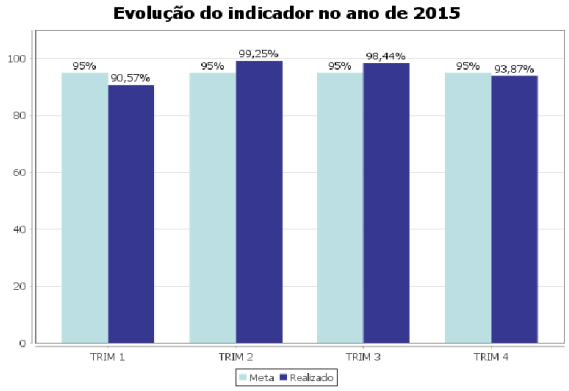
Também como consequência desses problemas a facilidade de encontrar o conteúdo no site caiu para 86,59%.

O fator positivo é a inexistência de reclamações sobre informações relativas ao título de eleitor, o que consolida a meu ver, a eficácia da otimização dos formulários da CRE/SEAAZE, assim como as alterações realizadas nas consultas de logradouros, zonas eleitorais e cep.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AI 02 - Índice de inserções positivas na mídia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

No quarto trimestre de 2015, registrou-se um total de 222 matérias com citações ao TRE-RJ. A internet foi o meio que mais divulgou notícias do tribunal, representando 70,7% (157) do total, seguida de veículos impressos, com 19,4% (43), TV, com 8,6% (19), e rádio, com 1,3% (3). Os assuntos mais citados no período foram "Decisões de 2ª instância" (35), Diplomação (16)" "Biometria" (16) e "Ações Sociais" (14),".

Neste quarto trimestre, o tema "Decisões de 2ª Instância" e "Ações Sociais" foram destaque, assim como nos trimestres anteriores. Como de praxe, esta Assessoria acompanhou as sessões plenárias de julgamentos e divulgou as decisões com potencial de repercussão na mídia. Da mesma forma, os programas do "TRE Vai à Escola" também foram divulgados através de notas publicadas no site do Tribunal e envio de releases aos jornalistas. Cabe destacar que em dezembro não houve nenhum evento do programa social "TRE Vai à Escola" da Escola Judiciária, bem como não houve registro de decisões relevantes, o que poderia melhorar o número de ocorrências registradas no trimestre.

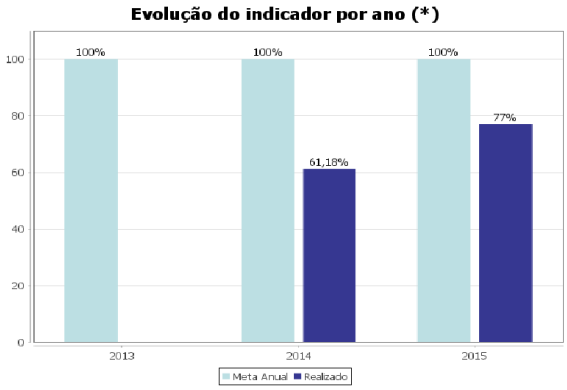
No que se refere ao tema "Biometria", é interessante observar que houve uma retomada do assunto na mídia nos meses de outubro e novembro, devido à ação da Assessoria, que voltou a divulgar o tema, após um período de greve que afetou o terceiro trimestre, quando o assunto praticamente não foi citado.

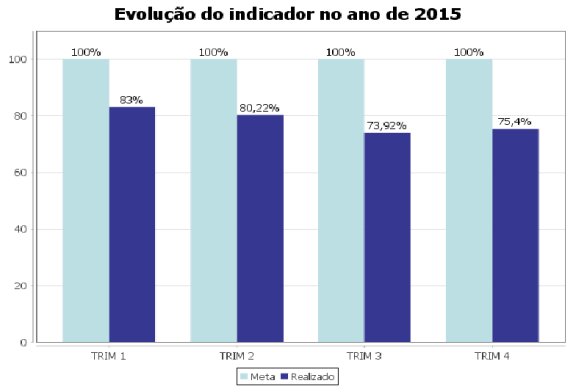
Cabe destacar também o elevado número de notícias referentes a "Outros temas" (130), que não dizem respeito à rotina cartorária ou a serviços judiciários, mas que receberam um espaço significativo na mídia devido, em boa medida, às ações esta Assessoria, como "diplomação do novo presidente do TRE-RJ" (23), "eleição/posse de novos membros e juízes" (14) e a "Semana do Jovem Eleitor" (12) (a qual, teve, inclusive, nota publicada na coluna do Ancelmo Góis, de "O Globo", um dos principais colunistas do país).

A maior parte das notícias foi publicada em veículos do interior (58,2%). Entre os veículos com abrangência nacional ou estadual, destacaram-se os jornais "O Fluminense" (23), "O Globo" (19) e"Extra" (12). Neste terceiro trimestre, o índice de inserção positiva na mídia foi de 98,2% " acima, portanto, da meta de 95% estabelecida pelo CNJ para o setor de comunicação dos órgãos do Poder Judiciário. Cabe destacar que 54% do total das matérias que repercutiram na mídia deveram-se à ação direta desta Assessoria de Comunicação, por meio de releases enviados aos jornalistas e notícias publicadas no site do Tribunal, no Facebook e no Twitter.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: AI 03 - Percentual de Disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas (1º GRAU)




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

No 4º trimestre de 2015 houve um leve aumento em relação ao 3º trimestre, porém ainda distante da meta de 100%. Lançamentos equivocados de andamentos/despachos registrados como sentença foram identificados após análise mais detalhada dos relatórios emitidos no SADP nos meses de outubro e novembro. Assim, mostrou-se necessária, além da cobrança por email visando à disponibilização das sentenças na internet, uma ação mais efetiva de orientação e retificação dos lançamentos equivocados. Além disso, esta seção está realizando um levantamento das zonas eleitorais que repetem mês a mês a não disponibilização, assim como as que se repetem no equívoco de lançamento.

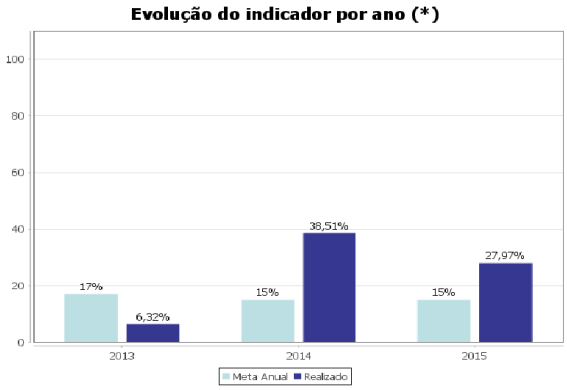
# Objetivo: Garantir a agilidade dos feitos eleitorais

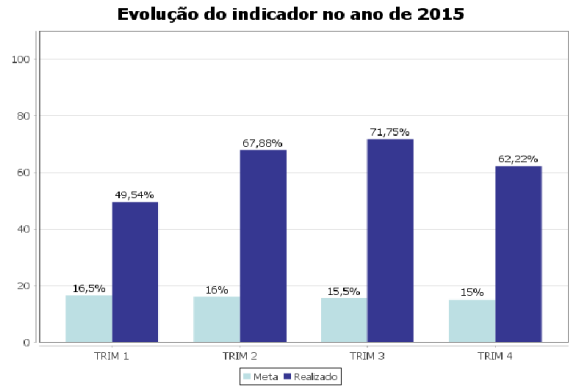
Observando-se os indicadores relacionados à tramitação dos processos judiciais de segundo grau, percebe-se que o desempenho da taxa de congestionamento obteve melhora significativa no 4° trimestre, alcançando o índice estipulado pelo CNJ, melhorando ao longo do ano, com tendência crescente de alta. Já, o índice de agilidade, revertendo resultado inferior no 3° trimestre, manteve alto o número de processos baixados, do que resultou na manutenção do índice determinado pelo CNJ, apesar do resultado demonstrar deteriação acentuada no 4° trimestre, em razão de inconsistências nos relatórios que alimentam as variáveis, provenientes do SADP. A taxa de congestionamento dos feitos judiciais, que iniciou o ano de 2015 em 85,50%, obteve melhoras graduais.

Por outro lado, o cenário identificado no primeiro grau, com exceção da taxa de congestionamento de feitos administrativos e do índice de agilidade de feitos administrativos, é o de não alcance das metas estabelecidas para o ano de 2015. Os feitos judiciais em primeiro grau iniciaram com melhora do rendimento, todavia, no segundo trimestre houve a distribuição acima da média histórica de representações por doação acima do limite, que reverteram a melhora do período seguinte e voltaram a patamares fora da meta.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 01 - Taxa de congestionamento de feitos judiciais (1º grau)



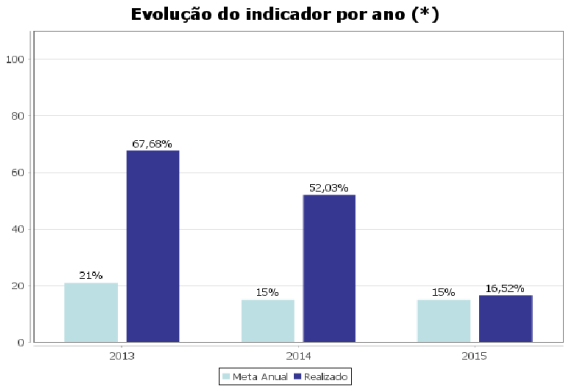

(*) Polaridade: Quanto menor melhor

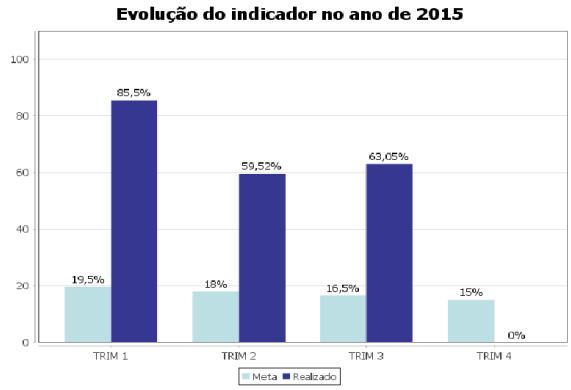
Após análise pormenorizada dos dados extraídos do SADP, mesmo com informações superdimensionadas, conforme já apontado, verificou-se que o resultado alcançado reverteu a escalada do índice, iniciada no 2° trimestre, ocasionando um declínio em direção ao centro da meta, conforme sinalizado no trimestre anterior.

Para os primeiros trimestres de 2016 projeta-se a manutenção do declínio do índice, em razão da solução de grande parte do estoque dos processos de prestação de contas e representação por doação acima do limite.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 02 - Taxa de congestionamento de feitos judiciais (2º grau)



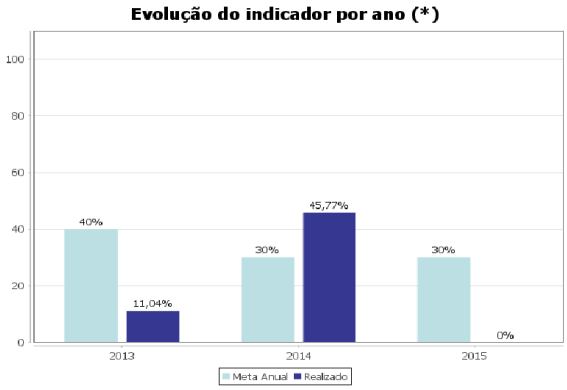

(*) Polaridade: Quanto menor melhor

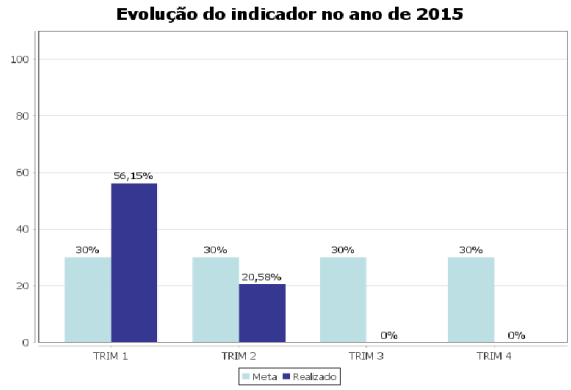
Após análise pormenorizada dos dados provenientes do SADP, verificou-se que os relatórios construídos para subsidiar a alimentação das variáveis encontram-se com erro, relativamente aos processos arquivados, uma vez que consideram em seu cômputo, independente do período requerido, processos já arquivados anteriormente que, por razões diversas, foram desarquivados e rearquivados novamente, ocasionando um super dimensionamento do resultado.

Contudo, independente da inconsistência ora apurada, o número de processos baixados manteve-se alto durante o terceiro trimestre, resultando na manutenção do índice determinado pelo CNJ.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: EO 03 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos (1º grau)



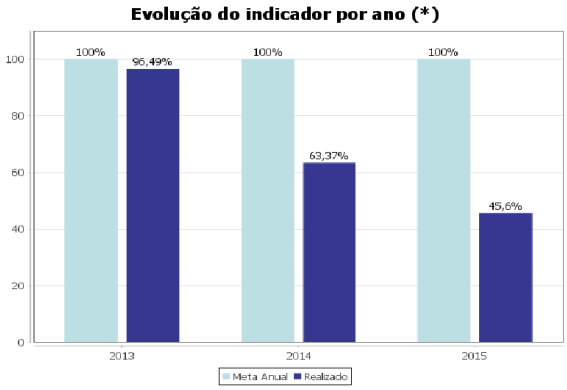

(*) Polaridade: Quanto menor melhor

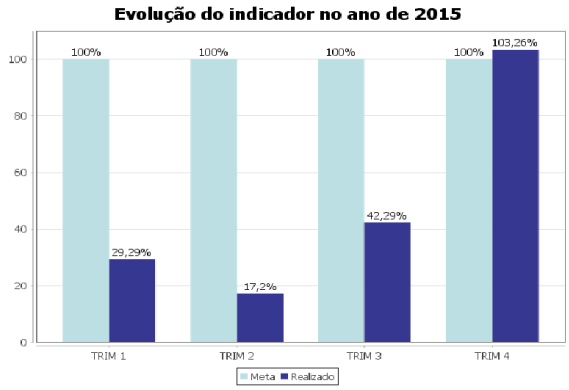
Analisando-se os dados extraídos do SADP, verificou-se que não há como realizar qualquer exame, em razão da inconsistência acumulada nos resultados.

Contudo, acredita-se que o número real de feitos administrativos arquivados manteve-se alto, proporcionando sustentação do índice determinado pelo CNJ.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: EO 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos judiciais (1º grau)



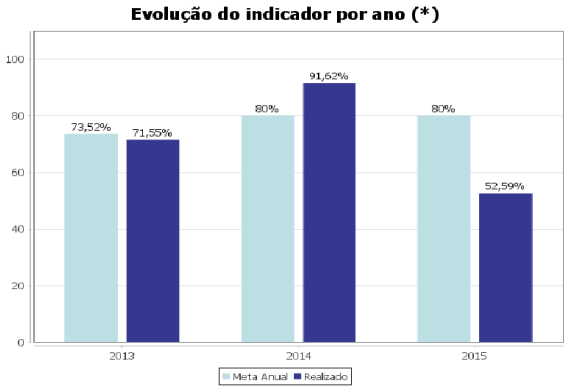

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

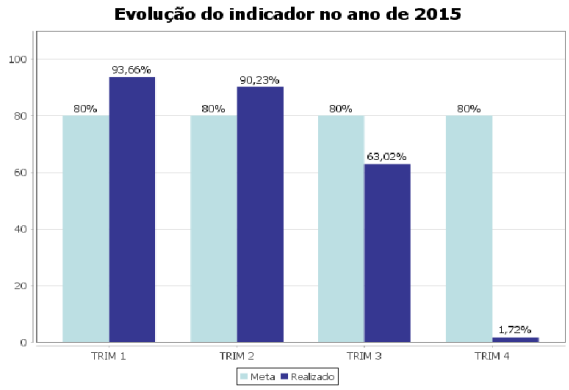
Analisando-se os dados extraídos do SADP, verificou-se que não há como realizar qualquer exame, em razão da inconsistência no resultado, que superou uma distância de 60 pontos percentuais, em relação ao trimestre anterior.

Contudo, acredita-se que o número real de feitos judiciais arquivados sofreu leve aumento, proporcionando melhora no índice determinado pelo CNJ.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: EO 05 - Índice de agilidade no julgamento de feitos judiciais (2ºgrau)



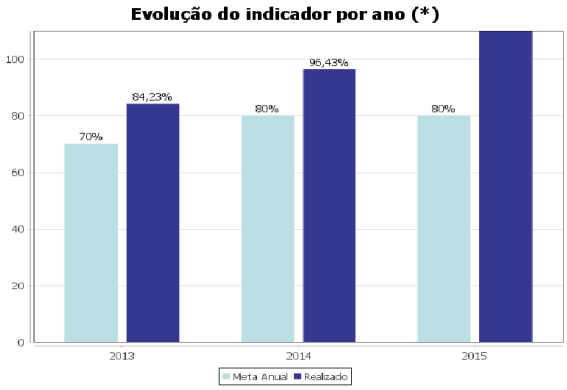

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

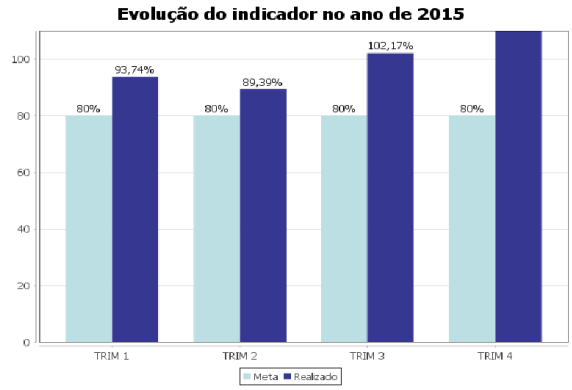
Após análise pormenorizadas dos dados provenientes do SADP, verificou-se que os relatórios construídos para subsidiar a alimentação da variáveis encontram-se com erro, relativamente aos processos arquivados, uma vez que consideram em seu cômputo, independente do período requerido, processos já arquivados anteriormente que, por razões diversas, foram desarquivados e rearquivados novamente, ocasionando um super dimensionamento do resultado.

Contudo, independente da inconsistência ora apurada, o número de processos baixados manteve-se alto durante o terceiro trimestre, resultando na manutenção do índice determinado pelo CNJ.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: EO 06 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos (1º grau)



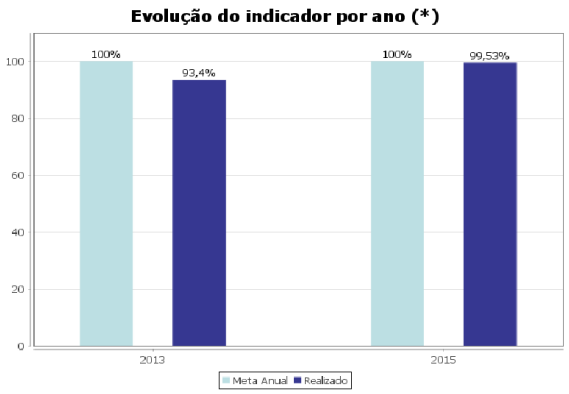

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

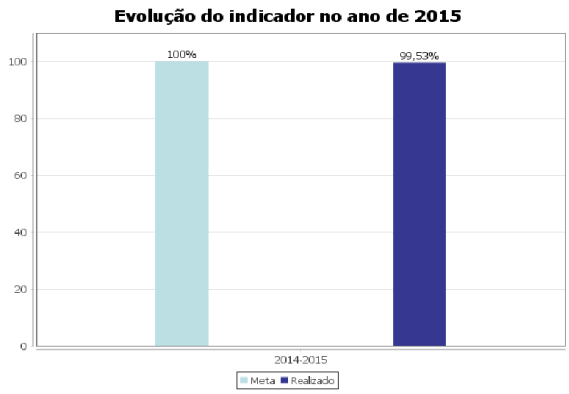
Analisando-se os dados extraídos do SADP, verificou-se que não há como realizar qualquer exame, em razão da inconsistência acumulada nos resultados, já sinalizada no trimestre anterior.

Contudo, acredita-se que o número real de feitos administrativos julgados no período inferior a 1 ano tenha se mantido alto, proporcionando sustentação do índice determinado pelo CNJ.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 07 - Prestações de contas julgadas no prazo




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Foram julgados 99,53% das Prestações de Contas no prazo legal, qual seja: 31/07/2015. Apenas 15 processos extrapolaram o prazo para julgamento, devido ao atraso no cumprimento de diligências, que dependiam da devolução dos Avisos de Recebimentos (ARs) por parte da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O tempo médio de retorno dos referidos ARs (entregues ou não ao destinatário) pelos Correios girou em torno que de 40 dias, atrasando sua juntada aos autos e consequentemente o processamento dos referidos feitos.

Apesar do não cumprimento da meta, o resultado foi considerado bastante satisfatório e se deve principalmente ao esforço empenhado pelos servidores da Seção de Controles e Registros Partidários da SJD, bem como ao auxílio prestado pelos demais servidores desta Secretaria.

A colaboração de colegas de outras unidades da SEDE, como também aquela prestada por servidores oriundos de cartórios eleitorais, temporariamente deslocados para a Secretaria Judiciária, foram fundamentais para o êxito deste trabalho.

Por fim, há que se ressaltar a atuação dos Gabinetes dos Membros e a parceria efetuada com os servidores da Secretaria de Controle Interno, que possibilitaram o julgamento de 99,53% dos processos de Prestação de Contas no prazo legal.

# Objetivo: Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia

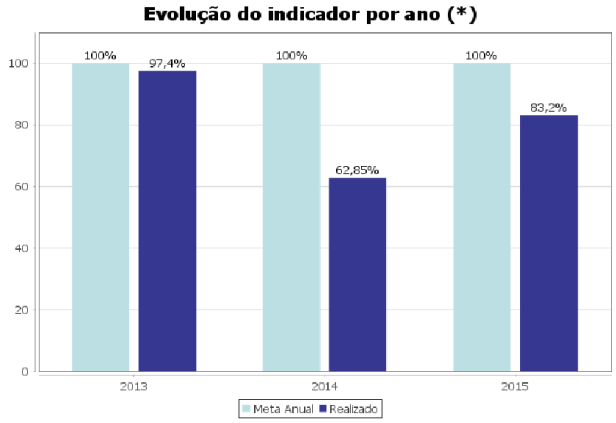
Após a análise dos indicadores, observa-se que a gestão orçamentária/financeira pertinente às despesas de manutenção do órgão vem se aprimorando, visto que 83,20% dos valores disponibilizados ao órgão foram empenhados e, deste montante, foram liquidados 91,52%.

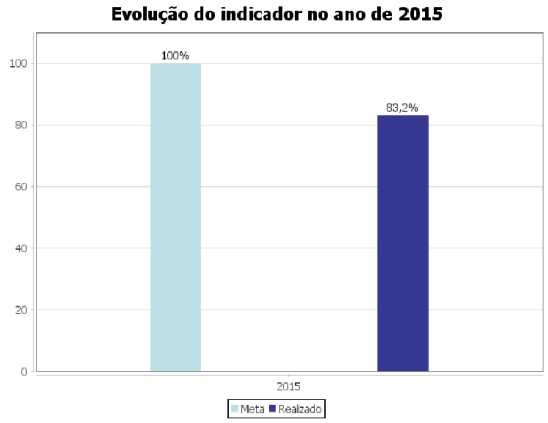
O grande problema apresentado pelos indicadores não foi falta de recursos para a consecução das ações estratégicas, mas, sim, dificuldades de elaboração de projetos para a concretização de suas ações. Ante o exposto, entendemos que o objetivo foi parcialmente atendido, pois melhoramos aspectos de gestão orçamentária/financeira dos contratos; porém, apresentamos, ainda, dificuldades na implementação das ações estratégicas.

Sugiro, por fim, que este objetivo seja analisado pela Diretoria Geral, visto que esta unidade não tem ascendência sobre as demais Secretarias, o que torna inviável determinar que ações sejam implementadas conforme as diretrizes do órgão.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: ORÇ 01 - Execução Orçamentária



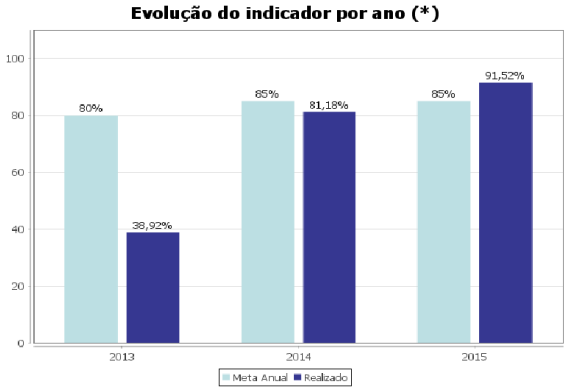



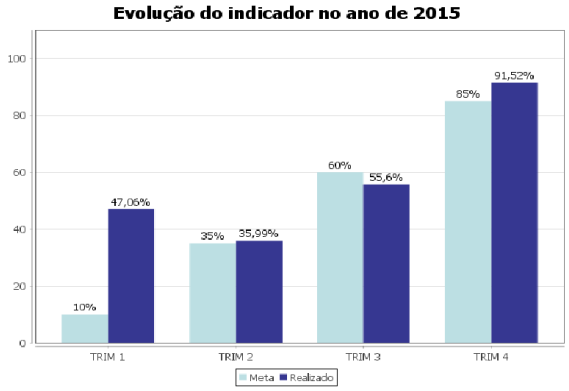

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Consideramos satisfatório o percentual alcançado de 83,20% para uma meta de 100%. Impactaram basicamente no resultado final do indicador a inexecução orçamentária (empenho) da ação "Modernização do Data Center" (investimentos), o programa de Capacitação de Recursos Humanos que ao longo do exercício demonstrou moderada execução e sobras orçamentárias de diversas unidades gestoras, com ênfase no contrato relativo as linhas dedicadas de transmissão de dados. (backbone)

Desempenho acumulado no ano

Indicador: ORÇ 02 - Índice de Execução Financeira



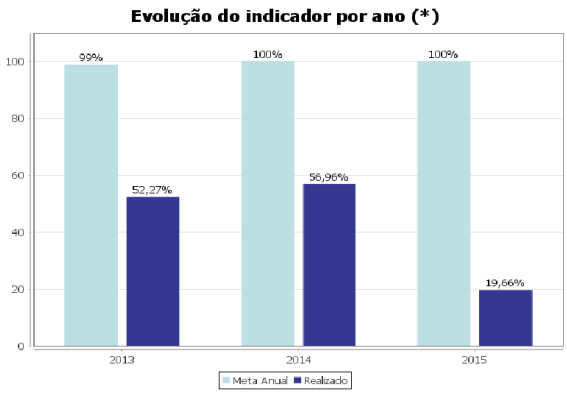



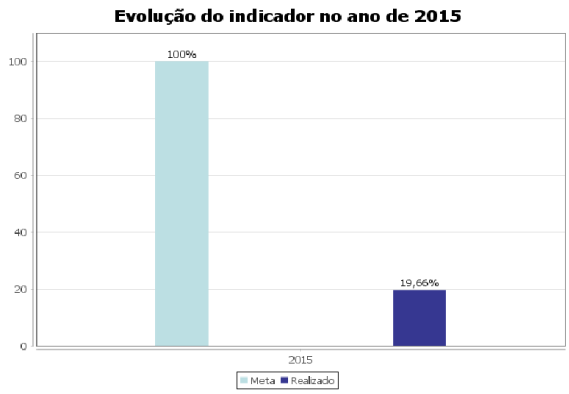

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Considerando o resultado atingido, superamos a meta estabelecida para a execução financeira do exercício. Concluímos que o desempenho do indicador atendeu plenamente as expectativas.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: ORÇ 03 - Índice de execução do orçamento estratégico




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Observamos sensível retrocesso neste indicador após análise dos registros dos exercícios anteriores. Constatamos que a inexecução da ação "Modernização do Data Center" representando 65% da dotação disponibilizada para atender a integralidade das ações estratégicas em 2015, bem como a moderada execução do programa de Capacitação de Recursos Humanos, foram determinantes para o tímido desempenho do respectivo indicador.

Esclarecemos que compete a esta secretaria tão somente a disponibilização/controle dos recursos orçamentários visando assegurar o pleno atendimento das necessidades relativas as despesas correntes e de investimento, restando às unidades responsáveis a solicitação/execução dos recursos disponíveis para o melhor aproveitamento possível.Participamos, ainda, que semanalmente enviamos às unidades administrativas relatório contendo informações quanto à execução do orçamento sob suas responsabilidades.

Relativamente ao presente indicador, reiteramos que:A análise seja realizada pela ASPLAN, uma vez que é a Unidade Administrativa com visão ampla de todo o Planejamento Estratégico, inclusive no que se refere ao monitoramento dos Projetos.Seja revista a diminuição da meta de 100% para 85% pois é a parte do orçamento anual mais suscetível às mudanças por parte da alta Administração e portanto às políticas de gestão do período. Acreditamos que a redução da meta retrataria melhor a realidade da instituição em função da discricionariedade desta dotação orçamentária.

Por fim, seja alterada a periodicidade da medição deste indicador de anual para trimestral, proporcionando uma melhor análise e acompanhamento, ensejando tomada de medidas tempestivas, minimizando as sobras orçamentárias e possibilitando a implementação de novas ações.

# Objetivo: Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais

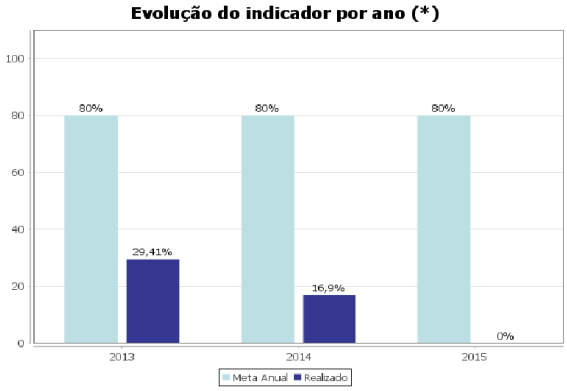
Considerando que o PAC de 2015 não foi concluído, os indicadores relativos ao PAC restaram prejudicados. As ações objeto do levantamento de necessidade de treinamento não realizadas em 2015 estão sendo priorizadas para serem realizadas em 2016.. Contudo, a análise do objetivo Desenvolver Competências fica prejudicada, pois não temos formalmente o PAC aprovado. Sobre a ótica da Gestão por Competências, após a realização dos mapeamentos das competências (técnicas, comportamentais e de responsabilidades) verificamos que em razão da metodologia utilizada neste Regional, não será possível a utilização deste indicador da forma em que se encontra.

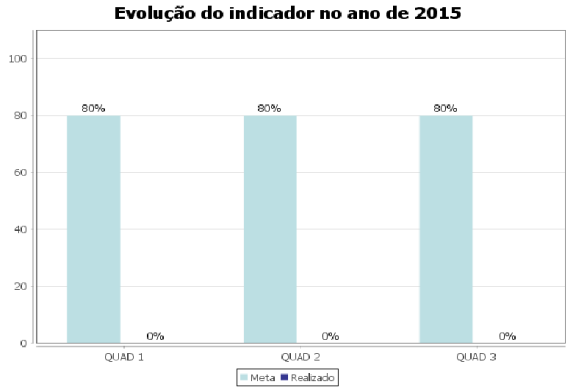
O consultor Renan Sinachi, da Leme Consultoria, sugeriu que o indicador fosse construído a partir das competências comportamentais, tendo em vista que das competências mapeadas, somente as "comportamentais" são comuns aos servidores. Assim, o "como medir" seria a "aderência das competências que o servidor tem, em comparação com o que é esperado para a função do servidor", sendo o resultado do indicador a média das competências comportamentais de todos os servidores.

Cumpre destacar que este Regional solicitou ao TRE-GO a celebração de acordo de cooperação técnica para implementação do sistema e metodologia da gestão por competência - GESCOMP.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 01 - índice de aderência ao PAC




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Este Índice informa o número de treinamentos previstos no Plano Anual de Capacitação que foram efetivamente realizados, em relação ao total de treinamentos promovidos no TRE/RJ (independentes de estarem ou não previstos no PAC).

No entanto a análise desse indicador ficou prejudicada visto que não foi possível finalizar a elaboração do PAC-2015.

Preliminarmente, é importante informar que em 27/03/2015 foi publicada a Resolução TRE nº 920/15, que dispões sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do TRE/RJ, e transferiu a responsabilidade de elaboração do PAC à Seção de Capacitação, em conjunto com a Escola Judiciária. Anteriormente, essa atribuição estava a cargo da EJE, de acordo com a Resolução TRE nº 908/14.

O processo de elaboração do PAC tem por objetivo definir os treinamentos a serem realizados no exercício, com a finalidade de suprir as lacunas de competências necessárias à realização dos processos internos e capacitar os servidores em relação aos novos conhecimentos exigidos para o alcance dos objetivos estratégicos deste Regional, adequando-os à dotação orçamentária disponível.

Após a cotação dos cursos solicitados através do levantamento de necessidades de treinamento, verificou-se que o valor total era superior à dotação orçamentária disponível para capacitação de recursos humanos.

Assim, houve necessidade de priorização dessas ações pelas próprias unidades solicitantes, a fim de adequá-las ao orçamento disponível.

No entanto, mesmo após a priorização de ações de treinamento por algumas unidades, o valor total ainda ficou acima do necessário para corte.

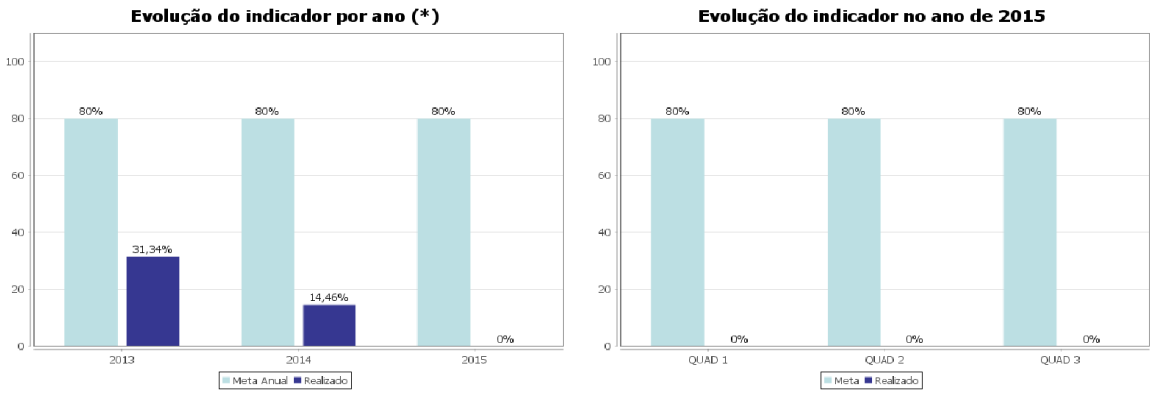
Esclareço que vários treinamento foram sendo autorizados pela administração superior, acarretando, consequentemente, a redução do valor disponível para capacitação, sem que tivesse havido os cortes necessários para finalização da elaboração do PAC.

Até o final do exercício de 2015, haviam sido realizados 38 cursos.

Desta forma, não foi possível medir o Índice de Aderência ao PAC.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 02 - Índice de execução do PAC




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Este Índice informa o número de treinamentos previstos no Plano Anual de Capacitação que foram efetivamente realizados, em relação ao número total de treinamentos previstos no PAC.

No entanto a análise desse indicador ficou prejudicada visto que não foi possível finalizar a elaboração do PAC-2015.

Preliminarmente, é importante informar que em 27/03/2015 foi publicada a Resolução TRE nº 920/15, que dispões sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores do TRE/RJ, e transferiu a responsabilidade de elaboração do PAC à Seção de Capacitação, em conjunto com a Escola Judiciária. Anteriormente, essa atribuição estava a cargo da EJE, de acordo com a Resolução TRE nº 908/14.

O processo de elaboração do PAC tem por objetivo definir os treinamentos a serem realizados no exercício, com a finalidade de suprir as lacunas de competências necessárias à realização dos processos internos e capacitar os servidores em relação aos novos conhecimentos exigidos para o alcance dos objetivos estratégicos deste Regional, adequando-os à dotação orçamentária disponível.

Após a cotação dos cursos solicitados através do levantamento de necessidades de treinamento, verificou-se que o valor total era superior à dotação orçamentária disponível para capacitação de recursos humanos.

Assim, houve necessidade de priorização dessas ações pelas próprias unidades solicitantes, a fim de adequá-las ao orçamento disponível.

No entanto, mesmo após a priorização de ações de treinamento por algumas unidades, o valor total ainda ficou acima do necessário para corte.

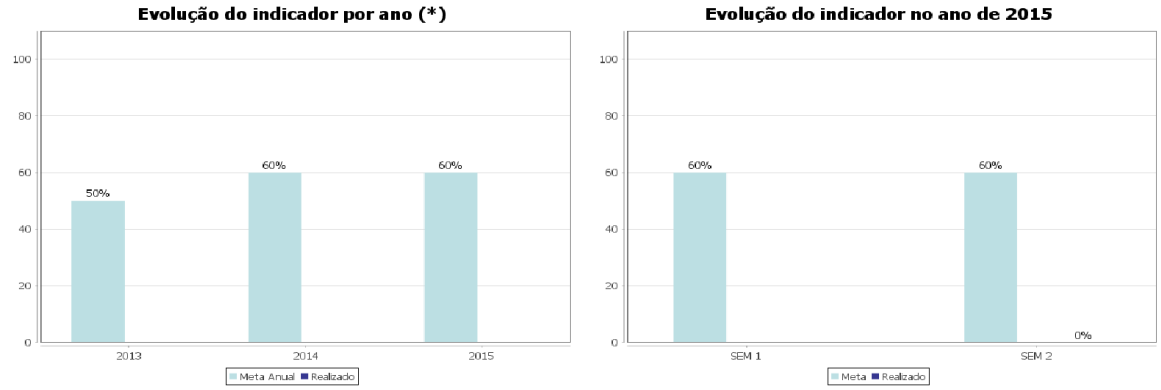
Esclareço que vários treinamentos foram sendo autorizados pela administração superior, acarretando, consequentemente, a redução do valor disponível para capacitação, sem que tivesse havido os cortes necessários para finalização da elaboração do PAC.

Até o final do exercício de 2015, haviam sido realizados 38 cursos.

Desta forma, não foi possível medir o Índice de execução do PAC.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 03 - Índice de adequação às competências organizacionais




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Após a realização do mapeamento das competências (técnicas, comportamentais e de responsabilidades) verificamos que em razão da metodologia utilizada neste Regional, não será possível a utilização deste indicador, da forma como se encontra.

Ao apresentarmos o indicador ao Consultor Renan Sinachi, da Leme Consultoria, o mesmo sugeriu que o indicador fosse construído a partir das competências comportamentais, tendo em vista que das competências mapeadas, somente as comportamentais são comuns a todos os servidores. Dessa forma, o "como medir" seria a "aderência das competências que o servidor tem, em comparação com o que é esperado para a função do servidor". Sendo o resultado do indicador a média das competências comportamentais de todos os servidores.

Por fim, cabe destacar que este Regional solicitou ao TRE-GO a celebração de acordo de cooperação técnica para implementação do sistema e metodologia da gestão por competência - GESCOMP.

# Objetivo: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia

Quanto à participação de Magistrados no objetivo, cabe destacar que a nova Direção da EJE, cujo mandato teve início em 02/03/2015, lançou um convite a todos os magistrados fluminenses para atuarem nos projetos de cidadania da Escola Judiciária Eleitoral, por meio do Ofício-Circular EJE nº 001/2015, o que elevou de 8 para 39 o número de Magistrados integrantes do Programa TRE vai à Escola no segundo semestre de 2015. Espera-se que o número de juízes voluntários aumente ainda mais com a implementação das diversas atividades constantes do plano de comunicação junto aos magistrados que se encontra em desenvolvimento.

Quanto ao Clima Organizacional, cuja ferramenta para medição é a Pesquisa de Clima, ressalte-se que foi publicado, por meio do Aviso nº 38/15, publicado em 7/10/15, Plano de Ação desenvolvimento pelas unidades deste Regional que tiveram avaliação insatisfatória na Pesquisa 2013. No referido Plano, constam ações já implementadas e ações em andamento que serão monitoradas por esta Secretaria em conjunto com as respectivas unidades integrantes do Plano de Ação.

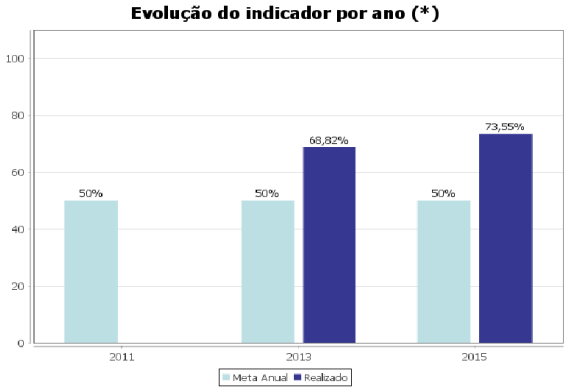
Cumpre destacar que a contratação de Consultoria para realizar a 2ª Pesquisa de Clima não possível, logo a nova pesquisa foi desenvolvida e aplicada pelos servidores da COEDE e outros integrantes da Comissão de Clima. O resultado será apresentado em breve ao Comitê Estratégico.

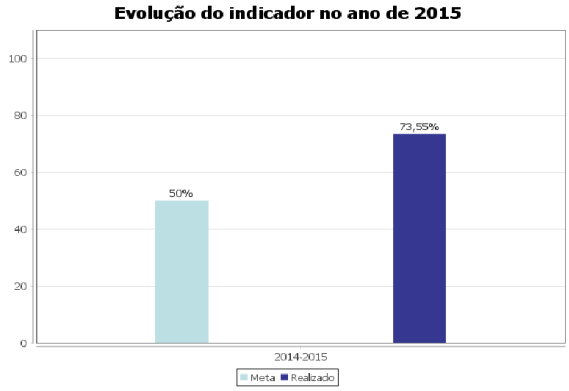
Outra vertente da motivação e comprometimento dos servidores permanece não disponível, tendo em vista que o Espaço Colaborativo ainda não foi implementado. Conforme relatado nas últimas análises, a ferramenta para implementação do canal de comunicação denominado "Espaço Colaborativo" encontra-se finalizada, devendo ainda ser validada. Contudo, resta para sua conclusão apenas a etapa de divulgação aos gestores e servidores, após a aprovação da norma que regulamenta o uso da ferramenta.

Ocorre que, em razão do lapso temporal transcorrido desde os estudos e planejamento realizados para a concepção do canal de comunicação, entende-se necessária uma reavaliação do projeto a fim de verificar se ainda está aderente aos objetivos estratégicos, uma vez que estamos em processo de revisão do planejamento estratégico do Tribunal. Nesse sentido, ressalte-se que o fato da medição do indicador estar atrelada exclusivamente a este projeto, estando paralisado há vários meses, compromete a análise do objetivo a ele vinculado.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 04 - Clima Organizacional




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A Comissão manteve 43 perguntas da Pesquisa de 2015 e acrescentou e/ou alterou outras. Mesmo com as alterações efetuadas pela Comissão, vimos que houve um aumento da favorabilidade e do Índice de Satisfação GERAL dos servidores, nos itens que se mantiveram inalterados.

Apesar da participação absoluta de respondentes nesta pesquisa ter sido maior que em 2013, a participação relativa foi menor, dado que o efetivo e a base de ativos aumentaram.

Foram considerados alguns eventos internos recentes à pesquisa e o plano de comunicação executado, que podem ter influenciado a quantidade e a qualidade das respostas, mesmo que garantidos o anonimato e a facultatibilidade.

Vimos também como a representatividade dos segmentos – Sede, cartórios, com/sem FC/CJ influencia significativamente o resultado geral. A adoção da segmentação por unidades implementada nesta pesquisa permitiu ler a favorabilidade e o I.S. em níveis menores, possibilitando intervenções mais práticas e locais.

A ampliação dos indicadores permitiu também uma leitura integrada mais interessante dos resultados, auxiliando na tomada de decisão;  Das Recomendações de elaboração do Plano de Ação:
a) Divulgação dos resultados das pesquisas;
b) Elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional;

c) Divulgação e acompanhamento da execução das Ações de Melhoria realizadas em prol do Clima Organizacional até o final de 2017.

Os Planos de Ação devem ser elaborados pelos gestores das macrounidades, sempre que possível, envolvendo os servidores de suas unidades; cada macro unidade tem a sua disposição um relatório detalhado dos seus resultados. Os Planos de Ação podem ser locais ou corporativos. Sugere-se a eleição de, no mínimo, 1 ação corporativa, que impacte um item ou fator que afete todo o tribunal e ao menos 1 por macro unidade;

Para elaboração dos planos, sugerimos que, após a aprovação do relatório da pesquisa (ainda não foi apresentado ao Comitê Estratégico) e dentro de um período determinado, os respectivos gestores reúnam suas equipes e informem os resultados, convidando seus servidores para participação na elaboração dos Planos de Ação locais e coletando sugestões para os planos de ação corporativos. Ao apresentar os resultados, recomenda-se que os gestores tenham previamente definido quais fatores ou itens serão priorizados para discussão na elaboração do Plano de Ação;

Para a elaboração do Plano de Ação, os gestores devem levar em conta os projetos/ações/iniciativas que já estão em andamento ou em incubadoras e que uma vez implementadas atenderão aos itens ou fatores priorizados. Igualmente devem ser observadas que estas ações são de curto ou médio prazo, já que terão ser levadas a cabo até a próxima pesquisa, prevista para final de 2017;

Após o período para divulgação dos resultados e elaboração dos planos de ação das macro unidades, estes serão reunidos e avaliados pela Alta Administração e sua definição comporá o Plano de Melhorias do Clima para o biênio 2016/2017. Estas ações devem ser objeto de acompanhamento e divulgação periódica de sua execução e resultados.

O que priorizar?

O clima organizacional é objeto de gestão e como tal, cabe ao gestor analisar, investigar e decidir as intervenções necessárias e exequíveis para mudar sua realidade. Como dito anteriormente, a pesquisa deve entregar dados, informações e sugestões para que esta tarefa seja a mais assertiva possível. Quando da definição dos Planos de Ação, é natural que surjam dúvidas como: “devemos priorizar os menores índices, enfatizar os itens ou os fatores que estão mais abaixo se comparados com as demais unidades ou aquelas que impactam o engajamento e à estratégia”? Sugere-se que um misto das 3. Outra abordagem interessante seria focar no ponto forte, pois pode gerar vantagem tática, reduzindo custos e obtendo maiores resultados.

Caso o gestor opte pela priorização baseada nos menores índices, poderá usar uma leitura integrada do quadro de importância relativa dos fatores de sua unidade. Esta importância relativa de cada fator é obtida pela variabilidade das respostas nos itens que compõem os 10 fatores conjugada com a sua respectiva favorabilidade.

No nível geral, os fatores menos favoráveis foram: a) Gestão de Pessoas; b) Valorização e Reconhecimento; c) Comunicação e d) Integração entre as unidades.

Considerando que o Fator Gestão de Pessoas, apesar da baixa favorabilidade, é dividido em 5 temas e com um desvio padrão alto, o próximo fator a ser priorizado seria o Valorização/Reconhecimento, de favorabilidade abaixo de 70% e mais uniforme que o anterior. Também poderia ser ratificado pela quantidade de participação com respostas discursivas.

Encontramos também, outras leituras mais interessantes que podem ser feitas pelos gestores. As organizações vêm exigindo mais dos resultados da pesquisa de clima e duas destas respostas encontradas é buscarmos o impacto da desfavorabilidade de um item nos seus objetivos e resultados esperados ou sabermos aproveitar uma forte favorabilidade.

Registre-se que com relação aos 10 primeiros itens da pesquisa de 2015, em ordem crescente de Favorabilidade e a respectiva leitura da Desfavorabilidade:

ITEM
I.S.
CONCEITOS
I.F.
AFIRMAÇÃO
IMPACTO
9.O TRE/RJ realiza ações de prevenção de doenças do trabalho e promoção da saúde.
29,58%
PÉSSIMO
23,11%
76,89% diz que o Tribunal não realiza ações de SST.

12.O TRE/RJ valoriza os seus servidores pelas suas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes).
39,80%
RUIM
33,89%
66,11% diz que o Tribunal não valoriza seus servidores pelas suas competências.

69.Tenho oportunidades de crescimento profissional no TRE/RJ.
44,41%
RUIM
39,28%
60,72% não tem oportunidades de crescimento profissional no Tribunal.

34.No TRE/RJ, as designações para exercer as funções de confiança e cargos em comissão estão relacionadas ao desempenho profissional.
42,22%
RUIM
40,82%
59,18% vê que a liderança não foi indicada pelo desempenho profissional.

35.Conheço os mecanismos de resolução de conflitos internos do Tribunal.
47,25%
RUIM
43,65%
56,35% desconhece mecanismos de resolução de conflitos

26.Os mecanismos de resolução de conflitos internos do Tribunal, além da chefia imediata, são efetivos.
49,45%
RUIM
45,83%
54,17% dos servidores disseram que a gestão de conflitos é ineficaz.

37.Este Tribunal fornece estímulo para minha capacitação e aperfeiçoamento profissional.
49,26%
RUIM
50,06%
49,94% disseram que o Tribunal não estimula o servidor para sua capacitação e aperfeiçoamento profissional.

54.Sinto-me seguro nas dependências do Tribunal.
50,43%
INSATISFATÓRIO
51,35%
48,65% não se sentem seguros nas dependências do tribunal.

21.As condições do ambiente (espaço físico, iluminação, nível de ruído e temperatura) são adequados para o meu trabalho.
50,82%
INSATISFATÓRIO
53,66%
46,34% trabalham em condições inadequadas.

40.As decisões que afetam os servidores são comunicadas e transparentes.
52,16%
INSATISFATÓRIO
53,79%
46,21% há decisões que afetam os servidores que não são comunicadas e transparentes

Se por acaso, o gestor adotasse o critério de menor índice de Favorabilidade, priorizaria o item 9, mas, de acordo com a unidade, a respectiva desfavorabilidade neste item pode ter um impacto menor que o item 21, por exemplo.

Outro exemplo deste tipo de exercício para sairmos da impressão numérica e imergirmos nas suas consequências, observemos o resultado do item 49:

ITEM

I.S.
CONCEITOS
I.F.
AFIRMAÇÃO

49.Pretendo seguir carreira no TRE/RJ até a aposentadoria.
63,45%
REGULAR
66,37%
33,63% dos servidores não têm planos de prosseguirem no TRE/RJ.

Se olharmos o I.F. deste item, talvez não nos preocupemos pois se trata de 66,37%, que é uma maioria, mas, os quase 34% de servidores com intenção de saírem do Tribunal – isto sem falar nas aposentadorias regulares, é um número que deve ser levado para as discussões gerenciais, principalmente por envolverem ações de longo prazo.

Por outro lado, igualmente podemos aproveitar os resultados mais fortes como uma estratégia para os Planos de ação. Observe o resultado do item 50:
ITEM
I.S.
CONCEITOS
I.F.
AFIRMAÇÃO

50.Tenho abertura com a minha chefia imediata para discutir assuntos de trabalho.
87,12%
BOM
90,63%
9,37% não têm abertura com a chefia imediata para discutir assuntos de trabalho.

Este resultado aponta que há um canal de comunicação com a Alta Administração do Tribunal por meio de sua estrutura gerencial, o que é diferente da estrutura funcional. Como podemos aproveitá-lo?

As melhores sugestões de idéias invariavelmente vêm das próprias equipes no exercício da discussão. Para complementá-las, o gestor também pode usar as discursivas deste relatório ou mesmo buscar a Comissão da Pesquisa do Clima e a COEDE;

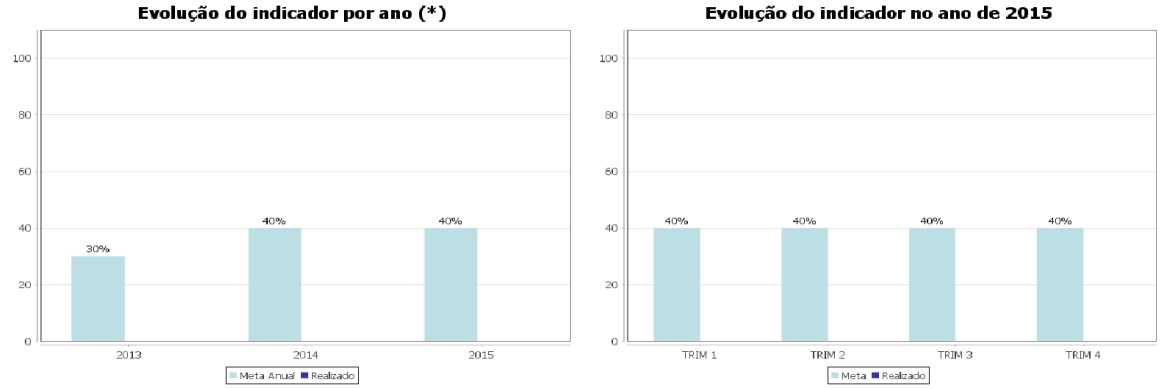
O regular e sistemático exercício da reunião, comunicação e envolvimento da equipe já é por si só uma ação que contribui para o desenvolvimento do fator gerencial.

Ratificamos que o objetivo final de uma política de gestão do clima é criar condições para o alcance e superação de metas institucionais, paralelamente ao aumento da satisfação e bem-estar do servidor. Um dos fatores críticos de sucesso de uma gestão de clima organizacional diz respeito às ações derivadas dos resultados obtidos na pesquisa. Sem ações que demonstrem que a percepção do servidor é considerada na tomada de decisão, a pesquisa perde tanto em credibilidade quanto em efetividade. Em longo prazo, a pesquisa desvinculada de ações tende a perder a sustentabilidade e a popularidade.

A gestão do clima organizacional é atributo gerencial, sendo de responsabilidade de todos os gestores, independente do seu nível. Embora haja uma unidade responsável no TRE/RJ por diagnosticar o clima, propor e acompanhar os planos de ação resultantes da pesquisa, é dever de todo gestor sempre ouvir e atender, na medida do possível, os anseios de seus liderados. Assim, cabe a cada gestor aplicar, dentro de sua própria unidade, ações de melhoria que sejam derivadas da percepção de servidores. Além disso, é de fundamental importância que essas ações sejam comunicadas como resultantes da pesquisa, que visam responder às sugestões dos servidores.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 05 - Índice de Cartórios Eleitorais participantes no espaço colaborativo




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O indicador permanece não disponível tendo em vista que o Espaço Colaborativo ainda não foi implementado.

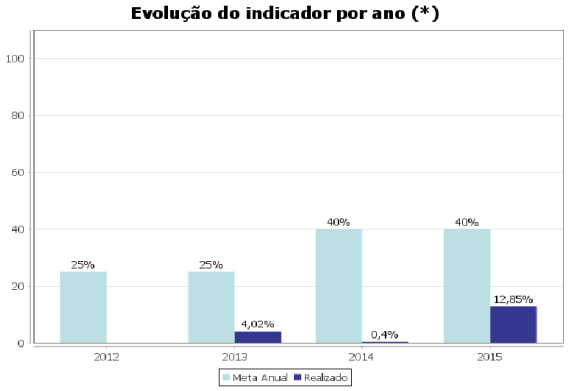
Conforme destacado nas últimas análises, a ferramenta para implementação do canal de comunicação denominado "Espaço Colaborativo" encontra-se finalizada, devendo ainda ser validada. De acordo com o Planejamento do Projeto, restaria para sua conclusão apenas a etapa de divulgação aos gestores e servidores, após a aprovação da norma que regulamenta o uso da ferramenta.

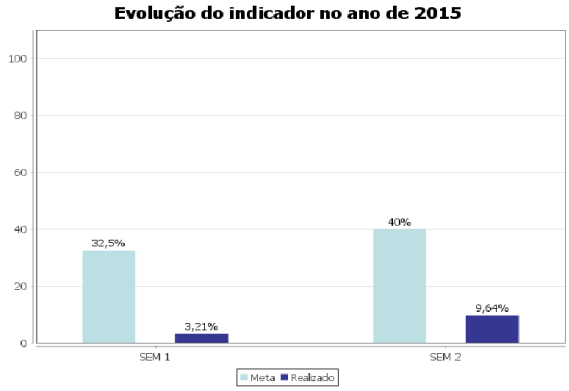
Considerando, no entanto, a publicação do Planejamento Estratégico para o próximo ciclo (2016-2021), e tendo em vista o grande lapso temporal transcorrido desde os estudos e planejamento realizados para a concepção do canal de comunicação, sugiro que seja avaliada a pertinência do canal para atendimento aos objetivos estratégicos traçados, em especial para o objetivo "Desenvolver a gestão estratégica de pessoas", uma vez que o aprimoramento da comunicação interna constitui uma das linhas de atuação deste objetivo estratégico.

Por fim, destaca-se novamente que, ao se analisar o resultado da pesquisa de clima divulgado em abril de 2014, verifica-se que diversos itens relacionados à comunicação interna obtiveram uma avaliação final insatisfatória, como, por exemplo, "clareza dos objetivos estratégicos", "comunicação" e "integração entre as unidades", o que aponta para a importância de tornar mais efetivos os canais de comunicação interna utilizados no Tribunal. Nova pesquisa de clima foi realizada em 2015, não tendo sido até o momento divulgado seu resultado.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: GP 06 - Índice de participação dos magistrados




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Banco de voluntários no 2º sem 2015: 39 magistrados.

Número de magistrados atuantes no 2º sem/2015: 24

Conforme análise anterior, as iniciativas do Desembargador Diretor da EJE em convidar os juízes eleitorais por diversos meios (e-mails, pessoalmente em sessão, durante cerimônias de posse de novos juízes, envio de folder) contribuíram diretamente para alavancar o presente indicador.

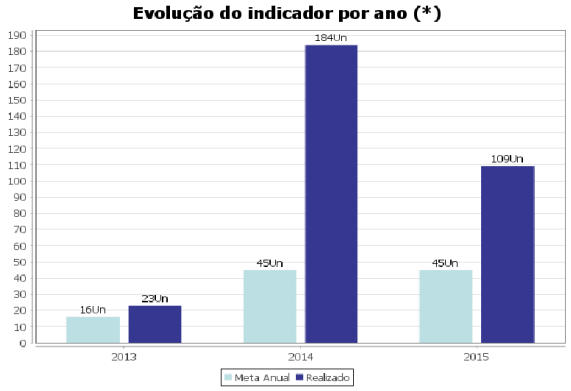
Espera-se que o número de juízes voluntários aumente ainda mais com a implementação das diversas atividades constantes do plano de comunicação junto aos magistrados que se encontra em desenvolvimento.

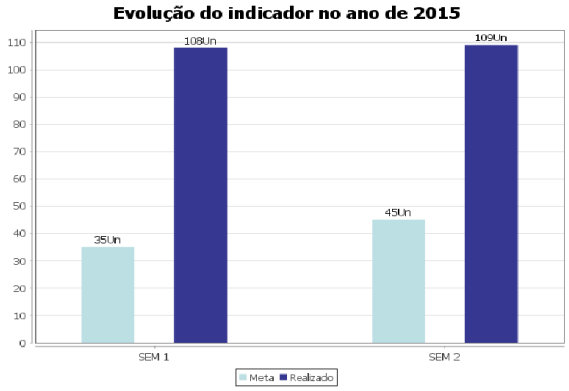
# Objetivo: Fortalecer e harmonizar as relações com outras instituições

Apesar do resultado satisfatório do único indicador vinculado ao objetivo, evidencia-se a necessidade de aprimoramento dos controles dos instrumentos formais no âmbito do TRE-RJ. Considerando a revisão do plano estratégico deste Tribunal, faz-se necessário consignar a necessidade de identificação das medidas a serem implementadas para otimizar o controle e rastreamento das parcerias celebradas pela instituição.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AI 04 - Número de Parcerias Estratégicas




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O indicador apresentou resultado bastante acima do estimado. Ao final do segundo semestre de 2015 foram identificadas 109 parcerias celebradas. Este total refere-se a parcerias celebradas no exercício de 2015 ou que, celebradas em outros exercício, permaneciam vigentes no ano.

Não obstante o resultado alcançado permanecer acima da meta, ressalta-se, ainda, a necessidade de realização de reunião para tratar da repriorização do portfólio estratégico do TRE-RJ e a redefinição do projeto "Sistema de Controle de Parcerias", visando suprir a carência de controle efetivo dos instrumentos de parceria celebrados atualmente pelo Tribunal.

Reitera-se tal necessidade considerando o que já fora expresso nos relatórios anteriores acerca da grande dificuldade na medição do indicador, já que não há unidade no âmbito do TRE-RJ com atribuição de controle dos instrumentos de parceria celebrados pelo Tribunal, o que aumenta consideravelmente a margem de erro na apuração dos dados, tornando a consolidação das informações extremamente frágil.

Seguem as parcerias computadas no período:

1. Convênio nº 001/2014 celebrado entre o TRE-RJ e a SABEMI SEGURADORA S/A, em 02/06/2014 (Processo nº 182.381/2013), objetivando a concessão de planos de seguros e de previdência privada, bem como de assistência financeira mediante consignação em folha de pagamento, com vigência de 2 (dois) anos a contar de 02/06/2014. Objetivo estratégico relacionado: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

2. Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o TRE-RJ e a sua Escola Judiciária Eleitoral e o TRF-2ª Região e a sua Escola da Magistratura Regional Federal da 2ª Região - EMARF, celebrado em 02/05/2014, com vigência de 2 (dois) anos a contar da data de sua assinatura, objetivando a cooperação acadêmica e técnica mútua dos participantes, com a finalidade de integração institucional, com ênfase na pesquisa jurídica e realização de atividades acadêmicas, notadamente fóruns, eventos, conferências, seminários, encontros, debates e palestras. Objetivo estratégico relacionado: Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

3. Cessão de empréstimo entre o TRE-RJ e o TRF-2º Região, objetivando o empréstimo de material que compõe a Exposição Sons do Ambiente. Objetivo estratégico relacionado: Fortalecer e harmonizar as relações entre Poderes, setores e Instituições.

4. Termo de Adesão do TRE-RJ ao convênio celebrado entre o CNJ e a Secretaria da Receita Federal, visando ao fornecimento de informações ao Poder Judiciário mediante utilização do Sistema INFOJUD. Objetivo estratégico relacionado: Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

5. Acordo de Cooperação Técnica entre o TRE-RJ e o Tribunal de Contas da União (TCU), firmado sob o processo TCU nº 021.478/2013-9 (Protocolo TRE-RJ nº 119.551/2013), com vigência de 24 (vinte e quatro) meses a contar de 25/09/2013, visando promover intercâmbio de informações e cooperação técnico-científica para a capacitação de recursos humanos - Objetivo estratégico relacionado: Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

6. Convênio celebrado entre o TRE-RJ e o SESI/RJ com a finalidade de disponibilizar aos servidores ativos e inativos do Quadro de Pessoal do TRE-RJ, bem como aos dependentes e pensionistas civis, os serviços prestados pelo SESI/RJ nas áreas de saúde, educação e lazer, com vigência de 02/07/2012 a 02/07/2017 - Objetivo estratégico relacionado: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

7. Termo Aditivo a Termo de Cooperação Institucional firmado entre a EJE/TRE-RJ e a EMERJ, abrangendo o período de 18/07/2015 a 17/07/2016, visando à cooperação acadêmica e técnica mútua dos participantes, almejando integração institucional, com ênfase na pesquisa jurídica e na realização de atividades acadêmicas, notadamente fóruns, eventos, conferências, seminários, encontros, debates e palestras. Objetivo estratégico relacionado: Fortalecer e harmonizar as relações com outras instituições.

8. Termo nº 003/404/2015 de Acordo de Cooperação Técnica celebrado com o TJERJ visando ao aprimoramento nas áreas de infraestrutura, logística e gestão de segurança institucional, com apoio de material, pessoal e implementação de medidas de capacitação e reciclagem. Objetivo estratégico relacionado: Garantir infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

9. Termo de Cooperação Técnica e Parceria nº 01/2012, com vigência por prazo indeterminado, celebrado entre o TRE-RJ e a ABATERJ (Associação Beneficente de Amigos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro) que tem por objeto assegurar a observância da Política Nacional de Resíduos Sólidos na forma da logística reversa. Objetivo estratégico relacionado: Promover a responsabilidade ambiental.

10. Adesão ao Convênio de Cooperação Institucional celebrado entre o CNJ e o Banco Central do Brasil para fins de utilização do mecanismo de consulta ao Cadastro Nacional de Clientes do Sistema Financeiro Nacional - CCS, por prazo indeterminado: Objetivo estratégico relacionado: Garantir agilidade dos feitos eleitorais.

11. Termo de Convênio entre a Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro - JUCERJA e o TRE-RJ visando à disponibilização ao TRE-RJ de consulta ao cadastro de empresas e de visualização de documentos digitalizados, com vigência de 04/04/2012 até 04/04/2017. Objetivo estratégico relacionado: Garantir agilidade dos feitos eleitorais.

12. 2º Termo Aditivo ao Protocolo de Cooperação celebrado com o TSE para funcionamento do Centro Cultural da Justiça Eleitoral, que permite a utilização de 225m² do CCJE pelo TRE-RJ e prorroga a vigência para 06 de março de 2019. As despesas que excederem à média dos valores aferidos nos meses de fevereiro a abril/2013, ficarão à custa do TRE-RJ - Objetivo(s) estratégico(s) relacionado(s): Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ.

13. Termo Aditivo ao Convênio de Cooperação Técnica celebrado entre o TRE-RJ e a Universidade Veiga de Almeida (Termo nº 001/2007) visando a concessão de descontos nos cursos oferecidos pela instituição de ensino, com vigência indeterminada - Objetivo(s) estratégico(s) relacionado(s): Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais.

14. Convênio de Cooperação entre o TJ-RJ e o TRE-RJ para a integração tecnológica das informações provenientes dos bancos de dados do TJ-RJ e do TRE-RJ, no sentido de facilitar sua disponibilização, exclusivamente vinculada às atividades funcionais visando a localização de pessoas, comunicações de óbitos e do trânsito em julgado de condenações criminais, de incapacidade civil absoluta (interdição) e de improbidade administrativa, com vigência por prazo indeterminado – Termo nº 003/411/2012 – Objetivo(s) estratégico(s) relacionado(s): Garantir agilidade dos feitos eleitorais; Aprimorar o processo eleitoral.

15. Termo de Convênio nº 003/521/2014 celebrado entre TJ-RJ e o TRE-RJ, objetivando estabelecer programa de cooperação educacional, técnica e científica entre o TRE-RJ e o TJ-RJ para que os servidores dos convenentes participem de cursos, palestras e ações de capacitação realizadas pelo outro com vigência de 24 (vinte e quatro) meses a contar de 02/09/2014. Objetivo(s) estratégico(s) relacionado(s): Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais; Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

16. Instrumento de convênio para disponibilização de oficiais de justiça do TJ-RJ para auxiliar nos trabalhos desenvolvidos junto ao TRE-RJ sem prejuízo de suas funções no órgão de origem, em atividade de citação, intimação, notificação e fiscalização. Vigência de 2 anos prorrogáveis por igual período a contar de 09/09/2014. Objetivo estratégico relacionado: Garantir a agilidade dos feitos eleitorais.

17. Termo de Cooperação Técnica entre o Governo do Estado e o TRE-RJ celebrado em 15/01/13 com prazo indeterminado (Protocolo n.º 7.955/2013), objetivando o intercâmbio de informações relacionadas à área de identificação civil, incluindo dados biográficos e biométricos de interesse específico.

18. Termo de Cooperação técnica e parceria entre o TRE-RJ e a PUC-RIO visando estabelecer um programa de cooperação, intercâmbio científico e tecnológico. Prazo indeterminado, início 22/10/2013.

19. Termo de Parceria nº 01/15, assinado em 28/05/2015, pelo prazo de 1 (um) ano, com a Verbo Educacional Ltda., objetivando a concessão de descontos na área de educação. Objetivo(s) estratégico(s) relacionado(s): Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais; Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia.

20. Convênio nº 002/2014, celebrado com o Banco Santander S.A. (Prot. nº 14.162/2014), objetivando a concessão de empréstimos aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

21. Termo Aditivo ao convênio celebrando em 22/02/2000 com a Caixa Econômica Federal (Prot. nº 63.144/2011), objetivando a concessão de empréstimos aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

22. Convênio nº 01/2011, celebrado com o Banco do Brasil S.A. (Prot. nº 54.498/2008), objetivando proceder ao cadastramento de servidores no PASEP.

23. Convênio celebrado com o Banco do Brasil S.A. (Prot. nº 26.073/2004), objetivando a concessão de empréstimos aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

24. Convênio celebrado com o Banco Sudameris (Prot. nº 18.097/1999), objetivando a concessão de empréstimos e financiamentos aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

25. Convênio celebrado com o Banco Alfa S.A. (Prot. nº 16.842/2002), objetivando a concessão de empréstimos e financiamentos aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

26. Convênio nº 03/2015, celebrado com Comprev Previdência S.A. (Prot. nº 224.130/2014), celebrado com Comprev Previdência S.A., objetivando a concessão de planos de previdência privada e assistência financeira aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

27. Convênio nº 02/2015, celebrado com a ANAJUS (Prot. nº 148.389/2014), objetivando desconto de valores relativos às prestações mensais mediante consignação em folha de pagamento aos servidores ativos, inativos e pensionistas deste Tribunal.

13 (treze) cessões de imóveis do Estado do Rio de Janeiro.

24 (vinte e quatro) cessões de imóveis de Prefeituras Municipais.

37 (trinta e sete) cessões de imóveis do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro.

04 (cinco) cessões de imóveis de órgãos federais.

01 (uma) Cessão de Poder Legislativo Municipal (Campos dos Goytacazes)

01 (uma) Cessão de órgão municipal (Rio de Janeiro, extinta CTC)

01 Termo de Permissão de Uso com prefeitura (Rio de Janeiro)

01 Termo de Cessão de Posse e de Benfeitorias com prefeitura (Niterói)

# Objetivo: Desenvolver a gestão orientada a resultados

Em que pese a periodicidade anual do indicador "Índice de alcance de metas estratégicas", observa-se que dos 39 (trinta e nove) indicadores que integram o plano estratégico (o indicador "Índice de alcance de metas estratégicas" não é computado neste cálculo), apenas 16 apresentaram desempenho dentro do limite desejável ao final de 2015 (sinalização "verde"), isto é, suas metas foram atingidas ou apresentaram desempenho dentro do limite de comportamento desejável, o que corresponde a 41,02% dos 39 indicadores. Apesar de tal resultado demonstrar melhora em relação ao desempenho observado em dezembro de 2014, ainda permanece bastante aquém da meta estabelecida de 80%.

Considerando os resultados apurados, reitera-se a necessidade de realização sistemática das Reuniões de Análise da Estratégia, por se tratar do fórum ideal para avaliação dos fatores que estão impactando no desempenho dos indicadores e identificação das medidas a serem adotadas para garantir o alcance da estratégia institucional. Ressalta-se a necessidade de revisão da fórmula de cálculo do indicador "Índice de Reuniões de Análise da Estratégia" apontada na respectiva análise, bem como a consideração sobre a necessidade de revisão da estrutura da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão.

Ao longo de 2015, foram realizadas quatro Reuniões de Análise da Estratégia, sendo que apenas uma (desdobrada em mais duas) foi realizada em observância ao período estabelecido na normatização deste Tribunal. Tal fator apontou para a acima citada necessidade de revisão da fórmula de cálculo do indicador correspondente.

Observa-se no presente relatório que diversas unidades não realizaram análise de indicadores ou objetivos. Reiterando o que foi apontado no Relatório de Análise da Estratégia de 2014, tal situação demonstra a necessidade de maior apropriação dos indicadores e objetivos estratégicos pelos respectivos responsáveis. Sugere-se, para tanto, reforço nas ações de comunicação da estratégia e um trabalho mais direcionado para as unidades / responsáveis que eventualmente tenham resistência à adoção de práticas rotineiras de mensuração e análise de desempenho.

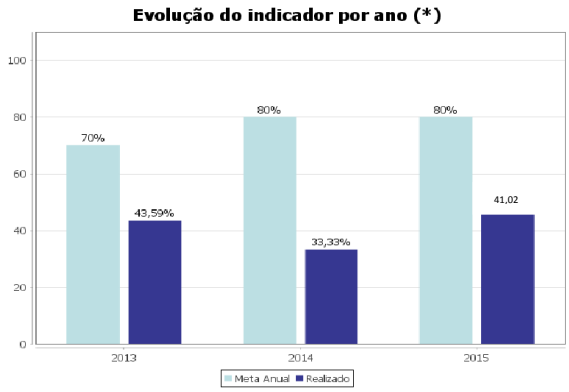
Não houve ao longo de 2015 a realinhamento do portfólio estratégico. Durante os trabalhos de construção do plano estratégico 2016/2021 foram estabelecidas novas diretrizes para identificação e monitoramento das iniciativas estratégicas do Tribunal.

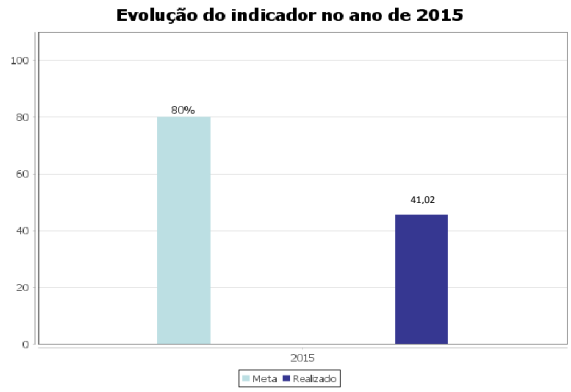
No que se refere ao "Índice de desdobramento da estratégia", o projeto correspondente foi interrompido em razão da construção do novo plano do Tribunal.

O projeto "Metodologia de Gestão de Processos" foi concluído e o "Sistema de Gestão da Estratégia" está em desenvolvimento.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AE 01 - Índice de alcance das metas estratégicas




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O resultado do indicador demonstra o não atingimento da meta estabelecida para o ano de 2015. Apesar de apresentar resultado mais satisfatório do que o observado em 2014 (33,33%), não se pode perder de vista que 6 (seis) indicadores ficaram sem medição, recebendo a pontuação 0 (zero), correspondente à sinalização "preta". O sexto indicador que recebeu a sinalização "preta" não foi mensurado em razão do significativo atraso de análise do projeto sem o qual a medição é inviabilizada. Assim, dos 39 (trinta e nove) indicadores que integram o plano estratégico (o indicador "índice de alcance de metas estratégicas" não é computado neste cálculo), observa-se:

a) 16 (dezesseis) indicadores tiveram desempenho dentro do limite desejável ao final de 2015 (sinalização "verde"), isto é, suas metas foram atingidas ou apresentaram desempenho dentro do limite de comportamento desejável, o que corresponde a 41,02% dos 39 indicadores.

b) 10 (dez) indicadores apresentaram desempenho insatisfatório (sinalização "vermelha"), o que corresponde a 25,64% dos 39 indicadores

c) 5 (quatro) indicadores demandam atenção (sinalização "amarela"), o que corresponde a 12,82% dos 39 indicadores

d) 4 (quatro) indicadores não foram mensurados, apesar de operacionais (sinalização "preta")

- EO 08 – Índice de Agilidade na Tramitação dos Processos de Aquisição de Bens e Serviços

- IT 01 – Índice de Adequação das Instalações Físicas

- IT 02 – Índice de Adequação dos Materiais Permanentes

- IT 03 – Índice de Instalações Acessíveis

e) 1 (um) indicador não foi mensurado em razão do significativo atraso de análise do projeto sem o qual a medição se torna inviável (sinalização “preta”)

- GP 05 – Índice de Cartórios Eleitorais Participantes no Espaço Colaborativo

f) 1 (um) indicador não foi mensurado em razão da verificação de sua inconsistência após a conclusão do projeto correspondente, cuja conclusão teve significativo atraso (sinalização “preta”)

- GP 03 – Índice de Adequação às Competências Organizacionais

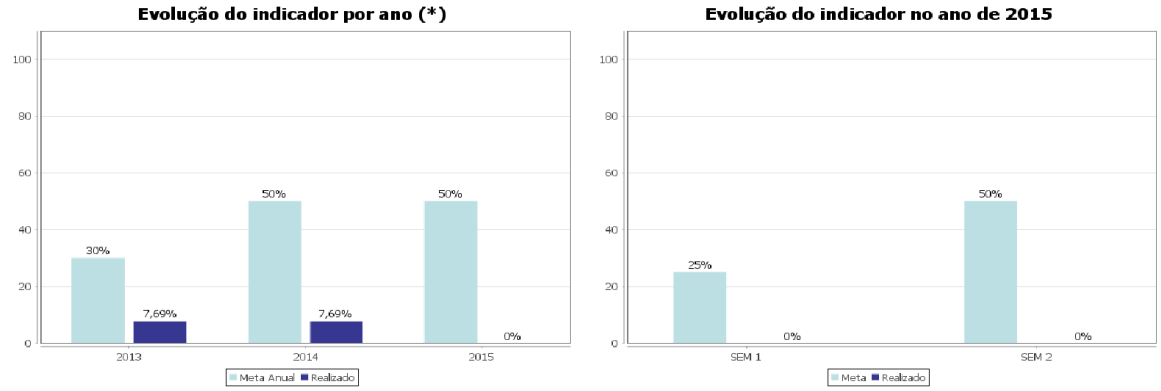
g) 2 (dois) indicadores não foram mensurados, sem prejuízo à pontuação (não computam no cálculo do desempenho do objetivo):

- EO 10 – Percentual de implementação de Planos de Ação e Projetos resultantes das Avaliações das Eleições (indicador bianual – mantido desempenho da última mensuração em 2014 – próxima medição somente no final de 2016);

- ACE 01 – Índice de Acesso à Justiça – indicador excluído do plano estratégico em agosto de 2015

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AE 02 - Índice de desdobramento da estratégia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O indicador não alcançou o desempenho estimado para o ano de 2015, isto é, 50% de unidades desdobradas, o que corresponde a 6 unidades, mantendo-se a mesma situação do primeiro semestre de 2014, com apenas uma unidade desdobrada, qual seja, a Secretaria de Tecnologia da Informação.

No segundo semestre de 2013 foi iniciado o processo de desdobramento da estratégia institucional para outras duas unidades – Secretaria de Gestão de Pessoas e Secretaria de Administração. A conclusão dos trabalhos ficou condicionada à finalização do processo de formulação da estratégia 2016/2021, ocorrida em dezembro de 2015, tendo em vista a necessidade de garantir o devido alinhamento entre o novo plano estratégico e os planos desdobrados.

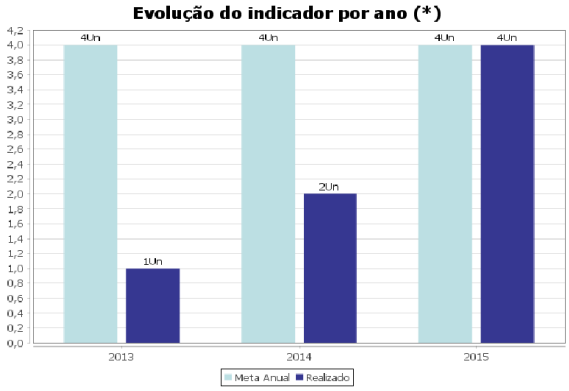
Ocorre que o Plano Estratégico 2016/2021 introduziu um modelo estruturado de mensuração de desempenho, que consiste na composição de indicadores que se articulam, a partir de relações de causa e efeito, adotando como premissa os fatores críticos associados aos objetivos estratégicos. Tal modelo permitiu o desdobramento dos indicadores estratégicos para o nível tático, agregando indicadores dos dois níveis em um sistema único.

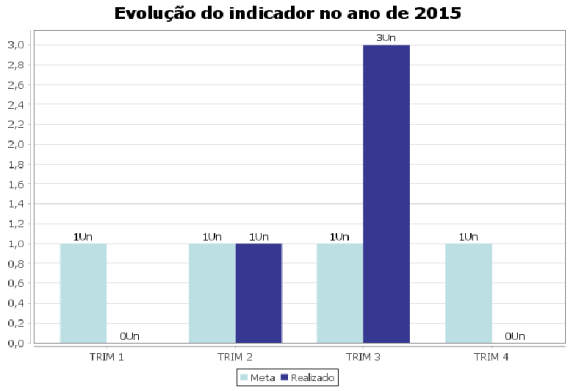
Considerando esse contexto, a iniciativa “Desdobramento da Estratégia para as unidades do TRE-RJ” deverá ser reavaliada, a fim de que se delibere sobre a revisão de seu escopo, considerando o sistema de indicadores a vigorar a partir de 2016.

Vale reiterar o impacto positivo do desdobramento da estratégia, não apenas sobre o objetivo a ele vinculado, mas também sobre todos os demais objetivos a serem consignados na estratégia do TRE-RJ, na medida em que as unidades passam a ter seus próprios mapas estratégicos ou painéis de contribuição alinhados à estratégia organizacional, oportunizando a sinergia de esforços, a otimização de recursos, o acompanhamento do desempenho das unidades de forma objetiva, a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas e, consequentemente, a concretização da estratégia.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: AE 03 - Número de reuniões de análise da estratégia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A primeira Reunião de Análise da Estratégia do ano de 2015 foi realizada no dia 28 de maio, com pauta relativa ao desempenho global de 2014.

A reunião foi, portanto, realizada tardiamente em relação ao que disciplina o Ato GP nº 391/2012, uma vez que a análise global do exercício anterior deve ser feita em RAE realizada em fevereiro do ano subsequente.

A segunda RAE do ano foi realizada no dia 9 de julho, com pauta relativa ao primeiro trimestre de 2015, mantido, portanto, o atraso da pauta, já que o primeiro trimestre de cada ano deve ter seu desempenho avaliado em maio de 2015.

No dia 23 de julho foi realizada RAE extraordinária, ainda com pauta relativa ao primeiro trimestre de 2015.No dia 20 de agosto foi realizada a quarta RAE de 2015 (terceira do terceiro trimestre), cuja pauta abordou o desempenho do segundo trimestre de 2015.

Esta última garantiu o alinhamento da pauta aos prazos estabelecidos no Ato GP 391/2012 ("As Reuniões de Análise da Estratégia deverão ser realizadas trimestralmente, nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro").

Nesse sentido, a meta acumulada foi atingida, uma vez que até o terceiro trimestre deveriam ser realizadas três RAE. Destaca-se, contudo, que a questão principal não se restringe ao número de reuniões, mas à manutenção do alinhamento entre as reuniões e os trimestres de análise.

O alinhamento observado em agosto deve-se à aprovação do cronograma de atividades apresentado pela ASPLAN na RAE realizada em 28/05/2015. A medida é relativa a uma das atividades elencadas no plano de ação que tem por finalidade otimizar o desempenho do indicador e, via de consequência, do objetivo "Desenvolver a gestão orientada a resultados".Estima-se que a implantação do projeto "Sistema de Gestão da Estratégia" (GERIR), em fase de desenvolvimento, otimizará o tempo de tramitação do processo.

Devido à complexidade do sistema, o prazo inicialmente estimado para conclusão do projeto não foi alcançado.

A última RAE de 2015 deveria ter sido realizada no mês de novembro, com pauta relativa ao 3º trimestre de 2015. Ocorre que em razão dos trabalhos de construção do Plano Estratégico 2016/2021, os quais envolveram em tempo e recursos integrais a equipe da ASPLAN, não foi possível concluir o relatório daquele período em tempo hábil, não sendo, portanto, realizada a reunião.

Importante salientar a necessidade de revisão da forma de medição do indicador, uma vez que a forma atualmente utilizada não expressa de forma clara o desempenho do objetivo. Isto, porque o que se pretende é a realização de uma reunião por trimestre, ao mínimo, desde que tal reunião tenha como pauta o período de avaliação imediatamente anterior. Com a medição vigente, observa-se a distorção gerada no desempenho apresentado. O resultado do indicador no 4º trimestre foi "vermelho", uma vez que não foi realizada reunião no período. Ao longo do ano, somente uma reunião (desdobrada em três), foi realizada com pauta correspondente ao período de análise. No entanto, foram realizada quatro reuniões no ano, acarretando no resultado satisfatório (verde) do objetivo.

Assim, sugere-se a revisão da fórmula de cálculo do indicador, a fim de que seja avaliada a realização de reunião em consonância com a periodicidade prevista e cuja pauta aborde do desempenho do período imediatamente anterior.

Sugere-se, ainda, a reavaliação da estrutura desta Assessoria, que vem sendo demandada cada vez mais em todos os seus âmbitos de atuação - estratégia, projetos, processos e estatística.

Não se pode perder de vista a importância das Reuniões de Análise da Estratégia por constituírem-se no fórum ideal para o diálogo estratégico, onde são avaliados objetivos, indicadores, metas e iniciativas estabelecidos pela estratégia institucional e o desempenho organizacional sistemicamente, orientando a tomada de decisões de forma objetiva e com foco em resultados.

Sob tal aspecto, a não realização dessas reuniões constitui-se em risco ao processo de gestão estratégica, uma vez que eventuais desvios poderão não ser corrigidos no tempo necessário para obtenção dos resultados almejados pelo TRE-RJ.

# Objetivo: Prestar serviços de excelência

A Ouvidoria do TRE/RJ, na data do dia 21 de março de 2016, passou por reformulação decorrente da aprovação da resolução que regulamenta o serviço, que passará a integrar a assessoria administrativa da Presidência.

Essa alteração foi necessária em razão da fusão entre a Vice-Presidência e a Corregedoria Regional Eleitoral, e a consequente absorção do serviço pela Presidência, tendo em vista que se entendeu razoável que a Corregedora fosse também Ouvidora do Tribunal, já que muitas reclamações recebidas nos serviço são referente a servidores.

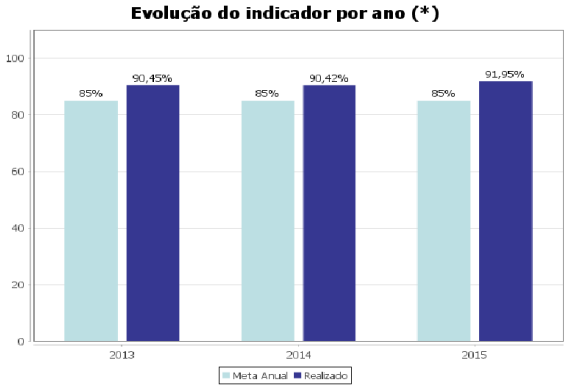
Portanto, mesmo antes da alteração formal, a Ouvidoria já vinha funcionando na assessoria administrativa da presidência onde foi possível observar, in loco, a realização do serviço. E foi possível concluir que muitas dificuldades na execução do atendimento impactam diretamente na medição dos resultados. A uma porque verificou-se que nem todas as ligações recebidas são registradas, sobretudo aquelas que fogem ao escopo da Ouvidoria, tais como, prestação de informação sobre agendamento ou solicitação do número de telefone da CAT. A duas porque as respostas das unidades às demandas repassadas pela Ouvidoria nem sempre resolvem o que foi solicitado.

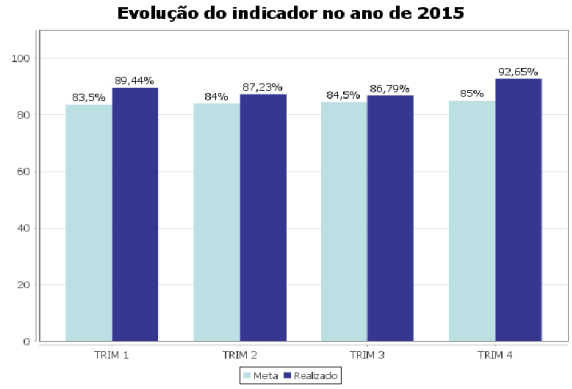
Quanto ao não registro de todos os atendimentos, verifica-se que todas as avaliações feitas anteriormente foram afetadas, já que se acreditava que todos os atendimentos eram registrados, e se concluía que seus resultados seriam bons demais justamente porque a maioria das demandas seriam de prestação de informações triviais. Uma inverdade! Com relação às respostas das unidades não atenderem ao solicitado de fato, isso não só impacta nos resultados, como impacta na motivação dos servidores, que acaba por causar o não registro dos atendimentos. Impacta nos resultados porque registra-se que soluções foram fornecidas, quando, na verdade, o problema não foi solucionado. E desmotiva os servidores porque se vêem realizando um trabalho de "enxugar gelo".

Portanto, na realidade em que se encontra, a Ouvidoria não está em condições de ser avaliada pelas suas variáveis e pelos seus indicadores. Primeiro é preciso reestruturar o serviço, para depois avaliar de forma fidedigna seus resultados. É previsto que a partir do segundo semestre as avaliações possam ser feitas observando números reais, e talvez até sugerindo alteração dos seus indicados e das suas variáveis.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: PSE 01 - Índice de Satisfação do Cliente Externo




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A satisfação vem crescendo, de 91,95% é a maior registrada desde 2013.

O que pode ser explicado, pelo menos em parte, pela melhora nos serviços prestados pela página da internet. Já que o indicador também vem apresentando um crescimento constante desde 2013. O que demonstra que a sistemática adotada pela SEINTE, a partir do tratamento das informações obtidas com a pesquisa, vem se mostrando bem eficiente.

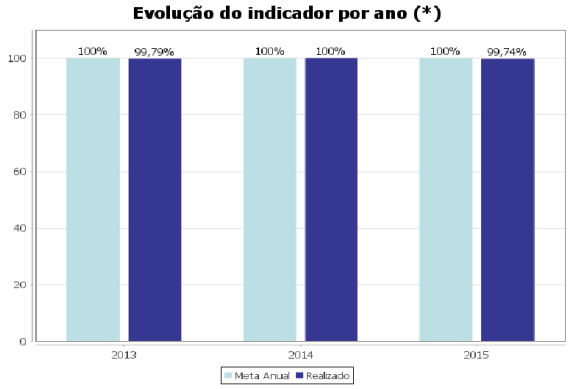
A implantação do Comitê dos Portais traz a perspectiva de que teremos um crescimento ainda mais expressivo para o próximo ano.

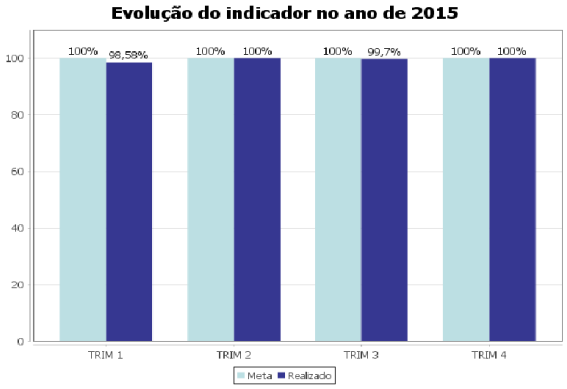
Cabe ressaltar, no entanto, que a pesquisa com o público das zonas vem apontando para a necessidade de melhoria da infraestrutrua. É essencial que a velocidade de tratamento acompanhe a periodicidade da pesquisa, já que de nada adianta realizar nova medição se não forem implementadas medidas para melhorar a situação identificada como insatisfatória. Considerando tais aspectos, o Comitê Gestor da Estratégia deliberou na Reunião de Apresentação do Relatório de Desempenho do Planejamento Estratégico referente ao 2º trimestre de 2014, realizada no dia 5 de setembro de 2014, pela elaboração de plano de ação objetivando que os resultados da pesquisa sejam trabalhados de forma sistemática para gerar ações de melhoria, em especial no que tange à infraestrutura física, bem como para que seja dado feedback aos cartórios eleitorais sobre o aproveitamento dos resultados apurados pela pesquisa para a implementação das ações de melhoria.

A elaboração do plano de ação ficou sob responsabilidade da Secretaria de Administração. No entanto, até o presente momento o plano não foi submetido à apreciação do Comitê Gestor da Estratégia para aprovação. Logo a falta de atuação nesse sentido deixará pouca margem para a melhoria do desempenho do indicador, que já se encontra em um patamar bastante elevado nos outros quesitos avaliados, como já mencionado anteriormente.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: PSE 02 - Índice de Respostas a Contatos Dirigidos à Ouvidoria




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Da análise dos dados extraídos do Sistema de Ouvidoria, foi verificado que meta foi alcançada em 100%, no período de referência, ou seja, não houve contato sem resposta.

Da análise comparativa com o trimestre anterior, quando foram registrados 664 atendimentos, observa-se que o quantitativo apresentou queda, no entanto, deve ser levado em conta que, na verdade, esta diferença ocorreu, em razão da greve dos servidores da Justiça Federal, o que alavancou o número de ocorrências do terceiro trimestre.

Já, em comparação com o mesmo período de 2014, pode-se verificar que o quantitativo variou pouco, tendo aumentado em 28 ocorrências.

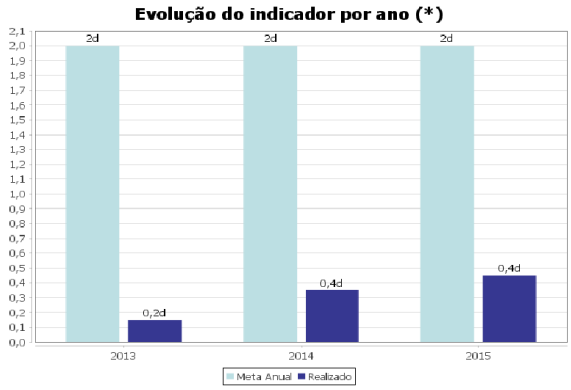
Para aferição, consideramos apenas as respostas definitivas a cada contato, excluídas as inadmitidas, as isentas de respostas e as redirecionadas a outros órgãos.

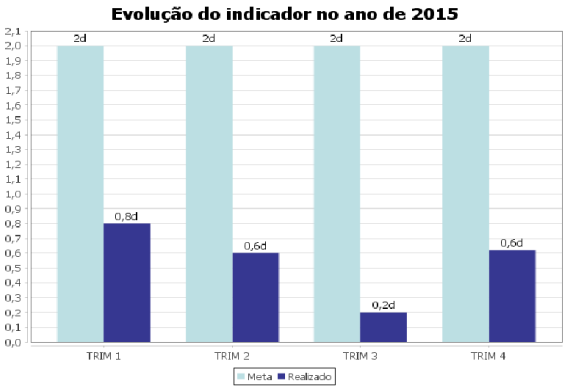
Registra-se que dentre as 4 ocorrências que aparecem no gráfico do relatório de controle estatístico e que representam 1,3% das ocorrências redirecionadas a outra unidade, uma delas é referente a denúncia inadmitida.

Observa-se, ainda, que a ocorrência pendente no relatório do último trimestre, resta solucionada.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: PSE 03 - Tempo Médio de Resposta a Contatos Dirigidos à Ouvidoria




(*) Polaridade: Quanto menor melhor

Houve um pequeno acréscimo no tempo médio geral para atendimento das ocorrências (1,6 dias), o que pode ser justificado pela fusão da Vice-Presidência com a Corregedoria, mudança da Ouvidoria para a Presidência, bem como mudança na Administração.

Trata-se, obviamente, de evento periódico, mas levando-se em consideração o número de servidores que estão atuando, hoje, diretamente na Ouvidoria, ainda não se pode afirmar que este tempo irá diminuir.

# Objetivo: Aprimorar o processo eleitoral

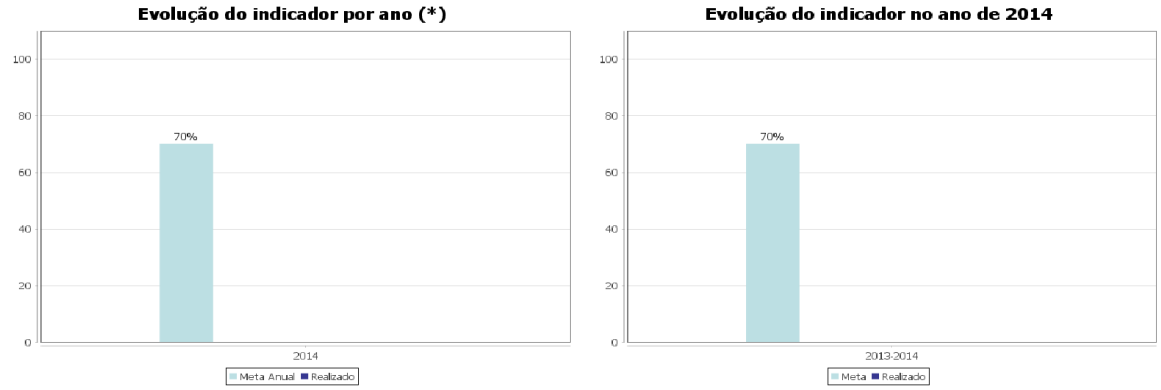
Não foi possível medir o desempenho do indicador "Percentual de implementação de planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições" tendo em vista que ainda não foi criada metodologia que tornasse exequível a conversão das sugestões registradas nas avaliações das eleições de 2014 em propostas de planos de ação. No entanto, as sugestões de melhorias foram catalogadas e estão sendo trabalhadas pela administração. Só após o final das eleições, quando da nova análise, ficará claro se as mesmas poderão ser tratadas como planos de ação. Caso negativo, o indicador se manterá com sua medição prejudicada.

Em relação ao indicador "Percentual de mesários voluntários", uma vez que o indicador refere-se às eleições 2014, não havendo medição no exercício de 2015, reporto-me à análise realizada no 4º trimestre daquele exercício.

No que tange ao indicador "Percentual de eleitores com cadastro biométrico", apesar de todos os esforços da administração na ampliação do atendimento ordinário ao longo de 2015, chegando a 140 Zonas Eleitorais com kits biométricos instalados, atingiu-se 580.915 eleitores biometricamente cadastrados, constituindo 4,77% do eleitorado fluminense. O desempenho é obviamente insuficiente, principalmente se analisado adstrito à meta estabelecida pelo TSE, que objetiva o atingimento de 40% do eleitorado em 2016, ou seja, 4.957.262 eleitores. Portanto, considerando a meta do Tribunal Superior, torna-se imperiosa a ampliação do atendimento biométrico à totalidade das Zonas do Estado (249). Oportuno registrar que, por se tratar de ano eleitoral, este Regional encontra-se impedido de lançar mão do recurso da convocação da população para revisão de eleitorado, ante ao impedimento expresso regulamentar.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 10 - Percentual de implementação de planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições

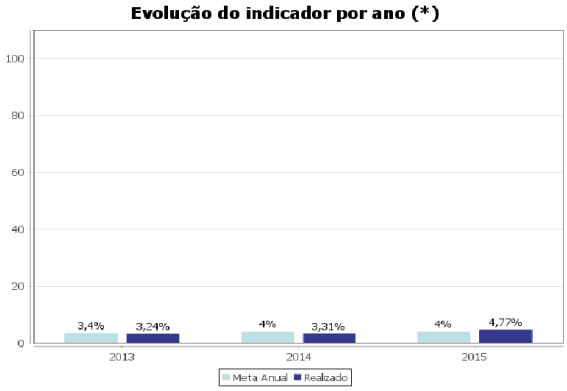


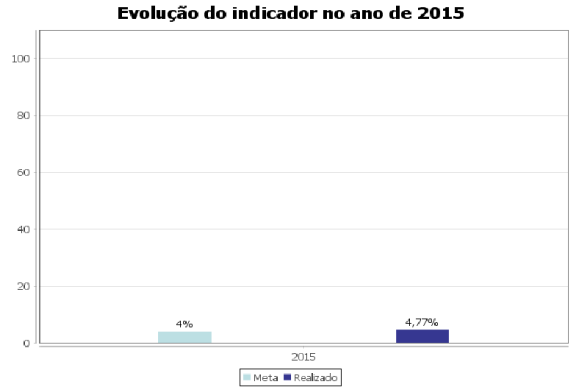

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A análise do presente indicador encontra-se prejudicada em razão da inexistência de planos de ação decorrentes da última avaliação das eleições, ocorrida em 2012. A avaliação das eleições de 2014 ainda não ocorreu, estando em andamento os trabalhos da comissão instituída com a finalidade de organizá-la. Faz-se necessário que da próxima reunião de avaliação das eleições resultem planos de ação, a fim de evitar que o indicador permaneça sem medição, além de outros benefícios decorrentes dessa prática.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 11 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Em 2015 houve um significativo acréscimo no número de zonas eleitorais com atendimento biométrico. O ano encerrou-se com um total de 146 zonas eleitorais realizando atendimento com coleta de dados biométricos.

O TSE definiu uma elevada meta para 2016, que envolvia o recadastramento de aproximadamente 5 milhões de eleitores para o estado do Rio de Janeiro. A partir de março de 2015 iniciou-se o trabalho de adequação dos cartórios e distribuição dos kits biométricos disponíveis de modo a se iniciar o atendimento o quanto antes.

O TSE adquiriu e encaminhou novos kits em grande quantidade, porém a entrega atrasou e houve problema com a configuração do software para sua utilização, o que atrasou o início da utilização dos mesmos. Assim, o TRE-RJ procurou dar prosseguimento às instalações nos locais que tinham sido definidos no planejamento encaminhado ao TSE no ano anterior, porém a meta definida era muito superior ao eleitorado daqueles locais, necessitando da implantação da biometria em diversos outros locais, o que não foi possível devido a limitações da estrutura dos cartórios e dificuldades na obtenção de locais e apoio de outros entes públicos para atendimento extraordinário por meio de revisão do eleitorado.

Desta forma, foram feitos esforços para avaliar os cartórios que poderiam ter suas estruturas adaptadas para o recebimento dos kits biométricos e feito um planejamento para instalação dos novos kits. Os novos kits trouxeram a necessidade de atualização do sistema operacional dos computadores dos

cartórios, uma vez que o kit 2015 só funciona com o sistema Windows 7 e os cartórios ainda estavam com o sistema Windows XP, o que acabou por dificultar o processo de instalação dos kits em razão da necessidade de troca dos computadores dos cartórios.

Foi necessário adequar o ritmo de instalação dos kits à velocidade de instalação e configuração dos computadores, considerando a reduzida equipe para instalação dos sistemas, instalação física dos kits nos locais e configurações e acertos posteriores. Ainda assim, o ritmo de instalações foi superior ao das adequações físicas nos cartórios em virtude das dificuldades para realização de obras civis para adequação dos espaços e adaptação para acesso a pessoas com problemas de mobilidade reduzida, uma vez que o atendimento passou a depender do comparecimento do eleitor ao local onde está instalado o kit biométrico. As recomendações apresentadas na avaliação anterior permanecem, de modo que se recomenda que as unidades do TRE se preparem para atender às demandas de cadastramento biométrico (adequação para atendimento a pessoas com mobilidade reduzida e ampliação da infraestrutura e do espaço nos cartórios para instalação de kits na mesma quantidade de computadores de atendimento ao público e um planejamento das revisões do eleitorado com recadastramento biométrico). Recomenda-se também que seja elaborado planejamento para atendimento ao esperado aumento no volume de atendimentos no período de fechamento do cadastro, uma vez que o atendimento biométrico é mais lento e retrito aos kits disponíveis em cada local.

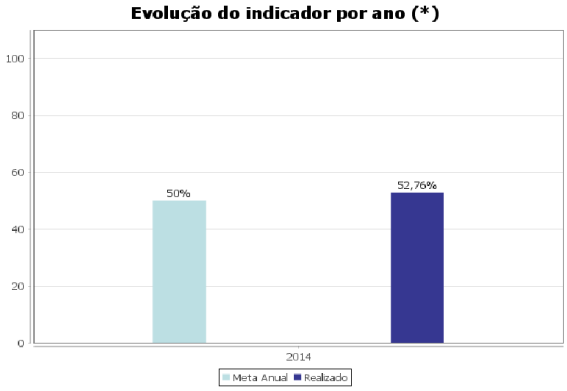
Os principais riscos identificados no processo são: falta de estrutura para realização do atendimento biométrico (impossibilidade de espaço para instalação de kits nos cartórios para o atendimento ordinário) e, para os casos de revisão do eleitorado, a reduzida previsão orçamentária disponibilizada pelo TSE para contratação de pessoal para apoio ao atendimento e montagem e manutenção da infraestrutura.

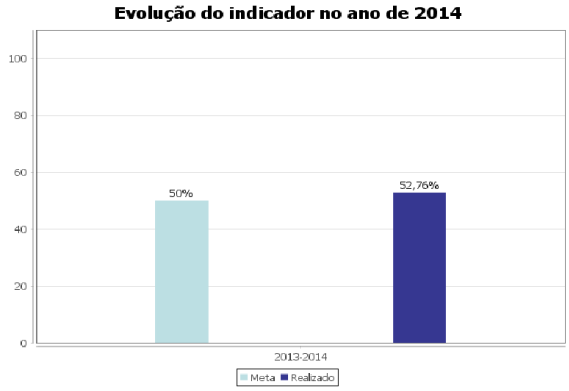
Recomenda-se que seja estipulada uma meta de 8% para 2016 frente à reduzida perspectiva de melhoria na infraestrutura dos demais cartórios para a instalação de kits para atendimento rotineiro com coleta de dados biométricos e considerando o curto tempo disponível para atendimento aos eleitores em ano de eleição, uma vez que o cadastro eleitoral permanecerá fechado durante o período eleitoral.

Cabe destacar que o TSE forneceu kits biométricos suficientes para atender a todos os cartórios eleitorais, o que reforça a necessidade de aumento de espaço e melhoria na infraestrutura dos cartórios eleitorais, uma vez que o atendimento com biometria demanda maior espaço físico e adequações no layout de atendimento para possibilitar a instalação do kit biométrico e o atendimento aos eleitores.

Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 12 - Percentual de Mesários Voluntários




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Inicialmente, cabe destacar que por meio das discussões realizadas ao longo do ano no grupo de trabalho do Projeto Mesário Voluntário, criado na plataforma EAD do Tribunal, pudemos verificar que o nível de entendimento dos servidores das zonas eleitorais sobre a importância de se realizar uma gestão do efetivo de mesários, para a obtenção do quantitativo de mesários que precisam ser captados, está acima do previsto.

Foram muitas as zonas eleitorais que passaram a realizar tal controle durante o desenvolvimento do projeto. Da mesma forma, está acima do previsto a compreensão, pelos servidores dos cartórios eleitorais, da importância de se realizar um trabalho de captação de mesários voluntários e de manutenção desses voluntários nos pleitos seguintes.

Cumpre esclarecer, ainda, que a apuração do quantitativo de mesários voluntários em 2014 não foi realizada por meio do Sistema ELO, conforme estabelecido pelo indicador. A notícia de que um novo módulo convocação está sendo elaborado pelo TSE e o consequente questionamento da utilização do módulo atual pelas zonas eleitorais, fez a equipe do projeto entender ser necessário o estabelecimento de outras formas de controle já em 2014.

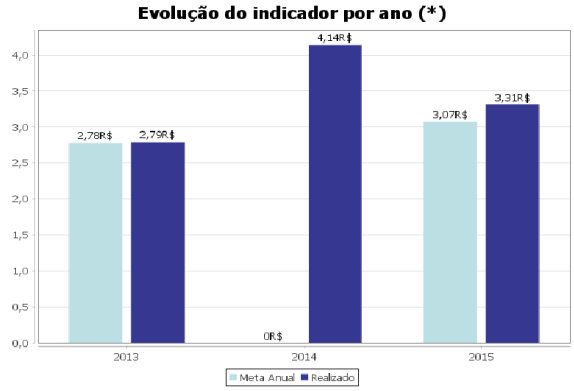
Dessa forma, alteramos o modelo do termo de posse dos mesários para que este contivesse campo a ser preenchido com a informação sobre voluntariado. Com base nos termos de posse, os cartórios responderam um questionário, disponibilizado na intranet do Tribunal por meio do Sistema Avalon, onde informaram, após consulta aos termos, o número de voluntários em 2014. Assim, acreditamos que obtivemos informações mais fidedignas.

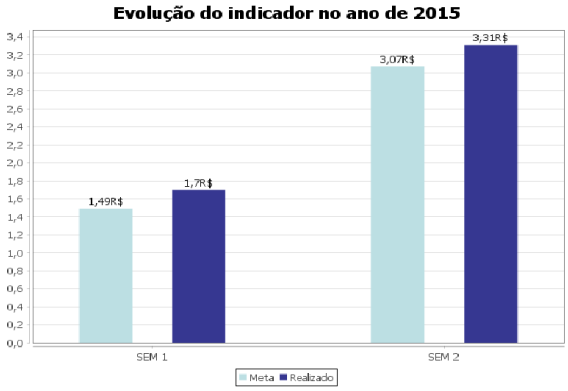
# Objetivo: Buscar a excelência na gestão de custos operacionais

A unidade responsável não apresentou análise para o período.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: EO 09 - Custo de Manutenção da Estrutura




(*) Polaridade: Pendular

As variações percentuais foram calculadas considerando os saldos do 2º semestre de 2013 já corrigidos. A atualização monetária foi feita pelo IPCA, abrangendo o período de janeiro de 2014 a dezembro de 2015. O fator de atualização resultante foi 1,1874325 e a fonte da informação é o site do Banco Central do Brasil.

Com base unicamente no prisma financeiro, extrai-se que o comportamento dos custos apresenta-se fora da margem estabelecida. O menor percentual de variação e, portanto, mais próximo da meta, foi detectado nos custos de locação de imóveis, 5,9% de incremento. A variação mais extrema foi observada nos custos de limpeza, com um aumento de quase 154%. Por outra via, ocorreram reduções significativas nos custos de telefonia de (24,51%), combustíveis (30,05%), demais materiais de consumo (40,97%) e manutenção de TI (28,85%). Os demais custos operacionais também registraram decréscimo na ordem de 14,09%.

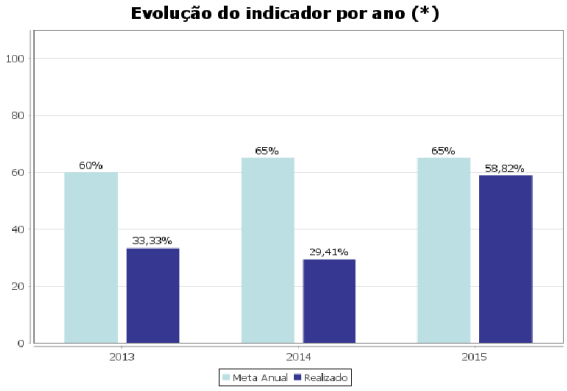
Referindo-se aos custos com segurança, a presente análise não é aplicável, tendo em vista a inexistência de contratos abarcando esse tipo de despesa no exercício de 2013.

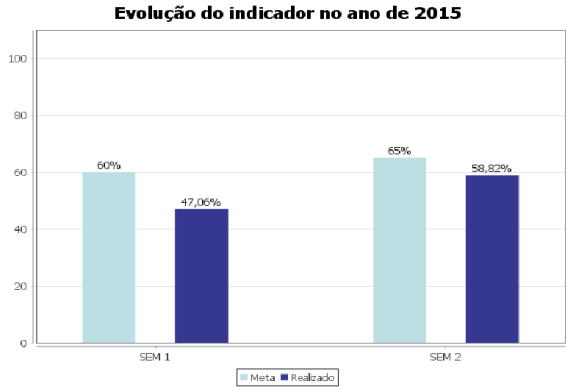
# Objetivo: Promover a responsabilidade ambiental

Análise não registrada pela unidade responsável.

Desempenho acumulado no ano

Indicador: RSA 01 - Índice de Desempenho Ambiental




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

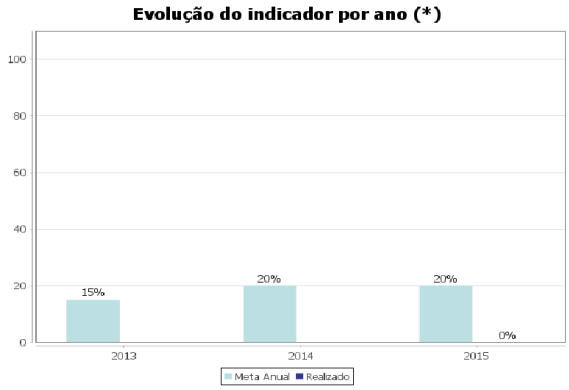
Análise não registrada pela unidade responsável.

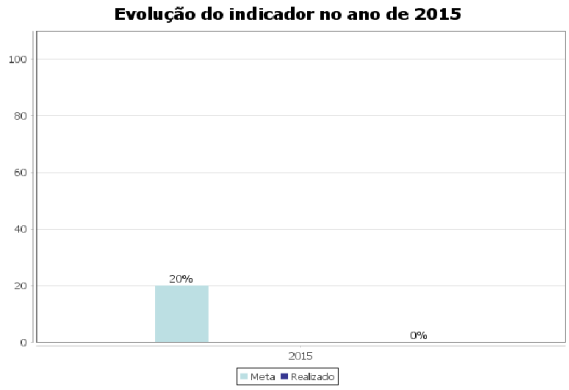
# Objetivo: Garantir a infraestrutura adequada ao funcionamento do TRE-RJ

Análise, para o período, não apresentada pela unidade responsável.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: IT 01 - Índice de adequação das instalações físicas



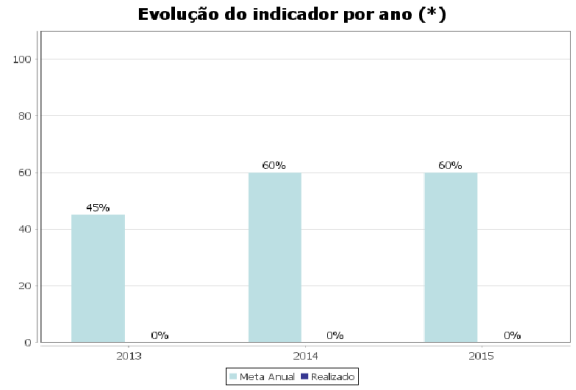



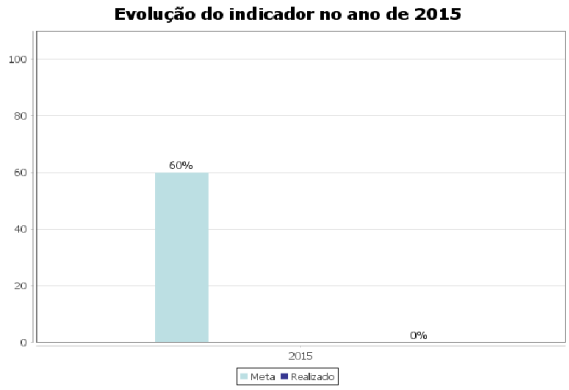

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A medição deste indicador encontra-se prejudicada. A unidade responsável não possui recursos humanos suficientes para realizar a coleta de dados em tempo hábil para a análise, bem como não possui ferramenta que possa tratar estatisticamente os dados, caso fossem coletados.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: IT 02 - Índice de adequação dos materiais permanentes



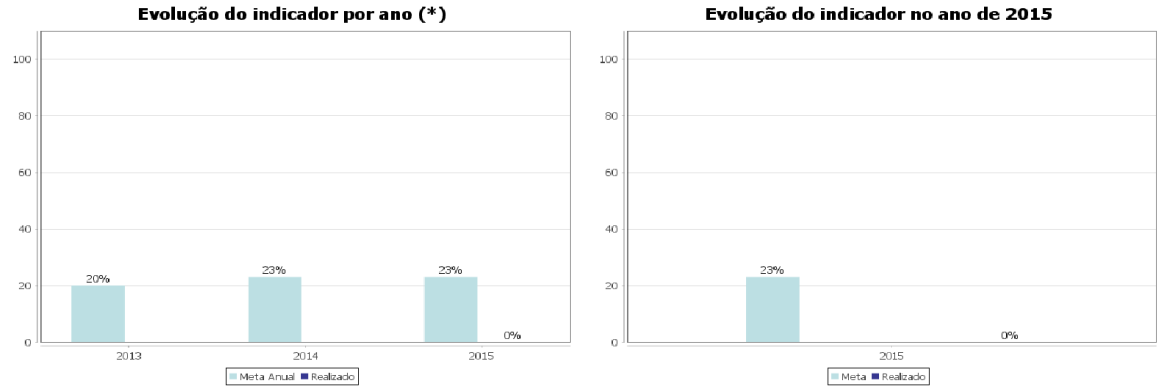




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Análise do período não apresentada pela unidade responsável.

## Desempenho acumulado no ano

## Indicador: IT 03 - Índice de instalações acessíveis




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

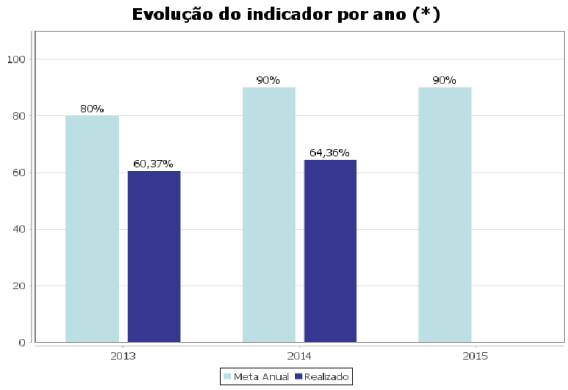
A medição deste indicador encontra-se prejudicada. A unidade responsável não possui recursos humanos suficientes para realizar a coleta de dados em tempo hábil para a análise, bem como não possui ferramenta que possa tratar estatisticamente os dados, caso fossem coletados.

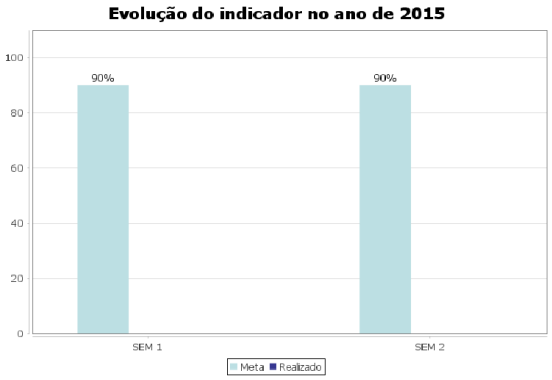
# Objetivo: Garantir a agilidade dos processos administrativos

A unidade responsável não apresentou análise para o período.

## Desempenho acumulado no ano

### Indicador: EO 08 - Índice de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A unidade responsável não apresentou análise para o período.

# ANEXO II

# ANÁLISE DOS OBJETIVOS

# E

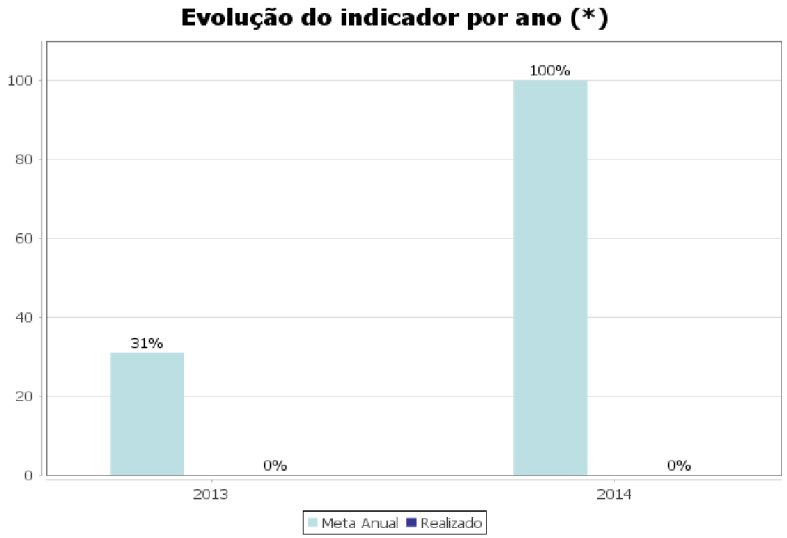
# INDICADORES ESTRATÉGICOS

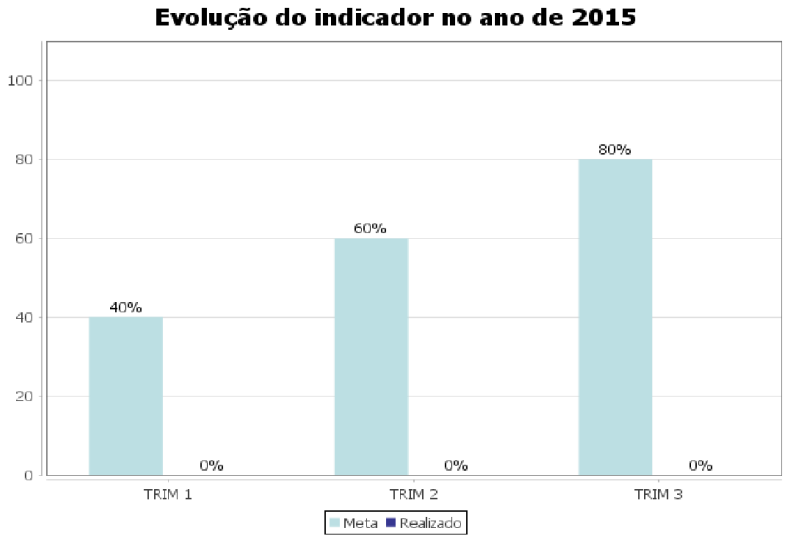
## 3º TRIMESTRE/2015

# Objetivo: Facilitar o acesso à Justiça Eleitoral

1 - As ações desempenhadas pela EJE mostraram que os incentivos da nova Administração da Escola foram bem sucedidos, com mais de 100% de aumento nas demandas do Programa do TRE Vai à Escola, tendo sido atendidos quase a totalidade das solicitações. Os atendimentos não realizados decorreram de necessidade de desmarcação por parte dos juízes participantes do evento. Os outros programas, TRE Cidadão e Eleitor do Futuro, permanecem apresentando resultados negativos. Primeiro porque o TRE Cidadão foi descontinuado, e aguarda a exclusão no processo de avaliação. Já o Programa Eleitor do Futuro não tem sido incentivado pela unidade, por conta da falta de infraestrutura da Escola. Dessa forma, pode-se concluir que a EJE vem atendendo ao objetivo estratégico de facilitar o acesso à justiça, mesmo diantes das carências apresentadas pela unidade, de servidores e recursos materiais. As metas impostas só serão alcançadas, contudo, após a reavaliação dos programas e da estrutura da unidade.
2 - A Justiça Eleitoral Itinerante não mostra resultados melhores em relação ao último trimestre. Apenas 2 ações foram solicitadas e nenhuma atendida. Isso se justifica por 2 principais motivos: 1º - todos os esforços do Tribunal estão sendo dispensados ao cumprimento do cronograma do cadastramento biométrico; 2º - a sistematização da Justiça Eleitoral Itinerante, que visa criar estratégias de realização das ações, as quais poderiam subsidiar a elaboração do calendário de ações de uma justiça itinerante eficaz, efetiva e ativa, não foi ainda implementada.

# Indicador: ACE 01 - Índice de acesso à Justiça



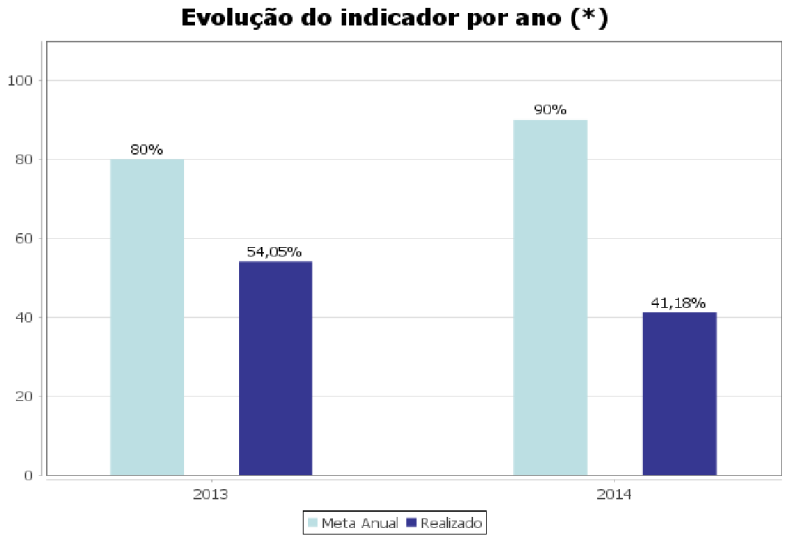



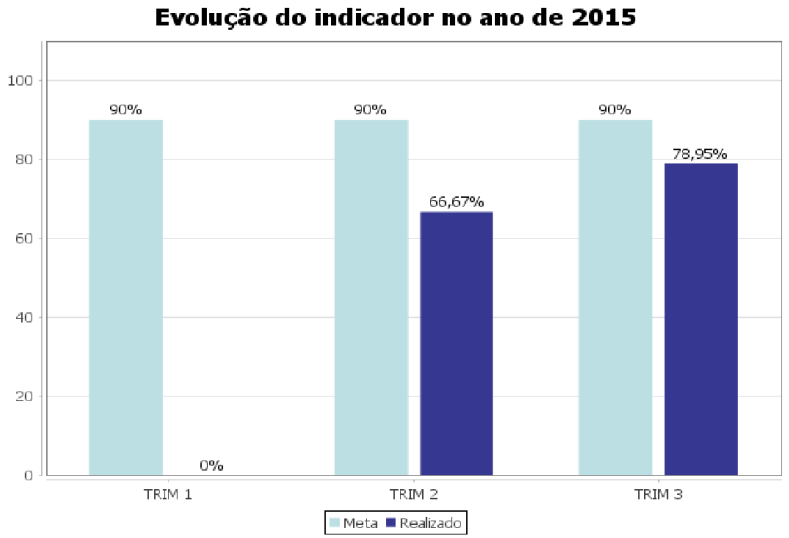

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O ACE 01 que mede o percentual de municípios que não são sede de zona eleitoral atendidos pela Justiça Eleitoral Fluminense (seja por meio de estrutura física ou justiça itinerante) foi excluído na última RAE realizada no mês de agosto. Constatou-se, para justificar a exclusão, que

atender municípios não sede de zona eleitoral não indica de fato que esteja ocorrendo a facilitação do acesso à justiça eleitoral. Isso porque esses municípios estão próximos da comarca sede de zona eleitoral que os abrange, não havendo prejuízo para população a inexistência de um posto de atendimento fixo no próprio município. Contrapôs-se a isso a realidade da maioria dos outros Municípios, de extensão territorial e eleitorado consideravelmente maiores, em que as zonas eleitorais existentes aglomeram-se no mesmo prédio, ou muito próximas uma das outras. Dessa forma, é preciso avaliar por outros parâmetros quais são as reais necessidades de um município no processo de facilitação do acesso à justiça eleitoral. Além disso, com a edição da Resolução TSE nº 23422/2014, em que há previsão de 1 única zona eleitoral ficar responsável por até 5 municípios, a meta de atendimento de 100% dos municípios não sede de zona eleitoral como indicativo de ampliação de acesso à justiça eleitoral se tornou sem valor.

# Indicador: ACE 02 - Índice de atendimento às demandas de ações de acesso




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Com relação às ações realizadas pela EJE, o saldo neste trimestre foi:
PROGRAMA ELEITOR DO FUTURO: 0 solicitação e 1 realização. Essa única ação foi inicialmente solicitada como "TRE vai à escola", mas em razão da

impossibilidade de realização do evento nesses moldes, foi atendido pelo Programa Eleitor do Futuro.

TRE VAI À ESCOLA: 17 solicitações, das quais 14 foram atendidas. Das 3 ações não atendidas, 2 não ocorreram por conta de necessidade de desmarcação pelo juiz participantes. E 1 foi repassada para o Eleitor do Futuro, conforme acima mencionado.

TRE CIDADÃO: 0 solicitação e 0 realização.

As estratégias implementadas pela nova Direção da EJE, que justificou a evolução dos bons resultados apresentados na análise do trimestre passado, mostram-se positivas e bem sucedidas, dado o aumento de mais de 100% na demanda do TRE vai à Escola, sendo possível atender quase a totalidade das solicitações. Os outros programas mantiveram os mesmos índices, o que aponta para necessidade de repensar os projetos, sobretudo por que as análises vêm apresentando os mesmos números.

O Programa Eleitor do Futuro não teve os resultados melhorados por conta da falta de infraestrutura adequada na unidade responsável. O número de servidores reduzidos na EJE, hoje, não permite o investimento no projeto. Precisa-se antes reestruturar a unidade para atingir melhores resultados.

No que tange ao TRE Cidadão, que é uma parte da Justiça Itinerante, com fim de fomentar a cidadania, na verdade, foi descontinuado. Principalmente em razão da Justiça Itinerante ter sido interrompida para reavaliação.

Por fim, com relação à Justiça Itinerante, como dito, foi interrompida para reavaliação da estrutura utilizada. O projeto está em fase de finalização. Soma-se a isso o cumprimento do cronograma do cadastratamento biométrico.

# Objetivo: Aprimorar a comunicação com os públicos externos

Análise – Objetivo Estratégico “Aprimorar a comunicação com os públicos externos” – 3º trimestre - 2015

No 3º trimestre de 2015, o objetivo estratégico “Aprimorar a Comunicação com os Públicos Externos” apresentou desempenho um pouco inferior ao do trimestre anterior. As metas foram novamente alcançadas nos indicadores “Índice de satisfação dos usuários da internet” e “Índice de inserções positivas na mídia”, com pequenas diferenças percentuais em relação ao 2º trimestre. Quanto ao indicador “Disponibilização de sentenças na internet pelas zonas eleitorais”, neste trimestre, assim como já ocorrera no anterior, a meta não foi alcançada, tendo, na verdade, registrado queda em relação ao período anterior.

O “Índice de satisfação dos usuários da internet”, com 86,79%, superou os números esperados, que eram de 78,75% para este 3º trimestre. Isso corresponde a uma pequena alteração, para melhor, em comparação ao 2º trimestre (85,17%).

No que se refere ao “Índice de inserções positivas na mídia”, a meta de 95% também foi superada. O índice de 98,44% atingido, porém, foi menor em comparação ao trimestre anterior, com 99,25%. Registrou-se um total de 257 matérias com citações ao TRE-RJ, das quais 74% foram resultado da ação direta da Assessoria de Comunicação Social (Ascom), sendo o restante reflexo de mídia espontânea. Os assuntos mais citados no período foram "Decisões de 1º Grau" (67) e "Decisões de 2ª Instância" (41).

Já o indicador “Disponibilização de sentenças na internet pelas zonas eleitorais” registrou uma queda considerável em relação aos períodos anteriores. Neste 3º trimestre, o índice foi de 73,92%, ao passo que, no trimestre anterior, foi de 80,22%. Essa diminuição pode ser explicada devido à greve dos servidores, que teve alta adesão e durou o terceiro trimestre inteiro, comprometendo as atividades cartorárias. Com a retomada do plano de ação destinado à melhoria deste indicador, que se refere à cobrança direta das zonas eleitorais para a disponibilização das sentenças, espera-se

uma melhoria no resultado, de modo a que se aproxime mais da meta de 100%, prevista para os períodos.

Há quatro projetos estratégicos vinculados ao objetivo.

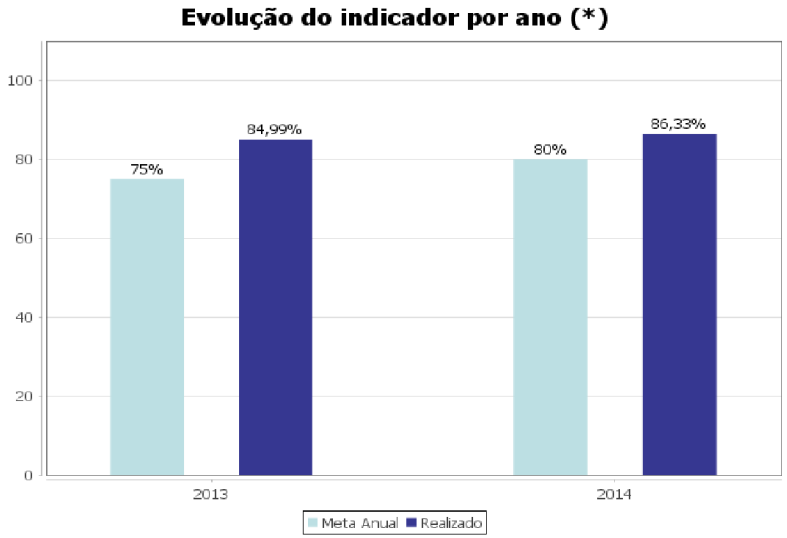
Dois deles - a Política de Comunicação e o Plano Diretor de Comunicação - estão suspensos, tendo em vista que o primeiro é pressuposto para a elaboração do segundo e depende, para a sua execução, da capacitação dos servidores, o que ainda não foi realizado. Com relação à Política de Comunicação, no documento são descritas as diretrizes que normatizam e orientam as ações de comunicação social voltadas para o desenvolvimento e melhoria dos processos de comunicação externa, o que fortaleceria o objetivo estratégico.

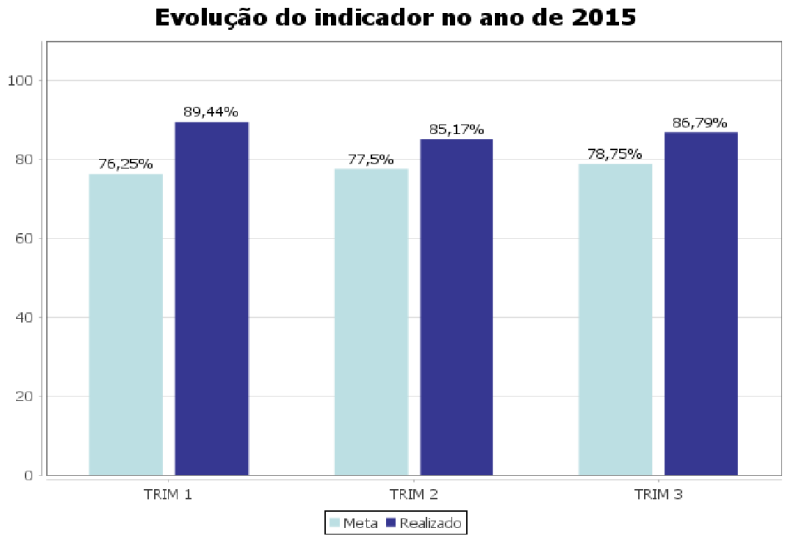
O projeto Comitê Gestor do Portal foi recentemente implementado e já iniciou suas atividades, zelando pela atualização das informações no site, o que contribuirá, no médio prazo, para uma maior fidelidade dos dados disponíveis.

Já a TV Corporativa, que será lançada como projeto-piloto, está na fase da produção do conteúdo. Trata-se de uma iniciativa que também contribuirá para o objetivo, ao prever um novo canal de comunicação em duas Centrais de Atendimento ao Eleitor (CAE), locais onde há uma maior circulação de pessoas.

Vale ressaltar que não foram identificados riscos potenciais que precisem ser tratados para assegurar o alcance do objetivo.

# Indicador: AI 01 - Índice de satisfação dos usuários da internet




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Com o resultado de 86,79% de usuários satisfeitos conseguimos uma retomada de crescimento do índice.

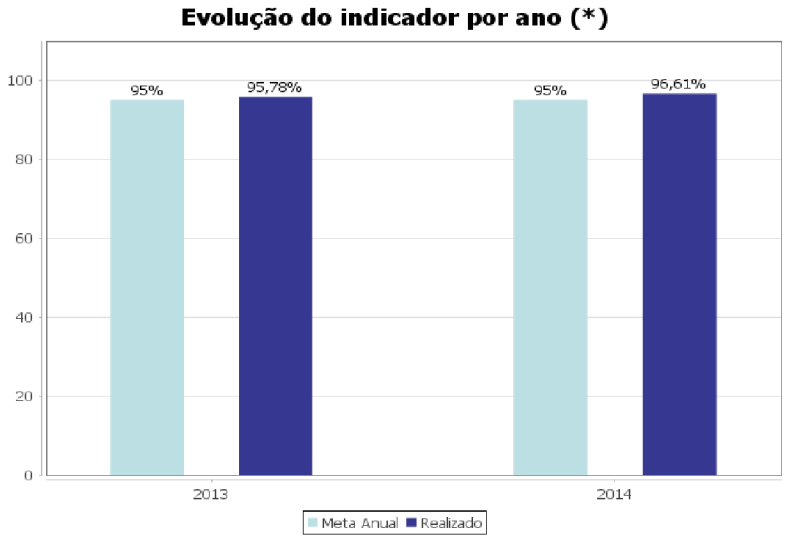
A facilidade de encontrar o conteúdo no site foi de 92,59%, podemos concluir então que a maioria dos problemas reportados pelos usuários dizem respeito a obtenção da informação, ou seja, sua disponibilidade através dos sistemas e a falta da informação desejada.

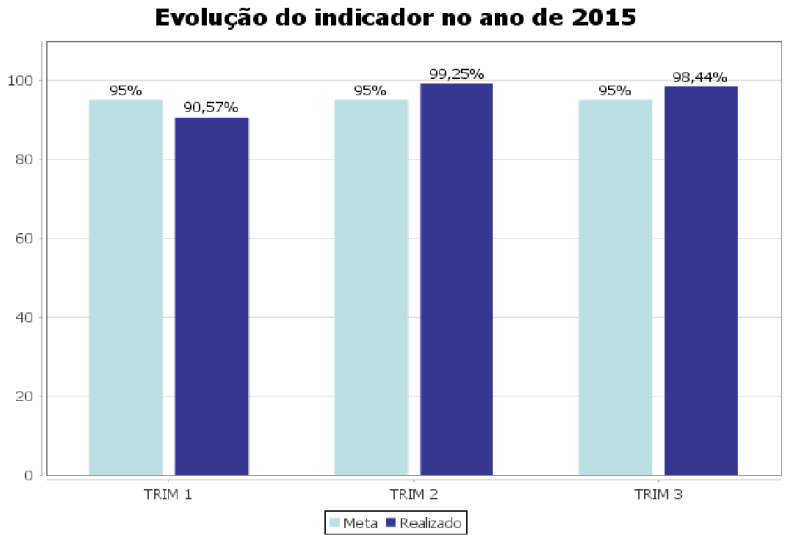
Os sistemas que mais apresentaram reclamações foram: Certidão de Quitação, Título-NET e Andamento Processual..

As informações que os usuários mais buscaram e não encontraram: greve dos servidores, filiação partidária e informações sobre eleições.

A otimização do Fale Conosco dos formulários da CRE/SEAAZE, implantado no mês de agosto parece ter surtido efeito, tendo em vista que o percentual de utilização/problemas para esse assunto caiu de 30% para 15%.

# Indicador: AI 02 - Índice de inserções positivas na mídia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Análise do indicador Índice de Inserção Positiva na Mídia " 3º trimestre 2015

3º Trimestre de 2015 - Gerado em: 06/11/2015

No terceiro trimestre de 2015, registrou-se um total de 257 matérias com citações ao TRE-RJ. A internet foi o meio que mais divulgou notícias do tribunal, representando 84,4% (217) do total, seguida de veículos impressos, com 9,4% (24), TV, com 3,9% (10), e rádio, com 2,3% (6). Os assuntos mais citados no período foram, "Decisões de 1º Grau" (67), "Decisões de 2ª instância" (41), "Ações Sociais" (34), "Prestação de Contas" (16) e "Decisões de Instância Superior" (10).

Inicialmente, e importante observar que a diminuição no número de matérias "clipadas" em comparação aos trimestres anteriores - 520, no primeiro, e 536, no segundo -, pode ser explicada devido à greve que abrangeu todo o período em análise. Considerando-se que, em regra, a repercussão de temas relacionados ao TRE-RJ deve-se à atuação desta Assessoria, por meio da publicação de notas informativas no site do Tribunal e envio das notícias por e-mail aos veículos de comunicação, o funcionamento parcial dos cartórios grevistas restringe a possibilidade de divulgação de muitos assuntos, como serviços eleitorais, biometria, prestação de contas, processos em tramitação, entre outros.

Neste terceiro trimestre, destacaram-se os assuntos "Decisões de 1º Grau" (67) e "Decisões de 2ª Instância" (41). Esta Assessoria tem como diretriz a publicação de notas acerca destes temas, que têm grande potencial de repercussão na mídia, dependendo do teor da decisão (cassações e multas) e da relevância dos políticos envolvidos. Tais fatores estiveram conjugados em alguns julgamentos ocorridos no mês de Julho, o que foi suficiente para impactar positivamente o resultado de todo o trimestre.

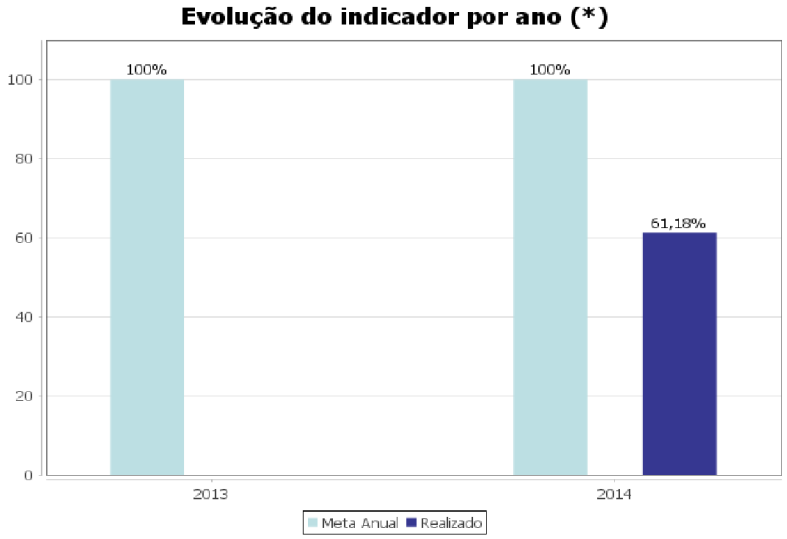
Importante ressaltar, ainda, a presença de 34 matérias sobre "Ações Sociais", o que se deve às atividades do programa "TRE Vai à Escola". Cabe destacar também o elevado número de notícias referentes a "Outros temas" (81), que não dizem respeito à rotina cartorária ou a serviços judiciários, como a cerimônia de entrega da Medalha do Mérito Eleitoral, ações de planejamento das eleições 2016, eleição/posse de novos membros e juízes etc.

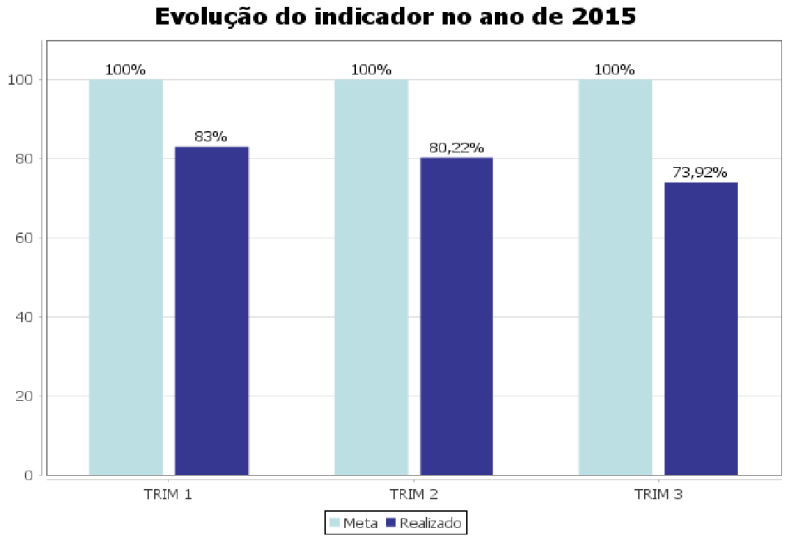
A maior parte das notícias foi publicada em veículos do interior (58,2%). Entre os veículos com abrangência nacional ou estadual, destacaram-se o site do TSE, com 12, e os jornais "O Fluminense" (22), "Extra" (10) e "O Globo" (7). Neste terceiro trimestre, o índice de inserção positiva na mídia foi de 98,4% " acima, portanto, da meta de 95% estabelecida pelo CNJ para o setor de comunicação dos órgãos do Poder Judiciário. Cabe destacar que 74% do total das matérias que repercutiram na mídia deveram-se à ação direta desta Assessoria de Comunicação, por meio de

releases enviados aos jornalistas e notícias publicadas no site do Tribunal, no Facebook e no Twitter

Por fim, cabe mencionar que, em setembro, não foi possível realizar a pesquisa de matérias nos jornais "O Globo" e "Extra", durante uma semana, e "Folha de S. Paulo", durante um mês, devido ao fim do contrato que dava acesso digital a esses veículos. As referidas assinaturas não foram renovadas devido à iminente contratação de uma empresa especializada em clipping, que passou a prestar o serviço a partir de outubro.

# Indicador: AI 03 - Percentual de Disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas (1º GRAU)




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

3º Trimestre de 2015 - Gerado em: 06/11/2015

Trimestre de continuação da greve da categoria e suspensão do plano de ação de cobrança realizado por esta seção em trimestres anteriores.

Dessa forma, esta seção ainda considera prematura a elaboração de um novo plano de ação. No decorrer do próximo trimestre, após o final da greve e reinício do plano de ação, será possível uma análise mais concreta.

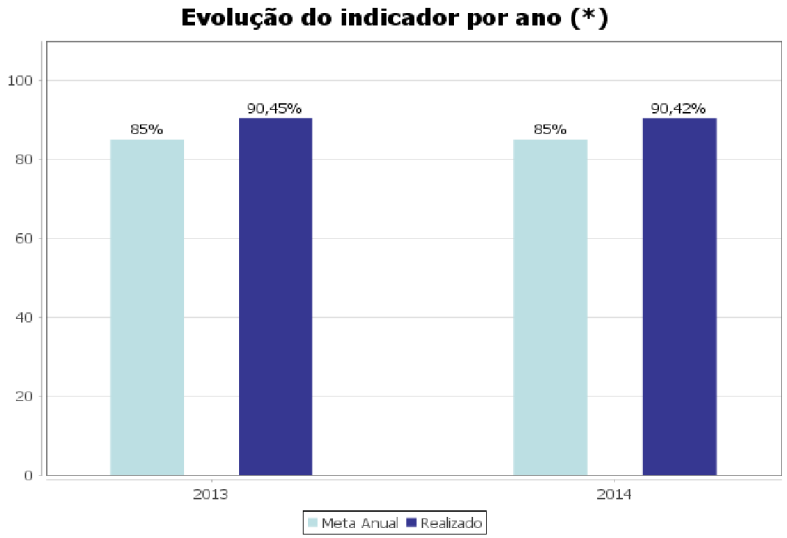
# Objetivo: Prestar serviços de excelência

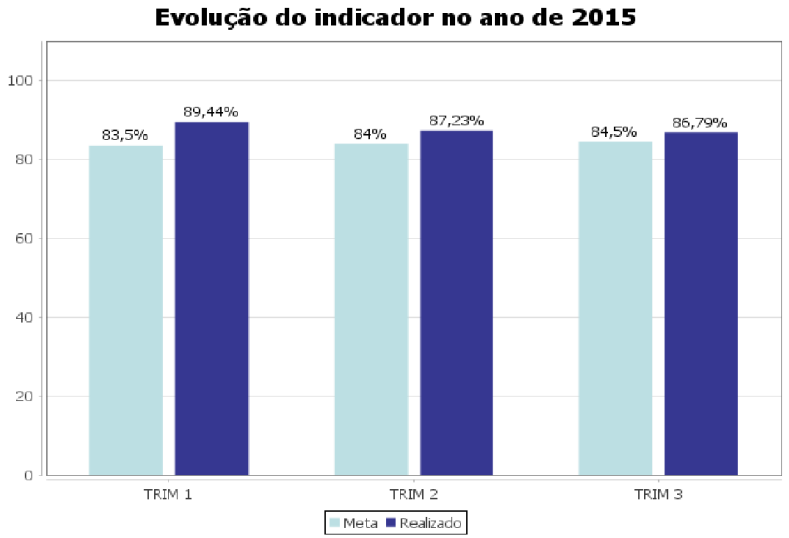
De acordo com a análise dos resultados, a busca pelos serviços oferecidos pela Ouvidoria tiveram um aumento de 26,5%. É preciso atentar para a causa desse aumento, se foi em decorrência de questionamentos sobre a regularidade do funcionamento da Justiça Eleitoral em razão da greve que adentrou este trimestre, somado ainda ao prazo final para transferência de domicílio eleitoral, que de igual modo concidiu com o período avaliado; situações que por si só aumentam a procura pela Justiça Eleitoral. Ou se esse aumento resultou na maior confiança do público externo aos serviços prestados pela Ouvidoria, seja na qualidade de unidade solucionadora de conflitos ou como fonte de consulta dos cidadãos no esclarecimento de dúvidas.

O Plano de Ação com fins de elaborar estratégias para criação de canais de comunicação específicos para função de prestar informações básicas foi finalizado e está aguardando início de nova etapa.

No que tange ao atendimento da demanda existente, a Ouvidoria vem cumprindo a meta, e ainda diminuiu neste trimestre o tempo de resposta aos contatos recebidos em mais da metade, registrando um decréscimo de 54,55% em relação ao último trimestre.

# Indicador: PSE 01 - Índice de Satisfação do Cliente Externo



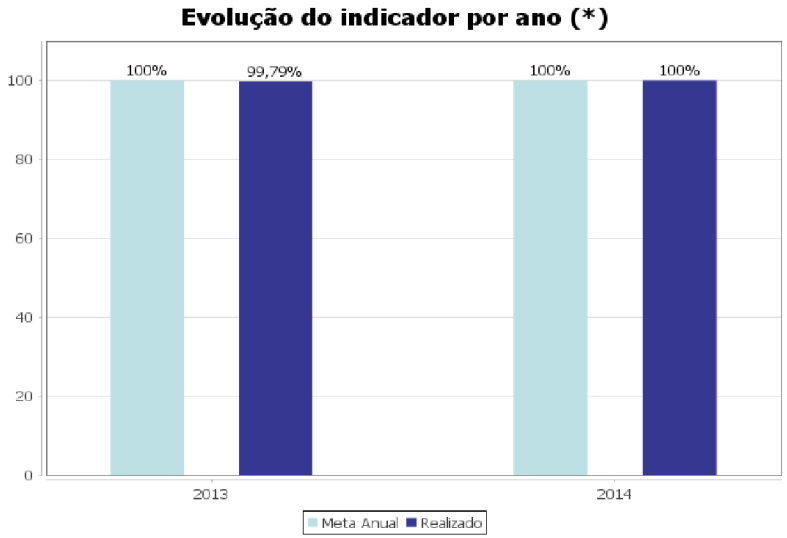

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

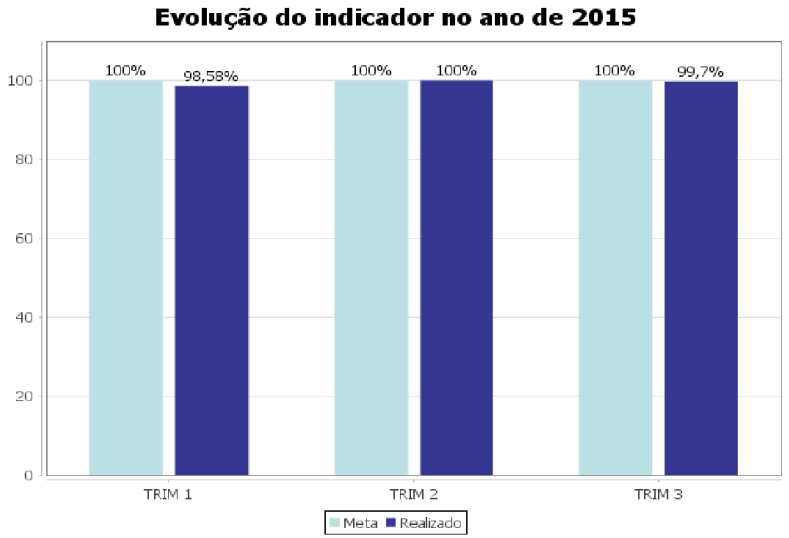
A medição do Índice de Satisfação do Cliente Externo, contou apenas com os dados relativos a pesquisa da internet. A pesquisa da Secretaria Judiciária não teve nenhum formulário válido e a das Zonas ainda não foi apurada até o momento, em razão da greve dos servidores que tem

atrasado a remessa de formulários.

Com relação aos resultados da Pesquisa, relativa ao público da internet, podemos destacar que o resultado de 86,79% de usuários satisfeitos indica uma retomada de crescimento do índice. Demonstrando, que as melhorias implementadas surtiram o efeito esperado.Nesse sentido, merece destaque aotimização do Fale Conosco dos formulários da CRE/SEAAZE, implantado no mês de agosto, já que o percentual de utilização/problemas para esse assunto caiu de 30% para 15%.

# Indicador: PSE 02 - Índice de Respostas a Contatos Dirigidos à Ouvidoria



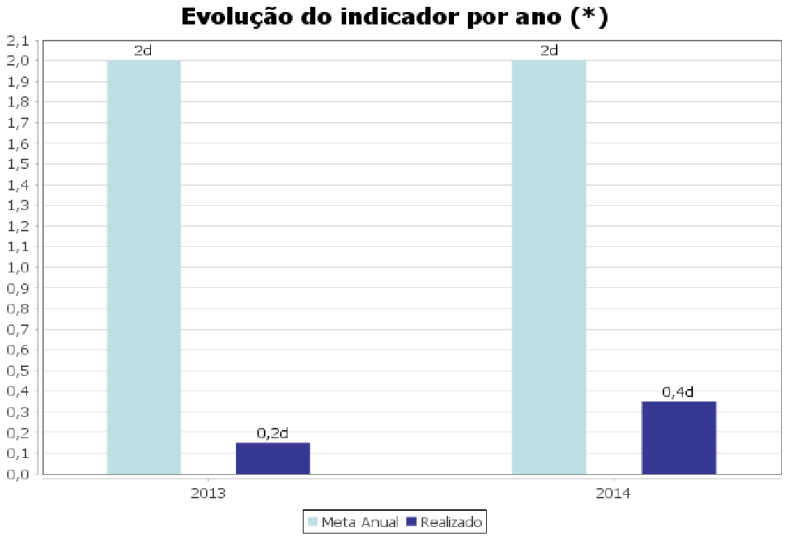

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

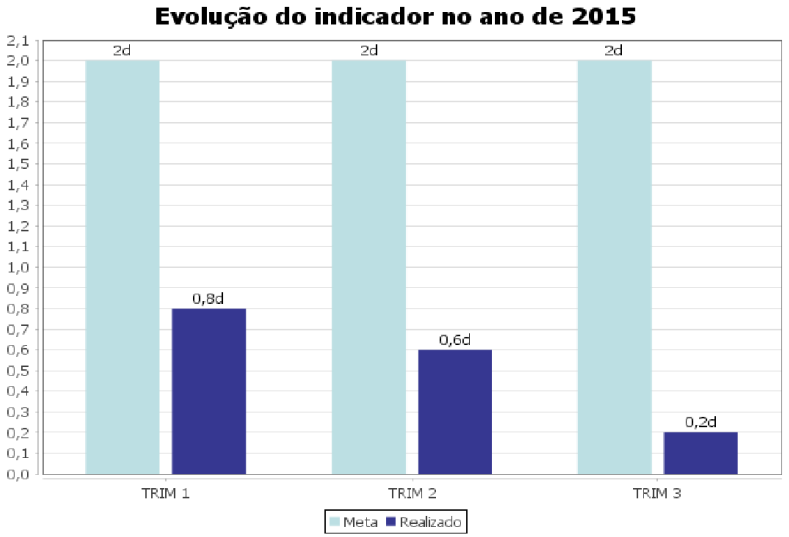
Da análise dos dados extraídos do Sistema de Ouvidoria, percebemos que a meta (100%) não foi alcançada no período de referência, registrando-se uma pendência dentre as 664 ocorrências no período. Ressalte-se que esta unidade encontra-se aguardando resposta a pedido de

informação dirigido a outra unidade desta Corte, para que a resposta possa ser repassada ao cidadão. Para aferição, consideramos apenas as respostas definitivas a cada contato, excluídas as inadmitidas, as isentas de resposta e as redirecionadas a outros órgãos.

O aumento significativo de pedidos de informação dirigidos a esta Ouvidoria deve levar em consideração a greve dos servidores desta Justiça.

# Indicador: PSE 03 - Tempo Médio de Resposta a Contatos Dirigidos à Ouvidoria




(*) Polaridade: Quanto menor melhor

De acordo com os dados apurados, extraídos do Sistema de Ouvidoria, o tempo médio de resposta às demandas encaminhadas atingiu a meta estabelecida. Para aferição, consideramos as ocorrências que devem ser respondidas pela Ouvidoria, portanto, não foram computados aquelas

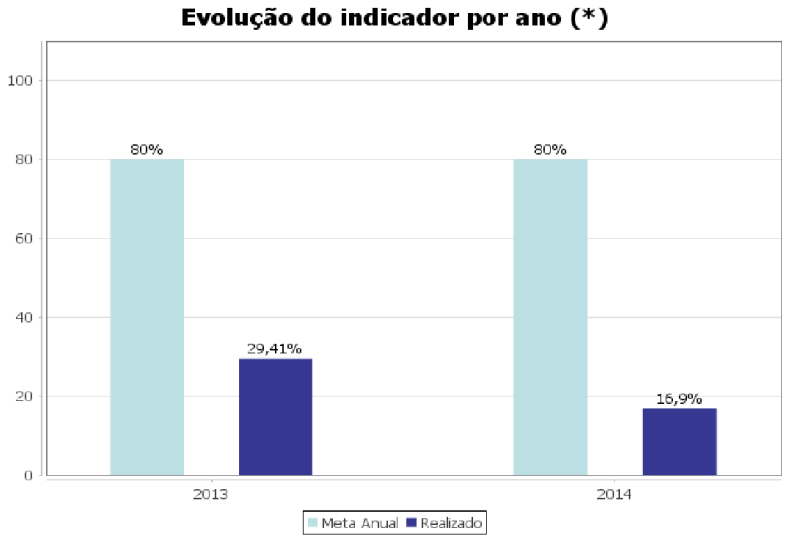
redirecionadas a outra unidade ou inadmitidas.

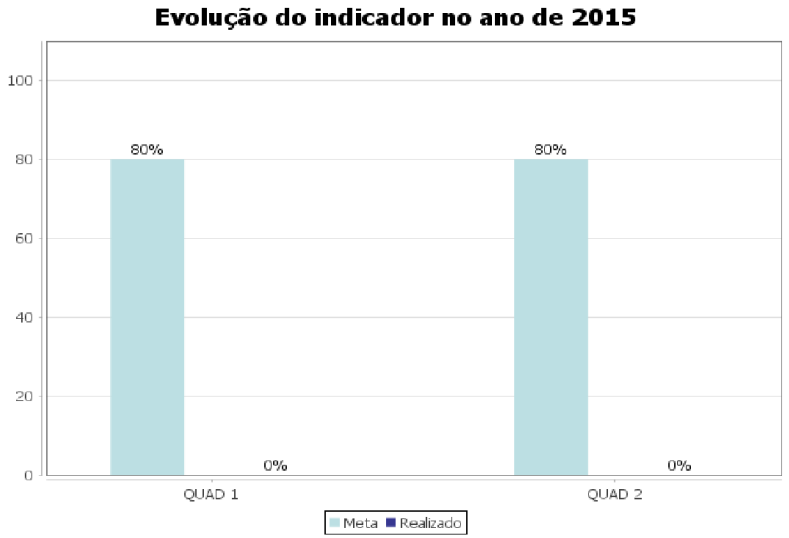
Apesar do expressivo número de ocorrências registradas no trimestre (664), o resultado permaneceu muito acima da meta estabelecida para o indicador. Reitera-se, mais uma vez, que isso foi possível porque parcela significativa das ocorrências recebidas são pedidos de informação, demanda prontamente respondida pelos servidores que prestam o atendimento aos cidadãos.

# Objetivo: Desenvolver competências necessárias às atividades institucionais

Considerando que o PAC já possui os treinamentos orçados, contudo, ainda não foi concluído, os indicadores relativos ao PAC restaram prejudicados. As ações realizadas no primeiro semestre serão incluídas no PAC. Contudo, a análise do objetivo Desenvolver Competências fica prejudicada, pois não temos como prever o total de treinamentos que o integrarão. Sobre a ótica da Gestão por Competências, após a realização do mapeamentos das competências (técnicas, comportamentais e de responsabilidades) verificamos que em razão da metodologia utilizada neste Regional, não será possível a utilização deste indicador da forma em que se encontra.O consultor Renan Sinachi, da Leme Consultoria, sugeriu que o indicador fosse construido a partir das competências comportamentais, tendo em vista que das competências mapeadas, somente as "comportamentais" são comuns aos servidores. Assim, o "como medir" seria a "aderência das competências que o servidor tem, em comparação com o que é esperado para a função do servidor", sendo o resultado do indicador a média das competências comportamentais de todos os servidores. Oportunamente, esta Secretaria apresentará proposta do novo indicador.

# Indicador: GP 01 - índice de aderência ao PAC



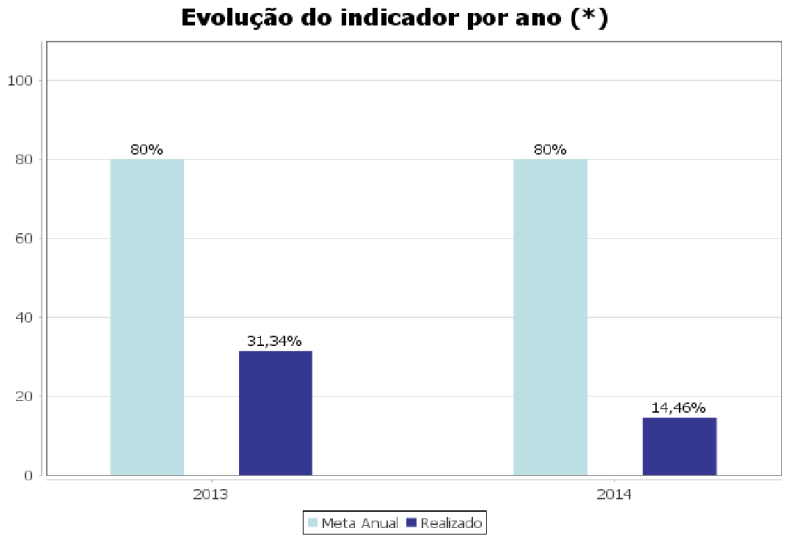



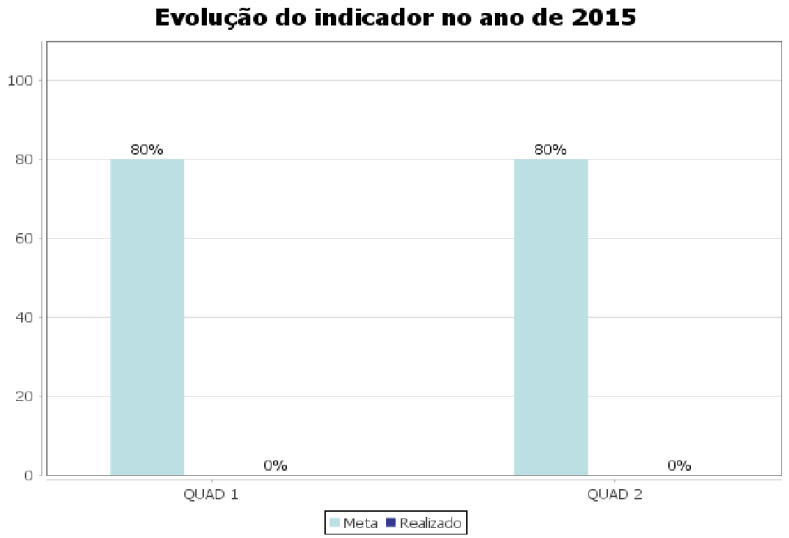

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Não é possível, no momento, analisar o índice de aderência do PAC tendo em vista que o mesmo está em fase de elaboração. Foram realizadas várias ações de capacitação, no 1º e 2º quadrimestres, que deverão ser incluídas no PAC, porém a análise fica prejudicada, pois após a LNT

as unidades não realizaram o devido corte nas demandas apresentadas. Esta Coodenadoria submeterá para apreciação superior, em novembro, a consolidação das demandas, ainda que sem o devido corte, bem como a aderência. Em razão da dificuldade em se concluir o PAC no prazo adequado, será proposta uma nova rotina para elaboração do Programa.

# Indicador: GP 02 - Índice de execução do PAC



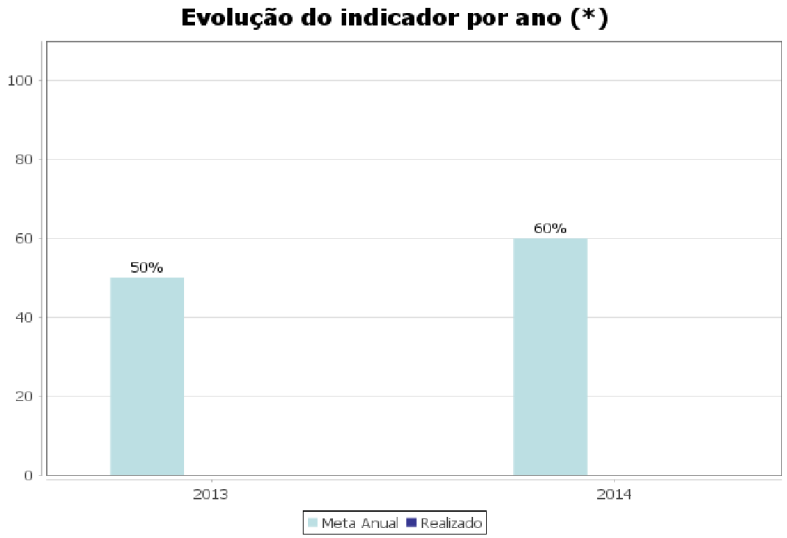



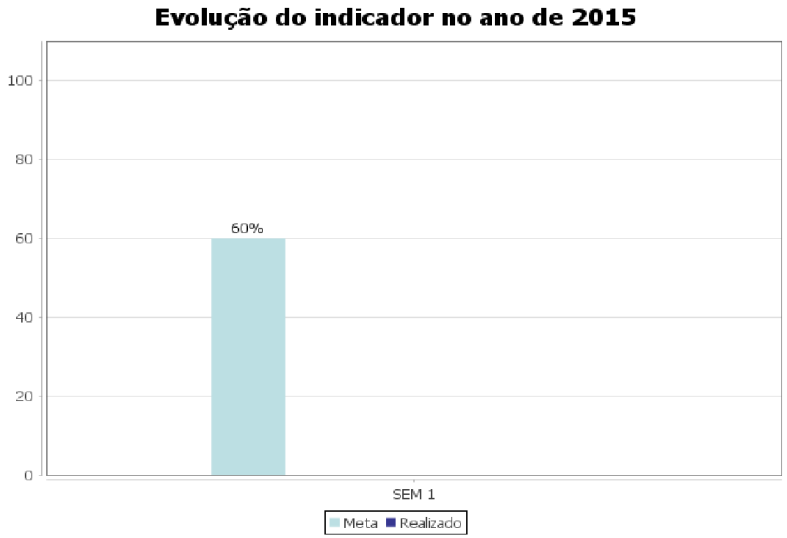

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Não é possível, no momento, analisar o índice de execução do PAC tendo em vista que o mesmo está em fase de elaboração. Foram realizada várias ações de capacitação, nos 1º e 2º quadrimestres, que deverão ser incluídas no PAC, porém a análise fica prejudicada pois não temos

como prever o total de treinamentos que o integrarão. Em novembro, esta unidade apresentará uma proposta de nova rotina para elaboração do PAC.

# Indicador: GP 03 - Índice de adequação às competências organizacionais




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

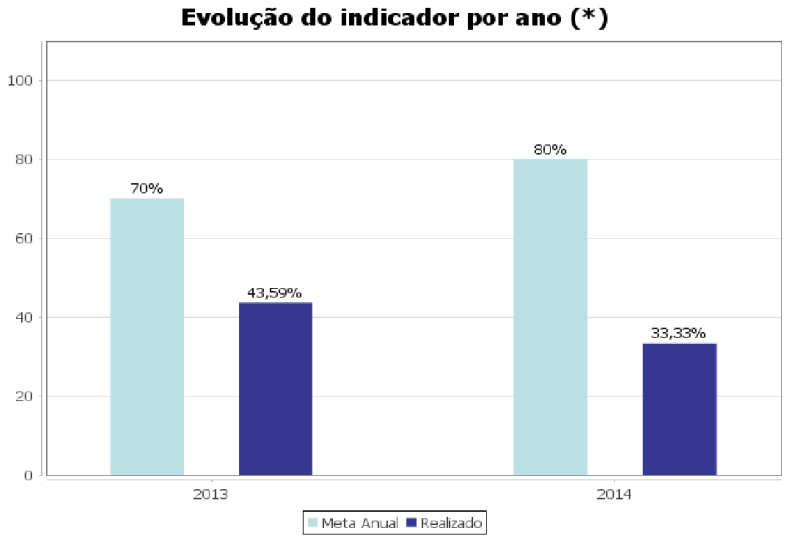
Após a realização do mapeamentos das competências (técnicas, comportamentais e de responsabilidades) verificamos que em razão da metodologia utilizada neste Regional, não será possível a utilização deste indicador, da forma em que se encontra..O consultor Renan Sinachi, da

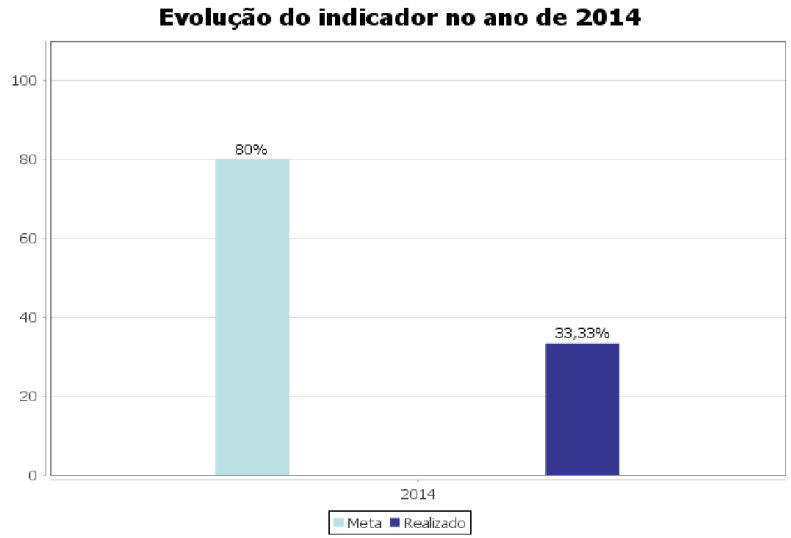
Leme Consultoria, sugeriu que o indicador fosse construido a partir das competências comportamentais, tendo em vista que das competências mapeadas, somente as "comportamentais" são comuns aos servidores. Assim, o "como medir" seria a "aderência das competências que o servidor tem, em comparação com o que é esperado para a função do servidor", sendo o resultado do indicador a média das competências comportamentais de todos os servidores. Oportunamente, a SGP apresentará proposta do novo indicador.

# Objetivo: Desenvolver a gestão orientada a resultados

O desempenho do objetivo no 3º trimestre de 2015 sofreu pequena evolução, em decorrência da melhora de desempenho do indicador "AE 03 - Número de Reuniões de Análise da Estratégia", conforme estimado na última análise.
O indicador "AE 02 - Índice de desdobramento da estratégia" têm medição semestral, restando esclarecer, contudo, que não houve qualquer alteração em seu desempenho, uma vez que os trabalhos de desdobramento da estratégia já iniciados foram suspensos em razão da construção do Plano Estratégico 2016/2021.
O indicador "AE 01 - Índice de alcance das metas estratégicas" não foi mesurado, em razão da periodicidade de medição anual, assumindo o resultado da última medição, correspondente ao exercício de 2014.
Conforme mencionado no relatório anterior, estima-se que a melhora do desempenho do indicador "Número de Reuniões de Análise da Estratégia" importe no monitoramento mais sistemático da estratégia, o que, em princípio, contribuirá para a melhoria do desempenho dos indicadores/metas estratégicas do Tribunal, impactando, via de consequência, no desempenho do indicador "Índice de alcance das metas estratégicas" e no melhor desempenho estratégico da instituição.
Considerando que a periodicidade atualmente estabelecida para medição do indicador "AE 01 - Índice de alcance das metas estratégicas" é anual, reitera-se a sugestão de que a medição do indicador passe a ser trimestral.
Estima-se, portanto, que com a realização das Reuniões de Análise da Estratégia na periodicidade regulamentar, a avaliação dos fatores que estão impactando no desempenho dos indicadores e a identificação das medidas a serem adotadas para garantir o alcance da estratégia institucional, serão realizadas mais amiúde.
Ainda como forma de contribuir para a melhoria do desempenho dos resultados estratégicos do TRE-RJ, a ASPLAN está elaborando sistemática de controle para acompanhar o desenvolvimento dos planos de ação gerados a partir das análises da estratégia.
Das iniciativas vinculadas ao objetivo, o projeto "Desdobramento da Estratégia nas Unidades do TRE-RJ" está suspenso em razão dos trabalhos relativos à construção do Plano Estratégico 2016/2021, o que impacta negativamente no resultado do indicador AE 02.
O projeto "Sistema de Gestão da Estratégia" também está em andamento, em fase de operação assistida, em que as diversas unidades usuárias da ferramenta são orientadas e testam sua utilização. O projeto "Metodologia de Gestão de Processos do TRE-RJ" foi concluído em abril de 2015.

# Indicador: AE 01 - Índice de alcance das metas estratégicas




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O resultado do indicador demonstra o não atingimento da meta estabelecida para o ano de 2014. O resultado de 33,33% está bastante aquém da meta de 80% estabelecida e denota, ainda, a piora de desempenho em relação ao exercício de 2013, qual seja, 43,59%.No que se refere à

evolução de desempenho das metas estratégicas ao longo do ano de 2014, extrai-se que não houve qualquer alteração significativa, já que a média geral de metas consideradas satisfatórias ao longo do ano foi de 33,97% (41,03%, no primeiro trimestre; 30,77%, no segundo trimestre; 30,77%, no terceiro trimestre; 33,33%, no quarto trimestre).

Assim, dos 39 (trinta e nove) indicadores que integram o plano estratégico (o indicador "Índice de alcance de metas estratégicas" não é computado neste cálculo), observa-se:

13 (treze) indicadores tiveram desempenho dentro do limite desejável ao final de 2014 (sinalização "verde"), isto é, suas metas foram atingidas ou apresentaram desempenho dentro do limite de comportamento desejável, o que corresponde a 33,33% dos 39 indicadores. Esse resultado demonstra a piora em relação ao final do exercício de 2013, quando 17 indicadores (43,59%) apresentaram desempenho satisfatório;

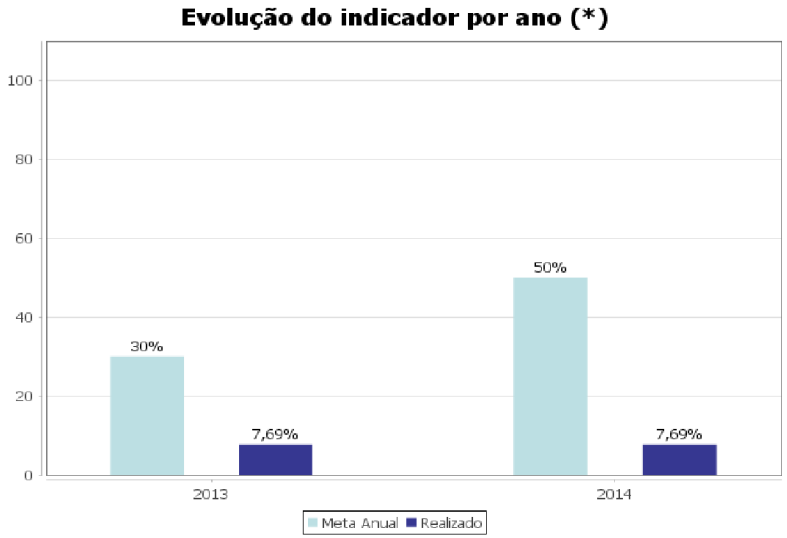
20 (vinte) indicadores apresentaram desempenho insatisfatório (sinalização "vermelha"), o que corresponde a 51,28% dos 39 indicadores. Esse resultado também representa piora de desempenho em relação ao final do exercício de 2013, quando 16 indicadores (41,03%) receberam a sinalização vermelha;

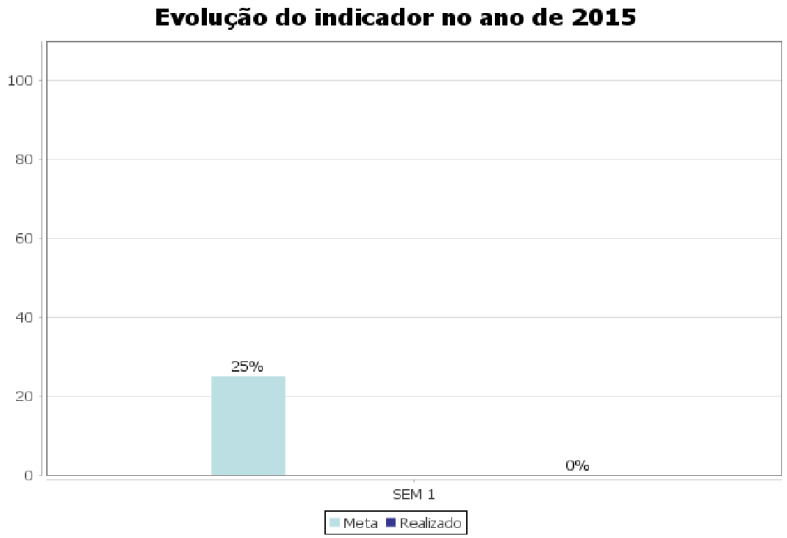
2 (dois) indicadores demandam atenção (sinalização "amarela"), o que corresponde a 5,13% dos 39 indicadores. Tal resultado, espelhando os anteriores, também foi pior do que o alcançado ao final de 2013, quando apenas 1 indicador (2,56%) demandava atenção.

4 (quatro) indicadores encontram-se indisponíveis por demandarem a conclusão de projetos estratégicos para viabilizar sua medição.

Nesse contexto, deve-se destacar a importância de realização sistemática das Reuniões de Análise da Estratégia, por se tratar do fórum ideal para avaliação dos fatores que estão impactando no desempenho dos indicadores e identificação das medidas a serem adotadas para garantir a alcance da estratégia institucional.

# Indicador: AE 02 - Índice de desdobramento da estratégia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O indicador não alcançou o desempenho estimado para o primeiro semestre de 2015, isto é, 50% de unidades desdobradas, o que corresponde a 6 (seis) unidades. Importante salientar que a vigência do Plano Estratégico do TRE-RJ foi prorrogada para dezembro de 2015, por meio

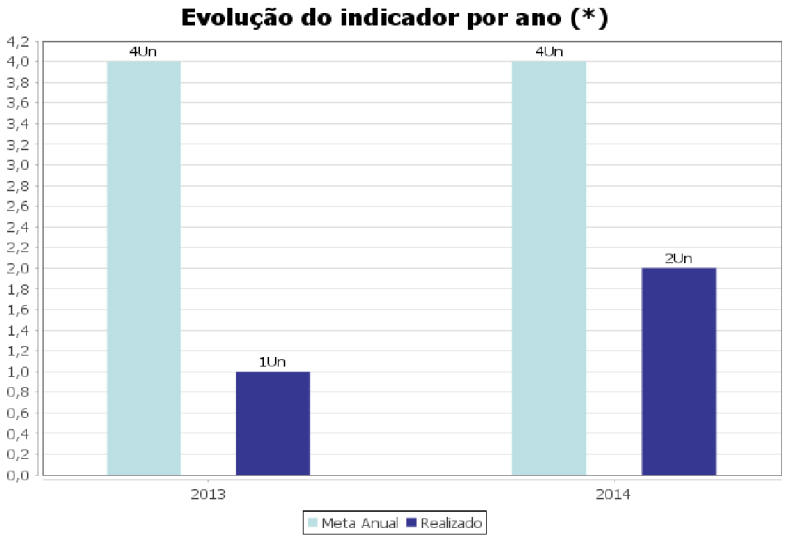
da Resolução TRE-RJ nº 918/2015, não sendo extensivo ao único plano até então desdobrado, da Secretaria de Tecnologia da Informação, cuja vigência expirou ao final de 2014. Assim, o desempenho do indicador neste período foi inferior àquele apresentado ao final do exercício anterior.

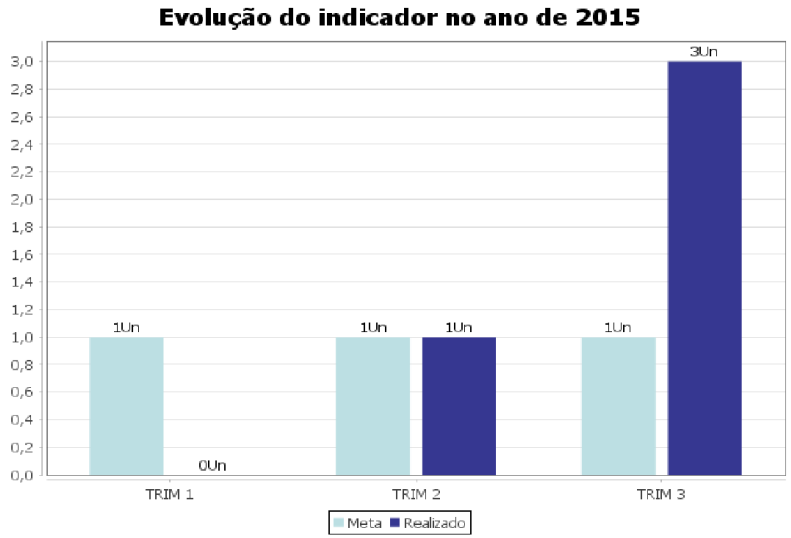
O desempenho do indicador está intrinsecamente relacionado ao desempenho do projeto "Desdobramento da Estratégia", consignado no Plano Estratégico. Referido projeto foi iniciado no primeiro semestre de 2013 e tem como produto final a elaboração de mapas estratégicos ou painéis de contribuição para seis unidades da Sede do Tribunal até o final do exercício de 2014 (considerando a prorrogação do Plano Estratégico, até o final de 2015). Conforme informado nos últimos relatórios, duas unidades estão sendo desdobradas, a saber: Secretaria de Administração e Secretaria de Gestão de Pessoas. O prazo de conclusão do projeto está bastante atrasado, mesmo em relação as duas mencionadas unidades.

Considerando a necessidade de revisão do Plano Estratégico até dezembro de 2015, a meta conforme atualmente configurada não será cumprida, uma vez que o desdobramento para o nível tático dependerá do alinhamento ao plano revisado. No que se refere aos trabalhos já iniciados na SAD e da SGP, será necessário efetuar ajustes ao material até então gerado tão logo aprovado o novo plano, como forma de garantir o devido alinhamento.

Reitera-se o impacto positivo do desdobramento da estratégia, não apenas sobre o objetivo a ele vinculado, mas também sobre todos os demais objetivos a serem consignados na estratégia do TRE-RJ, na medida em que as unidades passam a ter seus próprios mapas estratégicos ou painéis de contribuição alinhados à estratégia organizacional, oportunizando a sinergia de esforços, a otimização de recursos, o acompanhamento do desempenho das unidades de forma objetiva, a melhoria do processo de tomada de decisões estratégicas e, consequentemente, a concretização da estratégia.

# Indicador: AE 03 - Número de reuniões de análise da estratégia




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A primeira Reunião de Análise da Estratégia do ano de 2015 foi realizada no dia 28 de maio, com pauta relativa ao desempenho global de 2014. A reunião foi, portanto, realizada tardiamente em relação ao que disciplina o Ato GP nº 391/2012, uma vez que a análise global do exercício

anterior deve ser feita em RAE realizada em fevereiro do ano subsequente.A segunda RAE do ano foi realizada no dia 9 de julho, com pauta relativa ao primeiro trimestre de 2015, mantido, portanto, o atraso da pauta, já que o primeiro trimestre de cada ano deve ter seu desempenho avaliado em maio de 2015. No dia 23 de julho foi realizada RAE extraordinária, ainda com pauta relativa ao primeiro trimestre de 2015.No dia 20 de agosto foi realizada a quarta RAE de 2015 (terceira do terceiro trimestre), cuja pauta abordou o desempenho do segundo trimestre de 2015. Esta última garantiu o alinhamento da pauta aos prazos estabelecidos no Ato GP 391/2012 ("As Reuniões de Análise da Estratégia deverão ser realizadas trimestralmente, nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro").Nesse sentido, a meta acumulada foi atingida, uma vez que até o terceiro trimestre deveriam ser realizadas três RAE. Destaca-se, contudo, que a questão principal não se restringe ao número de reuniões, mas à manutenção do alinhamento entre as reuniões e os trimestres de análise.O alinhamento observado em agosto deve-se à aprovação do cronograma de atividades apresentado pela ASPLAN na RAE realizada em 28/05/2015. A medida é relativa auma das atividades elencadas no plano de ação que tem por finalidade otimizar o desempenho do indicador e, via de consequência, do objetivo "Desenvolver a gestão orientada a resultados".Estima-se que a implantação do projeto "Sistema de Gestão da Estratégia" (GERIR), em fase de desenvolvimento, otimizará o tempo de tramitação do processo. Devido à complexidade do sistema, o prazo inicialmente estimado para conclusão do projeto não foi alcançado. Assim, a próxima RAE deverá ser realizada no mês de novembro, com pauta relativa ao 3º trimestre de 2015. Conforme manifesto nos relatórios anteriores, destaca-se a importância das Reuniões de Análise da Estratégia por constituírem-se no fórum ideal para o diálogo estratégico, onde são avaliados objetivos, indicadores, metas e iniciativas estabelecidos pela estratégia institucional e o desempenho organizacional sistemicamente, orientando a tomada de decisões de forma objetiva e com foco em resultados. Sob tal aspecto, a não realização dessas reuniões constitui-se em risco ao processo de gestão estratégica, uma vez que eventuais desvios poderão não ser corrigidos no tempo necessário para obtenção dos resultados almejados pelo TRE-RJ. Ademais, o resultado do indicador pode servir como um termômetro sobre o amadurecimento institucional em relação ao processo de gestão estratégica.

# Objetivo: Garantir a infraestrutura adequada de TIC

Exemplo de preenchimento:1 – Síntese do resultado atual; 2 – Relação dos indicadores vinculados ao objetivo com seu desempenho; 3 – Relação do andamento das iniciativas/impacto com o desempenho do objetivo; 4 – Potenciais fontes de problemas que estejam impactando no desempenho do objetivo; 5 – Riscos potenciais que precisam ser tratados para assegurar o alcance do objetivo; 6 – Recomendações sobre processos que tenham relação com o objetivo.

1 - A infraestrutura de TIC tem permanecido estável, sem a ocorrência de problemas locais que afetem significativamente sua disponibilidade. Os principais obstáculos enfrentados no TRE-RJ permanecem sendo relacionados à capacidade de desenvolvimento de soluções para atendimento às demandas das unidades e à capacidade da infraestrutura atual para suportar a disponibilização de novos serviços. Permanece a carência de melhorias, especialmente no que se refere à infraestrutura física, ao quantitativo de pessoal e à estrutura funcional da Coordenadoria de Infraestrutura. Estes três fatores têm trazido obstáculos à ampliação dos serviços oferecidos e à manutenção de alguns serviços. Neste trimestre teve início a substituição dos computadores dos cartórios eleitorais, com a atualização do sistema operacional dos computadores que não estão sendo trocados. Este serviço irá baixar a idade média dos computadores utilizados nos cartórios o que deverá trazer impacto positivo no índice de portes dos tribunais, que é o alimentador do indicador IT05. Neste período tivemos um problema com o cofre de segurança onde são guardados os backups, o que inviabilizou a utilização do cofre e traz maiores riscos à segurança das informações armazenadas nos equipamentos servidores.

2 - Os indicadores vinculados ao objetivo apresentam vínculo direto com o desempenho da infraestrutura. Destacamos que o indicador IT05 apresenta uma melhor visão do objetivo em razão de ser um índice relacionado a diversos aspectos que influenciam na gestão da infraestrutura de TI (pessoal, equipamentos, sistemas etc.), embora tenha medição anual. O indicador de disponibilidade dos sistemas essenciais apresenta uma visão mais operacional do desempenho de parte significativa da infraestrutura, porém é relacionado somente a determinados serviços sem levar outros fatores em consideração.

3 - Dos projetos estratégicos vinculados ao objetivo, houve avanço em relação ao projeto Modernização do Datacenter. Houve uma realocação de verbas para o projeto, de modo a dotá-lo de recursos para atender à expectativa de aumento de custos decorrente da elevação do valor do dólar americano, que tem correlação direta com os valores de diversos componentes da solução. O projeto Modernização do Datacenter tem correlação com o Programa Segurança da Informação na medida em que atende a necessidades de segurança e disponibilidade das informações. O projeto Georreferenciamento das Zonas Eleitorais possui pouca relação com o fornecimento da infraestrutura de TI, sendo relacionado a outros objetivos estratégicos, uma vez que constitui ferramenta para análise e acesso a diversas informações relacionadas às zonas eleitorais, permitindo um melhor

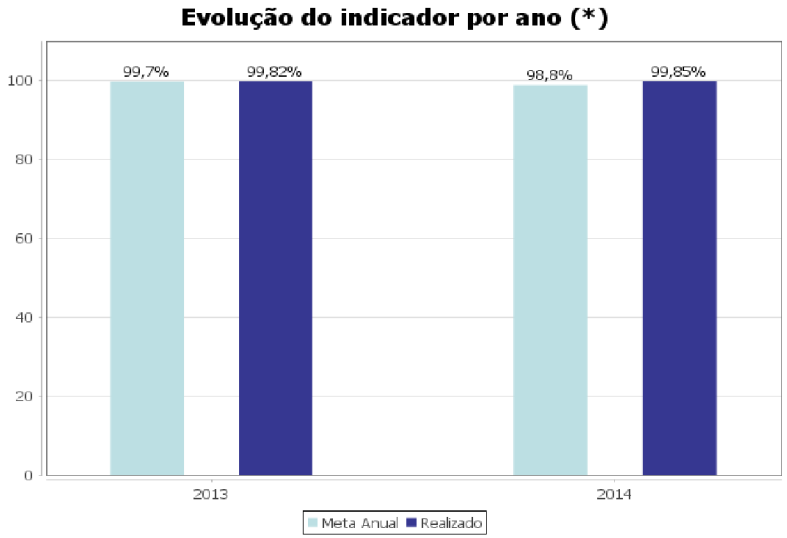
planejamento das ações voltadas ao atendimento aos eleitores e necessidades dos cartórios. Dos projetos estratégicos relacionados ao objetivo podemos dizer que os projetos Segurança da Informação e Georreferenciamento já tiveram praticamente suas atividades encerradas, tendo sido apresentada praticamente a totalidade dos produtos apresentados no escopo dos mesmos. Ainda encontra-se pendente a aprovação da Política de Segurança, porém recebemos notícia de que o TSE encontra-se elaborando nova Política de Segurança para a Justiça Eleitoral, o que trará a necessidade de reavaliação da política proposta para o TRE-RJ. A STI/TSE informou que a nova Política de Segurança da Informação da Justiça Eleitoral está sendo objeto de alteração em atendimento às sugestões levantadas em parecer da Assessoria Jurídica do TSE e que se espera que a mesma seja encaminhada para a Presidência do TSE daqui a um curto período. Em relação ao Projeto de Georreferenciamento das zonas eleitorais, destacamos que houve andamento na aprovação de limites de diversas zonas eleitorais, restando poucos ainda pendentes de aprovação. Já o projeto Modernização do Datacenter teve andamento, tendo sido realizada uma ação de capacitação para alguns componentes da equipe de projeto. Levantou-se a necessidade de contratação de serviço de consultoria para agilizar a elaboração do projeto e reduzir a possibilidade de questionamentos e otimizar a alocação dos recursos. No entanto, devido ao curto prazo disponível para viabilização da contratação do objeto neste exercício e também às dificuldades de se realizar este tipo de contratação, optou-se por continuar o desenvolvimento do projeto com a equipe já alocada, desenvolvendo-se, em paralelo, estudos para a contratação de consultoria para uma revisão do projeto e para auxílio em etapas posteriores.
4 - Por apresentar uma visão bastante abrangente do objetivo, a análise do indicador IT05 representa grande parte da análise do objetivo estratégico. Todavia, o CNJ ainda não iniciou o levantamento referente a 2015, o que impossibilita uma nova avaliação direta deste indicador. O principal problema verificado é a reduzida mão-de-obra especializada para o desenvolvimento das atividades. Esta é uma variável relevante no cálculo do índice de porte do CNJ e no caso específico do TRE-RJ tem gerado impacto negativo em outras atividades, tais como troca do parque de computadores e desenvolvimento de sistemas. Como medida para reduzir este impacto, está sendo ampliada a gama de tarefas realizadas por empresas contratadas. A contratação de outsourcing de impressão teve andamento e o início da prestação dos serviços deve ocorre ainda este ano, de modo a atender a toda a Sede do TRE, reduzindo a necessidade de pessoal do quadro para a gestão de impressoras e seus suprimentos. Neste trimestre ocorreu a licitação para aquisição de novos computadores para dar continuidade ao processo de atualização dos equipamentos da Sede. A substituição de equipamentos mais antigos trará impacto positivo no porte de tecnologia no quesito idade média dos computadores, devendo haver um avanço significativo neste quesito no próximo relatório de portes dos tribunais. Outro problema que traz impacto negativo na execução de algumas tarefas e que ainda não foi resolvido é a questão da organização funcional da STI. No começo do ano foi encaminhado documento a respeito (prot. 35.054/2015), porém ainda não há decisão a respeito. A Coordenadoria de Infraestrutura tem sofrido com dificuldades na gestão de suas atividades em razão do grande número de atribuições e seções vinculadas à coordenadoria e a servidora que respondia pela coordenadoria solicitou dispensa da função em razão de ter tido sua saude afetada pela sobrecarga de trabalho. A estrutura organizacional da COINF foi o resultado da fusão de atividades do que seriam duas coordenadorias, a de Soluções Corporativas e a de Infraestrutura. A COINF é responsável por todas as questões de infraestrutura, assim como suporte e desenvolvimento de soluções. No TSE e em outros regionais estas atividades estão divididas em duas ou três

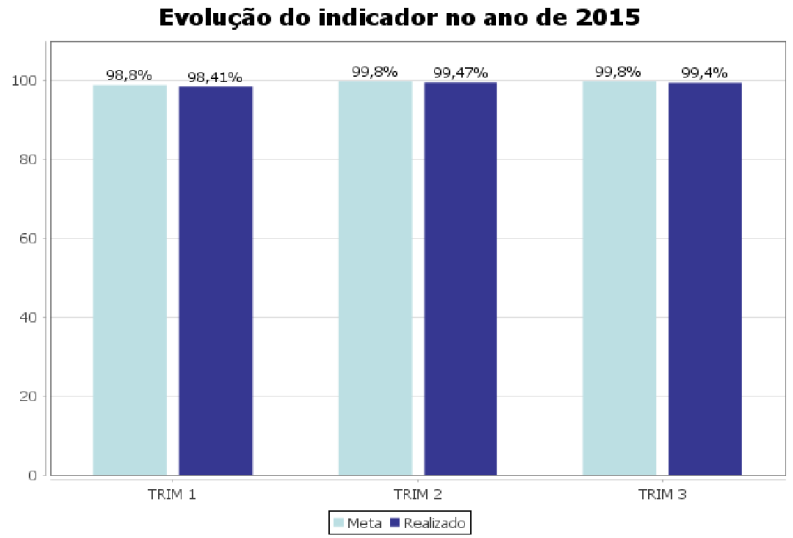
coordenadorias. Este agrupamento de funções torna a COINF a coordenadoria do Tribunal com mais seções vinculadas à mesma, totalizando 6 (seis) seções, enquanto a média das demais coordenadorias é de 3 (três) seções. Esta sobrecarga de funções acarreta em pouco tempo para planejamento das ações e acompanhamento da execução das atividades pela responsável pela gestão da unidade. Um terceiro problema crítico é a questão do espaço de armazenamento de urnas eletrônicas, pois existe previsão de descarte de um significativo percentual das urnas existentes e respectivo recebimento de grande volume em substituição. Atualmente os depósitos de urna operam bem próximos da capacidade máxima de armazenamento e já não apresentam boas condições para atender à previsão de crescimento do eleitorado a médio prazo, porém as operações de recebimento e descarte deverão extrapolar a capacidade existente já no próximo ano, o que gera a necessidade urgente de obtenção de novos espaços para armazenamento de urnas eletrônicas.

5 - Os principais riscos identificados permanecem relacionados à infraestrutura física do datacenter, uma vez que o mesmo está operando sem alguns dos controles necessários e com uma infraestrutura elétrica, de climatização e de segurança física não apropriada para a relevância das informações e serviços disponibilizados. Este risco está sendo tratado com a execução do projeto Modernização do Datacenter, porém sua realização depende de considerável comprometimento de outras áreas do tribunal para seu andamento. O recadastramento biométrico também poderá impactar na disponibilidade do site Internet caso o volume de acessos venha a extrapolar a capacidade disponibilizada pelo TSE para o equipamento servidor no site do TRE-RJ na Internet, o que será bem provável quando houver divulgação mais ampla do serviço. Deve-se estudar opções de contingência para este caso, especialmente se o atendimento aos eleitores depender de agendamento realizado por meio do site Internet. Outro fator que pode ser influenciado pelo recadastramento de eleitores é a troca dos computadores dos cartórios, pois havendo revisão do eleitorado em algum município, terão que ser alocados novos computadores para atender aos postos de atendimento que deverão ser criados e, para tanto, os computadores e pessoas que estariam dedicados para a atualização dos cartórios deverão ser deslocados para a montagem dos postos de atendimento.

6 - Recomenda-se priorizar a tramitação do Projeto Modernização do Datacenter em virtude de seu grande impacto no objetivo e do custo relacionado ao mesmo. O termo de referência está previsto para ser disponibilizado no mês de outubro, de modo que a tramitação do processo terá que ser bastante agilizada de modo a viabilizar que a licitação seja realizada ainda este ano.

# Indicador: IT 04 - Índice de disponibilidade de serviços essenciais de tic




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

A disponibilidade dos serviços essenciais no terceiro trimestre se manteve estável, de modo que índice de disponibilidade está satisfatório. Entretanto, quero ratificar alguns pontos importantes sobre os serviços de TIC feitos na análise do 2º trimestre de 2015, que continuam válidos para o

3º trimestre de 2015:
" ; Baixo índice de disponibilidade apresentado regularmente pelo sistema ELO.

; Reitero a solicitação de exclusão do sistema "Peticionamento Eletrônico" da planilha, visto que não é usado no âmbito deste Tribunal.

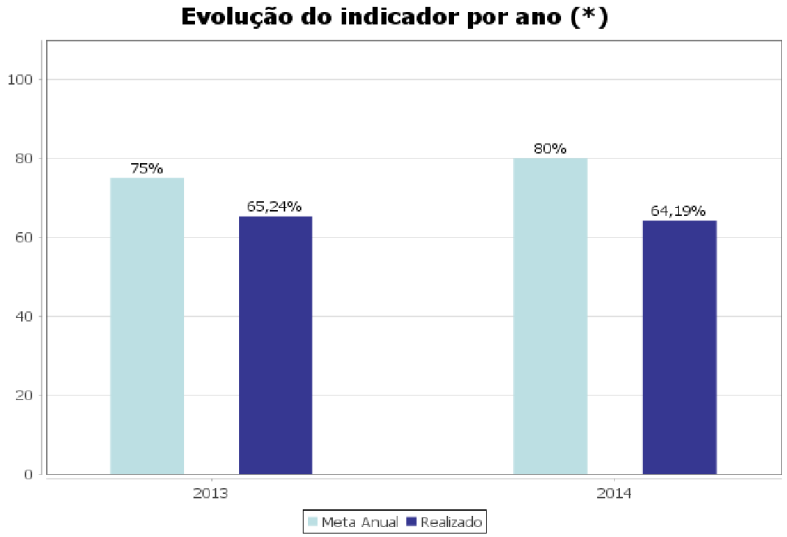
; A disponibilidade dos sistemas essenciais encontra-se diretamente relacionada à adequação da infraestrutura de TIC e do número de servidores capacitados dedicados a atividades relacionadas ao funcionamento dos serviços e sistemas. Uma infraestrutura deficiente produzirá efeitos negativos na disponibilidade dos sistemas, afetando a realização dos serviços, e o número reduzido de pessoas capacitadas delonga não apenas a disponibilização dos serviços mas também a resolução de eventuais problemas.

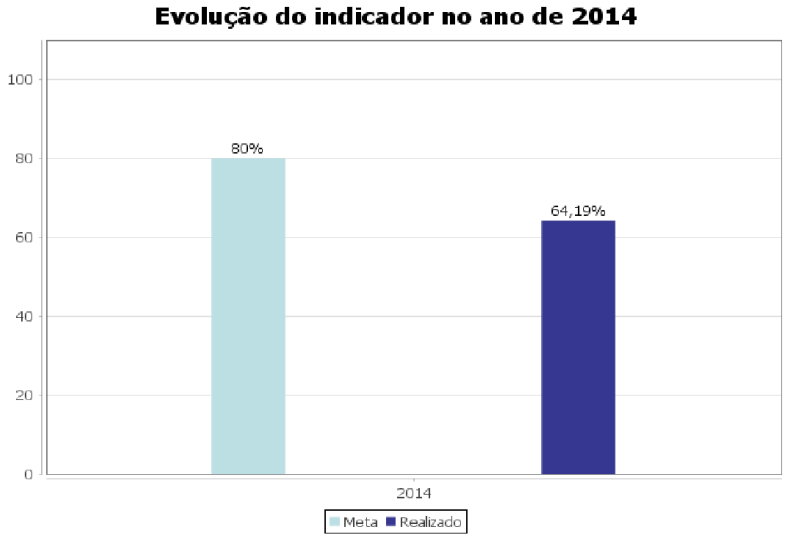
; Recomenda-se que o TRE-RJ priorize a obtenção dos recursos orçamentários necessários à adequação da infraestrutura do datacenter e a criação de novas vagas de TIC. Neste sentido, está em andamento o projeto de modernização do datacenter, que visa instalar ambiente físico seguro para abrigar o Centro de Dados do TRE-RJ (datacenter), incorporando infraestrutura de alta disponibilidade, ambiente físico protegido e sistemas de controle e monitoração do ambiente, de forma a garantir a disponibilidade dos serviços e sistemas informatizados, bem como a proteção dos equipamentos e informações neles armazenadas.

; É importante destacar também que o Projeto de Lei 7.990/2014, propondo a criação de novos cargos efetivos nos quadros de pessoal do tribunais regionais, destinados à tecnologia da informação, já está sendo apreciado pelo Congresso Nacional. O citado projeto de lei destina ao TRE-RJ o seguinte quantitativo de vagas: 27 analistas e 14 técnicos.

; Reforço recomendação anterior quanto à adequação da meta do indicador que encontra-se acima dos padrões adotados pelo mercado."

# Indicador: IT 05 - Índice de porte em TIC conforme requisitos definidos na resolução 90/CNJ




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Em 2014 houve uma pequna redução no índice referente ao TRE-RJ em realação ao índice obtido em 2013.

Analisando os portes que compõem o índice, verifica-se que ocorreram reduções no porte baseado em tecnologia e no porte de capacitação e houve melhora no porte baseado em automação. Os portes baseados na força de trabalho total mínima e de governança de TI permaneceram com os mesmos índices de 2013.

O porte baeado em Tecnologia está diretamente relacionado à disponibilidade de equipamentos e à capacidade e à idade média dos mesmos. A redução nesta variável deveu-se essencialmente ao aumento na idade das impressoras em uso no tribunal. O aumento na idade média das impressoras ocorreu em decorrência da necesidade de utilização de impressoras matriciais para impressão dos títulos eleitorais. Estas impressoras apresentam custo de aquisição mais elevado em razão de estarem sendo produzidas em escala menor que as demais e têm menor utilização nos cartórios eleitorais, o que faz com que o desgaste seja menor e que tenham uma vida útil maior. Assim, o TSE não tem realizado aquisições para atualização destas impressoras recentemente, sendo que o número de impressoras deste tipo é significativo, o que tem significativo impacto na média de idade do parque de impressoras. Situação semelhante ocorre com os equipamentos servidores. Houve um aumento na idade média dos servidores em razão do grande contingente de equipamentos servidores utilizados nos cartórios (um para cada cartório, ou seja, aproximadamente 85% do parque de servidores encontra-se nos cartórios). Estes equipamentos nos cartórios estão aguardando definição do TSE quanto à atualização do hardware e sistema operacional, o que levou ao aumento na idade média do parque instalado.

Há oportunidades de melhoria no porte baseado em tecnologia no que se refere à idade média dos microcomputadores e velocidades dos circuitos de comunicação. A redução na idade média dos microcomputadores não ocorreu em 2014 devido a alguns fatores: 1) indefinição do TSE quanto à atualização do sistema operacional nos cartórios; 2) limitações na equipe técnica responsável pela configuração dos equipamentos e suporte ao sistema operacional, e; 3) início do período eleitoral, quando o volume de serviço aumenta significativamente e não é possível realizar intervenções que prejudiquem o funcionamento dos cartórios e diversos setores da Sede. Estes fatores obrigaram à utilização de equipamentos mais antigos que já estavam instalados, tanto na sede como nos cartórios, o que acarretou na redução da variável. Todavia, o TSE encaminhou equipamentos para a atualização dos computadores nos cartórios e este serviço deverá ser iniciado em 2015, o que irá reduzir a idade média dos equipamentos utilizados embora ainda permaneça o risco relativo ao pequeno contingente de pessoal para a realização desta tarefa e o risco do surgimento de outras atividades que venham a interferir em sua realização. Em relação à capacidade dos circuitos de comunicação (links), foi realizado novo contrato, que terá início em 2015 e que prevê uma velocidade mínima de 2Mbps para todos os circuitos, o que levará a um aumento de 2,57 no índice de porte do TRE-RJ.

Uma oportunidade de melhoria para o porte de governança de TIC será a aprovação de política de segurança da informação para o TRE-RJ. Existe processo a respeito deste assunto e uma proposta de política já foi elaborada e submetida à apreciação superior, aguardando definição. Um

risco existente refere-se à não aprovação de prorrogação da validade do planejamento estratégico de TI.

A variável de Porte em Capacitação foi impactada pela não realização de treinamentos para servidores recebidos no último concurso, o que alterou o quantitativo de pessoal e, com isto o percentual de pessoas capacitadas em certificação digital e segurança da informação. Recomenda-se a realização de capacitação em certificação digital e segurança da informação para os novos programadores e analistas, além dos demais servidores destas especializações que não participaram da capacitação oferecida pelo CNJ.

Permanece a principal recomendação para elevação do índice, ou seja, que sejam feitos esforços para atender à variável Força de Trabalho Mínima Recomendada para TIC, uma vez que a mesma, se atendida integralmente, trará um impacto positivo de 13,33% no índice, o que levaria o TRE-RJ a um índice de 77,52%.

# Objetivo: Garantir a agilidade dos feitos eleitorais

O resultado do período em análise, no âmbito do 1° grau, encontra-se contaminado pelo movimento paredista dos servidores, o que ocasionou um acréscimo de 4 (quatro) pontos percentuais na Taxa de Congestionamento de Feitos Judiciais, em relação ao 2° trimestre (67,88% para 71,75%).

Contudo, o Índice de Agilidade dos Feitos Judiciais melhorou sua performance, alcançando o percentual real de 63,18% e não 42,29%, considerando-se a existência de equívoco no número total de processos baixados no período em análise, já informados no sistema GERIR, em razão de contagem de processos já arquivados, em período anterior, no período em análise, o que ocasionou resultado superdimensionado, porém, superior ao trimestre anterior.

Dessa forma, houve sensível melhora, comparando-se com o resultado do 2° trimestre, em razão da quantidade de processos baixados com prazo de tramitação inferior a 1 (um) ano ter retomado seu ritmo anterior, enquanto o número de processos baixados no período base ter sofrido decréscimo. Assim, com a manutenção das condições atuais para o próximo trimestre, vislumbra-se possibilidade de diminuição do acervo de processos pendentes e a decorrente aproximação do centro da meta estipulada pelo CNJ.

Já, no âmbito do 2° grau, no período em análise, houve redução do desempenho dos indicadores relacionados ao objetivo estratégico, em razão da Taxa de Congestionamento obtida no terceiro trimestre ter subido 4 pontos percentuais (59,52% para 63,05%), e do Índice de Agilidade ter apresentado decréscimo de 30 pontos percentuais (90,23% para 63,02%).

Os referidos indicadores foram afetados negativamente pelo reduzido número de processo baixados no período, apesar da Secretaria Judiciária ter processado e julgado 99,52% do estoque de processos de prestação de contas, posto que a maioria ainda não foi arquivada (baixada).

Ressalte-se que, após o julgamento, os feitos cumprem uma série formalidades procedimentais, como por exemplo, a comunicação do resultado dos julgamento às Zonas Eleitorais até o seu arquivamento definitivo.

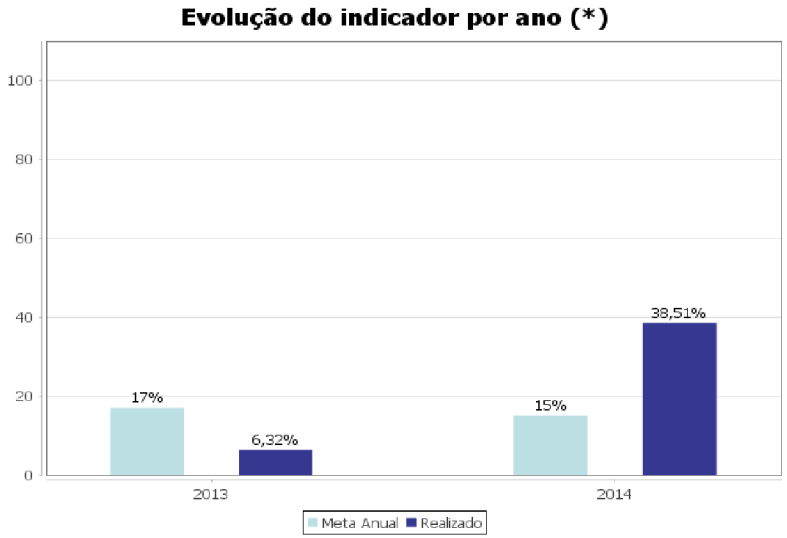
Dessa forma, o resultado apresentado no trimestre em análise deverá ser compensado, com ganho de desempenho para o próximo trimestre, quando os processos já baixados impulsionarão a melhora dos indicadores.

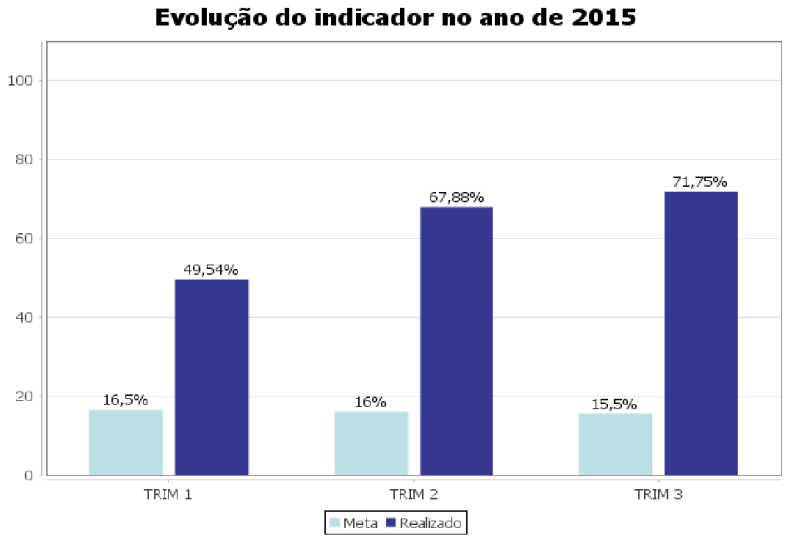
Diante dos resultados alcançados até a presente data, esta Coordenadoria vem propor os seguintes planos de ação, a serem implementados no próximo trimestre, a saber:

- Agendamento Eletrônico, para atendimento dos eleitores pelas Zonas Eleitorais, o que permitirá melhor produtividade, relativamente ao andamento dos processos judiciais e administrativos - com implementação completa prevista para 2/12/2015;

- Implantação de ferramenta para acompanhamento e visualização do desempenho dos Cartórios Eleitorais, com futura publicação de ranking classificatório na página desta Corregedoria – Sistema já desenvolvido pelo TER-RO - (serão considerados os seguintes parâmetros: quantidade de documentos pendentes de recebimento no sistema; processos parados há mais de 30 dias; decisões registradas com mais de 3 dias, contados da data da sentença; taxa de congestionamento de processos; percentual de documentos tramitando) – aguardando anuência do Corregedor.

# Indicador: EO 01 - Taxa de congestionamento de feitos judiciais (1º grau)



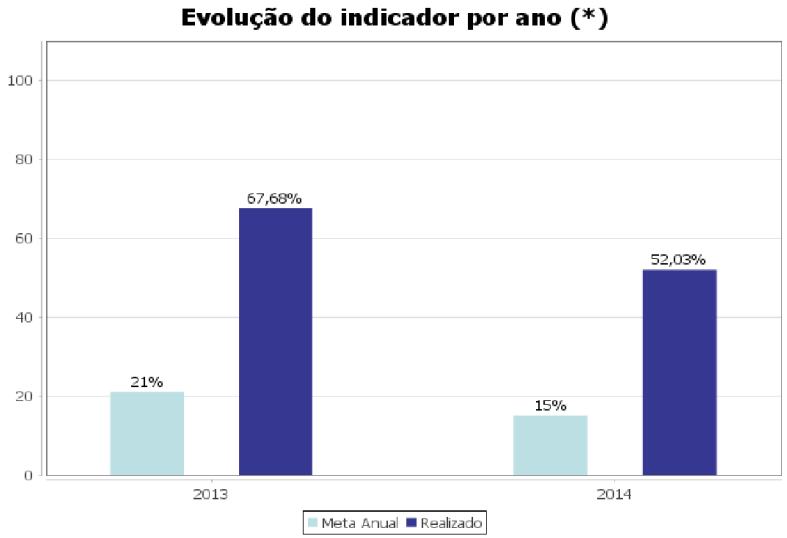



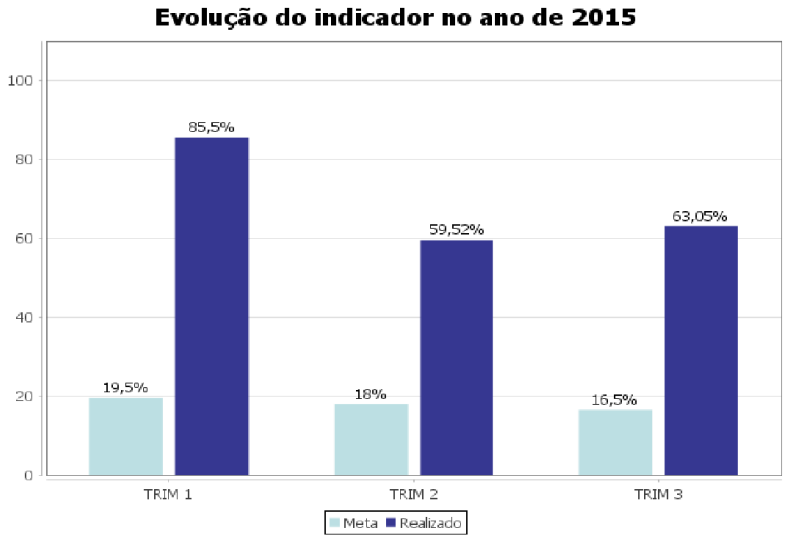

(*) Polaridade: Quanto menor melhor

Ainda sob os efeitos dos processos de representação por doação acima do limite, provenientes das Eleições Gerais de 2014, distribuídos pela Fazenda Nacional, e pela manutenção do movimento paredista até final do mês de setembro, foi mantida a piora no desempenho do indicador em

análise, ocorrendo um aumento de 3,87 pontos percentuais em relação ao 2º trimestre. Contudo, com o fim do movimento paredista, por parte das zonas eleitorais, e retomada dos serviços, existe previsão de melhora, com correspondente ganho de desempenho, para o próximo trimestre.

# Indicador: EO 02 - Taxa de congestionamento de feitos judiciais (2º grau)



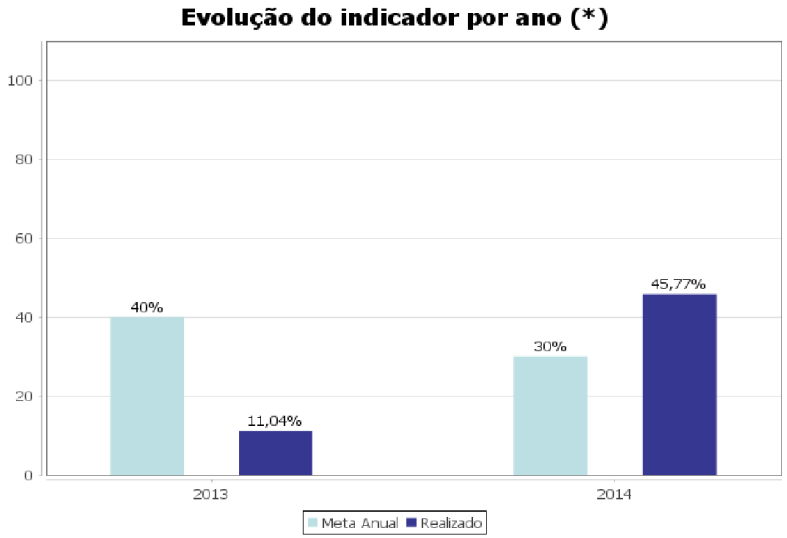



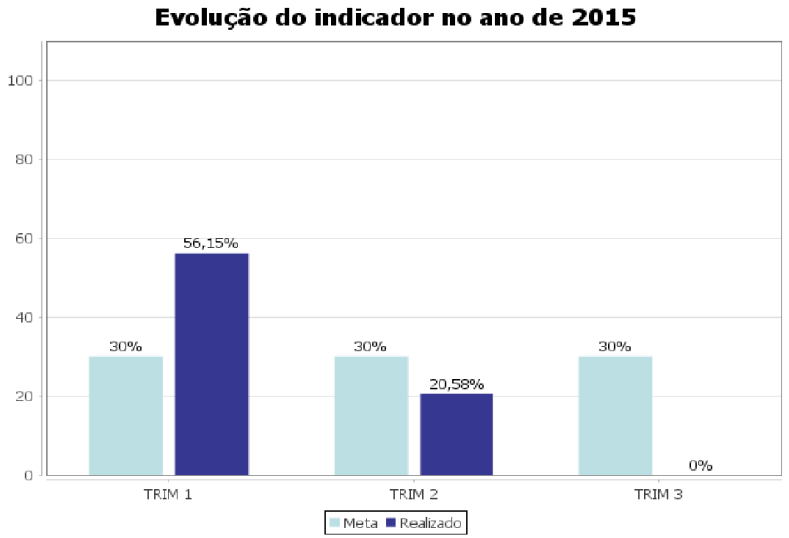

(*) Polaridade: Quanto menor melhor

A Taxa de Congestionamento obtida no terceiro trimestre foi de 63,05%, oscilando pouco em relação ao 2º trimestre. Houve a autuação de 209 processos e baixa de 722 processos, estabelecendo-se uma relação de 3,45 processos baixados para cada processo novo. Na prática, a maior

parte do estoque de processos de Prestação de Contas foi julgada no trimestre, entretanto, a baixa definitiva só se dará no próximo período, quando de seu arquivamento. Vale lembrar que, para manter a taxa de congestionamento no atual patamar, foram empreendidos esforços da Secretaria Judiciária, da Secretaria de Controle Interno e dos Gabinetes dos Membros, que se empenharam para julgar as contas no prazo legal. Cumpre lembrar que a meta estipulada está muito abaixo do valor considerado razoável para esta justiça especializada.

# Indicador: EO 03 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos (1º grau)




(*) Polaridade: Quanto menor melhor

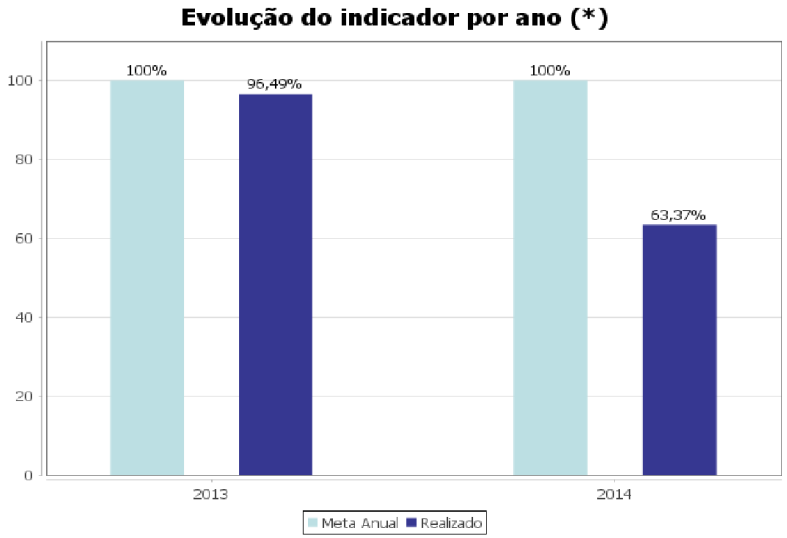
Após análise pormenorizadas dos dados provenientes do SADP, verificou-se que os relatórios construídos para subsidiar a alimentação da variáveis encontram-se com erro, relativamente aos processos arquivados, uma vez que consideram em seu cômputo, independente do período

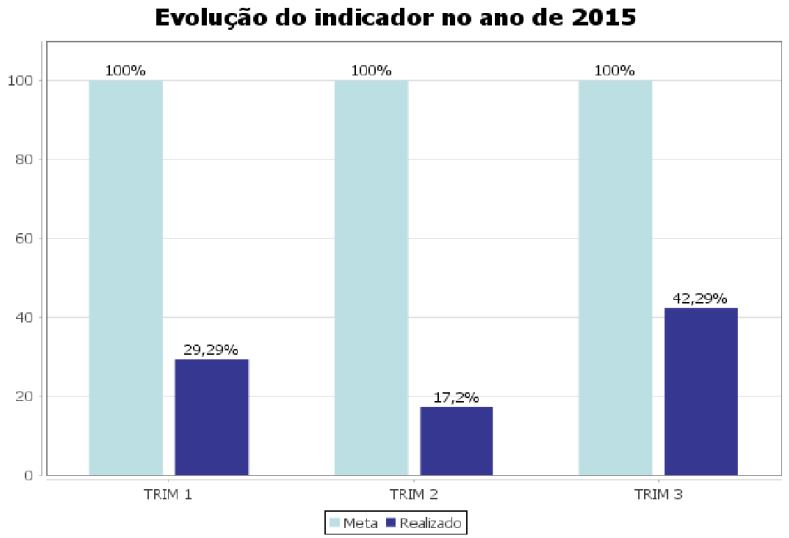
requerido, processos já arquivados anteriormente que, por razões diversas, foram desarquivados e rearquivados novamente, ocasionando um superdiomensionamento do resultado.

Assim, considerando-se os resultados apurados para o trimestre em referência e lançando-se seus valores efetivos (Feitos Administrativos Novos - 219; Feitos Administrativos Baixados - Período Base - 1067; Feitos Administrativos Pendentes - 657), alcançar-se-ia um percentual de 121,80%, isto é, seria ultrapassado em 21,80% o percentual máximo permitido de 100%.

Contudo, independente da inconsistência ora apurada, o número de processos baixados manteve-se alto durante o terceiro trimestre, resultando na manutenção do índice determinado pelo CNJ, para o indicador, e já alcançado no trimestre anterior. Esclarecendo-se que o referido resultado deveu-se à manutenção de quantidade expressiva de procedimentos de mesário faltoso baixados no período.

# Indicador: EO 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos judiciais (1º grau)



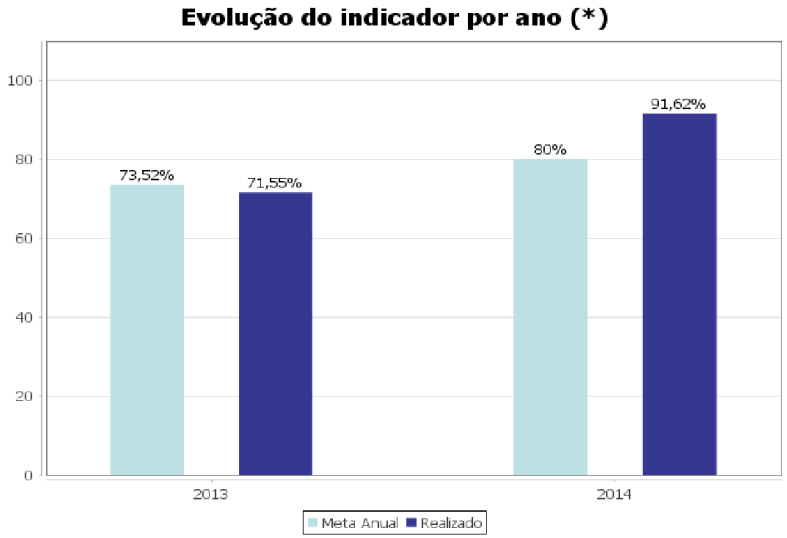

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

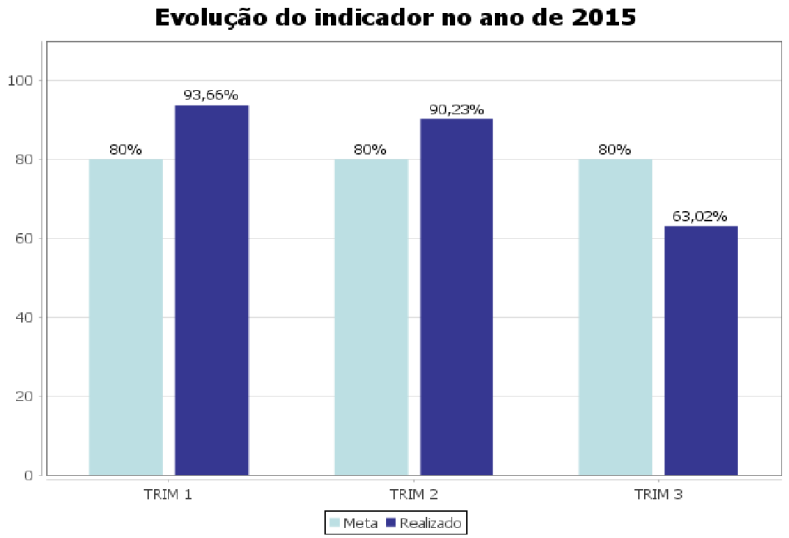
O presente índice variou, positivamente, em 45,98 pontos percentuais, apesar da variável correspondente ter sido informada com número equivocado de processos baixados no período base e ocasionado, somente uma variação de 24 pontos percentuais. Dessa forma, houve sensível

melhora, comparando-se com o resultado do 2° trimestre, em razão da quantidade de processos baixados com prazo de tramitação inferior a 1 (um) ano ter retomado seu ritmo anterior, enquanto o número de processos baixados no período base ter sofrido decréscimo. Assim, com a manutenção das condições atuais para o próximo trimestre, vislumbra-se possibilidade de diminuição do acervo de processos pendentes.

Por fim, esclarece-se que, após análise pormenorizada dos relatórios expedidos pelo Sistema SADP, verificou-se a existência de equívoco no número total de processos baixados no período em análise, já informados no sistema GERIR, em razão de contagem de processos já arquivados para o período informado, ocasionando resultado superdimensionado. Como exemplo, cita-se o número real correspondente ao período em análise (1/7/2015 a 30/9/2015) " 755 (e não 1128), em razão da movimentação do acervo da 32ª ZE/RJ (373 processos já arquivados anteriormente), por solicitação da SEINCO.

# Indicador: EO 05 - Índice de agilidade no julgamento de feitos judiciais (2ºgrau)



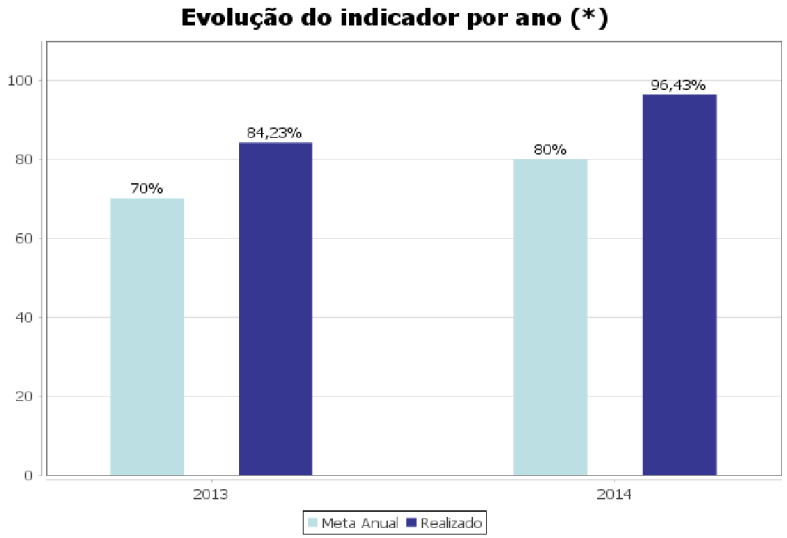



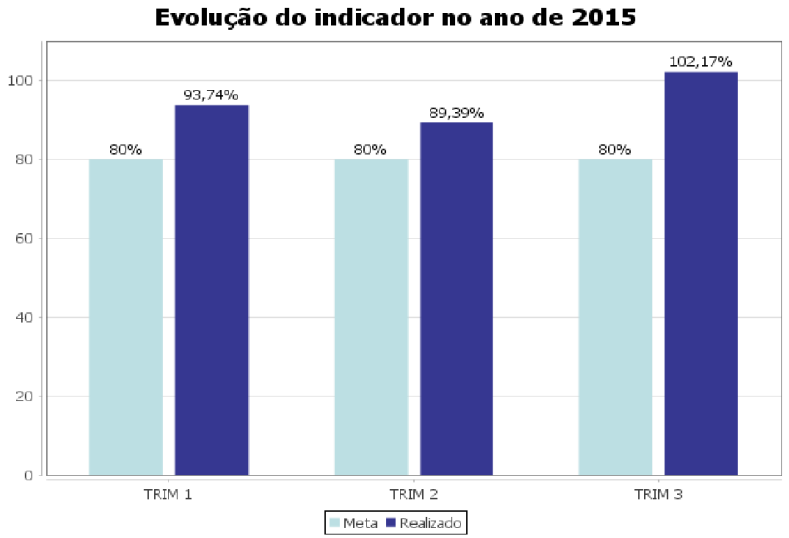

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

O índice de agilidade no terceiro trimestre teve um decréscimo de 27 pontos percentuais em relação ao período anterior, demonstrando uma queda de desempenho bastante expressiva. Preliminarmente, há de se lembrar que o índice de agilidade avalia a relação dos processos baixados

sobre os processos baixados há menos de 1 ano. A Secretaria Judiciária priorizou seu esforços na tramitação e julgamento dos processos, em detrimento ao arquivamento dos feitos já concluídos. Não obstante o julgamento da quase totalidade do estoque de processos de Prestação de Contas, os mesmos ainda não foram arquivados definitivamente, permanecendo no status tramitando e afetando negativamente o indicador em apreço. Vale lembrar que entre o julgamento e o arquivamento dos autos, existe uma série de providências a serem adotadas por esta Secretaria. A expectativa é que a baixa se dê no próximo trimestre, quando o índice deverá revelar o correspondente ganho de desempenho.

# Indicador: EO 06 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos (1º grau)




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

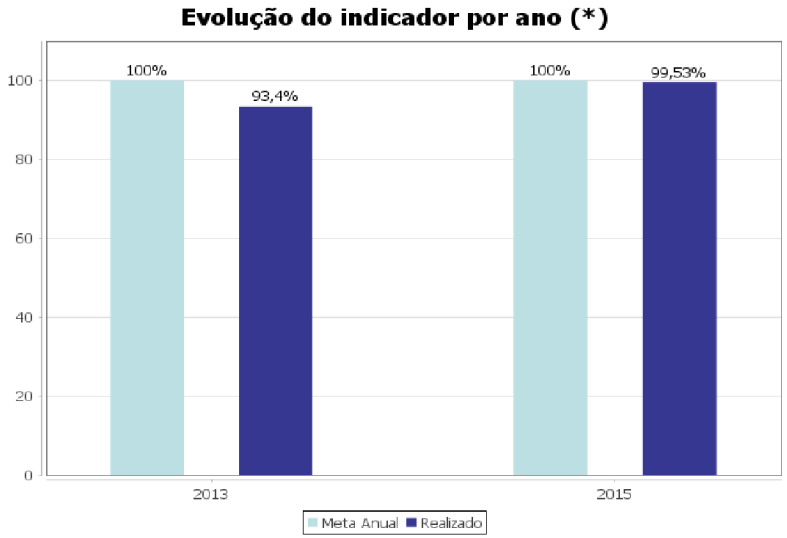
Após análise pormenorizadas dos dados provenientes do SADP, verificou-se que os relatórios construídos para subsidiar a alimentação da variáveis encontram-se com erro, relativamente aos processos arquivados, uma vez que consideram em seu cômputo, independente do período

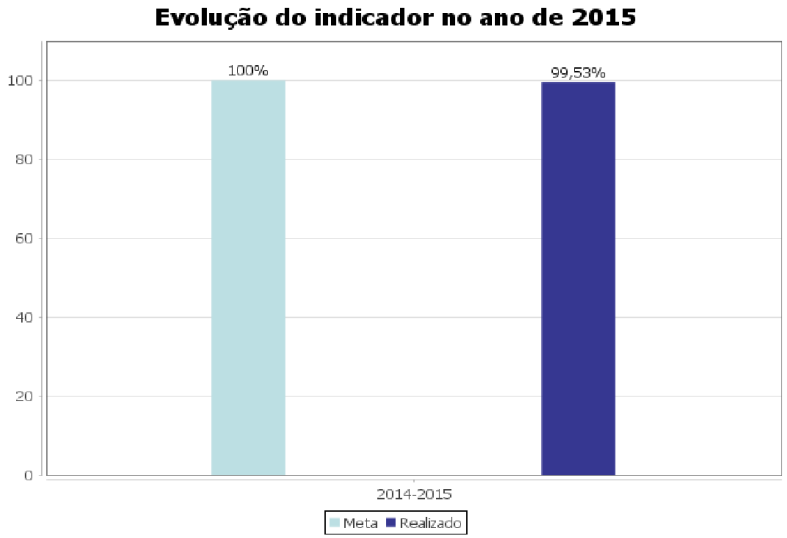
requerido, processos já arquivados anteriormente que, por razões diversas, foram desarquivados e rearquivados novamente, ocasionando um superdiomensionamento do resultado.

Assim, considerando-se os resultados apurados para o trimestre em referência e lançando-se seus valores efetivos (Feitos Administrativos Baixados - Período Base - 1067; Feitos Administrativos Baixados com Prazo de Tramitação de até 1 ano - 895), alcançar-se-ia um percentual de 83,89% e não de 102,17%.

Contudo, independente da inconsistência ora apurada, o índice de agilidade continaria superior à meta estipulada pelo CNJ, tornando o estoque de processos administrativos pendentes de julgamento próximo da quantidade de processos novos, o que caracterizaria o alcance dos julgamentos, no próximo trismestre, de 100% dos processos administrativos novos, em período inferior a 1 ano.

# Indicador: EO 07 - Prestações de contas julgadas no prazo




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

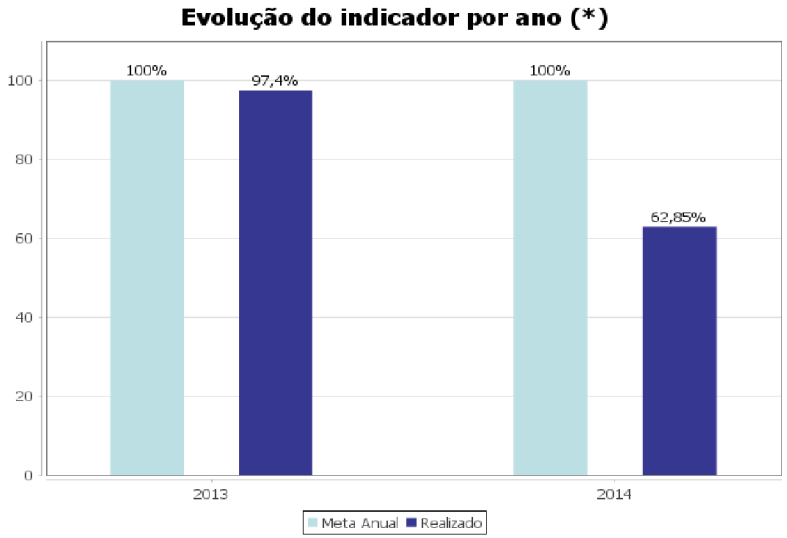
Foram julgados 99,52% das Prestação de Contas no prazo legal, qual seja: 31/07/2015. Apenas 15 processos extrapolaram o prazo para julgamento, devido ao atraso no cumprimento de diligências, que dependiam da devolução dos Avisos de Recebimentos (ARs) por parte da Empresa

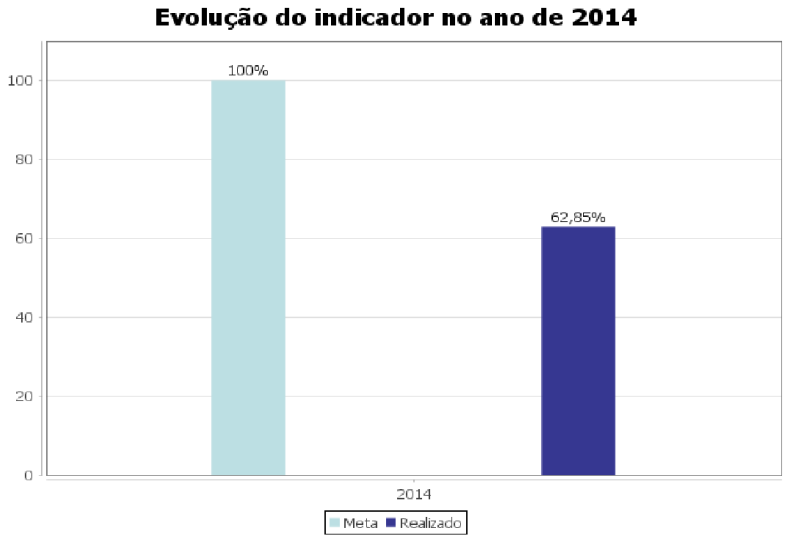
Brasileira de Correios e Telégrafos. O tempo médio de retorno dos referidos ARs (entregues ou não ao destinatário) pelos Correios girou em torno que de 40 dias, atrasando sua juntada aos autos e consequentemente o processamento dos referidos feitos. Apesar do não cumprimento da meta, o resultado foi considerado bastante satisfatório e se deve principalmente ao esforço empenhado pelos servidores da Seção de Controles e Registros Partidários da SJD, bem como ao auxílio prestado pelos demais servidores desta Secretaria. A colaboração de colegas de outras unidades da SEDE, como também aquela prestada por servidores oriundos de cartórios eleitorais, temporariamente deslocados para a Secretaria Judiciária, foram fundamentais para o êxito deste trabalho. Por fim, há que se ressaltar a atuação dos Gabinetes dos Membros e a parceria efetuada com os servidores da Secretaria de Controle Interno, que possibilitaram o julgamento de 99,52% dos processos de Prestação de Contas no prazo legal.

# Objetivo: Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia

Para uma meta de 60% a ser alcançada neste trimestre, atingimos o percentual de 55,60%, correspondendo ao índice de eficiência de 92% do nosso objetivo. Grande parte dos empenhos emitidos no corrente exercício correspondem a contratos de prestação de serviços com valores expressivos, ressalvando que as liquidações ocorrem mês a mês e seus respectivos contratos são empenhados para todo o exercício. Os principais contratos do Tribunal, tais como: manutenção predial, despesas com teleprocessamento e postos de trabalho apresentaram, neste período, resultados consistentes, sem grandes intercorrências. Isto posto, entendemos como satisfatório o resultado apresentado pelo indicador.

# Indicador: ORÇ 01 - Execução Orçamentária



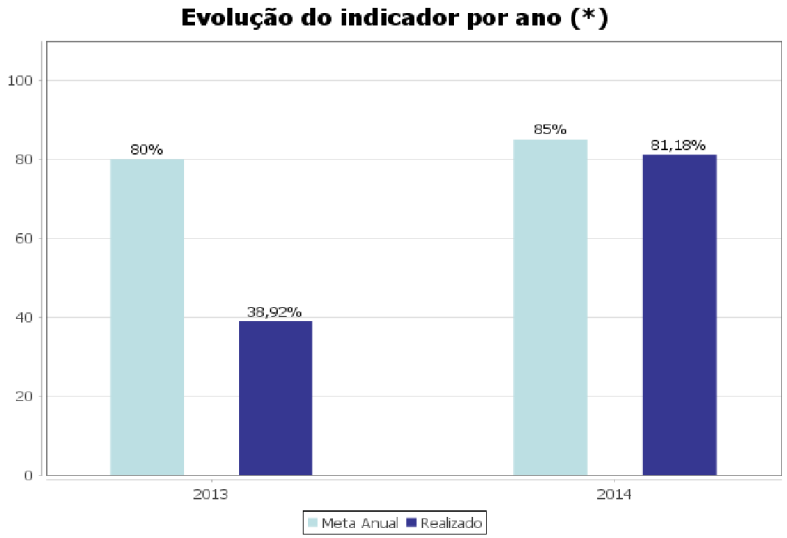



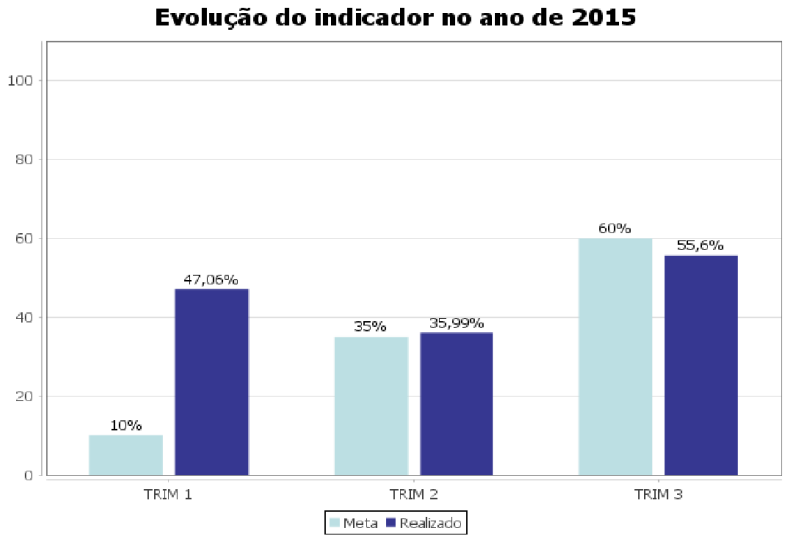

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Comparando-se com o resultado do exercício de 2013, o desempenho do indicador em 2014 apresentou uma considerável diminuição.O resultado foi influenciado basicamente pela inexecução orçamentária (empenho) da dotação disponibilizada para a Ação Construção do Edifício-Sede

do TRE-RJ no valor de R$ 17.628.000,00, sem a qual teria sido alcançado um percentual de 89,93% e portanto, um resultado satisfatório do indicador

# Indicador: ORÇ 02 - Índice de Execução Financeira



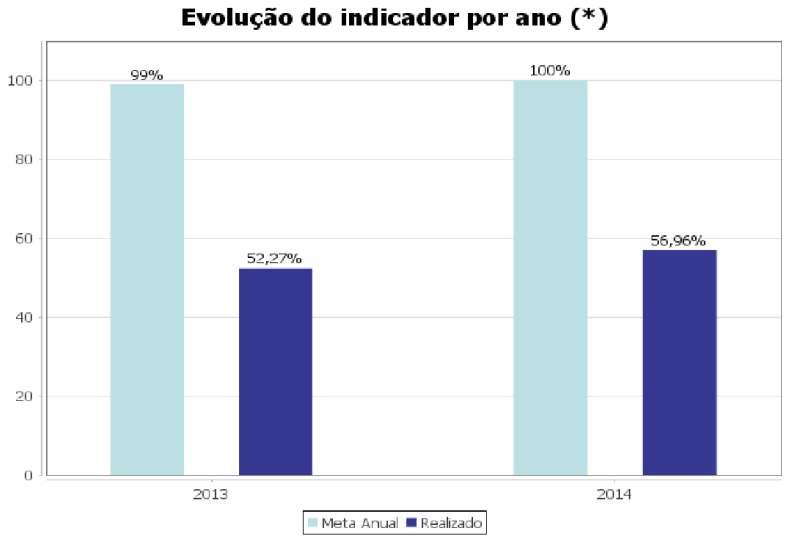



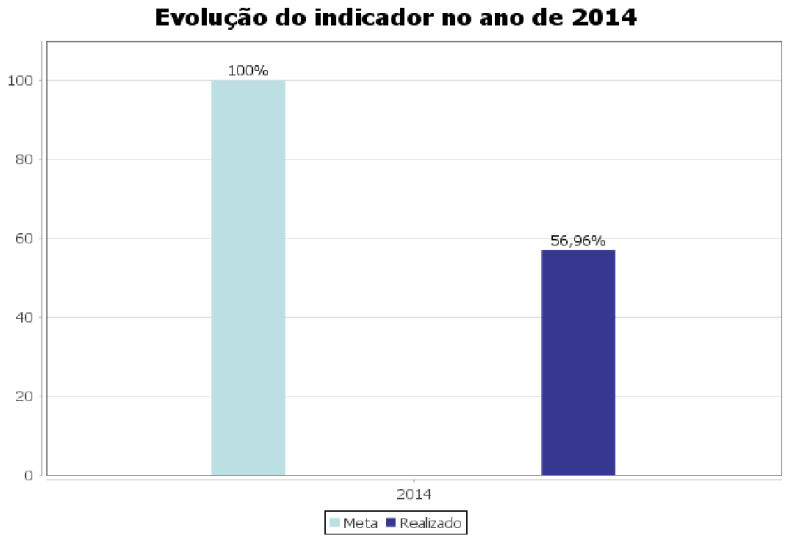

(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Para uma meta de 60% a ser alcançada neste trimestre, atingimos o percentual de 55,60%, correspondendo ao índice de eficiência de 92% do nosso objetivo. Grande parte dos empenhos emitidos no corrente exercício correspondem a contratos de prestação de serviços com valores

expressivos, ressalvando que as liquidações ocorrem mês a mês e seus respectivos contratos são empenhados para todo o exercício. Os principais contratos do Tribunal, tais como: manutenção predial, despesas com teleprocessamento e postos de trabalho apresentaram, neste período, resultados consistentes, sem grandes intercorrências. Isto posto, entendemos como satisfatório o resultado apresentado pelo indicador.

# Indicador: ORÇ 03 - Índice de execução do orçamento estratégico




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Informamos que das nove ações estratégicas incluídas no orçamento de 2014, apenas três ações foram objeto de empenho, conforme podemos verificar na planilha TRE-RJ encaminhada em anexo. Após análise comparativa com o exercício de 2013 verificamos uma pequena melhora

neste indicador.
Esclarecemos que compete a esta secretaria tão somente a disponibilização/controle dos recursos orçamentários visando assegurar o pleno atendimento das necessidades relativas as despesas correntes e de investimento, restando às unidades responsáveis a solicitação/execução dos recursos disponíveis para o melhor aproveitamento possível.
Participamos, ainda, que semanalmente enviamos às unidades administrativas relatório contendo informações quanto à execução do orçamento sob suas responsabilidades.

Com relação ao indicador ORÇ 3, propomos que:
§ A análise seja realizada pela ASPLAN, uma vez que é a Unidade Administrativa com visão ampla de todo o Planejamento Estratégico, inclusive no que se refere ao monitoramento dos Projetos. Destaca-se, por exemplo, que algumas Ações Estratégicas podem ter sido empenhadas, no entanto, não terem visibilidade orçamentária para análise dentro do modelo atual de medição;
§ A diminuição da meta de 100% para 85% pois é a parte do orçamento anual mais suscetível às mudanças por parte da alta Administração e portanto às políticas de gestão do período. Acreditamos que a redução da meta retrataria melhor a realidade da instituição em função da discricionariedade desta dotação orçamentária.
§ A mudança da periodicidade da medição deste indicador de anual para trimestral, proporcionando uma melhor análise e acompanhamento, ensejando tomada de medidas tempestivas, minimizando as sobras orçamentárias e possibilitando a implementação de novas ações.

# Objetivo: Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia

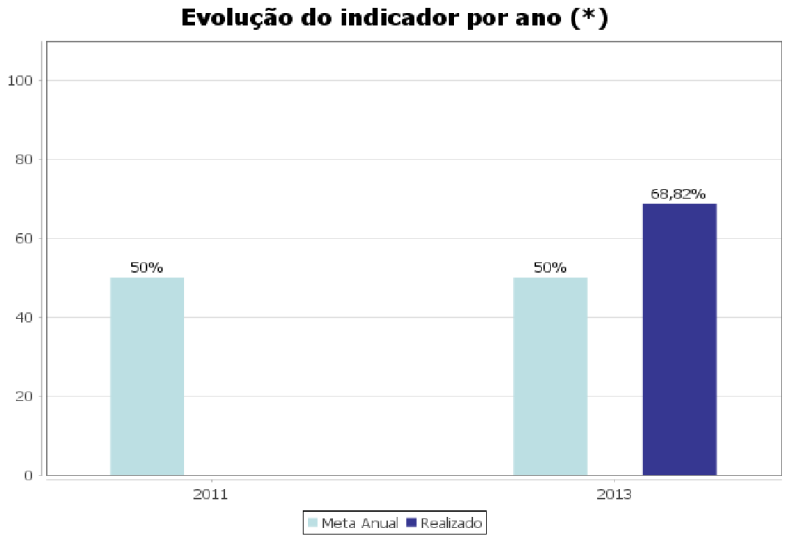
Quanto à participação de Magistrados no objetivo, cabe destacar que a nova Direção da EJE, cujo mandato teve início em 02/03/2015, lançou um convite a todos os magistrados fluminenses para atuarem nos projetos de cidadania da Escola Judiciária Eleitoral, por meio do Ofício-Circular EJE nº 001/2015, o que elevou de 8 para 35 o número de Magistrados integrantes do Programa TRE vai à Escola no segunto semestre de 2015.

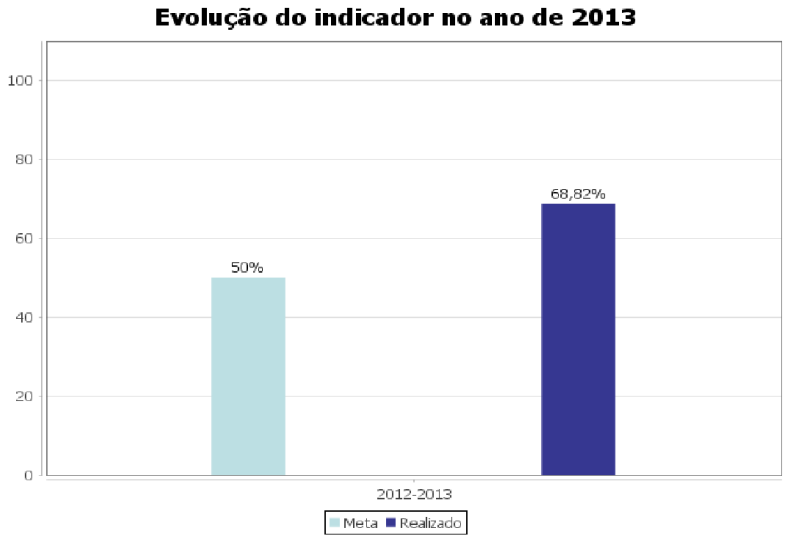
Quanto ao Clima Organizacional, cuja ferramenta para medição é a Pesquisa de Clima, ressalte-se que foi publicado, por meio do Aviso nº 38/15, publicado em 7/10/15, Plano de Ação desenvolvimento pelas unidades deste Regional que tiveram avaliação insatisfatória na Pesquisa 2013. No referido Plano, consatm ações já implementadas e ações em andamento que serão monitoradas por esta Secretaria em conjunto com as respectivas unidades integrantes do Plano de Ação. Visando dar continuidade ao Projeto de Melhoria do Clima Organizacional, a COEDE, por meio do protocolo nº 150.661/15, demandou contratação de consultoria para realização de nova pesquisa com escopo mais amplo que o realizado na primeira pesquisa. O objeto da nova contratação visa treinar servidores da COEDE, além dos servidores que trabalharão na elaboração da nova pesquisa, para que a Coordenadoria possua expertise para promover a gestão do clima, o que envolve também a elaboração de futuras pesquisas. A nova contratação possui o objetivo de correlacionar a pesquisa ao Planejamento Estratégico do Tribunal, além de elaborar análise qualitativa do resultado obtido e comparar os resultados com a pesquisa anterior.

Outra vertente da motivação e comprometimento dos servidores permanece não disponível, tendo em vista que o Espaço Colaborativo ainda não foi implementado. Conforme relatado nas últimas análises, a ferramenta para implementação do canal de comunicação denominado "Espaço Colaborativo" encontra-se finalizada, devendo ainda ser validada. Contudo, resta para sua conclusão apenas a etapa de divulgação aos gestores e servidores, após a aprovação da norma que regulamenta o uso da ferramenta.
Ocorre que, em razão do lapso temporal transcorrido desde os estudos e planejamento realizados para a concepção do canal de comunicação, entende-se necessária uma reavaliação do projeto a fim de verificar se ainda está aderente aos objetivos estratégicos, uma vez que estamos em

processo de revisão do planejamento estratégico do Tribunal. Nesse sentido, ressalte-se que o fato da medição do indicador estar atrelada exclusivamente a este projeto, estando paralisado há vários meses, compromete a análise do objetivo a ele vinculado.

# Indicador: GP 04 - Clima Organizacional




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

1 - Síntese do Resultado Atual:

Total de servidores que participaram da pesquisa: 739

Total de perguntas: 59
Total de respostas do questionário: 739 x 59 = 43.601
Total de Avaliações Positivas (Concordo Totalmente + Tendo a Concordar) = 29.294
Total de Avaliações Negativas (Discordo Totalmente + Tendo a Discordar) = 13.272
Total de Avaliações Positivas + Total de Avaliações Negativas = 42.566
Total de avaliações positivas (TAvalPos), dividido pelo total de avaliações (TAval), multiplicado por cem. CO=(TAvalPos/TAval) x 100
CO=(29.294/42.566) x 100 = 68,82 %

2 - Ligações entre objetivos e indicadores:

O objetivo vinculado ao indicador em pauta é "Motivar e comprometer magistrados e servidores com a execução da estratégia". Considerando-se tratar de uma primeira pesquisa de Clima Organizacional o Tribunal, conclui-se que a adesão foi satisfatória, já que dos 928 servidores aptos a responder, 739 (79,63%) responderam, demonstrando credibilidade na ferramenta e motivação dos servidores em colaborar com o diagnóstico do Clima Organizacional.

3 - Ligações com iniciativas:

O I.S. (Índice de Satisfação) é a transposição de uma escala que vai de 1 até 4 (Níveis de Resposta), para uma escala de 0 até 100%, onde o valor tem uma assimilação conceitual de fácil compreensão e interpretação.

Para calcular o I.S. utilizamos a seguinte fórmula:

I.S. = 100 x (M - 1) / 3
Onde:
I.S. = Índice de Satisfação
M = Média do Nível de Resposta
Quanto maior for a média do nível de respostas, maior será o I.S. e melhor o conceito atribuído.

Os níveis de respostas são:
1 - Discordo Totalmente; 2 - Tendo a Discordar; 3 - Tendo a Concordar; 4 - Concordo TotalmenteI.S - Índice de Satistação - Conceito Atribuído
0,00% - 12,49% - Péssimo; 12,50% - 24,99%- Péssimo; 25,00% - 37,49%- Péssimo; 37,50% - 49,99% Ruim
50,00% - 62,49% - Insatisfatório; 62,50% - 74,99% - Regular; 75,00% - 87,49% - Bom; 87,50% - 100,00% - Ótimo

As iniciativas decorrentes dos resultados aferidos estão em fase de elaboração pelas unidades envolvidas nos fatores nos quais foi possível identificar índice de satisfação inferior a 62,49% (conceitos insatisfatório, ruim e péssimo)

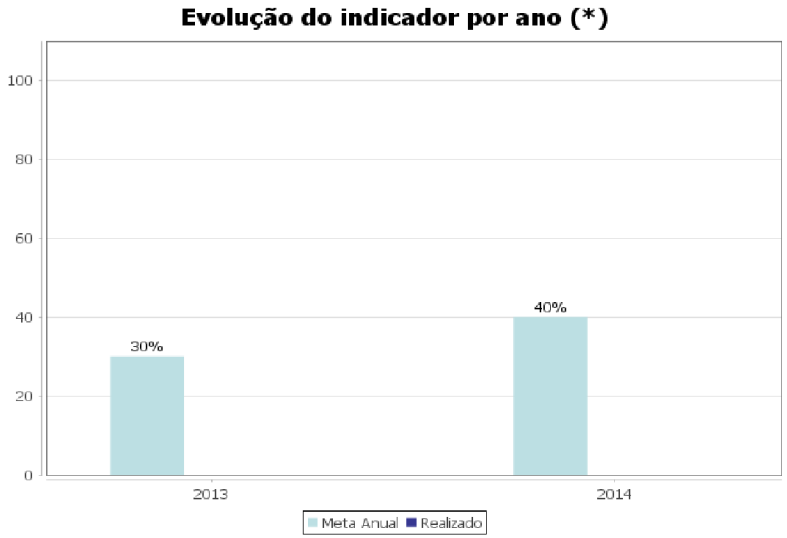
4 - Potenciais fontes de problemas:
Falta de patrocínio da Administração Superior para implementação de ações de melhorias.

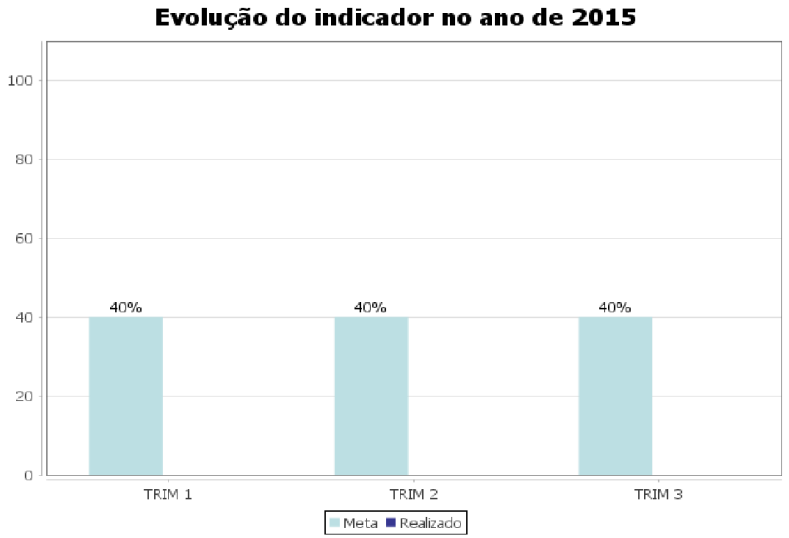
5 - Pontos de atenção:
Benefícios e Gestão de Pessoas

6 - Recomendações sobre o processo:
Definir ações que busquem o incremento do Clima Organizacional, baseadas no resultado; garantir a realização de novo ciclo de pesquisa.

7 - Riscos:
Não realização de ações de melhoria, que ocasionará perda de credibilidade.
Não realização do próximo ciclo da pesquisa.

# Indicador: GP 05 - Índice de Cartórios Eleitorais participantes no espaço colaborativo




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Análise de desempenho (3º trimestre):

O indicador permanece não disponível tendo em vista que o Espaço Colaborativo ainda não foi implementado.Conforme destacado nas últimas

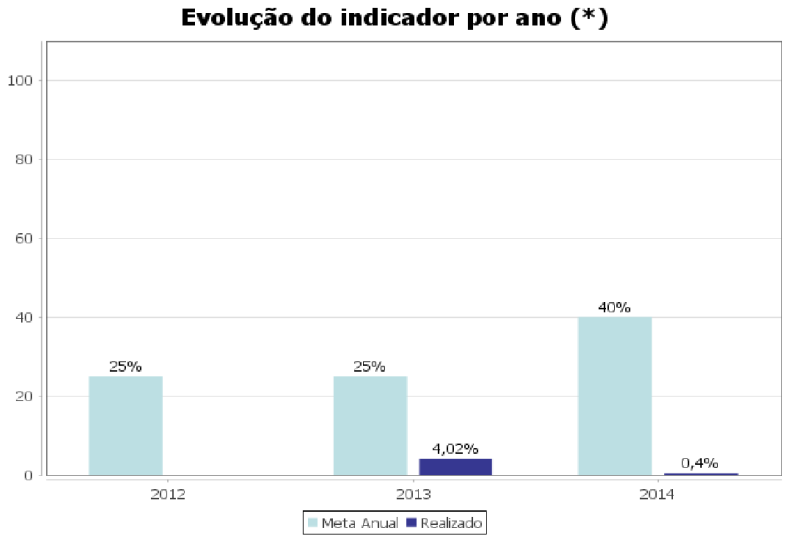
análises, a ferramenta para implementação do canal de comunicação denominado "Espaço Colaborativo" encontra-se finalizada, devendo ainda ser validada. De acordo com o Planejamento do Projeto, restaria para sua conclusão apenas a etapa de divulgação aos gestores e servidores, após a aprovação da norma que regulamenta o uso da ferramenta.

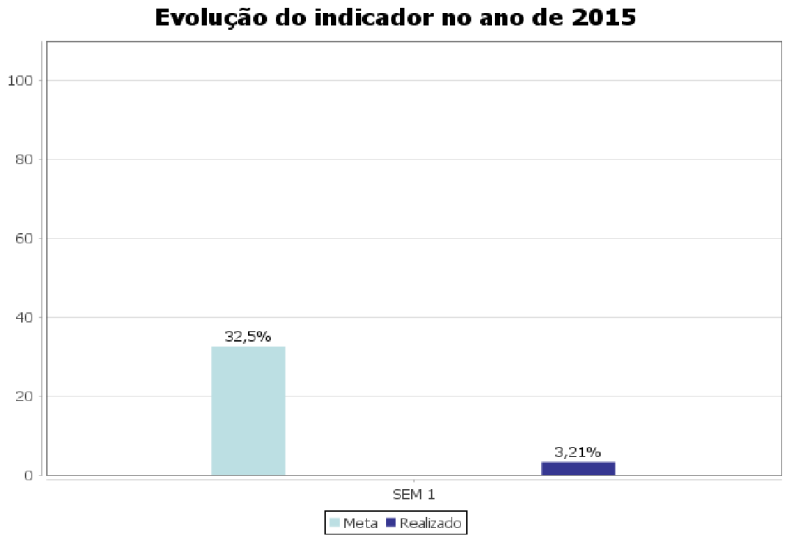
Considerando, no entanto, que a construção do Planejamento Estratégico para o próximo ciclo (2016-2021) está em curso, e tendo em vista o grande lapso temporal transcorrido desde os estudos e planejamento realizados para a concepção do canal de comunicação, sugiro que, durante a construção do novo Planejamento, seja avaliada a pertinência do canal para atendimento aos objetivos estratégicos traçados.

Quanto à falta de medição do indicador, reitero as proposições anteriores para que seja avaliada a possibilidade de sua revisão, a fim de que compute em sua medição a participação dos servidores em outros canais de comunicação.

Por fim, destaca-se novamente que, ao se analisar o resultado da pesquisa de clima divulgado em abril de 2014, principal indicador atrelado ao objetivo estratégico em comento, verifica-se que diversos itens relacionados à comunicação interna obtiveram uma avaliação final insatisfatória, como, por exemplo, "clareza dos objetivos estratégicos", "comunicação" e "integração entre as unidades", o que aponta para a importância de tornar mais efetivos os canais de comunicação interna utilizados no Tribunal.

# Indicador: GP 06 - Índice de participação dos magistrados




(*) Polaridade: Quanto maior melhor

Banco de voluntários no 1º sem 2015: 35 magistrados.Número de magistrados atuantes no 1º sem/2015: 8

A nova Direção da EJE, cujo mandato teve início em 02/03/2015, lançou um convite a todos os magistrados fluminenses para atuarem nos projetos de

cidadania da Escola Judiciária Eleitoral. Releva-se transcrever nesta ficha o teor do Ofício-Circular EJE nº 001/2015:"A Direção da Escola Judiciária Eleitoral (EJE-RJ), atendendo à diretriz da Presidência do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro (TRE-RJ), apoia e incentiva o Projeto “TRE vai à Escola”, que é uma campanha em prol da participação política do jovem em um ambiente democrático.

A realização do Projeto depende da contribuição dos juízes eleitorais, titulares e substitutos, que, portanto, são aqui concitados a contatarem a EJE-RJ, por email (eje@tre-rj.jus.br) ou telefone (21 3513-8228/8219) para manifestarem seu interesse e informarem as datas disponíveis neste primeiro semestre para levarem o Projeto às escolas públicas situadas na circunscrição da respectiva Zona Eleitoral.

Uma vez agendada a visita à escola, a EJE-RJ se fará presente para prestar o suporte necessário ao juiz, inclusive disponibilizando slides para a apresentação e materiais didáticos e de apoio.

Igualmente será oferecido ao magistrado palestrante transporte para o local da apresentação.

Solicitamos que V. Exa. manifeste seu interesse até o próximo dia 10 de abril, para fim de elaboração do cronograma de ação.

Destaca-se que não é uma atividade obrigatória para o juiz eleitoral, mas que sua participação é extremamente importante para que a Justiça Eleitoral se aproxime do cidadão, bem como para que o TRE-RJ e a EJE-RJ atinjam seus objetivos estratégicos.

Assim, apesar dos afazeres profissionais do magistrado, pede-se que cada juiz eleitoral tente agendar ao menos uma palestra, pois, dessa forma, como são 249 Zonas Eleitorais, teremos a perspectiva de atender igual número de escolas públicas."

Tal iniciativa contribuiu diretamente para a evolução do indicador que subiu de 12 para 35 juízes voluntários. Durante todo o ano serão realizadas ações educativas com base na listagem de escolas indicadas pela Secretaria Estadual de Educação, que foi instada a se manifestar acerca da parceria em prol da educação para a cidadania. 04 (quatro), dentre os juízes voluntários, não se encontram, no momento, exercendo a judicatura eleitoral, porém, se disponibilizaram a atuar junto às escolas pertencentes aos munícípios de seus respectivos NURs. (Núcleos Regionais - Código de Organização Judiciária do Estado de Rio de Janeiro - CODJERJ)