



Planejamento Estratégico 2016 - 2021



Tribunal Regional Eleitoral  
do Rio de Janeiro

# **Planejamento Estratégico 2016 - 2021**

Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro

**1º Trimestre de 2018**

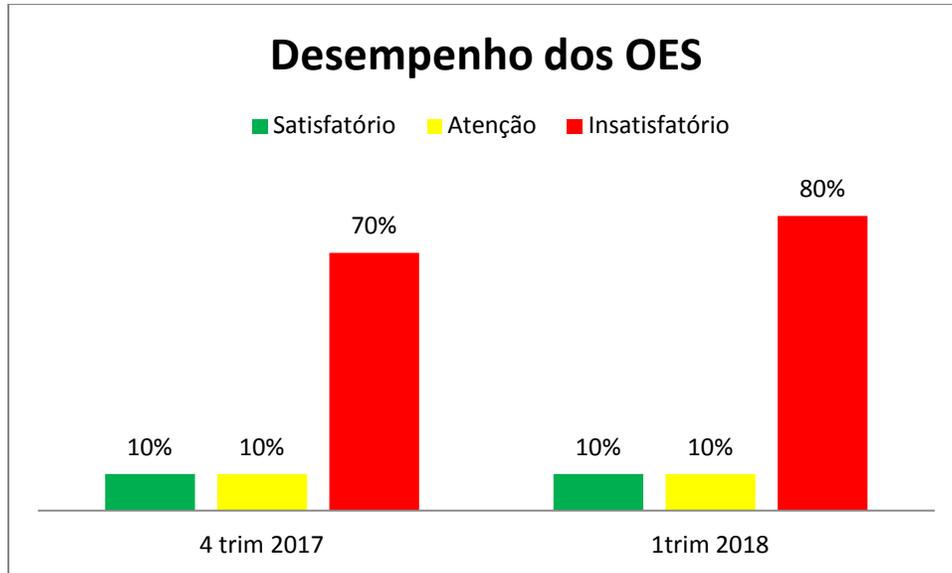
# 1. Mapa Geral

**Insatisfatório** Plano Estratégico 2016-2021

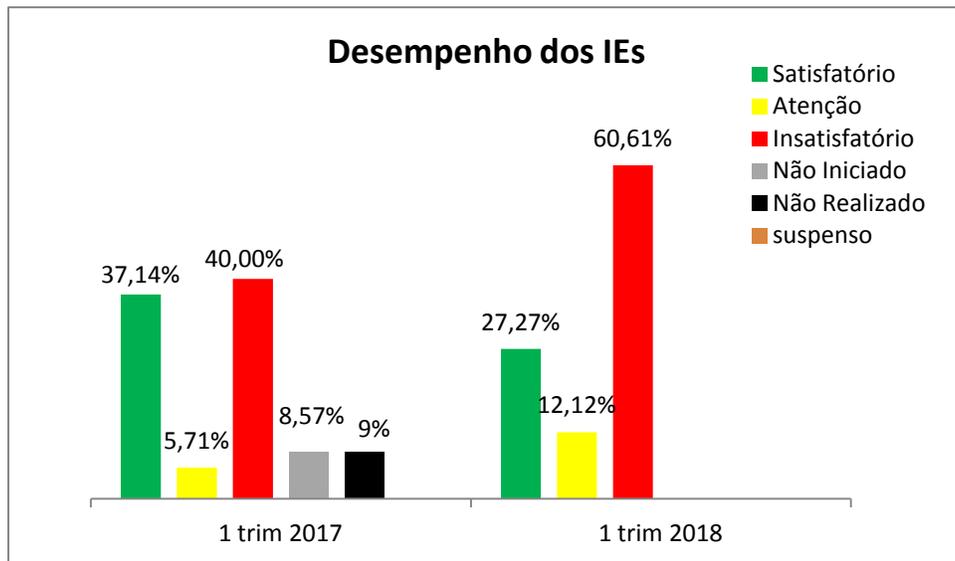
Sociedade	Garantir os Direitos da Cidadania				
	65,93%				
Processos Internos	Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional  71,38%	Combater os ilícitos eleitorais  0,00%	Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral  75,07%	Aprimorar a comunicação com o público externo  75,77%	Estimular o exercício consciente da cidadania,EJE  65,05%
Recursos	Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas  54,09%	Fortalecer a governança institucional  64,08%	Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ  93,03%	Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC  89,90%	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos  70,97%

## 2. Evolução Qualitativa dos Desempenhos por Trimestre

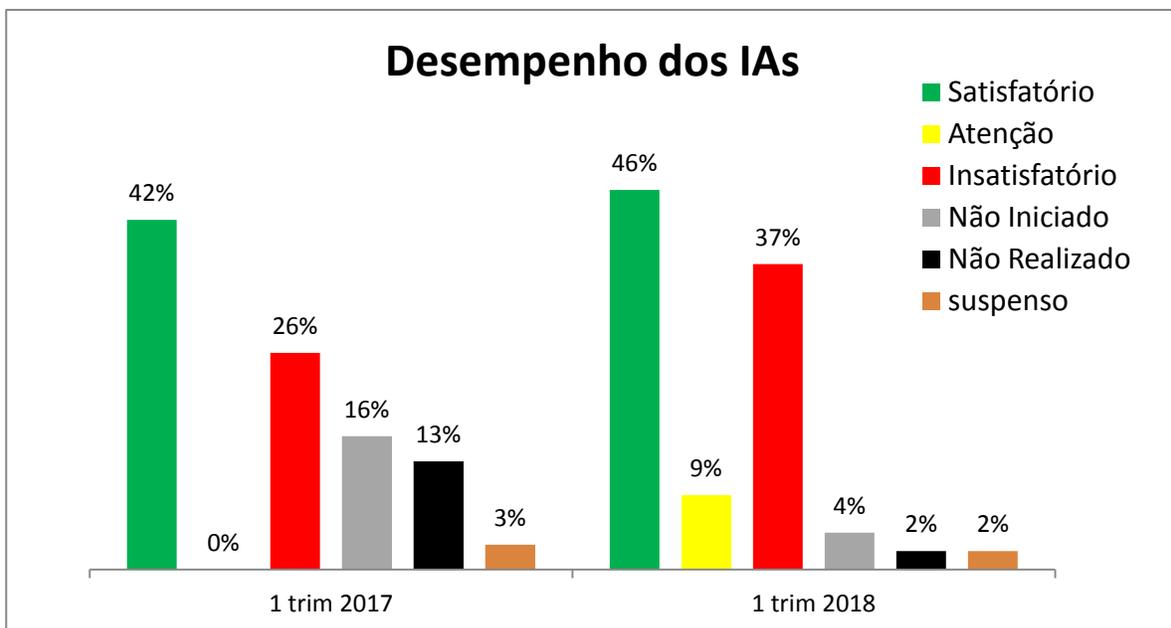
### 2.1. Objetivos Estratégicos



## 2.2. Indicadores Estratégicos



## 2.3. Indicadores de Apoio



### 3. Resultados 1º Trimestre de 2018.

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
Plano Estratégico 2016-2021				65,93%	Insatisfatório
OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional				71,38%	Insatisfatório
IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau			25	77,24%	Insatisfatório
IA 01 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 1º grau	65,06%	75,05%	1	113,31%	Satisfatório
IA 02 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos - 1º grau	69,26%	42,29%	1	36,22%	Insatisfatório
IA 03 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 1º grau	46,86%	85,25%	1	54,97%	Insatisfatório
IA 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos - 1º Grau	94,12%	98,33%	1	95,72%	Insatisfatório
IA 05 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo – 1º grau	99,30%	100,00%	1	99,30%	Insatisfatório
IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau			25	50,00%	Insatisfatório
IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau	72,97%	33,13%	1	-20,25%	Insatisfatório
IA 09 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 2º grau	138,61%	68,91%	1	201,14%	Satisfatório
IA 10 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 2º grau		100,00%			Não iniciado
IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 1º grau			25	58,29%	Insatisfatório
IA 15 - Índice de processos que retornam à 1ª instância para providências	4,31%	2,35%	1	16,58%	Insatisfatório
IA 16 - Índice de processos devolvidos ao 1º grau por nulidade	0,00%	0,18%	1	200,00%	Satisfatório
IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau			25	100,00%	Satisfatório
IA 17 - Índice de processos anulados no TSE	0,00%	2,66%	1	200,00%	Satisfatório
OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais				0,00%	Insatisfatório
IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais			40	0,00%	Insatisfatório
IA 19 - Índice de tratamento das notícias sobre ilícitos eleitorais	0,00%	100,00%	1	0,00%	Insatisfatório
IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários			40		Suspensão

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IA 22 - Índice de processos prioritários julgados no 1º grau, no prazo					Suspensão
IA 23 - Índice de processos prioritários julgados no 2º grau, no prazo					Suspensão
OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral				75,07%	Insatisfatório
IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição			20	56,20%	Insatisfatório
IA 24 - Percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições	9,30%	21,01%	1	44,28%	Insatisfatório
IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições	100,00%	72,25%	1	138,41%	Satisfatório
IA 26 - Índice de aderência ao PIE	12,64%	52,00%	1	24,31%	Insatisfatório
IE 10 - Índice de segurança da votação			30	69,16%	Insatisfatório
IA 27 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico	13,10%	80,00%	1	16,38%	Insatisfatório
IA 28 - Percentual de eleitores, com cadastro biométrico, habilitados a votar pela biometria	84,03%	91,50%	1	91,84%	Satisfatório
IA 29 - Percentual de urnas não substituídas	97,77%	98,50%	1	99,26%	Satisfatório
IE 11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral			20	90,42%	Atenção
IA 30 - Percentual de mesários voluntários	62,17%	54,00%	1	115,13%	Satisfatório
IA 31 - Percentual de mesários capacitados	71,61%	50,00%	1	143,22%	Satisfatório
IA 32 - Percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral	14,53%	15,00%	1	96,87%	Satisfatório
IA 33 - Percentual de zonas eleitorais capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização	51,84%	80,00%	1	64,80%	Insatisfatório
IE 12 - Índice de promoção da transparência			30	83,33%	Atenção
IA 34 - Índice de aderência ao plano de ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos					Não iniciado
IA 36 - Percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos	66,67%	80,00%	1	83,33%	Atenção
OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo				75,77%	Insatisfatório
IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo			40	54,20%	Insatisfatório

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IA 37 - Índice de estruturação dos canais de comunicação	100,00%	70,00%	1	142,86%	Satisfatório
IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação		100,00%	1	0,00%	Não realizado
IA 39 - Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação	60,00%	95,83%	1	62,61%	Insatisfatório
IE 14 - Índice de gestão da comunicação			40	98,55%	Satisfatório
IA 40 - Índice de aderência ao Plano de Comunicação com o Público Externo	67,97%	70,00%	1	97,10%	Satisfatório
IA 41 - Índice de inserções positivas na mídia	99,36%	95,00%	1	104,59%	Satisfatório
IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia			20	73,33%	Insatisfatório
IA 42 - Índice de estruturação da relação institucional com a mídia	40,00%	50,00%	1	80,00%	Atenção
IA 43 - Índice de aderência ao plano de relacionamento com a mídia	50,00%	75,00%	1	66,67%	Insatisfatório
OE 06 - Estimular o exercício consciente da cidadania,EJE				65,05%	Insatisfatório
IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania			60	75,08%	Insatisfatório
IA 44 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por magistrados	1.058	3.000,00	1	35,27%	Insatisfatório
IA 45 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por servidores	11.458	3.000,00	1	381,93%	Satisfatório
IA 46 - Pessoas alcançadas por ações informativas sobre o processo e a memória eleitorais	8.997	10.000,00	1	89,97%	Atenção
IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania			40	50,00%	Insatisfatório
IA 47 - Índice de aderência ao plano de ações socioeducativas	108,70%	80,00%	1	135,87%	Satisfatório
IA 48 - Índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais	0,00%	100,00%	1	0,00%	Insatisfatório
OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas				54,09%	Insatisfatório
IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências			20	37,66%	Insatisfatório
IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências	34,00%	50,50%	1	67,33%	Insatisfatório
IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia	0,00%	19,75%	1	0,00%	Insatisfatório

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico	0,00%	20,00%	1	0,00%	Insatisfatório
IA 52 - Índice de aplicação da gestão por competências	37,50%	45,00%	1	83,33%	Atenção
IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança			30	85,72%	Atenção
IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial	39,29%	50,00%	1	78,58%	Insatisfatório
IA 54 - Índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório	32,50%	35,00%	1	92,86%	Satisfatório
IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional			30	69,48%	Insatisfatório
IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional	71,36%	50,00%	1	142,72%	Satisfatório
IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional	27,27%	70,00%	1	38,96%	Insatisfatório
IE 21 - Índice de gestão participativa			20	0,00%	Não realizado
IA 57 - Índice de Implementação do Plano de Comunicação Interna		40,00%	1	0,00%	Não realizado
OE 08 - Fortalecer a governança institucional				64,08%	Insatisfatório
IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança			40	62,44%	Insatisfatório
IA 58 - Índice de estruturação de competências das instâncias internas de governança	24,00%	40,00%	1	60,00%	Insatisfatório
IA 59 - Índice de estruturação da avaliação de desempenho das instâncias internas de governança	0,00%	10,00%	1	0,00%	Insatisfatório
IA 60 - Índice de estruturação de padrões éticos	79,17%	52,00%	1	152,24%	Satisfatório
IA 61 - Índice de estruturação do sistema de governança	26,92%	30,00%	1	89,74%	Atenção
IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia			30	66,67%	Insatisfatório
IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas	60,00%	46,93%	1	127,85%	Satisfatório
IA 63 - Índice de aderência de realização das Reuniões de Análise da Estratégia	100,00%	100,00%	1	100,00%	Satisfatório
IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica	0,00%	20,00%	1	0,00%	Insatisfatório
IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle			30	63,67%	Insatisfatório
IA 65 - Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos	0,00%	25,00%	1	0,00%	Insatisfatório

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2021

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IA 66 - Índice de processos críticos monitorados	12,50%	24,80%	1	50,40%	Insatisfatório
IA 67 - Índice de aderência ao Plano Anual de Auditoria	71,43%	90,00%	1	79,37%	Insatisfatório
IA 68 - Índice de atendimento das recomendações da unidade de controle interno	57,58%	65,00%	1	88,58%	Atenção
IA 69 - Índice de conformidade nas inspeções cartorárias	80,00%	50,00%	1	160,00%	Satisfatório
OE 09 - Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ				93,03%	Satisfatório
IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura			20	83,33%	Atenção
IA 70 - Índice de unidades com instalações padronizadas	0,00%	6,00%	1	0,00%	Insatisfatório
IA 71 - Índice de unidades com instalações acessíveis	10,06%	6,00%	1	167,65%	Satisfatório
IA 72 - Índice de unidades com mobiliário adequado	47,93%	30,00%	1	159,76%	Satisfatório
IA 73 - Índice de unidades com condições adequadas de segurança	84,75%	70,00%	1	121,07%	Satisfatório
IA 74 - Índice de unidades com equipamentos sustentáveis	30,50%	30,00%	1	101,67%	Satisfatório
IA 75 - Índice de instalações compatíveis com o trabalho e os serviços prestados	18,50%	10,00%	1	185,00%	Satisfatório
IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária			20	81,82%	Atenção
IA 76 - Índice de desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária	25,00%	55,00%	1	45,45%	Insatisfatório
IA 77 - Índice de aderência da execução ao plano de obras	100,00%	100,00%	1	100,00%	Satisfatório
IA 78 - Índice de aderência das contratações de infraestrutura ao Plano de Contratações	82,50%	75,00%	1	110,00%	Satisfatório
IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços			20	100,00%	Satisfatório
IA 79 - Índice de atendimento à demanda de manutenção da Sede	97,63%	75,00%	1	130,17%	Satisfatório
IA 80 - Índice de atendimento à demanda de manutenção dos Cartórios	87,09%	65,00%	1	133,98%	Satisfatório
IA 81 - Índice de atendimento à demanda de transporte	94,68%	72,00%	1	131,50%	Satisfatório
IE 28 - Índice de satisfação do cliente externo com relação à infraestrutura			40	100,00%	Satisfatório
IA 82 - Índice de satisfação com a infraestrutura no atendimento	89,29%	88,00%	1	101,47%	Satisfatório
OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC				89,90%	Atenção

Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IE 29 - Índice de governança em TIC			30	100,00%	Satisfatório
IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC	46,25%	29,59%	1	156,30%	Satisfatório
IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação	35,00%	29,16%	1	120,03%	Satisfatório
IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC	47,54%	38,14%	1	124,63%	Satisfatório
IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos			20	100,00%	Satisfatório
IA 86 - Índice de adequação dos equipamentos aos padrões	90,64%	76,00%	1	119,26%	Satisfatório
IA 87 - Índice de satisfação com a quantidade de recursos tecnológicos		65,00%			Não iniciado
IA 88 - Índice de satisfação com o desempenho dos recursos tecnológicos					Não iniciado
IE 31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC			30	96,12%	Satisfatório
IA 89 - Índice de aderência a requisitos mínimos de nivelamento da infraestrutura de TIC	65,56%	77,77%	1	84,29%	Atenção
IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC	98,44%	99,67%	3	98,76%	Atenção
IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC	95,03%	94,00%	1	101,09%	Satisfatório
IE 32 - Índice de modernização das soluções			20	55,30%	Insatisfatório
IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas	38,71%	70,00%	1	55,30%	Insatisfatório
OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos				70,97%	Insatisfatório
IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária			40	100,00%	Satisfatório
IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio	65,25%	53,82%	1	121,24%	Satisfatório
IE 34 - Custo de manutenção da estrutura			40	75,97%	Insatisfatório
IA 94 - Custo total de manutenção da estrutura por eleitor	498,92	513,94	1	102,92%	Satisfatório
IA 95 - Custo de manutenção das instalações por eleitor	239,53	323,33	1	125,92%	Satisfatório
IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor	67,53	52,29	1	70,85%	Insatisfatório
IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor	29,34	0,38	1	-7.519,90%	Insatisfatório
IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor	40,14	505,07	1	192,05%	Satisfatório

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2021

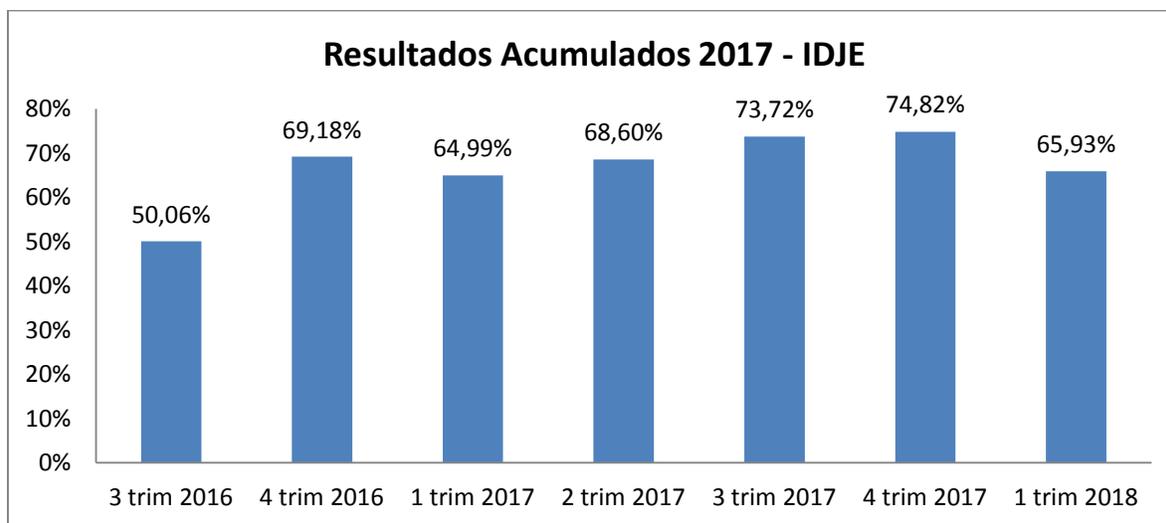
Nome	Resultado	Meta	Peso	Percentual de alcance da meta	Situação Desempenho
IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor	122,38	106,39	1	84,97%	Insatisfatório
IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia			20	2,91%	Insatisfatório
IA 100 - Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas	0,99%	34,11%	1	2,91%	Insatisfatório

Obs: Os indicadores do tipo quanto menor melhor terão seus desempenhos limitados em 0 % e os do tipo quanto maior melhor em 100%, para efeito de cálculo dos IEs.

## 4. Resultados do Período

### Plano Estratégico 2016-2021

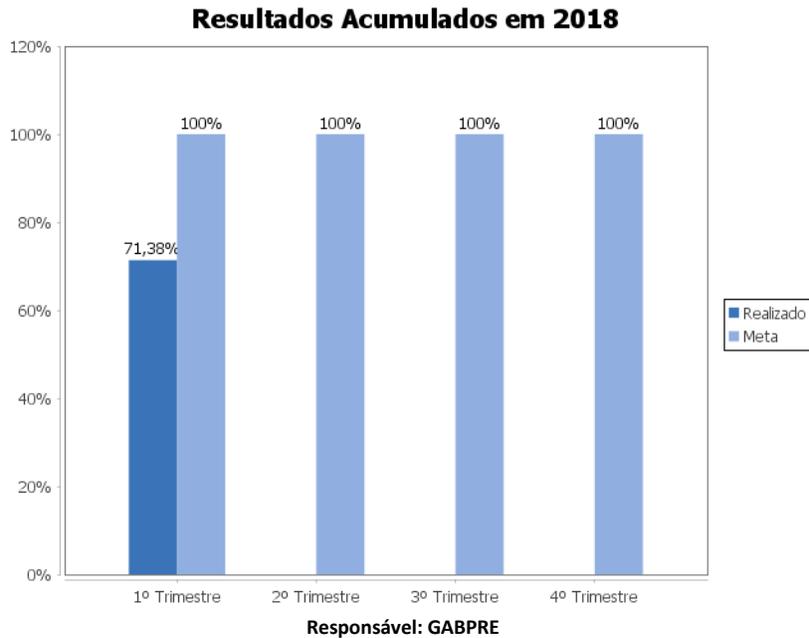
**Insatisfatório** Desempenho do Período: 65,93%



Responsável: ASPLAN

**OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: **71,38%**



Inicialmente, vale destacar que os desempenhos insatisfatórios dos IEs 1 e 2 (índice de agilidade no 1º e no 2º grau) poderão ser revertidos ao longo do período, considerando que o resultado atual é decorrente do início do ano, quando ainda não houve tempo hábil de baixar os processos ajuizados.

Tanto a VPCRE, quanto a Presidência, com apoio do sistema PORTCRE, estão monitorando o andamento dos feitos (autos conclusos há mais de 30 dias, processos parados há mais de 30 dias, dentre outros).

Conforme observado na análise do IA, o fato de se considerar a data de protocolização do documento e não da autuação para cálculo do tempo do processo impacta negativamente o índice, especialmente com relação aos IPLs, que muitas vezes demoram anos para que sejam concluídos.

Ao contrário da perspectiva para o 1º grau, que terminou o ano de 2017 com ótimo desempenho, o 2º grau vem apresentando um alto índice de congestionamento de feitos, o que pode ser agravado pelos ajuizamento dos feitos eleitorais, previsto para os próximos meses.

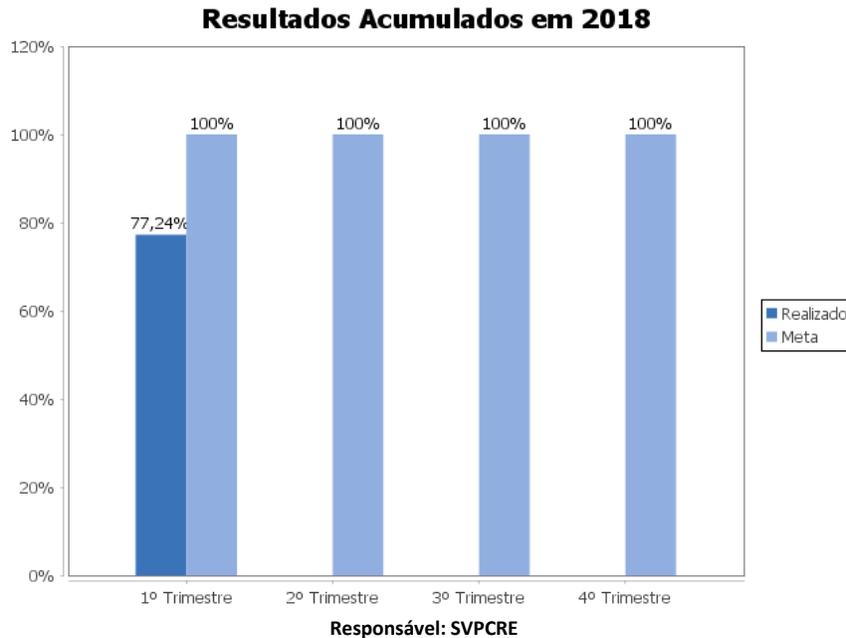
Para minimizar esse efeito, os gargalos foram identificados e estão sendo devidamente monitorados. Nesse aspecto, foi estabelecido um cronograma para análise de contas de campanha e partidária pela COCEP. As primeiras já foram finalizadas, restando às últimas pendentes.

Importante, no entanto, planejar o cronograma das futuras análises, para evitar novos gargalos.

Também é essencial que os gabinetes sejam monitorados, para que os processos liberados pela unidade de contas sejam liberados para julgamento com a maior brevidade possível, de modo que haja expressiva diminuição do acervo até agosto próximo, quando terá início o período de registro de candidatos.

**IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 77,24%



O IA 01 diz respeito a taxa de congestionamento de feitos judiciais em 1º grau. Tal indicador se apresentou satisfatório, tendo em vista o alcance de desempenho superior a meta estabelecida.

A meta em percentual é de 75,05, no entanto, foi alcançado o percentual de 113,31, sendo este o resultado de monitoramento das zonas eleitorais.

Vale destacar que o monitoramento de autos conclusos por lapso temporal superior a 30 dias está sendo efetuado de forma quinzenal, e passará a ser decenal, visando contribuir para que o desempenho do seja mais elevado.

Além disso, estão sendo monitoradas todas as zonas eleitorais que se encontram no ranking do PORTCRE com percentual abaixo de 70%.

O IA 02 trata da taxa de congestionamento de feitos administrativos em 1º grau. Foi atingido o percentual de 69,26, que representa o percentual de 36,22 da meta estabelecida (42,29%).

Insta salientar que a meta para o 4º trimestre de 2017 foi de 20,00%, sendo aumentada para 42,29 para o 1º trimestre de 2018, o que impacta diretamente no percentual atingido.

O IA 03 cuida da agilidade dos julgamentos dos feitos judiciais em 1º grau. Seu resultado foi insatisfatório, contudo, analisando os parâmetros do referido índice, constatou-se que é considerada a data de protocolização do processo até o momento da efetivação de sua baixa, quando deveria ser considerada a data da autuação. Tal modificação é sugerida à medida que deve ser levado em conta as diversas classes processuais existentes, com seus procedimentos próprios.

O parâmetro que está sendo utilizado não reflete a realidade, além de impactar de forma negativa no desempenho.

O IA 04 mede a agilidade no julgamento de feitos administrativos em 1º grau. A meta em percentual é de 98,33, ao passo que a meta alcançada foi de 95,72%.

Frise-se, por oportuno, que, muito embora o desempenho tenha sido insatisfatório, o fato é que o percentual atingido foi inferior em apenas 2,61%, valendo destacar que a meta foi aumentada de 60% para 98,33%.

Imperioso esclarecer que, devido a campanha do TSE, incentivando os eleitores a realizarem a biometria, os serviços cartorários restaram prejudicados nas zonas eleitorais deficitárias, refletindo no aludido índice.

Por fim, cumpre ressaltar que a análise do IA-05, que trata do índice de prestações de contas julgadas no prazo - 1º grau, deve ser retificada.

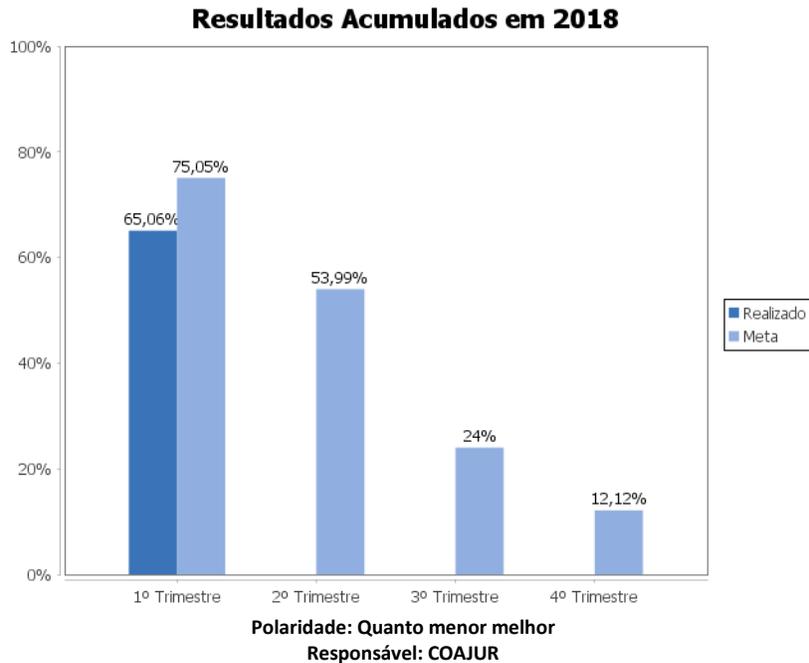
Na época, foi informado que, de um total de 20.000 prestação de contas, 15.780 já se encontravam julgadas. Posteriormente, em e-mail enviado em 12.01.2018, foi indicado que, de um total de 22.000 prestação de contas, 99,3% haviam sido julgadas no prazo (em 30.11.2017).

A divergência ocorreu porque, quando da primeira análise, o sistema estava parametrizado para receber os dados relativos a setembro daquele ano. Contudo, a Resolução TSE nº 23.450/2015 prevê que 29 de setembro é o último dia para os juízos concluírem o julgamento das prestações de contas.

Se foram julgadas com 99,3% julgadas das prestações de contas, muito embora a meta não tenha sido atingida, deve-se atentar para o fato de que o percentual abaixo da meta é de menos de 1%, o que considerando as peculiaridades envolvidas demonstra um desempenho mais que razoável.

**IA 01 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 1º grau**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 113,31%

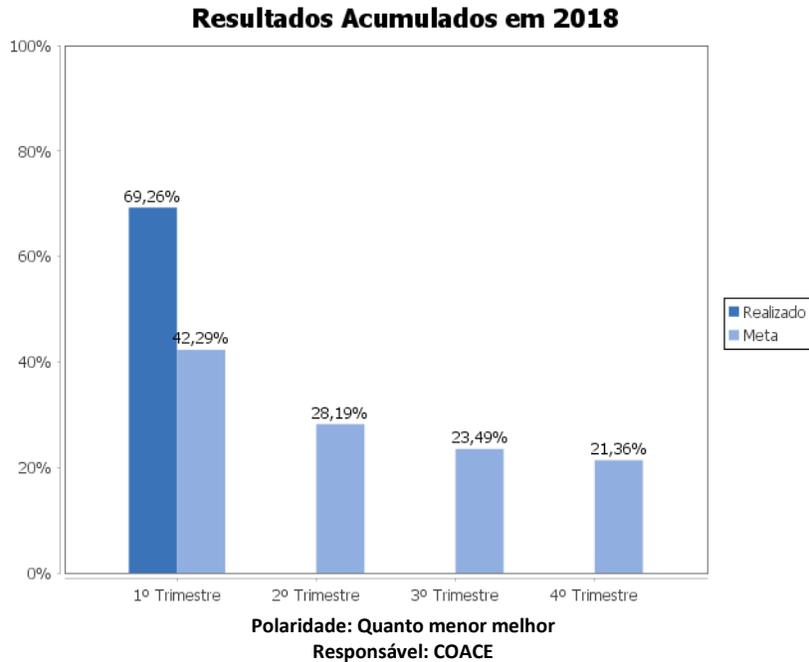


O presente indicador tem como propósito a medição da taxa de congestionamento de feitos judiciais em 1º grau de jurisdição, sendo de 75,05% a meta para o 1º trimestre de 2018.

Verifica-se que, novamente, foi alcançado um desempenho satisfatório, no percentual de 113,31%, o que demonstra continuidade na correção do processo de trabalho e do ritmo de julgamentos.

**IA 02 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos - 1º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 36,22%



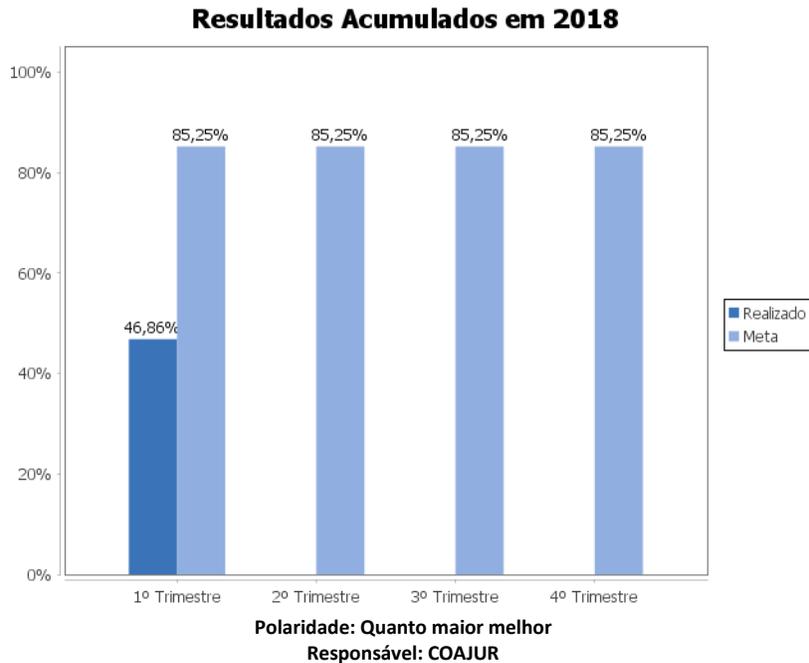
O presente indicador tem como propósito a medição da taxa de congestionamento de feitos administrativos em 1º grau de jurisdição, sendo de 42.29% a meta para o 1º trimestre de 2018.

Apesar de o desempenho acumulado ainda ser insatisfatório, verifica-se que houve um aumento da meta, que mais que dobrou (de 20% para 42,29%). O valor acumulado no período, no entanto, é de 69,26%.

Iremos continuar controlando a atividade cartorária com ferramentas como o PORTCRE e acreditamos que o desempenho irá melhorar.

**IA 03 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 1º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 54,97%

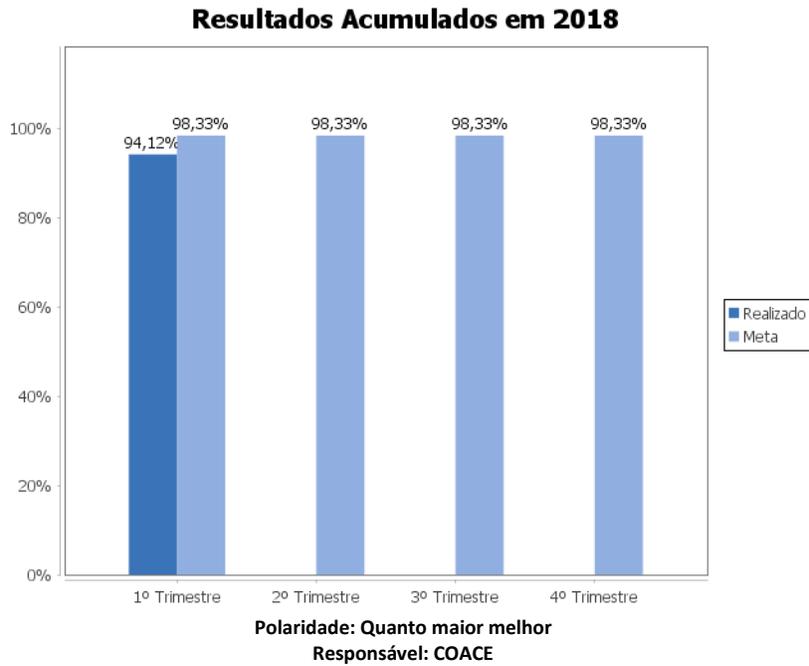


O presente indicador tem como propósito a medição do índice de agilidade dos feitos judiciais de 1º grau, sendo de 100% a meta, independentemente do trimestre.

Conquanto tenha havido uma redução no desempenho acumulado no período (de 80,33% para 54,97%), a justificar o aviso de atenção no sistema, em consulta ao sistema PORTCRE, verifica-se que a meta 1, também afeta à duração razoável do processo, alcançou o patamar de 184,21%.

IA 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos - 1º Grau

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 95,72%

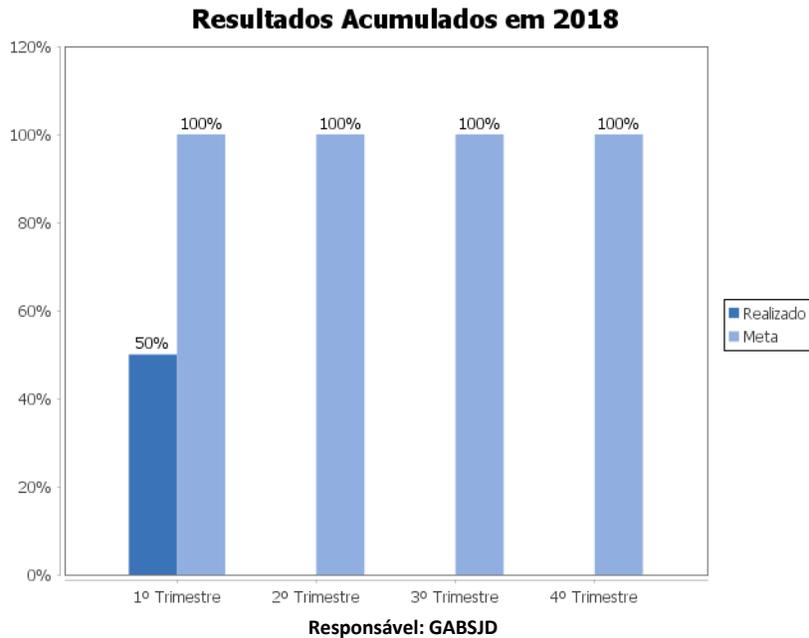


O presente indicador tem como propósito a medição do índice de agilidade dos feitos administrativos de 1º grau, tendo a meta aumentado de 60% para 98,33%.

Apesar de o índice ter sido considerado insatisfatório, foi alcançado 95,72% da meta, estando, portanto, em patamar superior a 90%.

**IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 50,00%



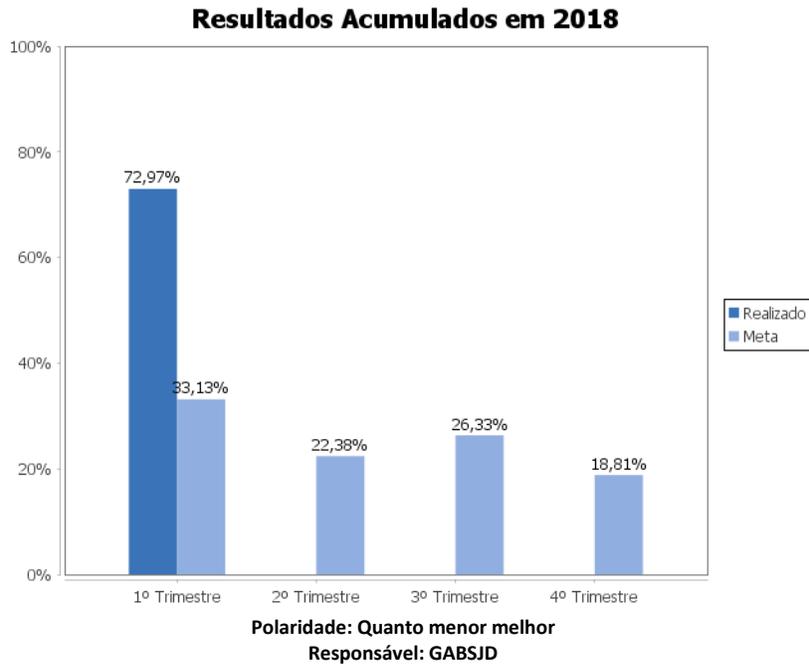
O indicador estratégico IE 02 - Índice de agilidade no 2º grau obteve um desempenho insatisfatório de 50% do alcance da meta no primeiro trimestre de 2017, impactado pelo IA08 (taxa de congestionamento dos feitos no 2º grau) que apresentou um desempenho insatisfatório.

Analisando os últimos resultados deste IE02, do 3º trimestre de 2016 até o 1º trimestre de 2018, nota-se que desses seis fechamentos apenas o 4º Trimestre de 2016 apresentou o resultado satisfatório.

Como informado na análise do IA08, Os relatórios gerados pelo PortCre identificam, s.m.j., quais são os "gargalos" na tramitação dos processos que podem ensejar o aumento da taxa de congestionamento.

**IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: -20,25%

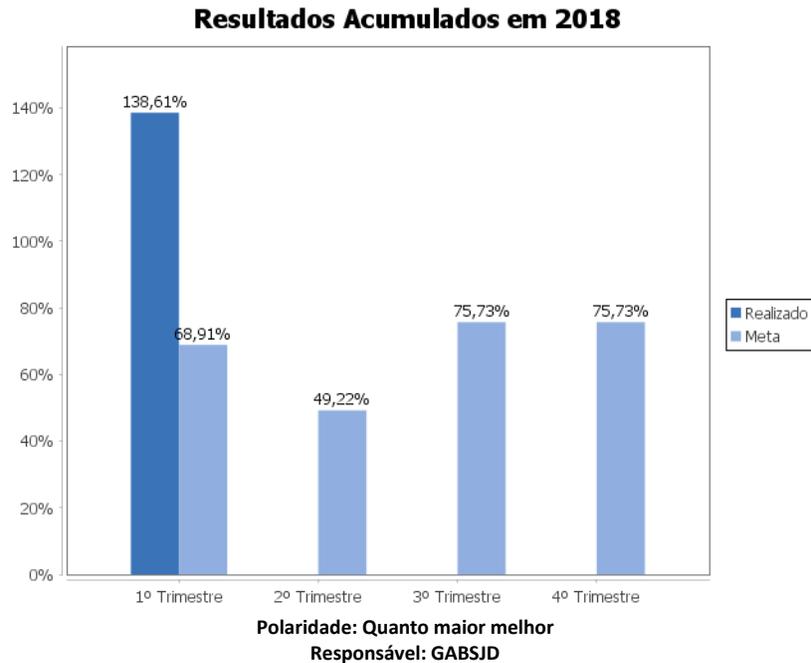


No primeiro trimestre deste ano, o IA08 (taxa de congestionamento dos feitos judiciais) apresentou um resultado de -20,25%, o que representa um aumento na taxa de congestionamento.

Os relatórios gerados pelo PortCre identificam, s.m.j., quais são os "gargalos" na tramitação dos processos que podem ensejar o aumento dessa taxa.

IA 09 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 2º grau

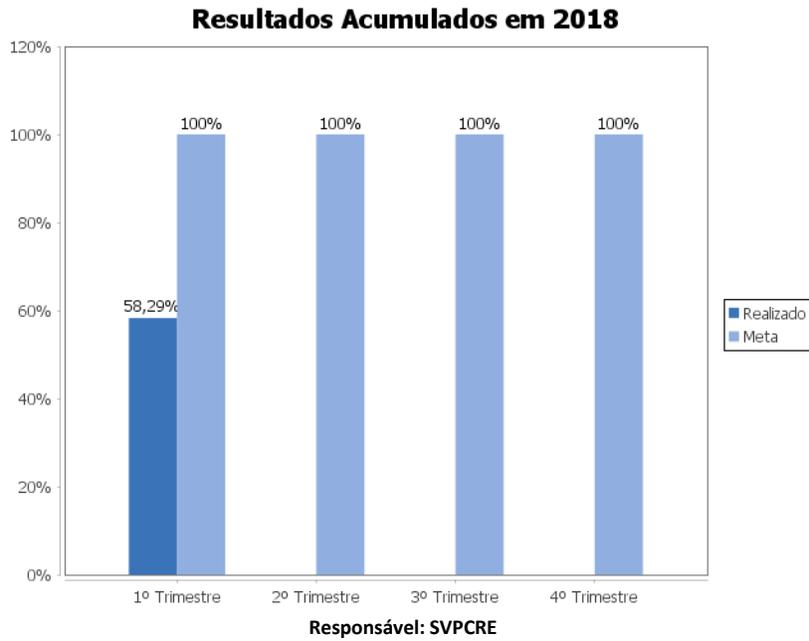
**Satisfatório** Desempenho do Período: 201,14%



O Índice de Agilidade no segundo grau apresentou um desempenho satisfatório, alcançando 201,14% da meta, o que representa uma melhora no tempo de tramitação dos feitos judiciais em relação ao mesmo período de 2017. Essa performance influenciará positivamente o IE02 e, por consequência, o OE02.

**IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 1º grau**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 58,29%



A ausência de processos baixados devido a declaração de nulidade de sentença não retrata que houve melhoria na prestação jurisdicional, à medida que o magistrado deve formar seu livre convencimento com base nas provas produzidas nos autos.

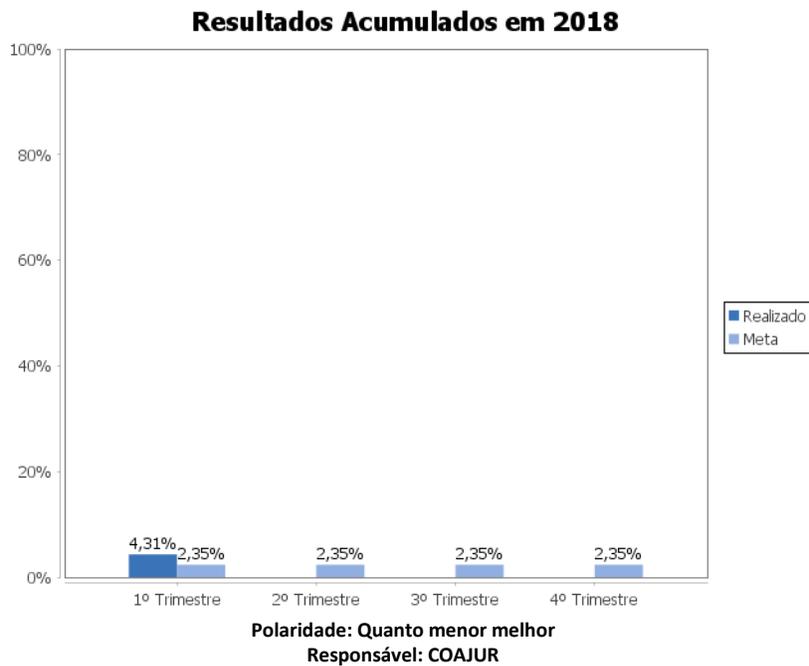
Assim, significa apenas que o magistrado de 1ª instância, nos processos julgados nesse período, possui o mesmo entendimento dos magistrados de 2ª instância, no sentido de inexistir vício no procedimento.

No tocante aos processos que retornaram à 1ª instância para providências, insta salientar que, nos casos pertinentes, as zonas eleitorais já foram alertadas acerca dos procedimentos a serem adotados, com o fito de evitar a baixa de outros processos em situações semelhantes.

Destaque-se, ainda, que, por vezes, a situação pode ser sanada em 2ª instância, tendo o magistrado esta opção ou a de baixar o processo, o que acaba por impactar no índice.

**IA 15 - Índice de processos que retornam à 1ª instância para providências**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 16,58%



O presente indicador mede a taxa de retorno de processos da 1ª instância para providências. No período sob análise retornaram ao 1º grau, para providências diversas, um total de 5 processos, correspondentes a 4,31% dos processos distribuídos em 2º grau, ocasionando o mesmo valor acumulado frente ao estabelecido de 2,35%.

Dessa forma, verifica-se que, apesar de discreta melhora no resultado acumulado (de 0,60% para 2,35%), ainda não houve alcance da meta.

Consultando os processos que retornaram para providências, conforme considerações já registradas por esta VPCRE, trata-se de motivo relativo ao livre convencimento dos juízes eleitorais e dos desembargadores julgadores que, por vezes, podem ser diametralmente opostos, ocasionando alimentação do referido indicador, sem, no entanto, representar verdadeiramente falha na instrução processual.

**IA 16 - Índice de processos devolvidos ao 1º grau por nulidade**

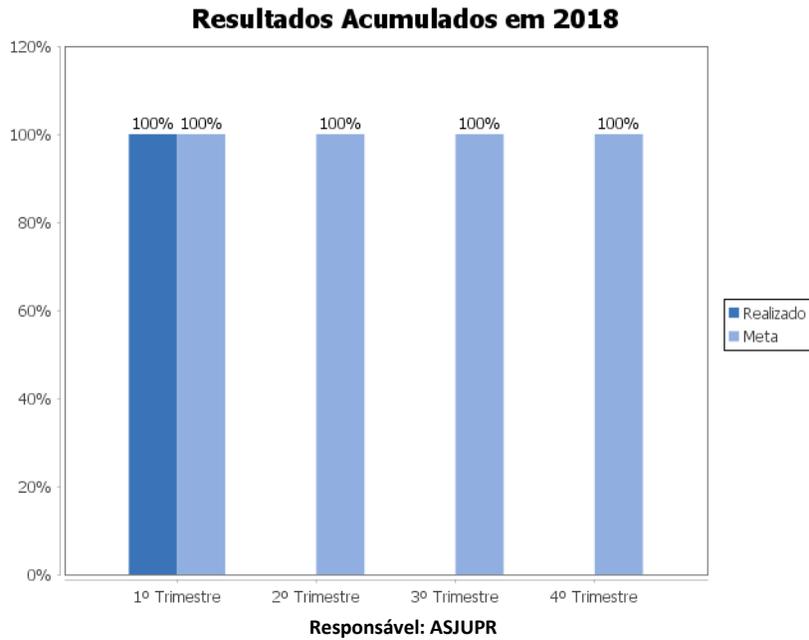
**Satisfatório** Desempenho do Período: 200,00%



Verifica-se que o desempenho foi considerado satisfatório no período sob análise, com valor acumulado no ano de 0,18%, inferior ao percentual máximo estipulado (0,30%), e sem qualquer processo devolvido por nulidade. Dessa forma, mantém-se a adequação e a consonância normativa dos procedimentos adotados pelas zonas eleitorais no período.

**IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 100,00%



Segundo se pode extrair dos lançamentos ocorridos no período em exame, não houve devolução de processos com indicativo de novo julgamento por esta Corte Regional, em função de nulidades em seus julgados, o que é muito salutar para o indicador em questão.

**IA 17 - Índice de processos anulados no TSE**

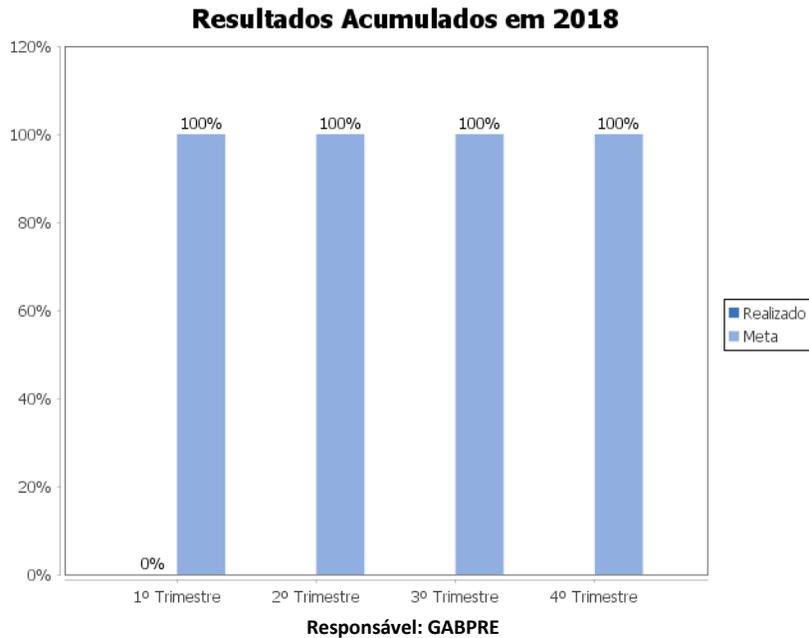
**Satisfatório** Desempenho do Período: 200,00%



O desempenho deste indicador demonstra-se satisfatório, o que ratifica os acertos de processamento/julgamento por parte desta Justiça especializada.

**OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais**

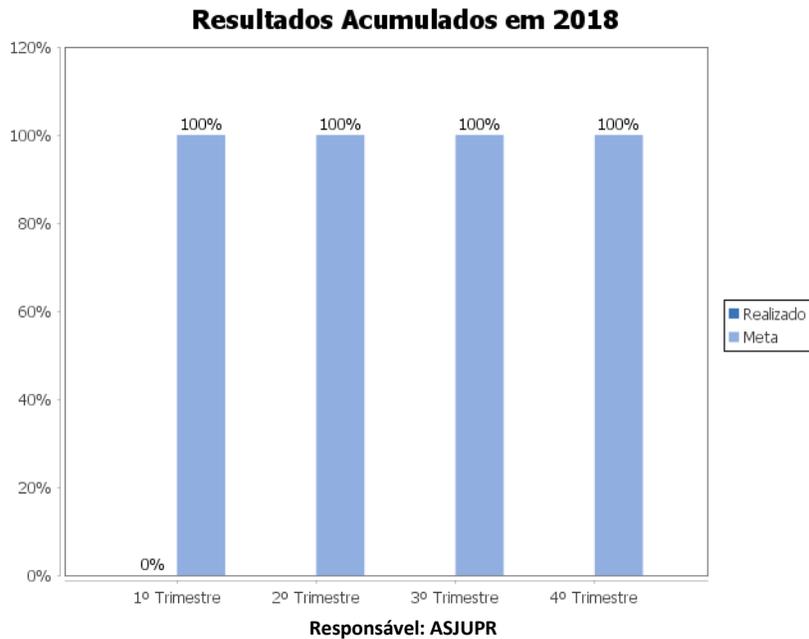
**Insatisfatório** Desempenho do Período: 0,00%



O objetivo está sendo analisado somente com base no IE 07, portanto reporto-me à respectiva análise, nos seguintes termos: “ Em relação aos dados registrados no sistema, a indicar que nenhuma das três notícias recebidas neste primeiro trimestre não foram processadas no período em questão, há de ser destacado que a unidade a qual restou cometida essa tarefa começou a ser instalada no mês de fevereiro, passando a funcionar, de maneira precária, somente em março. Com efeito, apenas em abril a unidade passou a operar de forma mais estruturada. Não por outra razão as três notícias recebidas já foram encaminhadas a quem de direito, no início deste mês. Seja como for, e a despeito da sazonalidade própria à fiscalização - afeta a que está às demandas típicas de um ano eleitoral -, parece-me que a instalação formal da unidade deve se dar ao final do mês de dezembro do ano anterior, de modo a afastar essas intercorrências.” Análise enviado por e-mail pela Simone Cruz em 10/05/2018.

**IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 0,00%



Em relação aos dados registrados no sistema, a indicar que nenhuma das três notícias recebidas neste primeiro trimestre não foram processadas no período em questão, há de ser destacado que a unidade a qual restou cometida essa tarefa começou a ser instalada no mês de fevereiro, passando a funcionar, de maneira precária, somente em março.

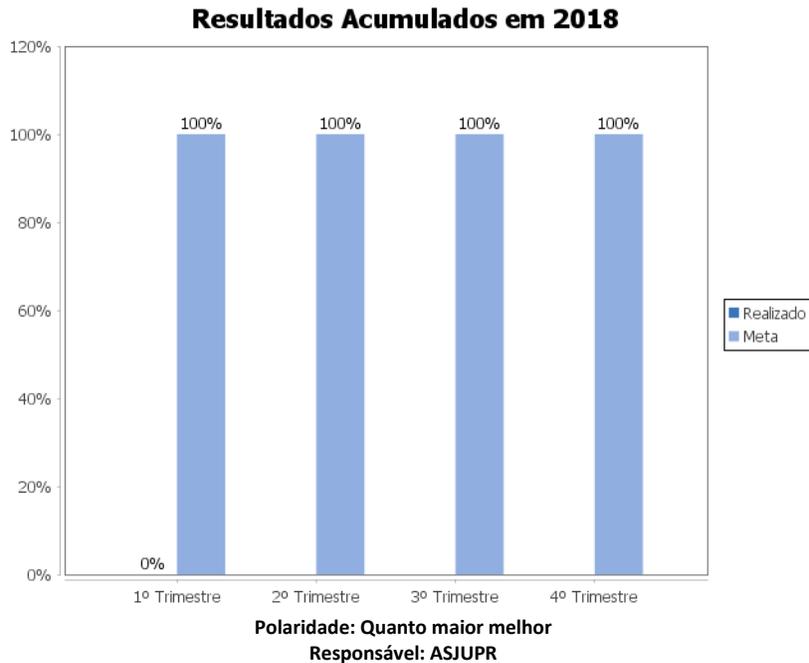
Com efeito, apenas em abril a unidade passou a operar de forma mais estruturada. Não por outra razão as três notícias recebidas já foram encaminhadas a quem de direito, no início deste mês.

Seja como for, e a despeito da sazonalidade própria à fiscalização - afeta a que está às demandas típicas de um ano eleitoral -, parece-me que a instalação formal da unidade deve se dar ao final do mês de dezembro do ano anterior, de modo a afastar essas intercorrências.

Parece-me, por fim, que o índice em comento deveria albergar o desfecho das ações judiciais eleitorais eventualmente deflagradas, sendo este o mecanismo mais efetivo ao regular sancionamento dos ilícitos perpetrados.

**IA 19 - Índice de tratamento das notícias sobre ilícitos eleitorais**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: **0,00%**



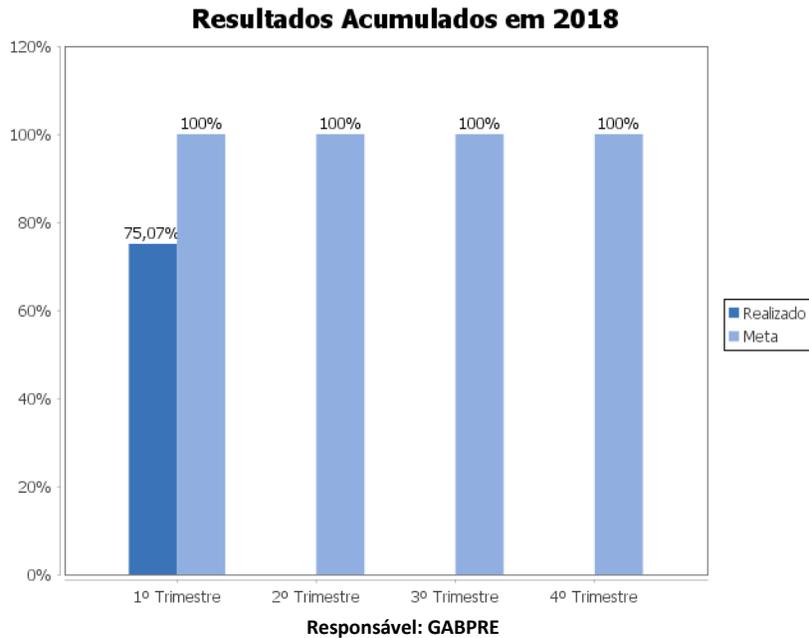
Em relação aos dados registrados no sistema, a indicar que nenhuma das três notícias recebidas neste primeiro trimestre não foram processadas no período em questão, há de ser destacado que a unidade a qual restou cometida essa tarefa começou a ser instalada no mês de fevereiro, passando a funcionar, de maneira precária, somente em março.

Com efeito, apenas em abril a unidade passou a operar de forma mais estruturada. Não por outra razão as três notícias recebidas já foram encaminhadas a quem de direito, no início deste mês.

Seja como for, e a despeito da sazonalidade própria à fiscalização - afeta a que está às demandas típicas de um ano eleitoral -, parece-me que a instalação formal da unidade deve se dar ao final do mês de dezembro do ano anterior, de modo a afastar essas intercorrências.

**OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 75,07%



Primeiramente, destaco que as análises dos IEs 10 a 12 não foram feitas, o que, conseqüentemente, prejudica a análise do Objetivo, que considerará somente o IE 09, com relação ao qual ratifico a análise feita pela responsável, nos seguintes termos:

"O desempenho insatisfatório do IE09 se deve a algumas questões já identificadas quando da análise dos períodos anteriores.

No tocante ao IA 24, verificou-se a necessidade de sua revisão, assim como do processo de avaliação das eleições, uma vez que o planejamento das eleições ainda não está estruturado. Por essa razão, foi deliberado pelo Comitê Gestor da Estratégia, na RAE do dia 28/02/2018, que seria realizada reunião entre a Diretora-Geral e a Assessoria de Planejamento e Gestão, para definição de ações que contribuam para o melhor controle das propostas de melhoria registradas nas reuniões de avaliação das eleições, assim como das atividades previstas no PIE, inclusive, ensejando a realização das fichas dos indicadores vinculados ao IE 09.

A partir da reunião supramencionada, encontra-se em fase final de elaboração de T.A.P. para início de projeto de melhoria no processo "Realizar avaliação das eleições", com vistas a modelar e implementar ações de sua melhoria, definição de papéis e responsabilidades na execução das atividades e a padronização de procedimentos e produtos gerados pela avaliação das eleições.

Com relação ao IA26, identifica-se uma baixa aderência das atividades/tarefas nos prazos definidos no PIE, requerendo maior atenção por partes dos gestores responsáveis, sobretudo, para avaliação sobre se tal fato se deu em razão de fixação de prazos antecipados, ou se por efetivo atraso na realização das atividades/tarefas.

Como forma de mitigar o baixo desempenho do IA26, a ASSEDG solicitou a implementação de melhoria na ferramenta PIE, em meados do 1º trimestre ora em análise, de modo que, em período próximo ao prazo final para realização das atividades/tarefas o sistema envie um alerta, por mensagem eletrônica, às unidades responsáveis, bem como quando de sua expiração. No próximo trimestre será possível avaliar se tal medida surtiu resultado positivo para o aumento do desempenho do indicador.

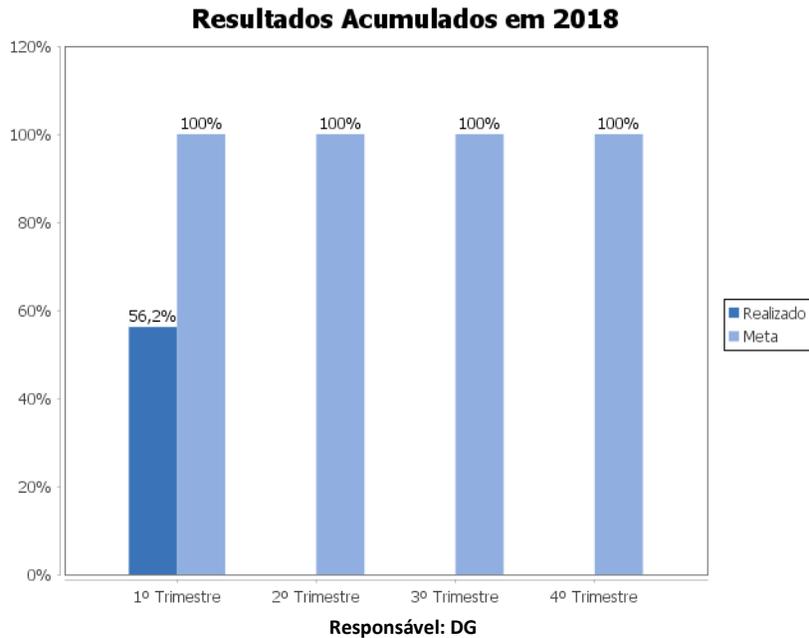
No tocante ao IA25, conforme análise da unidade responsável, o indicador deveria estar suspenso para o período, considerando que a execução orçamentária ainda não ocorreria no primeiro trimestre, mas somente a partir do 2º trimestre."

O IE 12, apesar de não analisado, será alterado e, portanto, deixo de discorrer sobre esse indicador.

Por fim, o resultado insatisfatório do objetivo demonstra a necessidade de aumentar os esforços direcionados ao fortalecimento da segurança e da transparência do processo eleitoral.

**IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 56,20%



O desempenho insatisfatório do IE09 se deve a algumas questões já identificadas quando da análise dos períodos anteriores.

No tocante ao IA 24, verificou-se a necessidade de sua revisão, assim como do processo de avaliação das eleições, uma vez que o planejamento das eleições ainda não está estruturado. Por essa razão, foi deliberado pelo Comitê Gestor da Estratégia, na RAE do dia 28/02/2018, que seria realizada reunião entre a Diretora-Geral e a Assessoria de Planejamento e Gestão, para definição de ações que contribuam para o melhor controle das propostas de melhoria registradas nas reuniões de avaliação das eleições, assim como das atividades previstas no PIE, inclusive, ensejando a realização das fichas dos indicadores vinculados ao IE 09.

A partir da reunião supramencionada, encontra-se em fase final de elaboração de T.A.P. para início de projeto de melhoria no processo “Realizar avaliação das eleições”, com vistas a modelar e implementar ações de sua melhoria, definição de papéis e responsabilidades na execução das atividades e a padronização de procedimentos e produtos gerados pela avaliação das eleições.

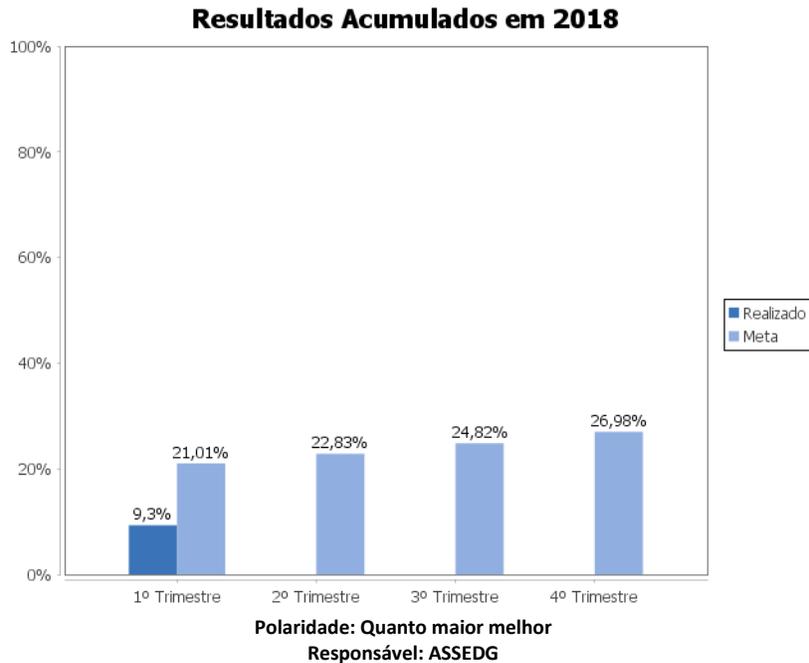
Com relação ao IA26, identifica-se uma baixa aderência das atividades/tarefas nos prazos definidos no PIE, requerendo maior atenção por partes dos gestores responsáveis, sobretudo, para avaliação sobre se tal fato se deu em razão de fixação de prazos antecipados, ou se por efetivo atraso na realização das atividades/tarefas.

Como forma de mitigar o baixo desempenho do IA26, a ASSEDG solicitou a implementação de melhoria na ferramenta PIE, em meados do 1º trimestre ora em análise, de modo que, em período próximo ao prazo final para realização das atividades/tarefas o sistema envie um alerta, por mensagem eletrônica, às unidades responsáveis, bem como quando de sua expiração. No próximo trimestre será possível avaliar se tal medida surtiu resultado positivo para o aumento do desempenho do indicador.

No tocante ao IA25, conforme análise da unidade responsável, o indicador deveria estar suspenso para o período, considerando que a execução orçamentária ainda não ocorreria no primeiro trimestre, mas somente a partir do 2º trimestre.

**IA 24 - Percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições**

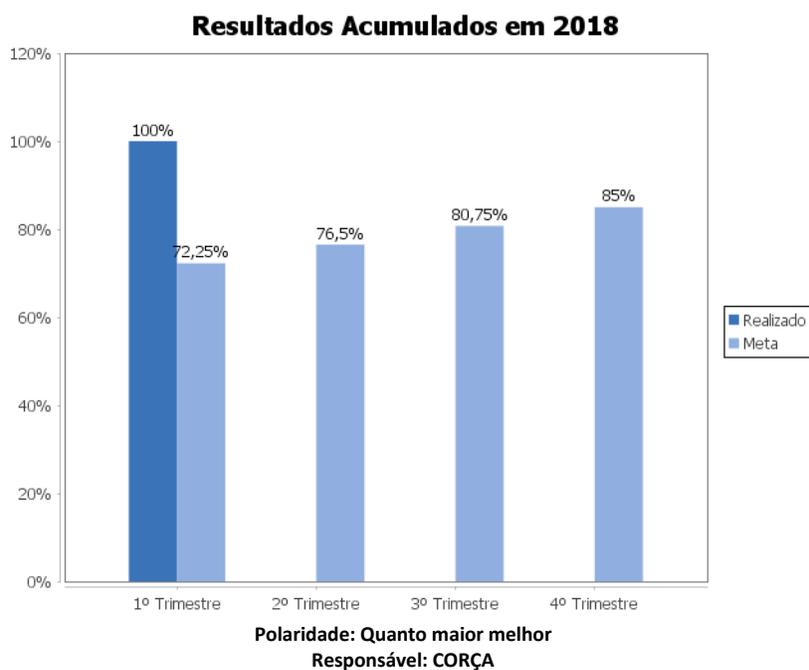
**Insatisfatório** Desempenho do Período: **44,28%**



Durante o último período ficou evidente a necessidade de revisão da metodologia para mediação do indicador, que será implementada no 2T18. Por esse motivo, optou-se por repetir as variáveis do período anterior.

IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições

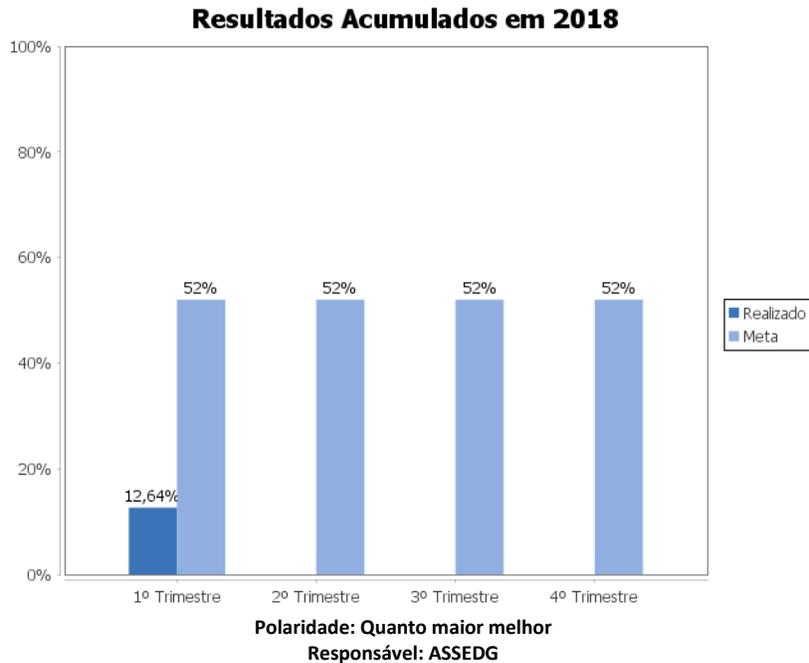
**Satisfatório** Desempenho do Período: 138,41%



O indicador deveria estar suspenso para o período da análise; a medição deverá ser iniciada no segundo semestre.

IA 26 - Índice de aderência ao PIE

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 24,31%



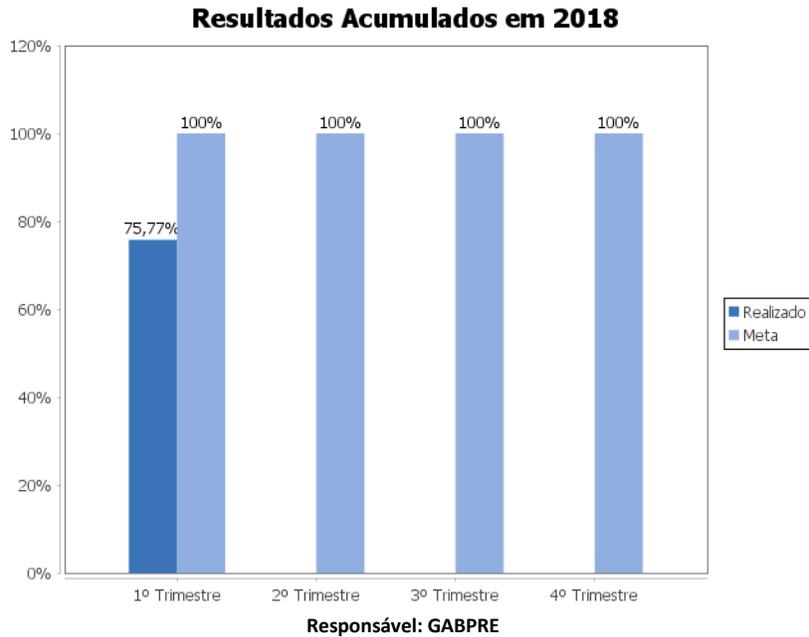
Como se percebe, o desempenho no trimestre (24,31%) ficou abaixo da meta estipulada (52%).

Durante a última medição, foi constatado que as todas as tarefas afetas aos Cartórios Eleitorais são consideradas tempestivas, uma vez que as datas de execução estão previamente registradas. Se fossem excluídas da fórmula, certamente o resultado do indicador seria ainda mais insatisfatório.

Em uma tentativa de melhorar o desempenho, foi implementada durante o último período um alerta, às unidades responsáveis por tarefas, quanto à proximidade do prazo de realização, bem como de expiração do mesmo. No entanto, não podemos sugerir que surtiu o efeito desejado, diante do resultado verificado no 1T18.

**OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo**

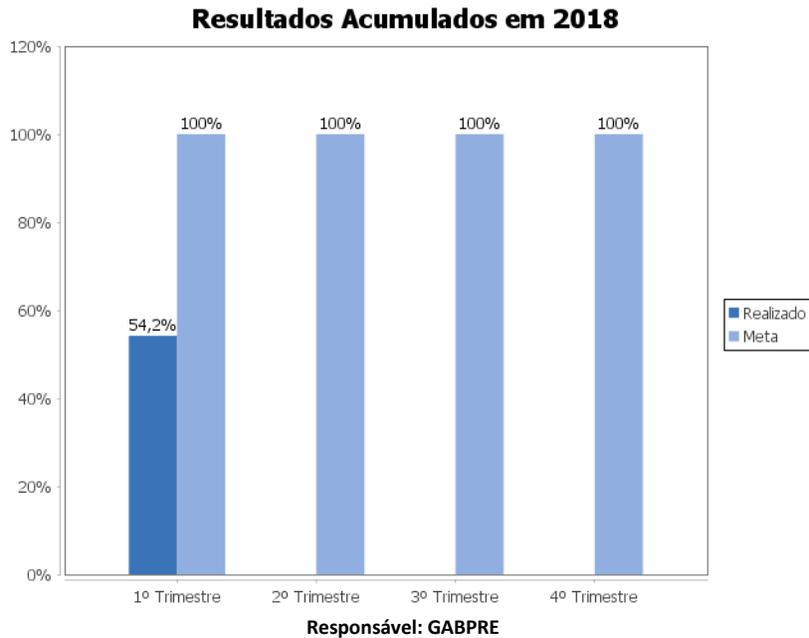
**Insatisfatório** Desempenho do Período: 75,77%



O resultado do objetivo foi insatisfatório em razão do desempenho obtido no IE 13.No entanto, conforme se conclui da leitura da respectiva análise, a perspectiva é de melhora nos próximos períodos, o que certamente elevará o resultado do Objetivo.Em resumo, houve expressiva evolução quanto à estruturação dos canais de comunicação, com a contratação da nova Central de Atendimento Telefônico, nos termos de Iniciativa Estratégica prevista no PDE, além da remodelação da página da Ouvidoria, que está se transformando gradualmente, com o objetivo de cumprir sua função estratégica.Não se pode dizer o mesmo com relação ao “fale conosco”, que está ativo, porém sem gestor definido e cuja estrutura está sendo objeto de discussão em EVT próprio.Também é essencial que se trabalhe a forma de medir a satisfação do cliente externo. Nesse aspecto, alguns avanços foram conquistados, mas muito há para se caminhar, conforme detalhadamente descrito na análise do IE 13. Embora não seja possível avaliar o resultado formal, baseado em medições estruturadas, pode-se dizer que há uma sensação de insatisfação do público externo com os canais de comunicação hoje existentes. Por fim, também há expectativas positivas relacionadas ao atendimento das demandas relativas à lei de acesso, uma vez que a respectiva norma foi alterada, em decorrência de falhas identificadas, que resultavam em perda de prazo de resposta. Por fim, a gestão da comunicação apresentou resultado muito positivo,Com boa aderência ao plano de comunicação do Tribunal e elevado índice de inserções positivas na mídia.vale ressaltar, entretanto, que a efetiva participação dos setores envolvidos é fundamental para o sucesso.Estabelecer canais de comunicação efetivos é essencial para a imagem do Tribunal, além de servir como meio de identificação dos nossos problemas, que possibilita a adoção de ações necessárias ao desenvolvimento das áreas críticas.Análise enviada por e-mail em 30/04

**IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 54,20%



Com relação ao IA 37 (Índice de estruturação dos canais de comunicação), pode-se afirmar que o Tribunal evoluiu bastante com a contratação da nova Central de Atendimento Telefônico, que brevemente entrará em funcionamento, como resultado de Iniciativa prevista no Plano Diretor da Estratégia. A nova ferramenta contará com atendimento automatizado, gravação das chamadas e permitirá medir o quantitativo de ligações telefônicas recebidas, atendidas, em espera e interrompidas, além do momento do dia em que há maior fluxo de ligações, a fim de adequar os postos de atendimento aos horários de maior demanda e monitorar o atendimento prestado pelo TRE-RJ.

Apesar do avanço tecnológico, para os próximos anos eleitorais, é recomendável prever aumento da quantidade de postos de atendimento da CAT no período do fechamento do cadastro, quando há expressivo aumento de demanda, que gera insatisfação com o canal.

A página da Ouvidoria na internet foi remodelada, com inclusão faq e demais funcionalidades destinadas a fornecer mais informação ao usuário.

Resta pendente, entretanto, a estruturação do "fale conosco" que, apesar de estar em produção, não tem gestor próprio, o que prejudica o seu funcionamento regular. Diante disso e sem prejuízo de discutir o sistema em EVT próprio, é necessário definir responsabilidades com relação à ferramenta.

O IA 38 (Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação) não foi medido, diante da não mensuração da satisfação do cliente quanto aos canais existentes. No próximo período, a satisfação com o fale conosco continuará sem medição e a CAT passará a ser medida a partir da implantação da nova Central. Já a internet depende de aprovação de IN da Diretoria-Geral.

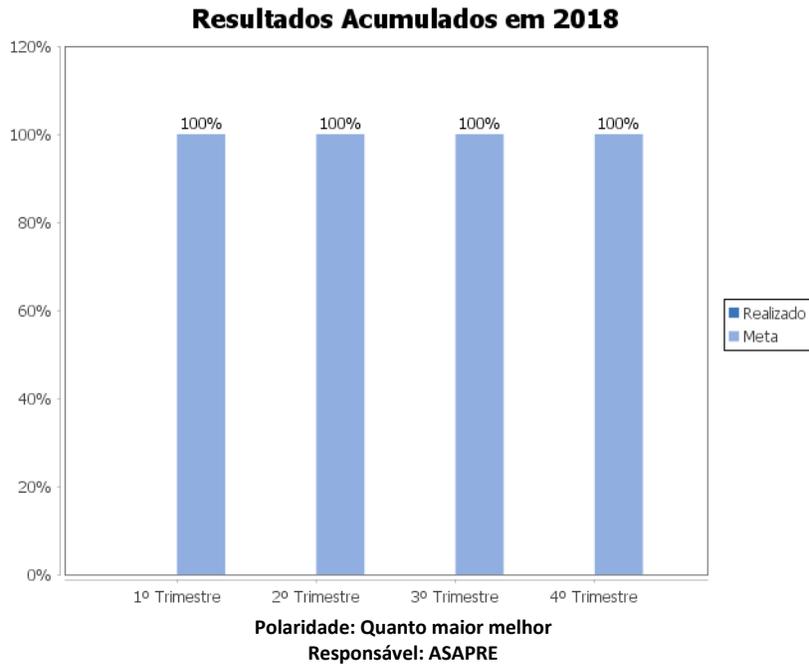
Apesar de não haver registro formal, é notória a insatisfação dos eleitores quanto à insuficiência de postos para atendimento telefônico. Acredita-se que esse cenário será modificado após o fechamento do cadastro e a implantação na nova CAT, quando a demanda deve diminuir.

Quanto ao IA 39 (Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação), o desempenho não foi satisfatório em razão da existência de pedidos pendentes e intempestivos, cujas causas foram identificadas e estão sendo tratadas pela Ouvidoria, conforme análise do referido indicador. Assim, o resultado deve ser mais favorável no próximo período de análise.

O esforço gasto no avanço dos indicadores de apoio e na execução da iniciativa estratégica referente ao aprimoramento da comunicação com o público externo resultará no incremento do resultado do IE 13.

**IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação**

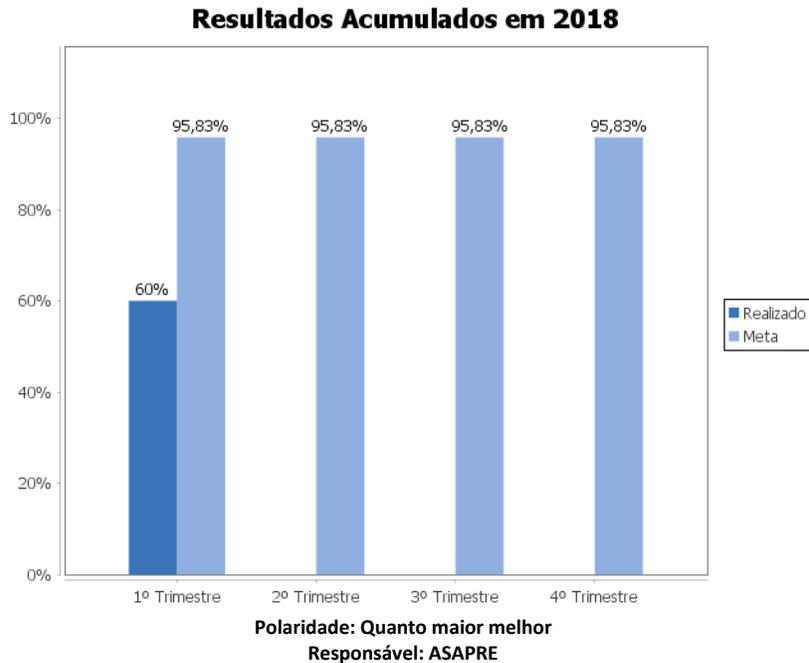
**Não realizado** Desempenho do Período: 0,00%



o desempenho foi insatisfatório em razão da não aferição da satisfação quanto à internet, cat e fale conosco. A pesquisa da cat passará a ser realizada a partir de maio próximo, com a instalação da nova central em 22/4; O fale conosco depende do evt - aprimorar canais de comunicação com o público externo. E a pesquisa de satisfação da internet depende da aprovação da nova IN DG.

**IA 39 - Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 62,61%



O desempenho não foi satisfatório em razão das variáveis PPLAI e AILAI. Houve pedidos pendentes e intempestivos, o que aponta para os seguintes problemas:

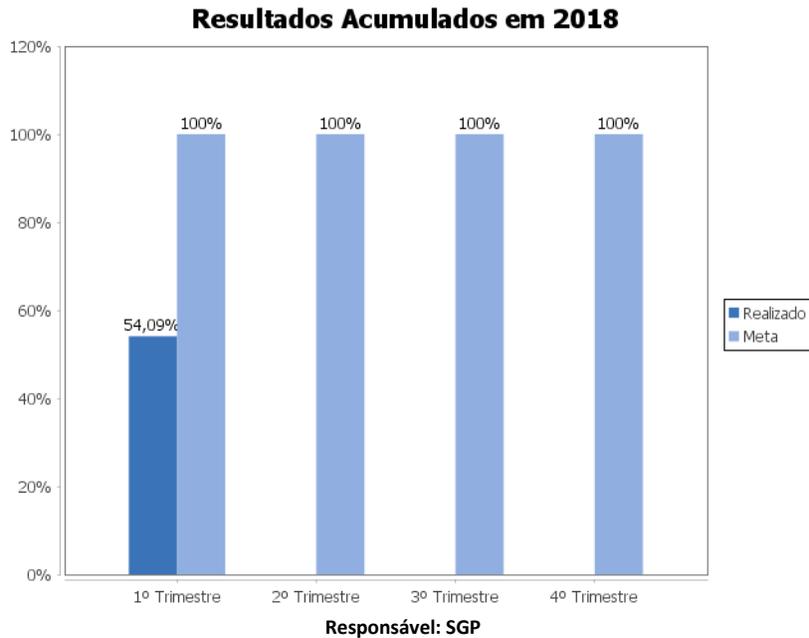
- 1 - mau gerenciamento dos prazos pela Ouvidoria;
- 2 - não observação do prazo pelas unidades responsáveis pela informação;
- 3 - deficiência na cultura de publicidade das informações, ainda adotando-se regra como sigilo.

O que pretendemos fazer para melhorar o cenário é:

- 1 - alterar o prazo de resposta pelas unidades, que hoje é de 15 +15 d, que foi um erro de conceito, na época da edição da norma que regulamenta o serviço de informação ao cidadão, no âmbito do TRE-RJ, passando-o para 10 + 10 d;
- 2 - promover a conscientização do acesso à informação, promovendo campanha ou outro recurso, junto à ASCOM;
- 3 - ter mais rigor no controle dos prazos pela Ouvidoria. Neste caso, o problema justifica-se em razão de os servidores, nesse período, serem novos no setor. Este ano já realizamos, em conjunto, curso de aprimoramento, e todos estão mais engajados e conscientes.

**OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 54,09%



O resultado do OE 7 está insatisfatório.

O Indicador Estratégico analisado neste trimestre é o IE 18. Da análise dos Indicadores de Apoio (adiante descrita) pode-se inferir que é factível a melhoria de desempenho do OE 7, sendo necessário especial atenção no IE 18, quanto ao Índice de aderência do PAC e de menor preocupação quanto ao Índice de conhecimento eleitoral básico, ambos em virtude da possibilidade de prejuízo de realização das capacitações em decorrência de atividades simultâneas às de preparo e realização das eleições gerais.

IA 49 atingiu 34% da meta no 1º trimestre.

Considerando que está em vias de ser licitado o software que será utilizado para registro e manipulação de dados decorrentes das avaliações por competências e que restam 3 etapas a serem executadas até o final do ano, quais sejam, o treinamento, a inserção de dados de um segmento do Tribunal e a última, o início da utilização da ferramenta (com o segmento estabelecido), considero factível o alcance da meta anual de 50% do IA 49, visto que restariam 16% para o atingimento. Como ponto de atenção, temos um problema de logística na COEDE, com relação a espaço físico. Dentro da distribuição de tarefas, as servidoras selecionadas no PSI participarão da implementação da gestão por competências, mas não há espaço físico para elas trabalharem.

A previsão de iniciar a 1ª etapa de gestão por competências, com um segmento do Tribunal, a partir de agosto/2018, é bastante factível o cumprimento da meta anual (50%), uma vez que só restariam 16% para atingi-la.

IA 50 - meta anual 60%, situação atual - nenhum curso estratégico consumado até agora, embora algumas fichas de solicitação de treinamento já estejam tramitando. Não impacta imediatamente no IE 18, uma vez que as competências ainda estão em fase de revisão e estão sendo priorizados os cursos definidos como estratégicos.

Como ponto de atenção, o fato de estarmos em ano eleitoral e poucas fichas de solicitação de treinamento terem sido entregues até agora (maio/18), apesar dos contatos da SECCAP com as unidades. Merecerá sensibilização dos gestores quanto à importância de dar andamento aos pedidos de treinamento para que não restem todos a ser realizados no mesmo período, inviabilizando maior participação de servidores e gerando cancelamento de cursos, com desperdício da possibilidade de utilizar a dotação em outras capacitações.

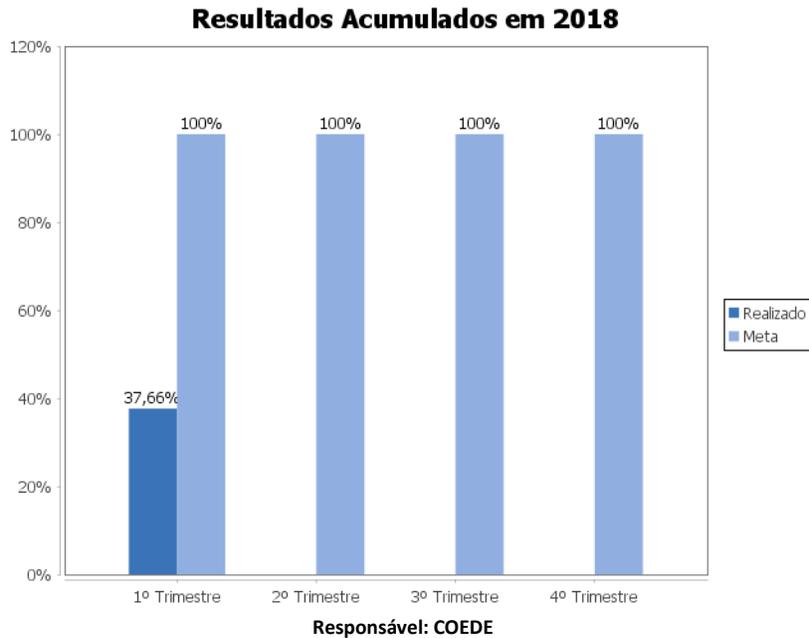
IA 51 - meta anual 20%, situação atual zero de realização.

Considerando que parte do atingimento da meta inclui a elaboração da Matriz básica de conhecimento, que já está em fase final de conclusão e que a capacitação de 20% dos servidores do TRE/RJ atingiria a meta anual estabelecida para 2018, será necessário treinar cerca de 260 servidores até dezembro.

Tendo em vista que a capacitação prevê realização por meio de EAD, com carga horária estimada de 20 horas, parece factível a meta, embora possa esbarrar na dificuldade de adesão de servidores por estarem comprometidos com as eleições gerais do corrente ano.

**IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 37,66%



Com relação à implantação da Gestão por Competências, o processo de contratação de ferramenta para sua operacionalização encontra-se tramitando e a respectiva minuta da norma, em fase de discussão sobre aspectos operacionais, principalmente àqueles relacionados ao planejamento da implantação, ressaltando que esta contratação é objeto da iniciativa estratégica Sistema de Gestão por competências.

Sobre a aderência do PAC à estratégia, o EIXO Estratégia apresenta 14 ações no PAC 2018, cujas ações foram demandadas pelos gerentes de iniciativas e pelos responsáveis por Indicadores do Plano Estratégico.

Sobre a Matriz de Conhecimento Eleitoral Básico, a mesma encontra-se minutada para submissão à apreciação superior. Uma vez aprovada, e considerando o ano eleitoral, pretende-se capacitar, em EAD, ainda em 2019, os aproximadamente 500 servidores da sede.

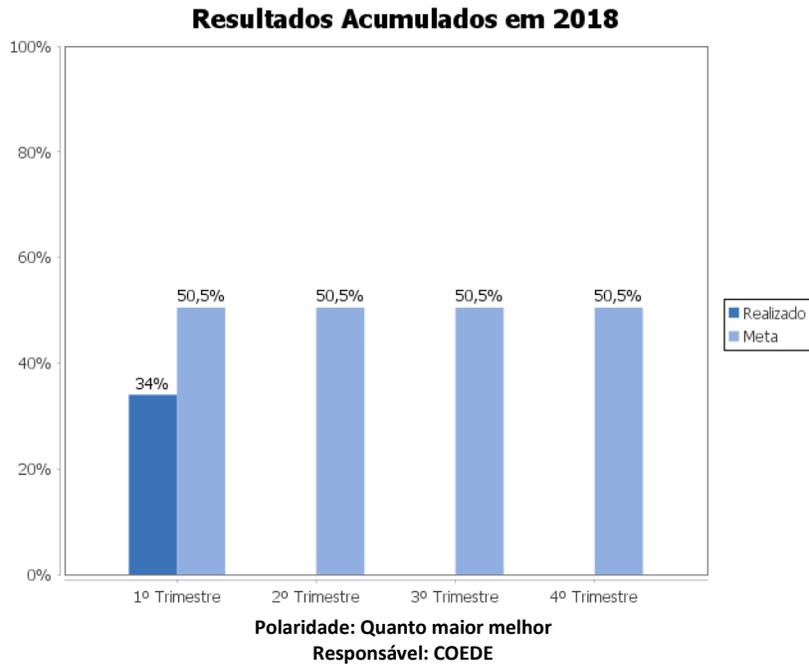
E sobre o índice de aplicação da gestão por competências, destacamos a realização, por conta de demandas do rezoneamento, do Processo de Seleção de Gestores dos Cartórios e o PSI para as unidades da sede. O nivelamento dos conhecimentos gerenciais – objeto da Iniciativa estratégica Formação de Gestores da Sede vai ao encontro do desenvolvimento gerencial apontado nos itens I e IV do IA 52.

Ainda sobre a Gestão por Competências, o ponto de atenção encontra-se no pós contratação da ferramenta. Uma vez contratada a ferramenta, as atividades deverão ser iniciadas, mas para isto, precisaremos:

- a) receber a servidora aprovada no PSI, para, juntar-se à equipe que está sendo montada;
- b) espaço físico para receber esta servidora, pois a COEDE não tem mobiliário ou espaço para recebê-la;
- c) vinculação da atividade Gestão por Competências a uma estrutura nova ou existente na COEDE;
- d) em caso de se manter a estrutura antiga, priorização da atenção gerencial para a implantação dos novos processos;
- e) aprovação da minuta e da proposta de implantação, ambas em fase de discussão interna.

**IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências**

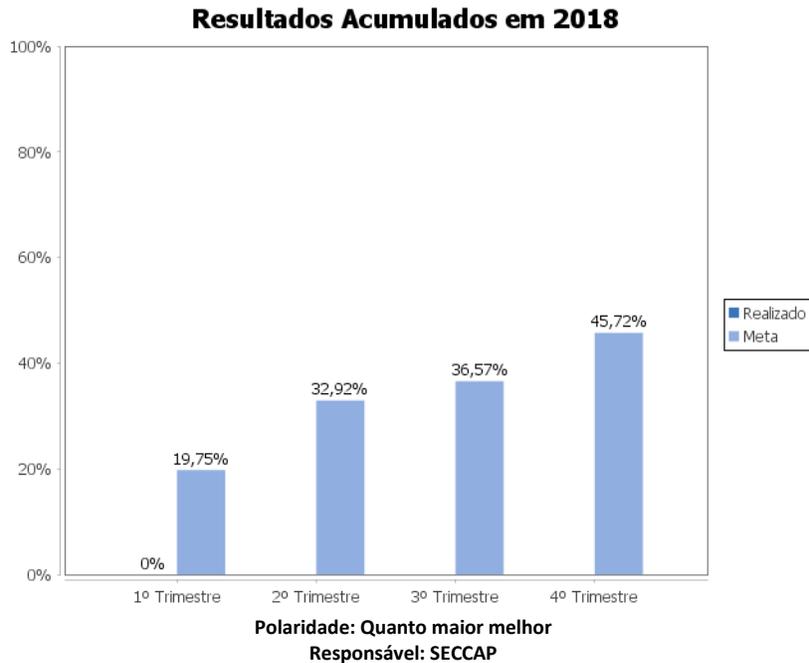
**Insatisfatório** Desempenho do Período: 67,33%



Foi concluído o Termo de Referência para contratação do Sistema de Gestão de Competências(protocolo 46.977/2017). Acordado, ainda, que a origem dos recursos viria do projeto Data Center. Com a contratação do sistema, espera-se o efetivo início das atividades da Gestão por Competências, com a revisão de competências, empenho e avaliação do desempenho e treinamento por competências.

**IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: **0,00%**



Para a elaboração do PAC 2018, foram feitas consultas aos 21 gerentes de iniciativas estratégicas do Plano Diretor e aos 35 responsáveis pelos indicadores estratégicos que constam no Plano Estratégico.

O PAC ficou dividido nos seguintes eixos: Formação, Fundamental, Estratégia, Técnico Finalístico, Técnico de Apoio e Gerencial.

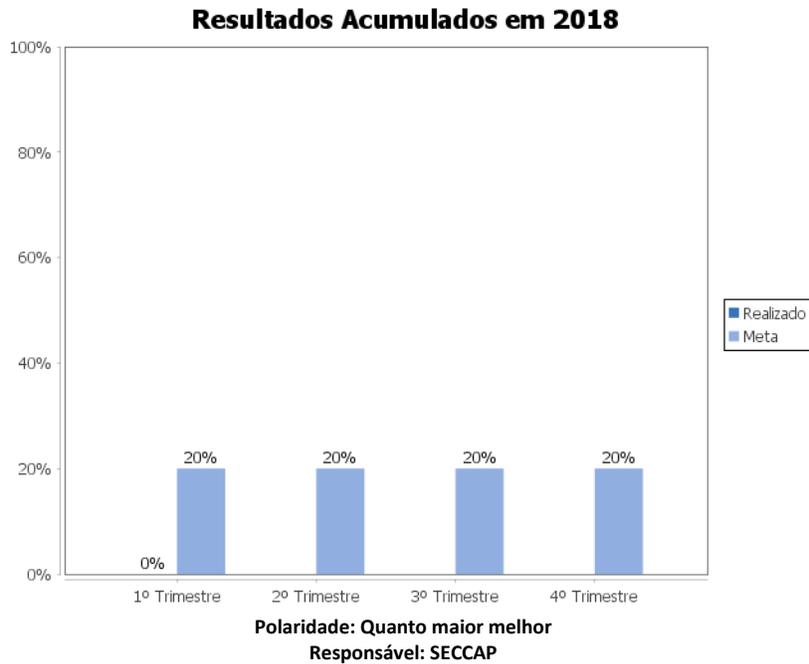
O Eixo Estratégia se refere a programas de Contribuição para o Plano Diretor e para o desempenho da Estratégia, e podem ser descritos como eventos voltados à apropriação de tecnologias e disseminação de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da estratégia organizacional.

Assim, do eixo "estratégia" foram contabilizados 14 (quatorze) pedidos de cursos.

Está sendo realizada sinalização, junto aos titulares das áreas solicitantes, sobre a necessidade de envio das fichas de solicitação de treinamento, para que se dar início às contratações.

**IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 0,00%



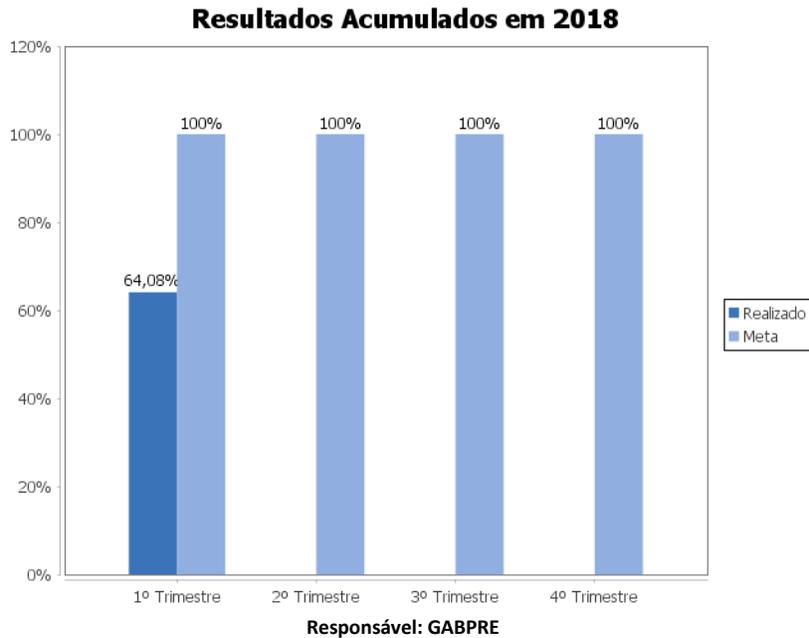
Mede o percentual de servidores que participaram das capacitações definidas na Matriz Básica de Conhecimento Eleitoral.

A criação da Matriz Básica de Conhecimento Eleitoral, bem como, a definição da sistemática de treinamento a ser implementada está em fase final de elaboração.

Por se tratar de ano eleitoral, em 2018, pretende-se treinar somente os servidores da SEDE (500 servidores).

**OE 08 - Fortalecer a governança institucional**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: **64,08%**

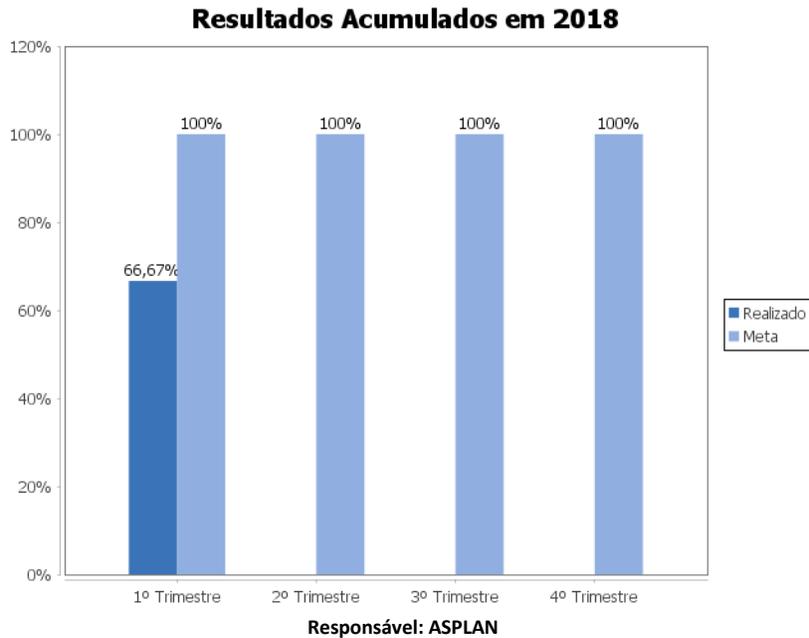


Inicialmente, cabe esclarecer que o IE 22 não foi analisado em razão da falta de análise dos IAs a ele relacionados. O IE 23 teve desempenho insatisfatório que, no entanto, foi superior àquele registrado em 2017, portanto, pode-se dizer que houve evolução no período, impulsionada pelas ações que têm sido adotadas pela ASPLAN, com a finalidade de garantir um bom desempenho estratégico, conforme detalhadamente descrito na análise do referido indicador. Destaco, acolhendo sugestão da citada unidade, a adoção das ações a seguir elencadas, para que se vislumbre a evolução do OE: “1. Ativação das Reuniões de Análise Crítica no prazo previsto no Boletim do Processo “Monitorar a Estratégia”; 2. Estruturação das atividades relativas ao monitoramento do projetos estratégicos; 3. Orientação aos gestores sobre a importância de observância dos prazos estabelecidos no calendário “Gestão Estratégica 2018”. O IE 24 também apresentou resultado insatisfatório, sendo que o IA referente à estruturação da gestão de riscos e controles internos não foi medido, o que prejudica a análise e impossibilita o conhecimento da situação de importante instrumento de governança. Os processos críticos ainda não estão sendo monitorados, mas já se iniciou o processo de implantação de gestão do dia a dia, que possibilitará a obtenção de um resultado mais favorável do objetivo. O IA67, segundo a unidade responsável pela medição, apresentou resultado insatisfatório em decorrência de fatores como o aumento da quantidade de auditorias, a realização de auditorias complexas impostas pelo TSE, não realização de todas as auditorias previstas no PAA, acúmulo de processos decorrentes das Eleições de 2016. Nesse aspecto, é essencial que a Secretaria de Controle Interno planeje a execução dos seus processos de trabalho, para possibilitar o alcance de um bom resultado, a exemplo do que foi feito, em 2018, a respeito das prestações de contas partidárias. A unidade propôs, com relação aos monitoramentos das recomendações de auditoria, que as unidades participem mais ativamente, elaborando os planos de ação tempestivamente. O indicador de conformidade das correções foi impactado pelo rezoneamento, que

impossibilitou a realização de inspeções no período. Tal situação deve se reverter ao longo do ano de 2018. Por fim, se as unidades se esforçarem para cumprir as sugestões aqui elencadas, certamente a consequência será o fortalecimento da governança. Análise enviada por e-mail em 30/04/2018

**IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 66,67%



Embora tenha se mantido no patamar ‘insatisfatório’, isto é, com desempenho inferior a 80%, observa-se a considerável evolução do indicador estratégico IE 23 (Índice de execução e monitoramento da estratégia) em relação ao 4º trimestre de 2017. No primeiro trimestre de 2018 o indicador alcançou 66,67% de desempenho, ao passo que ao final do exercício passado o desempenho foi de 26,19%.

A evolução do desempenho neste período decorre dos ótimos resultados apresentados pelos indicadores de apoio IA 62 (Índice de execução das iniciativas estratégicas) e IA 63 (Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia).

O IA 62 contabiliza como executadas as iniciativas que estão com o cronograma em dia ao final do período sob análise. Das 10 iniciativas com ações previstas para o período, 6 tiveram as ações previstas até o final do primeiro trimestre de 2018 executadas, ou seja, 60%. Considerando a meta estabelecida de 46,93%, o desempenho do indicador foi de 127,85%, ou seja, bastante satisfatório.

Ressalta-se, contudo, que 14 iniciativas não tinham ações previstas para o primeiro trimestre. Nesse sentido, o próximo período demandará maior atenção por parte dos gerentes e responsáveis pelas iniciativas, bem como da Asplan.

Cabe destacar que o processo de monitoramento tem sido aprimorado. A Asplan tem realizado reuniões periódicas com os diversos gerentes de projetos e, com a finalidade de incentivar a troca de experiências em relação aos projetos, promoveu no dia 6 de abril o evento ‘Café com Projetos’, que contou com a presença de ex e atuais gerentes,

responsáveis por iniciativas e gestores de diversas áreas do Tribunal. Além disso, a Asplan está desenvolvendo estudos visando estruturar o monitoramento dos projetos. Estima-se que tais estudos estejam concluídos até o final do primeiro semestre deste ano.

Salienta-se que a revisão do glossário promoveu os ajustes necessários à ficha do IA 62, a fim de adequar seu conteúdo à forma como já vinha sendo medido o indicador. Além disso, a periodicidade de medição passou a ser trimestral, o que contribuirá para um melhor acompanhamento da execução das iniciativas estratégicas.

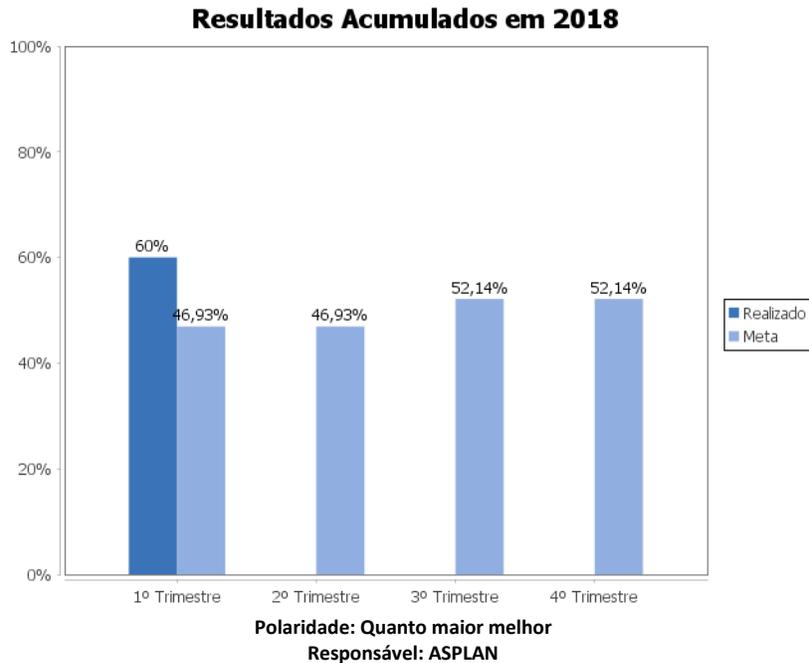
No que se refere ao IA 63, apesar da realização tempestiva da I RAE de 2018, que gerou o desempenho de 100% do indicador no período, registra-se o considerável atraso nas análises dos indicadores e objetivos. Tais atrasos acarretaram no grande esforço para elaboração do Relatório de Análise da Estratégia e realização da RAE no prazo estabelecido no Calendário de Gestão Estratégica 2018. É essencial que as unidades observem os prazos do referido calendário para garantir a boa qualidade dos relatórios que subsidiam as RAE e, ainda, que haja tempo hábil para a identificação de medidas que contribuam para melhorar o desempenho estratégico.

O IA 64 (Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica) manteve o desempenho insatisfatório, uma vez que não foram realizadas tais reuniões no período. Destaca-se que com a ativação da gestão do dia a dia do processo “Monitorar a Estratégia”, em janeiro de 2018, foi definido o cronograma de ações de melhoria do processo. Dentre as ações está consignada a sistematização das Reuniões de Análise Crítica, até o dia 18/05/2018. Estima-se que a partir do 2º trimestre de 2018 o indicador apresente melhoria de desempenho, contribuindo, assim, para os resultados do IE 23.

Considerando esse contexto, sugere-se: 1. Ativação das Reuniões de Análise Crítica no prazo previsto no Boletim do Processo “Monitorar a Estratégia”; 2. Estruturação das atividades relativas ao monitoramento dos projetos estratégicos; 3. Orientação aos gestores sobre a importância de observância dos prazos estabelecidos no calendário “Gestão Estratégica 2018”.

**IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas**

**Satisfatório** Desempenho do Período: **127,85%**



Inicialmente, cabe esclarecer que, conforme deliberado pelo Comitê de Gestão da Estratégia, as variáveis deste indicador foram medidas com base no Plano Diretor da Estratégia aprovado por aquele Comitê em 10/4/2018 e ainda pendente de publicação.

Com o intuito de melhor acompanhar o desempenho do Indicador e, conforme sugerido em suas últimas análises (1º e 2º semestres de 2017), a periodicidade do Índice de execução das iniciativas estratégicas (IA 62) passou a ter avaliação trimestral, e não mais semestral.

Além disso, com a revisão do Glossário de Indicadores Estratégicos foram alteradas as descrições das variáveis deste Indicador. A variável AEEP (Ações estratégicas executadas no período) foi substituída pela IEETPT (Iniciativas estratégicas executadas no período) e a variável AEPA (Ações estratégicas previstas para o período) foi substituída pela IEPDET (Iniciativas estratégicas planejadas no período), contabilizando-se como executadas as iniciativas que estão com o cronograma em dia ao final do trimestre sob análise. O entendimento da abrangência das variáveis encontra-se descrito no campo "observações" da ficha do indicador. Cabe esclarecer, no entanto, que trata-se de aprimoramento da ficha visando sua clareza, já que a medição ocorria desta forma desde o 1º semestre de 2017, conforme análise do indicador referente àquele período: "Cumpra salientar que o entendimento adotado na atual medição do indicador diverge da anterior, uma vez que a medição anterior considerava o quantitativo de ações executadas na data prevista, e agora, será computado o quantitativo de iniciativas que obtiverem a integralidade das ações definidas no período. Dentre essa, a

ASPLAN solicitará, ainda, a alteração da periodicidade do indicador para a próxima medição, visando ao aperfeiçoamento do mesmo".

Também a meta, inicialmente definida em 100% para 2021, foi considerada ambiciosa para a atual maturidade institucional em gestão de projetos. Desta forma, a meta foi redimensionada para 80%, índice atingível, apesar de desafiador, considerando o desempenho de 42,86% alcançado no último semestre.

Neste primeiro trimestre de medição, houve melhora de 21,43% no desempenho do IA 62, quando comparado com o 2º semestre 2017. Das 10 iniciativas com ações previstas para o período, 6 tiveram as ações previstas até o final do trimestre executadas, o que representa a execução de 60% das iniciativas previstas e alcance de 115% da meta de 52,14% definida para 2018.

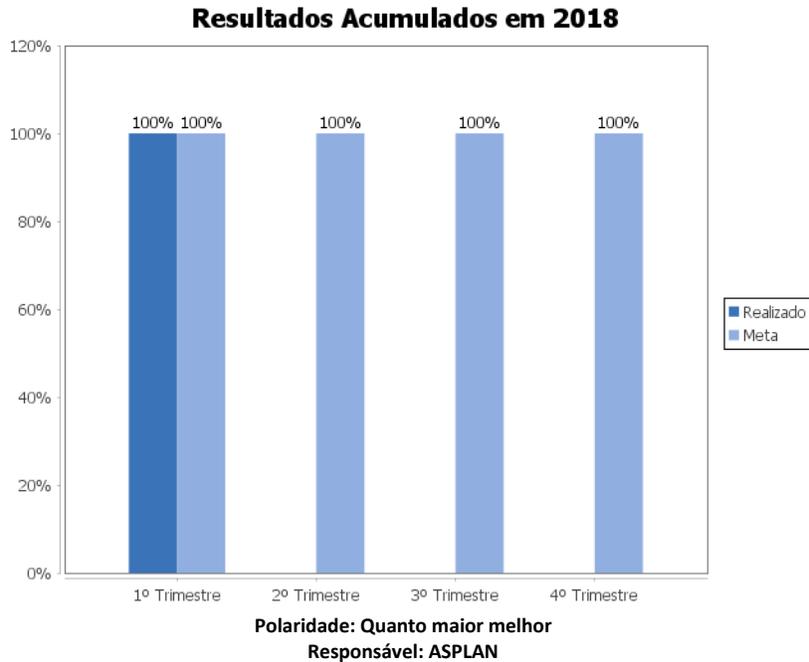
Tal resultado, ainda que muito positivo e alinhado com a meta estabelecida, deve ser acompanhado com cautela, tendo em vista que 14 iniciativas não tinham ações previstas para o período e as etapas mais críticas concentram-se nos próximos trimestres. De qualquer forma, pode indicar uma maior precisão na definição dos cronogramas das iniciativas, o que não dispensa um acompanhamento pormenorizado dos projetos.

A Asplan vem aprimorando o processo de monitoramento dos projetos estratégicos e estudando uma forma mais estruturada de acompanhamento das iniciativas e de apoio aos gerentes que será implantada ainda neste semestre. Ao longo do primeiro trimestre de 2018, foram realizadas várias reuniões com os gerentes que contribuíram fortemente para o acompanhamento dos projetos e para o melhor desempenho do indicador.

Uma maior interação das diferentes áreas do Tribunal com os gerentes também foi identificada como um fator crítico para o sucesso das iniciativas. Nesta linha, em 6 de abril, foi realizado o encontro "Café com Projetos", previsto no Plano de Comunicação com o Público Interno do Tribunal, que permitiu, além do estreitamento de laços e a troca de informações e ideias entre novos gerentes e aqueles mais experientes, o envolvimento de representantes de áreas fundamentais para o bom andamento dos projetos. A participação de representantes de unidades responsáveis pelo controle e pela análise técnica de contratações e utilização de recursos orçamentários, tanto no âmbito jurídico quanto administrativo, enriqueceu fortemente o evento.

**IA 63 - Índice de aderência de realização das Reuniões de Análise da Estratégia**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 100,00%



Consoante o Ato GP nº 391/2012, as Reuniões de Análise da Estratégia devem ser realizadas nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro. De acordo com a ficha do o IA 63 (Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia), serão consideradas para cálculo do indicador apenas as reuniões cuja pauta aborde as avaliações relativas ao período imediatamente anterior.

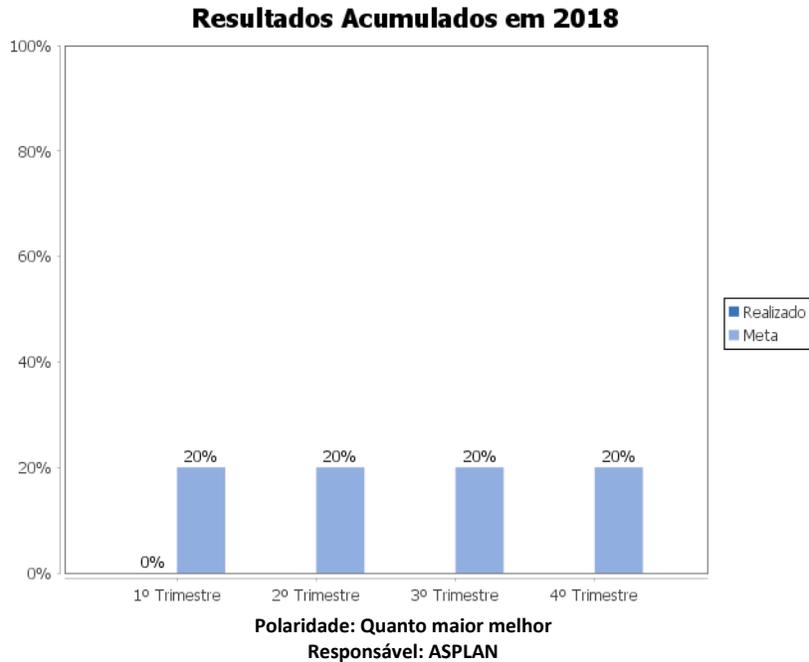
A primeira RAE do ano, cuja pauta abordou o desempenho do 4º trimestre de 2017, foi realizada no dia 28 de fevereiro de 2018, ou seja, em observância aos critérios acima apresentados, resultando no desempenho satisfatório do indicador.

Observa-se, contudo, que houve considerável atraso nas análises dos indicadores e objetivos, o que demandou enorme esforço na confecção do relatório em tempo hábil para a realização da RAE. Considerando como base o calendário anual "Gestão Estratégica 2018", foram analisados dentro do prazo 37% dos indicadores de apoio, 20% dos indicadores estratégicos e 0% dos objetivos estratégicos. Os atrasos decorreram de problemas no sistema GERIR que ainda não haviam sido solucionados a tempo de que fossem observados os prazos definidos no referido calendário.

Ressalta-se que a Asplan está realizando a revisão do glossário de indicadores e vem trabalhando junto às áreas envolvidas nas revisões necessárias, visando à melhoria do lançamento dos dados no sistema GERIR e das análises. Considerando que a quantidade de ajustes levantada no processo de revisão do glossário foi superior à estimada, existe a possibilidade de novos atrasos nos registros de informações no Sistema GERIR no 1º trimestre de 2018.

**IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 0,00%



As Reuniões de Análise Crítica têm por objetivo assegurar a melhora do fluxo de informação interna e o alinhamento de esforços visando ao alcance dos indicadores de apoio sob responsabilidade das unidades. Além de otimizar a gestão tática e operacional, objetivam municiar os gestores de informações relevantes para subsidiar as discussões e o processo decisório nas Reuniões de Análise da Estratégia.

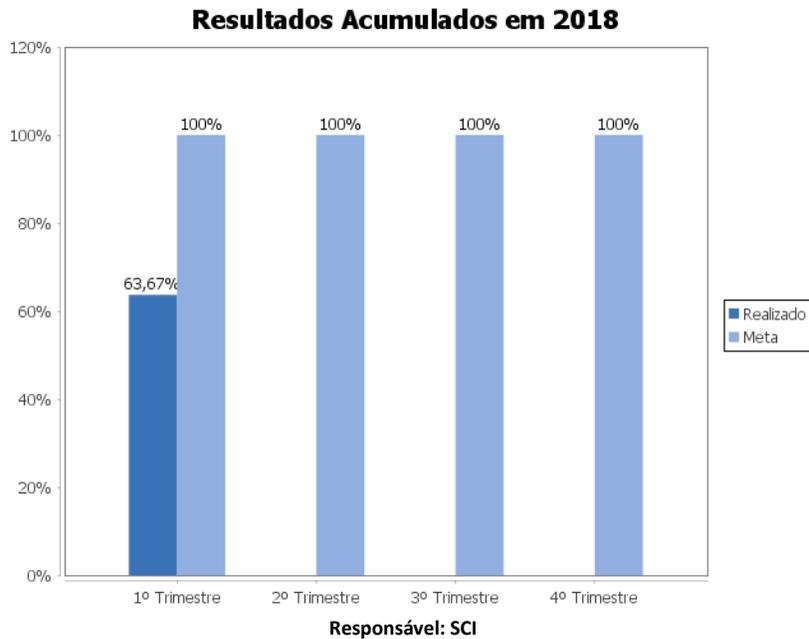
Embora o Sistema GERIR esteja apto a gerar o Relatório de Análise Crítica, que consolida o desempenho de cada uma das unidades, e receber as análises dos gestores sobre esse desempenho, é necessário que as unidades estejam alinhadas quanto ao modelo das reuniões e ao registro das informações no sistema, a fim de que gerem subsídios que contribuam de forma efetiva para o processo de gestão estratégica. As unidades elencadas na ficha do indicador e que devem realizar tais reuniões são: Secretarias, Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria, EJE, ASCOM e DG.

A ativação da gestão do dia a dia do processo "Monitorar a estratégia" ocorreu em 15/01/2018. A partir daí foi desenvolvido cronograma das melhorias em implantação, sendo definido que a sistematização das Reuniões de Análise Crítica deve ser implantada até 18/05/2018.

Desta forma, considerando que ainda não foi realizada nenhuma Reunião de Análise Crítica, o que é medido pela variável RACRP, o desempenho do indicador apresentou percentual de realização de 0% no 1º trimestre de 2018. Estima-se que a partir do 2º trimestre de 2018 o indicador apresente melhoria de desempenho.

**IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 63,67%



O IE 24, neste 1º trimestre de 2018, apresentou desempenho de 63,67% da meta estipulada para o período - considerado insatisfatório.

Essa circunstância reflete o histórico de desempenho dos indicadores de apoio a ele associados, a seguir exposto, com base nas análises inseridas pelas unidades responsáveis:

I- O IA65 (Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos), cuja medição é realizada anualmente, encerrou o ano de 2016 com status de "Não iniciado". Ao final de 2017, por sua vez, ocasião em que se realizaria sua segunda medição, a unidade responsável não apresentou análise. Desse modo, o indicador permanece com desempenho de 0% em relação às metas até o momento estipuladas.

II- O IA66 (Índice de processos críticos monitorados), medido trimestralmente, alcançou neste 1º trimestre de 2018 desempenho de 50,40% da meta estipulada para o período - considerado insatisfatório. Ressalte-se que os processos críticos para a estratégia foram definidos em setembro de 2017 (8 processos, quais sejam, 1) Informar e orientar a sociedade sobre serviços prestados pelo TRE-RJ; 2) Fiscalizar propaganda eleitoral; 3) Julgar prestação de contas; 4) Planejar e avaliar as eleições; 5) Gerir a estratégia; 6) Contabilizar e controlar a execução orçamentária; 7) Contabilizar e

controlar a execução financeira e 8) Registrar candidatos). Desses, três foram selecionados para ativação das respectivas gestões do dia a dia, o que permitiria, segundo a metodologia de gestão de processos em vigor no TRE-RJ, seu monitoramento. São eles: 1) Informar e orientar a sociedade sobre serviços prestados pelo TRE-RJ; 2) Gerir a estratégia; e 3) Contabilizar e controlar a execução orçamentária). A expectativa da unidade responsável, de encerrar o ano de 2017 com dois desses processos monitorados, no entanto, não se confirmou. Até o momento, encontra-se continuamente monitorado o escopo preponderante do processo "Gerir a Estratégia", qual seja, "Monitorar a Estratégia". A tendência, no entanto, é de que esse desempenho melhore em futuras medições, pois fatores que estavam dificultando a medição do processo "Monitorar o orçamento" (cuja gestão do dia a dia se pretende ativar) estão sendo tratadas, além de haver se iniciado projeto para ativação da gestão do dia a dia do processo "Avaliar as eleições" e a coleta de informações acerca do processo "Fiscalizar a propaganda eleitoral", com vistas a futuro monitoramento. Além disso, a forma de medição e as metas do indicador foram revisadas, espelhando de forma mais adequada, na percepção da unidade responsável, o monitoramento dos processos críticos como contribuição para o desempenho do objetivo. Com efeito, o alcance das metas estipuladas até o 4º trimestre de 2018 demandam o monitoramento de ao menos mais dois processos críticos até o término do exercício.

III- O IA67 (Índice de aderência ao plano anual de auditoria), medido anualmente, alcançou desempenho de 100% (satisfatório) em sua primeira medição, referente ao exercício de 2016. Naquele ano, além das 4 auditorias e dos 6 monitoramentos previstos no PAA, foram ainda executados pela unidade responsável pela medição mais 8 monitoramentos e 1 auditoria especial determinada pela Presidência do Tribunal. Em sua última medição, por sua vez, referente ao exercício de 2017, alcançou desempenho insatisfatório (79,37% de aderência ante uma meta estipulada de 90%). De acordo com a unidade responsável por sua medição, tal situação foi motivada por fatores como: 1) incremento no número de auditorias previstas no PAA 2017 (quatorze, frente às dez previstas no PAA 2016), e previsão de dezesseis ações de monitoramento em instrumento apartado (Plano Anual de Atividades); 2) substituição de duas auditorias previstas no PAA 2017 por auditorias determinadas pelo TSE - não consideradas no cálculo do desempenho do indicador em virtude das regras definidas para sua medição (que apenas consideram as auditorias previstas no PAA original); 3) não conclusão de duas auditorias previstas no PAA 2017 no próprio exercício, em virtude da complexidade de trabalhos anteriores, que tomaram mais tempo das equipes de auditoria (não obstante, a unidade optou por não promover nova alteração no instrumento, visando o cumprimento das atividades inicialmente propostas); 4) complexidade das auditorias determinadas pelo TSE, que demandaram maior esforço e tempo das equipes de auditoria; 5) conclusão, no exercício de 2017, de auditoria prevista no PAA 2016, ainda que esta não tenha servido ao cálculo do desempenho do indicador em nenhum dos dois exercícios; 6) realização de outros trabalhos não contemplados no PAA 2017, como cerca de trezentos e quarenta processos de prestação de contas de suprimento de fundos de servidores da sede e cartórios eleitorais (Eleições de 2016) e sete processos de monitoramento, consumindo parte dos recursos humanos. A unidade ponderou ainda que o resultado alcançado não apresentava riscos potenciais, considerando as variáveis definidas, e que, apesar de a atividade de auditoria consistir em trabalho recente no Tribunal, para fins de alcance da meta estipulada para o indicador seria recomendável aprimorar o planejamento dos trabalhos, considerando a complexidade dos temas e a quantidade de recursos humanos disponíveis, tendo em vista a execução de outros tipos de atividades na unidade. Cabe ressaltar ainda que, de acordo com a percepção da unidade responsável pela medição do indicador, a despeito do resultado apresentado no exercício de 2017, o IA67 promoveu resultado considerável para o indicador estratégico IE24, pois demonstra que o Tribunal vem buscando aprimorar a governança institucional quando corrobora a importância da auditoria para auxiliar a administração no aperfeiçoamento dos mecanismos de controles e prevenção de desvios através dos trabalhos realizados. Por outro lado, pondera que a avaliação quantitativa viabilizada pelas variáveis do IA67 são limitadas no que tange ao alcance do objetivo estratégico OE 08 (Fortalecer a Governança Institucional), sendo recomendável sua alteração ou a criação de novo indicador que afira a contribuição da unidade para o aprimoramento da governança institucional em termos qualitativos.

IV- O IA68 (Índice de atendimento das recomendações da unidade de controle interno), medido anualmente, alcançou desempenho satisfatório em sua primeira medição, referente ao exercício de 2016, superando a meta estipulada para o período (94,81% de recomendações consideradas atendidas frente a uma meta de 60,00% de recomendações consideradas atendidas). Contudo, em sua última medição, referente ao exercício de 2017, o indicador apresentou redução de desempenho, alcançando 57,58% de recomendações consideradas atendidas frente a uma meta de 65% - o que representa situação de atenção. De acordo com a unidade responsável pela medição, tal desempenho foi motivado pelos seguintes fatores: 1) as recomendações monitoradas referiam-se a trabalhos realizados entre 2013 e 2015, época em que a unidade ainda não possuía metodologia definida para o trabalho de monitoramento; 2) 42% das recomendações não foram implementadas no período, em virtude de fatores como complexidade das ações necessárias à implementação - a demandar mais tempo das unidades destinatárias -, pendência de apresentação de resultados de grupos de trabalho, pendência de decisão colegiada ou superior quanto a estudos já concluídos e insuficiência de medidas efetivas tomadas pelas unidades destinatárias, não se percebendo a presença de requisitos mínimos necessários a atingir o estágio ao menos inicial de implantação. A unidade repisa ainda em relação ao IA68 as mesmas considerações feitas em relação ao IA67, no que tange a necessidade de alteração ou criação de novo indicador que afira a contribuição da unidade para o aprimoramento da governança institucional em termos qualitativos. Por fim, propõe o aprimoramento do processo de trabalho, visando à exigência mais efetiva do preenchimento dos planos de ação tão logo concluídas as auditorias.

V- O IA 69 (Índice de conformidade nas inspeções cartorárias), medido semestralmente, alcançou desempenho satisfatório em sua primeira medição, referente ao 1º semestre de 2017, atingindo um índice de 80% de conformidade frente uma meta de 50% estipulada para o período. Em relação à segunda medição, contudo, a medição e consequente análise restou prejudicada, já que em decorrência do procedimento de rezoneamento, concluído em 31/10/2017, não foram realizadas inspeções no período imediatamente posterior, de forma a não se prejudicar a reorganização cartorária.

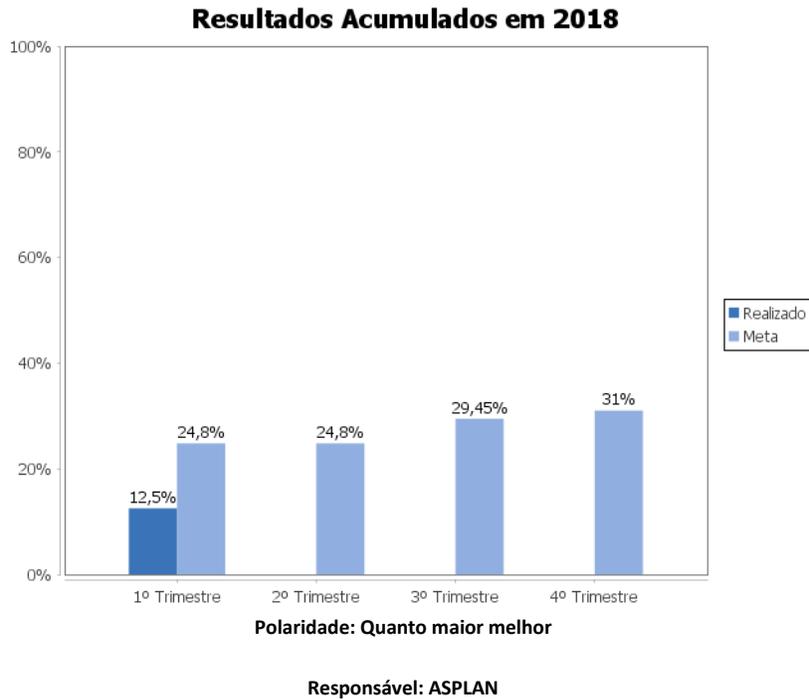
Diante do exposto, recomenda-se:

- 1) que a unidade responsável pela medição do IA65 envide esforços para alavancar seu desempenho - ainda em situação de estagnação;
- 2) que a unidade responsável pela medição do IA66 envide esforços para monitorar ao menos dois processo críticos até o final de 2018, priorizando, se possível, aqueles que se encontram em estágio mais avançado para a ativação das respectivas gestões do dia a dia;
- 3) que a unidade responsável pela medição do IA67 envide esforços para aprimorar o planejamento de seus trabalhos de auditoria, considerando a complexidade dos temas abordados, a quantidade de recursos humanos disponíveis e a execução de outros tipos de atividade pela unidade;
- 4) que a unidade responsável pela medição do IA68 envide esforços para aprimorar o processo de trabalho de monitoramento das recomendações, visando à exigência mais efetiva do preenchimento dos planos de ação pelas unidades auditadas, tão logo concluídas as respectivas auditorias;
- 5) que a unidade responsável pela medição do IA67 e do IA68 promova estudos para identificar variáveis que permitam aferir a contribuição da unidade de auditoria para o aprimoramento da governança institucional, em termos

qualitativos, de modo a subsidiar futuras propostas de criação ou alteração de indicadores de desempenho a este fim destinados.

**IA 66 - Índice de processos críticos monitorados**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 50,40%



Dos processos identificados como críticos para estratégia, na reunião realizada pelo Comitê de Gestão da Estratégia em 22/09/2017, quais sejam: 1) Informar e orientar a sociedade sobre serviços prestados pelo TRE-RJ; 2) Fiscalizar propaganda eleitoral; 3) Julgar prestação de contas; 4) Planejar e avaliar as eleições; 5) Gerir a estratégia; 6) Contabilizar e controlar a execução orçamentária; 7) Contabilizar e controlar a execução financeira e 8) Registrar candidatos, apenas um está sendo continuamente monitorado: Monitorar a estratégia". Trata-se do escopo selecionado como preponderante para acompanhamento dentro do processo "Gerir a estratégia".

O indicador apresentou baixo desempenho pois, conforme registrado em análises anteriores, havia expectativa da ativação do processo "Monitorar o orçamento", o que não ocorreu, devido a dificuldades na medição dos indicadores selecionados para o processo.

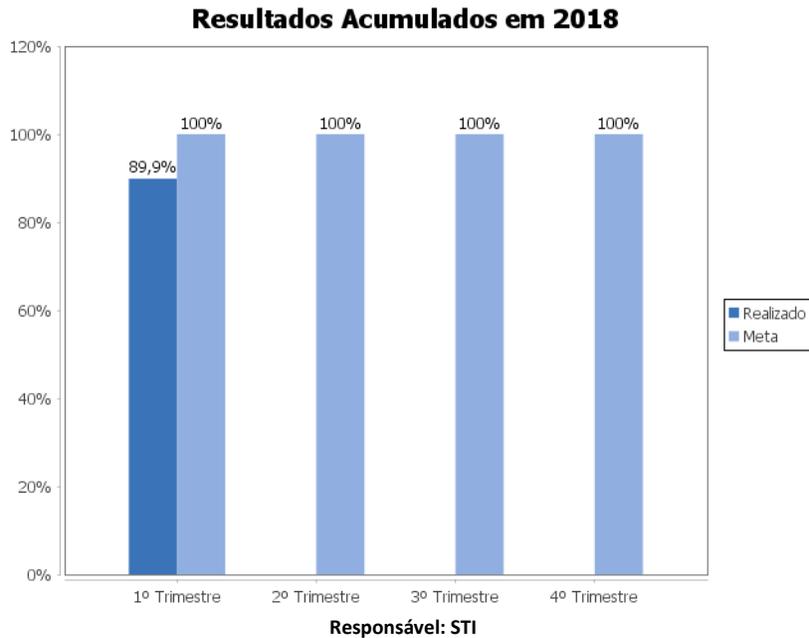
Além deste, também havia previsão da ativação de outro processo dentro do escopo de "Informar e orientar a sociedade sobre serviços prestados pelo TRE-RJ". Ocorre que, ao se analisar a demanda, definiu-se por se trabalhar o processo "Tratar reclamações do cliente externo", o qual se inclui no escopo de outro processo, relacionado a governança, o qual não foi selecionado como crítico para a estratégia por ocasião da reunião de 22/09/2017.

Vislumbra-se, no entanto, uma melhoria no desempenho do indicador para o próximo trimestre, tendo em vista que as dificuldades com o processo "Monitorar o orçamento" já estão sendo tratadas. Além disso, será iniciado projeto com vistas à ativação da gestão do dia a dia do processo "Avaliar as eleições" e estão sendo coletadas informações quanto ao processo "Fiscalizar propaganda eleitoral", com vistas a monitoramento futuro.

Por fim, cabe ressaltar que houve uma revisão na forma de medição e metas do indicador, espelhando de forma mais adequada o monitoramento dos processos críticos, como contribuição para o desempenho do objetivo.

**OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC**

**Atenção** Desempenho do Período: 89,90%



O objetivo em questão está relacionado a quatro indicadores de apoio: Índice de governança em TIC, Índice de adequação dos equipamentos, Índice de disponibilidade da infraestrutura de suporte a TIC e Índice de modernização das soluções, os quais correspondem respectivamente a 30%, 20%, 30% e 20% da composição do desempenho do Objetivo Estratégico. O índice de desempenho medido para o trimestre foi de 89,90%, o que indica um status de alerta para o desempenho aferido.

Destaca-se que somente o IE 32 Índice de modernização das soluções apresentou índice insatisfatório de desempenho, alcançando somente 55,30% da meta definida. Todos os demais alcançaram desempenho satisfatório sendo que o IE31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC apresentou resultado de 96,12% e os IE29 e IE30 apresentaram desempenho de 100%.

Dentre os índices que apresentaram resultado inferior a 100%, chama a atenção o IE32 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas, que apresentou desempenho muito abaixo da meta, o que pode ser atribuído aos seguintes fatores:

1. A mensuração das variáveis que compõem o indicador de apoio estava sendo realizada de maneira equivocada. A ASPLAN reuniu-se com as equipes e o processo de mensuração foi reavaliado e está sendo acompanhado para evitar distorções. Por esta razão, sugerimos que o indicador de apoio deva ser monitorado para avaliação quanto a uma possível mudança em seu cálculo.
2. Elevação na demanda de serviços para apoio à implantação do SEI, de extração de dados e de alterações no sistema de agendamento para atendimento biométrico e no sistema de gestão da estratégia acabaram por envolver as equipes que poderiam dar início ao desenvolvimento de demandas pendentes.

3. Demandas menores de manutenções corretivas / apoio aos usuários / correções de dados / configurações que chegam via central de serviço de TI, que não são contabilizadas neste indicador, mas que demandam bastante mão-de-obra devido a quantidade.

Apesar disto, dos três tipos de demanda aferidos, somente as demandas de novos sistemas não foram resolvidas em volume superior à demanda surgida neste trimestre. O volume de produção/disponibilização de ferramentas de extração de dados e de desenvolvimento de web sites no trimestre foi superior às novas demandas surgidas no trimestre, o que levou a uma redução no quantitativo de demandas pendentes.

Estamos sempre procurando capacitar mais os servidores da TI e melhorar os processos de trabalho, para que possamos entregar produtos com cada vez mais qualidade e que agreguem valor ao negócio, ajudando assim o TRE-RJ a atingir seus objetivos. Ainda assim, verifica-se que o levantamento das variáveis para os casos de desenvolvimento de novas soluções tem se mostrado mais difícil que o estimado inicialmente, o que tem gerado algumas inconsistências. A sugestão, agora, é de que o indicador seja acompanhado de modo que seja estudada uma maneira de avaliar não só o volume de demandas, mas também a complexidade das soluções desenvolvidas, bem como sua priorização. Por esta razão, sugere-se um estudo mais aprofundado do IE 32, acompanhando seu desempenho de maneira mais detalhada a fim de verificar se há necessidade de reavaliação do indicador como um todo ou somente da meta definida.

Relativamente ao IE31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC, sugere-se um acompanhamento do mesmo em razão do status de atenção no desempenho de dois de seus indicadores de apoio, relacionados ao nivelamento da infraestrutura e à disponibilidade dos serviços. Este indicador reflete a necessidade de melhorias no ambiente de centro de dados, destacando a importância do andamento do projeto Modernização do Data Center.

O principal risco relacionado ao IE31 continua sendo relativo à infraestrutura física do Data Center, o qual, conforme comentado em análises anteriores, há muito tempo vem trabalhando no limite, uma vez que os sistemas que o compõem (refrigeração, segurança, elétrico etc.) estão defasados, inadequados e sobrecarregados. A estratégia de mitigação, ou seja, o projeto Modernização do Data Center, encontra-se atrasado e, como a disponibilidade de sistemas e serviços afeta diretamente as atividades de todas as unidades do TRE-RJ, entendemos que este projeto deve ser acompanhado mais de perto e ganhar maior prioridade nas áreas envolvidas, assim como apoio orçamentário quando da contratação para sua execução.

Relativamente ao IE 29, apesar da evolução no status do desempenho em relação ao trimestre anterior, verifica-se que tal fato ocorreu devido à revisão da meta estipulada para o trimestre. Prevê-se que a evolução no alcance da meta para este ano seja mais lenta em razão da necessidade de alocação das equipes para a execução de tarefas operacionais para a realização das eleições. É importante ressaltar que a STI tem alguma dificuldade em desenvolver algumas ações voltadas à melhoria da governança e transparência em decorrência de não contar com uma equipe de servidores dedicados a tarefas de gestão. Isto ocorre em razão de a força de trabalho existente encontrar-se abaixo do mínimo recomendado pelo CNJ na Resolução nº 211, de modo que a grande demanda por serviços acaba por pressionar a reduzida equipe existente a desenvolver, quase que exclusivamente, atividades operacionais. Nota-se que tal dificuldade tem mais impacto nas entregas mais complexas relacionadas ao planejamento de TIC, como é o caso do desdobramento do planejamento estratégico para a área de TI, o que necessita de considerável dedicação, além do apoio de outra área. Tal planejamento é essencial para possibilitar a elaboração de plano diretor, e respectiva publicação dos mesmos na Internet.

Quanto ao outro indicador que superou a meta (IE 30), destacamos que a manutenção de seus bons desempenhos depende de ações constantes que envolvem significativos esforços das equipes das áreas envolvidas em razão do reduzido quadro de pessoal especializado e da grande gama de especializações necessárias (suporte a vários sistemas operacionais, aplicativos, bancos de dados, diferentes modelos de equipamentos, diversas redes de computadores etc.). Assim, eventos de maior porte que envolvam estas áreas podem apresentar grande impacto na capacidade de atendimento, o que pode refletir no índice de desempenho, uma vez que podem obrigar a um redirecionamento dos esforços de manutenção da infraestrutura para a implantação de novas soluções ou para suporte a novos eventos. Destacamos que este indicador possui elevada integração com o desempenho da equipe de instalação e suporte a equipamentos e ressaltamos que o principal contrato relacionado a este indicador, o de prestação de serviços de suporte à infraestrutura deverá ser novamente licitado no início do próximo ano, com a orientação do TSE de que esta

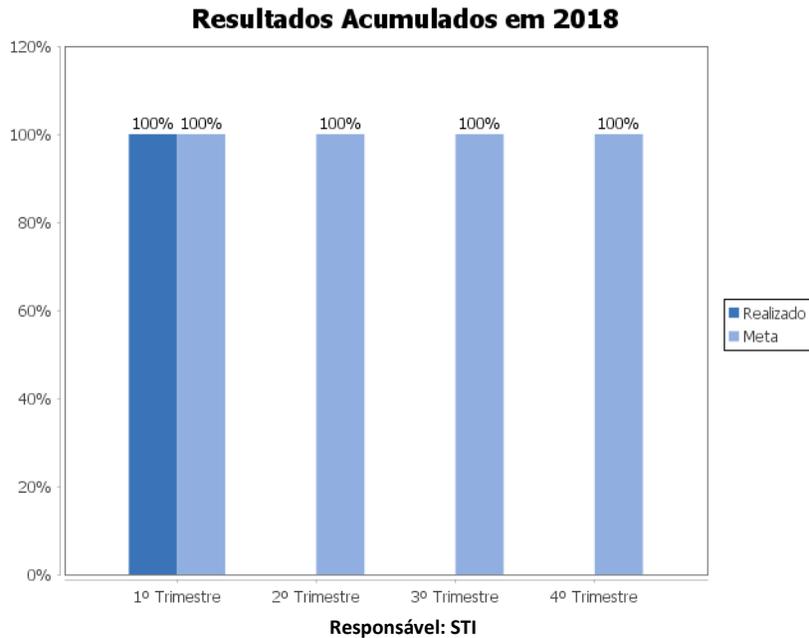
contratação seja realizada diretamente pelos regionais, não sendo mais um contrato centralizado no TSE. Esta contratação deve ser acompanhada com especial atenção em razão da novidade apresentada (contratação regionalizada), o que pode ter efeito na qualidade dos serviços.

Mesmo sofrendo com a escassez de recursos e pessoal e com as exigências cada vez maiores de órgãos controladores, da alta administração e de seus usuários, o conjunto dos resultados alcançados tem sido muito bom. E esse tipo de resultado em um ambiente tão estressante e difícil só se consegue através de servidores e colaboradores comprometidos e empenhados com o trabalho.

No atual cenário de atuação desses servidores, onde “vestir a camisa do TRE-RJ” é fator imprescindível para a continuidade dos bons serviços prestados, dadas as condições de trabalho e suas exigências diárias, talvez o maior fator de risco seja o de conseguir manter esses servidores e colaboradores sempre motivados e produtivos.

**IE 29 - Índice de governança em TIC**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 100,00%



No último trimestre de 2017 houve uma pequena redução no índice do indicador estratégico em razão da elevação da meta estipulada para o indicador de apoio IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC. A meta foi alterada para 2018 e, acredito que por equívoco, a meta do primeiro trimestre foi lançada com sendo de 29,59%, inferior ao que estava sendo alcançado anteriormente, o que levou o indicador a uma avaliação altamente satisfatória. No entanto, esta alteração não teria reflexo no status de desempenho do indicador estratégico. Entendemos que não será necessária revisão da meta final do IA83 para 2018, uma vez que a meta proposta para o ano de 2018, 58%, já é bastante desafiadora por se tratar de um ano eleitoral, onde os esforços da reduzida equipe estarão voltados para a realização das eleições.

Da análise dos indicadores de apoio que compõem o referido indicador estratégico, verifica-se que todos superaram a meta de desempenho definida para o primeiro trimestre, destacando a situação apontada para o IA83, o que alteraria o indicador de desempenho para este indicador.

Ao se avaliar as análises dos indicadores de apoio, verifica-se que os IA83 e IA 84 devem ser acompanhados mais de perto para o alcance da meta prevista para 2018. Cabe, ainda, destacar que a meta prevista para 2018 para estes dois indicadores representa um esforço significativo em razão da necessidade de utilização da totalidade da reduzida força de trabalho para execução das tarefas eleitorais. Aproveito para sugerir uma alteração no responsável pela análise do IA84, pois, considerando a nomeação do Gestor de Segurança da Informação para o TRE-RJ no início de 2018, entendo

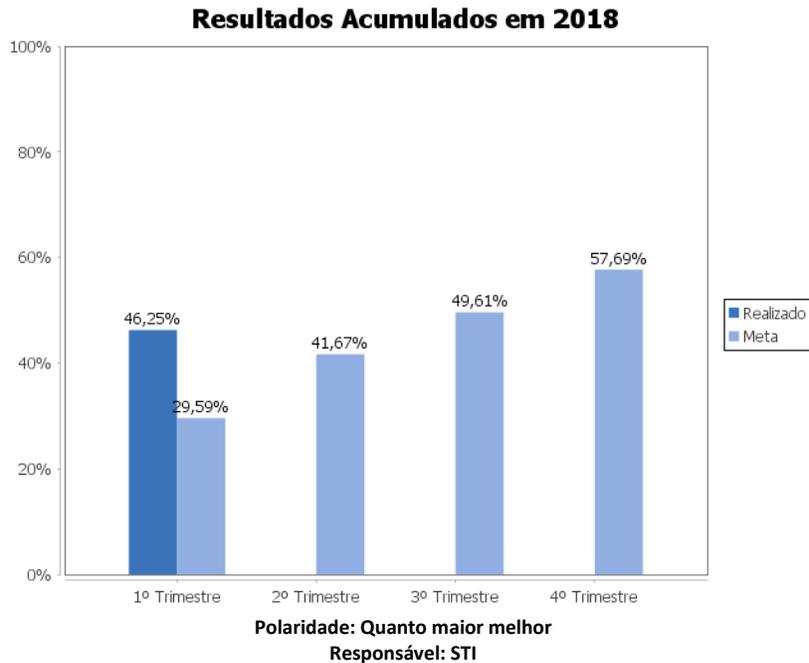
que o mesmo deve ser designado como responsável pela análise do respectivo indicador.

Destaco que sempre tem se procurado priorizar as ações que trazem maior impacto com um menor envolvimento do pessoal da STI em razão da reduzida equipe de técnicos da STI e do significativo envolvimento de grande parte das unidades da STI, em outras atividades extremamente relevantes para o TRE-RJ. Cabe destacar que os itens mais complexos, que trariam impacto no desempenho, como a elaboração dos planos estratégico e diretor de TIC, dependem de apoio da área de planejamento para sua implementação e, apesar de reiterados pedidos, ainda não houve o atendimento em razão de aquela unidade também encontrar-se envolvida em diversas outras atividades. O envolvimento nas atividades de suporte e acompanhamento das revisões de eleitorado, nas readequações do modelo de atendimento levadas a cabo nos cartórios eleitorais e na execução de projetos estratégicos, como o do Processo Administrativo Eletrônico dentre outros, consumiram todo o pessoal disponível nas equipes e trouxeram dificuldade extra para a implementação das funcionalidades que melhorariam o desempenho dos indicadores de apoio.

Deve-se destacar que tal planejamento ainda pode ser impactado eventos não previstos (por exemplo: mutirões para atender a demandas não previstas ou outras situações extraordinárias).

**IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 156,30%

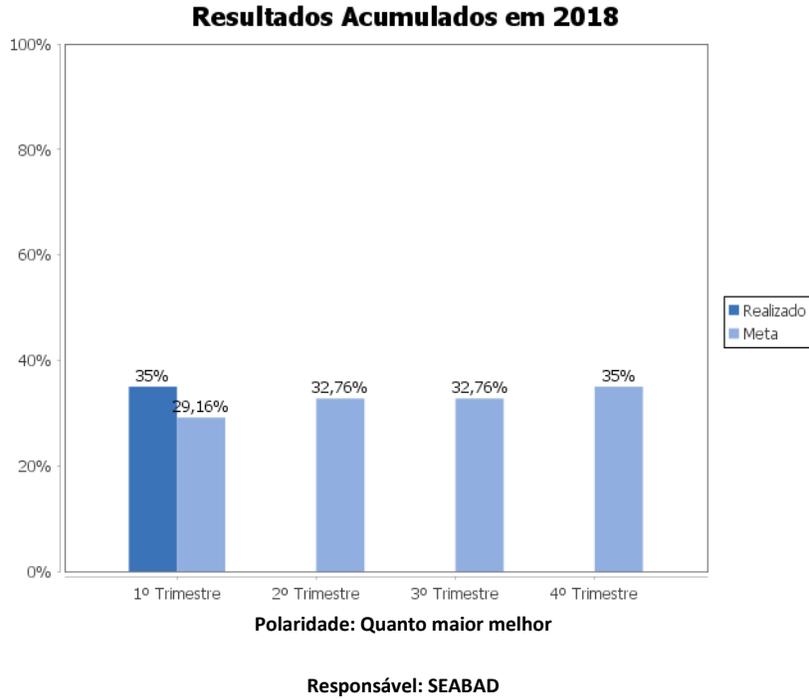


Neste trimestre foi foram identificados alguns problemas no mecanismo desenvolvido para possibilitar a publicação dos estudos preliminares de aquisições e contratações de TIC durante o processo piloto para disponibilização destes dados na Internet e foram feitas correções. As ações previstas para a publicação na Internet do relatório de Governança de TI do TCU ainda não foram finalizadas, passando a previsão de publicação do respectivo relatório para o próximo trimestre. Ainda aguardamos o desdobramento da estratégia do TRE para a área de TI, criando-se o Plano Estratégico de TI, de modo a ser possível a posterior elaboração do Plano Diretor de TI.

A implantação de ações de melhoria da transparência tem sido impactada em razão do reduzido quadro de pessoal e da ausência de pessoal dedicado exclusivamente à área de planejamento e governança na STI. Os servidores da STI acabam envolvidos na realização de atividades técnicas, administrativas e de gestão de modo simultâneo, o que acaba por prejudicar o andamento das mesmas. Deve-se destacar, ainda, que as medidas planejadas têm sido impactadas pela realização de diversas atividades que demandam significativos esforços da área técnica, tais como a implantação de processos eletrônicos, revisões de eleitorado, redistribuição das zonas eleitorais, dentre outros projetos priorizados que envolvem a área de TI, cada vez mais envolvida nas atividades levadas a cabo pelo TRE.

**IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação**

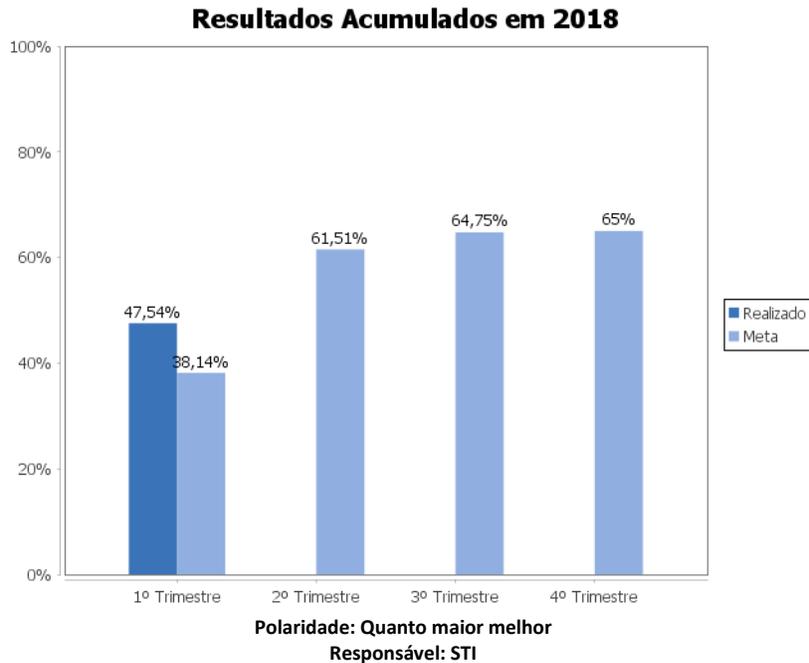
**Satisfatório** Desempenho do Período: 120,03%



No primeiro trimestre de 2018 consolidou-se em resultados o esforço do Tribunal para instituição da Política de Segurança da Informação. O que marcou o final destas fases iniciais (I e II) foi a criação e nomeação de um Gestor de Segurança da Informação como responsável pelas ações corporativas de SI. A próxima etapa (cuja implantação dependia destas duas) poderá agora ter início, e desta forma trazer melhorias práticas para a SI, com a criação das normas, e as consequentes criação e modificação de rotinas, adequação de processos de trabalho, aquisições, e outras medidas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos.

**IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC**

**Satisfatório** Desempenho do Período: **124,63%**



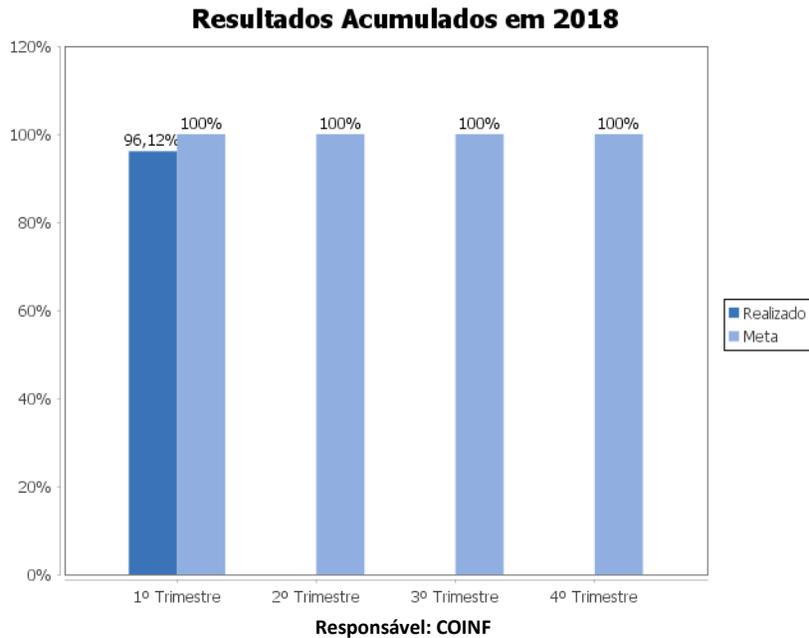
O desempenho do indicador no primeiro trimestre foi considerado satisfatório (47,54%) ficando acima da meta estabelecida (38,14%) e, ao se comparar com o primeiro trimestre de 2017 (38,12%), verifica-se que houve um avanço. Relativamente ao monitoramento da meta, estão sendo acompanhados os processos de aquisição e a execução orçamentária das contratações vigentes. Ainda existe um certo atraso na especificação de algumas aquisições e nos procedimentos de preparação das atas de registro de preços e de contratação/envio das notas de empenho Persiste a dificuldade na elaboração dos estudos preliminares, especialmente na SEPROD, em decorrência do surgimento de projetos prioritários envolvendo servidores das equipes de planejamento das contratações, o que tem atrasado a especificação das contratações. Devido ao reduzido quadro de pessoal especializado, os servidores envolvidos no planejamento das contratações também realizam diversas outras atividades, como implantação de novos sistemas e soluções de TI, gestão do ambiente computacional, suporte aos usuários, fiscalização de contratos etc. Tal sobrecarga de atividades impacta no tempo disponível para o planejamento das contratações, o que tem levado a atrasos em relação ao planejado. Deve-se destacar, ainda, que estas medidas de priorização e acompanhamento das contratações somente estão atenuando a situação, pois postergam a ocorrência de problemas caso as equipes de suporte e planejamento não sejam reforçadas. Destacamos que a mudança da empresa contratada para a Central de Serviços de TI e do software utilizado para registro e acompanhamento dos chamados de suporte também teve um impacto na elaboração dos projetos de aquisições e contratações em razão da necessidade de adaptação ao novo software, dos usuários e técnicos, o que deverá ter menos impacto no próximo trimestre em virtude da melhor adaptação dos mesmos. A realização de plantões para suporte às revisões de eleitorado também causou certo impacto em razão de os servidores das seções

envolvidas estarem com grande saldo de banco de horas e acabarem por compensar alguns dias, prejudicando as especificações direta (se um servidor envolvido compensar) ou indiretamente (quando outro servidor da mesma seção compensa e o envolvido têm que atender mais chamados de suporte naquele dia).

Nos trimestres iniciais a meta para este indicador sofre grande impacto positivo devido aos empenhos dos grande contratos de prestação de serviços, porém o percentual alcançado para o primeiro trimestre deste ano foi superior ao observado no ano passado, o que traz uma melhor expectativa para alcance da meta ao final do exercício.

**IE 31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC**

**Satisfatório** Desempenho do Período: **96,12%**



Com relação ao índice de disponibilidade de serviços, o valor alcançado no período de 98,44% ficou abaixo da meta (99,67%). Tivemos uma interrupção programada e uma emergencial nesse período o que impacta diretamente na queda do índice. Outro fator que pode ter provocado a queda foi o mau funcionamento em uma das ferramentas de monitoramento dos serviços no mês de janeiro, o problema parece não ter acontecido nos meses seguintes, mas a unidade responsável está analisando o caso.

A manutenção emergencial foi provocada por problemas na máquina RJ1, servidor que hospeda o principal banco de dados corporativo do TRE-RJ, assim como o serviço de infraestrutura de rede. Casos como esse têm acontecido pelo menos uma vez a cada trimestre e estão se tornando parte da rotina da unidade, o que só vem a aumentar a urgência na implantação do projeto de Modernização de Datacenter.

O risco principal continua sendo relativo à infraestrutura física do nosso Datacenter, que como já comentado em análises anteriores, há muito tempo vem trabalhando no limite; os sistemas que o compõem (refrigeração, segurança, elétrico e etc.) estão defasados, inadequados e sobrecarregados.

Como a disponibilidade de sistemas e serviços afeta diretamente as atividades de todas as unidades do TRE-RJ, os projetos relativos à sua manutenção e aprimoramento devem ser priorizados.

Com relação à pesquisa de satisfação do usuário, tivemos a primeira medição relativa ao funcionamento da nova Central de Serviços após sua implantação, o índice alcançado de 95,03% (acima da meta) é compatível com o nível de qualidade apresentado pelo serviço disponibilizado anteriormente o que confirma o êxito da implantação.

A participação dos usuários na pesquisa foi de 12,40% em março, comparando com janeiro (9,94%) e fevereiro (8,80%) do mesmo ano, podemos perceber um aumento significativo. Acreditamos que essa melhora foi consequência da iniciativa de publicar matéria no Parlatório para sensibilizar os usuários, vamos continuar acompanhando e propondo novas iniciativas.

O risco com relação à pesquisa agora seria o de não conseguirmos manter esse nível de aderência com índices mais fiéis as expectativas dos usuários em relação aos serviços.

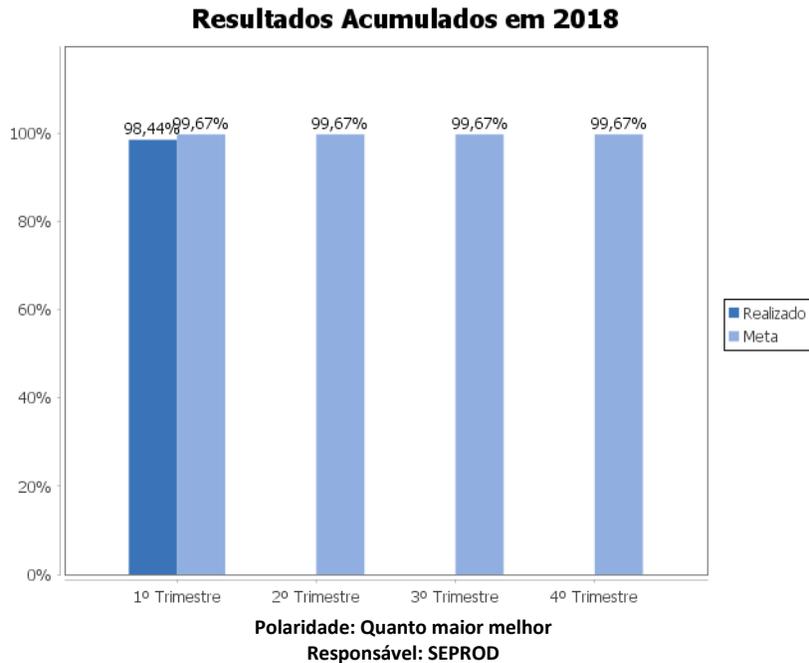
Com relação ao IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC gostaríamos de propor algumas mudanças, a primeira diz respeito às variáveis que a compõem:

DispCorreio - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o serviço de correio eletrônico permaneceu disponível para uso  
DispDJE - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o sistema DJE permaneceu disponível para consulta  
DispIntranet - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o sítio Intranet do TRE-RJ permaneceu disponível para uso  
DispLinkInternet - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o acesso à rede mundial de computadores esteve disponível para uso  
DispSADP - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o sistema SADP/SADPweb permaneceu disponível para uso. Sugerimos a inclusão do DispSEI (percentual de tempo, dentro do período considerado, que o sistema SEI permaneceu disponível para uso) e a retirada do DispLinkInternet tendo em vista que esta variável deveria ser mensurada pela SEREDE, consequentemente criaríamos um outro indicador para a SEREDE com as seguintes variáveis:

DispLinkInternet - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o acesso à rede mundial de computadores esteve disponível para uso.  
DispWiFi - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o acesso ao serviço de wi-fi esteve disponível para uso.  
DispLinkBackboneSec - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o acesso ao link de comunicações da sede com as zonas esteve disponível para uso.  
DispLinkZonas - Percentual de tempo, dentro do período considerado, que o acesso ao link de comunicações das zonas esteve disponível para uso. Esse novo indicador poderia se chamar “Índice de disponibilidade dos links de Comunicação”, através dele conseguiríamos ter uma leitura melhor sobre os links de Internet assim como deixaríamos mais transparentes a qualidade de outros serviços de comunicação sob a responsabilidade da SEREDE, que é a única unidade da COINF que não tem um indicador para avaliar seus serviços.

**IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC**

**Atenção** Desempenho do Período: **98,76%**



1. Síntese do resultado atual: Os índices de disponibilidade do período ficaram abaixo da meta de 99,67%. Isto ocorreu, fundamentalmente, por quatro motivos: em 28/01/2018 foi realizada manutenção preventiva programada dos nobreaks que alimentam os equipamentos do centro de dados do TRE-RJ, com desligamento dos mesmos e, conseqüentemente, de todo o datacenter. Como o desligamento dos computadores servidores de rede e equipamentos de rede e de armazenamento de dados é feito por etapas, alguns dos serviços essenciais foram impactados antes do início da manutenção propriamente dita (durante a fase de desligamento dos equipamentos). Da mesma forma, após a manutenção, os equipamentos foram ligados de forma paulatina, fazendo com que alguns serviços essenciais ficassem disponíveis antes de outros. Outro motivo foi o desligamento do computador servidor RJ1, em 13/01/2018, para manutenção emergencial não programada (tal servidor hospeda o principal banco de dados corporativo do TRE-RJ, bem como serviço de infraestrutura de rede, dos quais dependem vários serviços e aplicações utilizadas pelo Tribunal, tornando-os indisponíveis pelo período de duração da manutenção). Os serviços mensurados DispSADP, DispIntranet e DispDJE foram impactados por esta manutenção emergencial no servidor RJ1. No mês de janeiro a variável "DispSADP" teve desempenho de 81,15% no mês de janeiro, bem abaixo da média histórica. Tal desempenho foi o principal fator que afetou o indicador trimestral, colocando-o abaixo da meta de 99,67%. A medição de tal variável é feita mediante acesso, pelo software de monitoramento, ao servidor de aplicações que hospeda o sistema SADPWeb. Não conseguimos identificar a causa raiz deste baixo desempenho, pois não recebemos reclamações dos usuários durante o mês de janeiro, sendo que este sistema é utilizado frequentemente pelas Zonas Eleitorais. Acreditamos que houve problemas nas medições deste serviço feitas pelo sistema Zabbix, durante o mês de janeiro. No entanto, não possuímos mais os

dados coletados de janeiro para analisar com mais detalhes o ocorrido, isto por conta do pouco espaço em disco existente no servidor Zabbix atual para armazenar os dados coletados no trimestre. No mês de fevereiro a variável "DispLinkInternet" teve desempenho de 97,79%, abaixo de valores apresentados em meses anteriores. A verificação da disponibilidade do link de internet é feita pela tentativa de acesso a sites da internet, por parte do software de monitoramento Zabbix. Ocorre que estes acessos podem falhar por fatores alheios à disponibilidade do link de comunicação com a internet. Por exemplo, problemas com servidor proxy ou com servidores DNS podem impedir, ainda que momentaneamente, o acesso a sites da internet, tornando inexatas as medições realizadas pelo Zabbix e, por consequência, os valores da variável registrados no sistema Gerir.

2. Ligações entre objetivos e indicadores: 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.

3. Ligações com iniciativas: Algumas iniciativas vêm sendo tomadas pela Seprod para aumentar a disponibilidade dos serviços e sistemas: (a) aquisição de novos computadores servidores, com o objetivo de substituir equipamentos antigos (fora do período de garantia do fabricante, e sem contrato de manutenção em vigor, que têm apresentado problemas de hardware). Tal iniciativa visa a minorar a ocorrência de problemas de hardware que levam a indisponibilidade dos mesmos; (b) incremento à virtualização de computadores servidores (permite tempo de resposta mais ágil diante de determinados tipos de incidentes); (c) capacitação contínua dos servidores. (d) implantação de novo computador servidor com o software de monitoramento Zabbix na versão mais atual, de forma a aumentar o período de retenção das medições das variáveis. Cabe ressaltar, ainda, que existe um projeto em andamento para modernização do datacenter do TRE-RJ, visando melhorar a infraestrutura física e a segurança do ambiente atual, adequando-o ao que determina a Resolução do CNJ nº 211 de 15/12/2015 (ENTIC-JUD), em seu artigo 24, inciso VII. Um datacenter com fornecimento de energia elétrica aos equipamentos projetado para operação dos nobreaks em paralelo permitiria a manutenção programada dos mesmos sem a necessidade de desligamento de todo o datacenter, contribuindo para aumentar o índice de disponibilidade dos serviços essenciais de TIC.

4. Potenciais fontes de problemas: A fragilidade da infraestrutura física do ambiente central de processamento (datacenter) atual do TRE-RJ, que não dispõe dos principais requisitos de um datacenter aderente às normas nacionais e internacionais (climatização de precisão, sistema de energia elétrica independente e redundante, sistema de detecção precoce de incêndio, sistema de controle de incêndio, sistema de controle de acesso e CFTV, supervisão e monitoramento remoto, gerador etc.), além da quantidade insuficiente de pessoal especializado devidamente treinado para a solução de problemas e recuperação de incidentes, são as principais fontes de problemas que podem afetar a disponibilidade dos serviços e sistemas essenciais.

5. Pontos de atenção: O principal ponto de atenção deve ser a infraestrutura física do ambiente central de processamento (datacenter), que atualmente não é adequada aos requisitos mínimos de segurança e de disponibilidade estabelecidos em normas nacionais e internacionais, conforme determina a Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 211 de 15/12/2015 (ENTIC-JUD), em seu artigo 24, inciso VII. Deve ser levado em conta que existe um projeto estratégico de Modernização do Datacenter há algum tempo no TRE-RJ, sendo necessário priorizar o seu andamento e concretização, sob o risco de termos em um futuro próximo incidentes que levem à indisponibilidade indesejada de serviços estratégicos de TIC. Outros pontos de atenção a serem considerados são: (a) A necessidade de atualização, a médio prazo, do serviço de correio eletrônico corporativo, projeto que englobará a aquisição e implementação de solução de correio eletrônico em ambiente otimizado para performance e disponibilidade, prevenindo problemas de disponibilidade que ocorrem atualmente. Este projeto está previsto para o ano de 2019. (b) Reinstalação do computador servidor RJ1, projeto que englobará a instalação e configuração de sistema operacional, serviços e aplicações em um computador servidor novo e de primeiro uso, bem como a migração do principal banco de dados administrativo do computador servidor atual para o novo computador servidor. O equipamento atual encontra-se sem garantia e sem contrato de manutenção em vigor, tendo apresentado problemas de hardware que levaram à indisponibilidade de serviços (fato relatado no item 1).

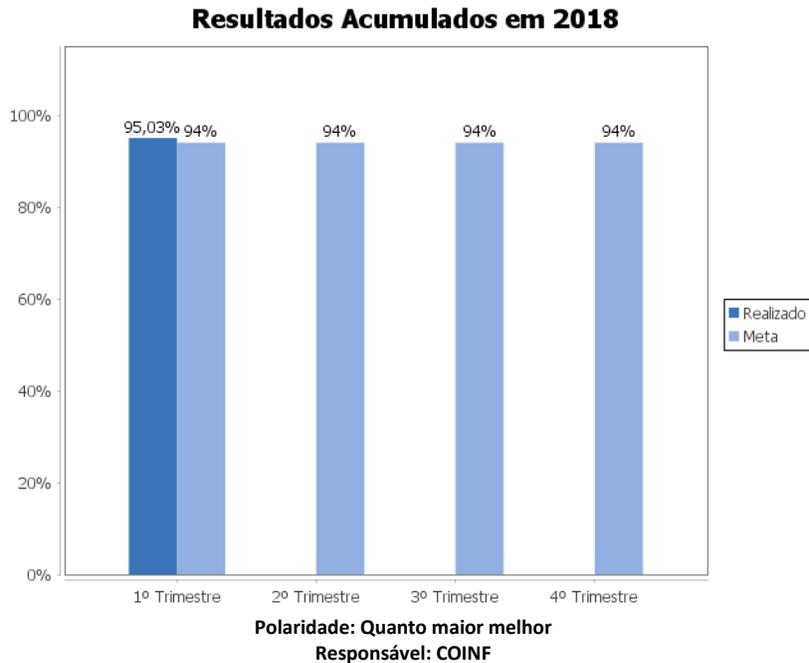
6. Recomendações sobre o processo: O TRE-RJ deve trabalhar no sentido de (a) priorizar a obtenção dos recursos orçamentários necessários à adequação da infraestrutura do datacenter, (b) dar andamento ao projeto de modernização do datacenter, com a definição de um cronograma para sua execução, (c) dar andamento ao projeto de aquisição de solução de correio eletrônico corporativo, de forma a prevenir a indisponibilidade do serviço e (d) prosseguir na implantação do novo servidor Zabbix (em andamento). Sugerimos, ainda, que seja estudada uma maneira mais efetiva e precisa de medir a disponibilidade dos links de comunicação de dados com a internet, possivelmente utilizando ferramentas especializadas neste tipo de medição que possam estar ao alcance da Seção do TRE-RJ responsável pelo monitoramento da disponibilidade de tais links.

7. Riscos: Os principais riscos identificados são infraestrutura física inadequada e deficiente, oscilações no fornecimento de energia elétrica e sinistros diversos (acidentes, roubo de bens e informações, sabotagens etc.). O investimento na infraestrutura física e de segurança atua em vários destes riscos, possibilitando mais segurança e maior disponibilidade dos sistemas e serviços essenciais.

8. Recomendações sobre metas: Considerando a norma ANSI/TIA/EIA-942 (Telecommunications Infrastructure Standard for Data Center), que regulamenta e padroniza a construção de datacenters em todo o mundo e os classifica de acordo com a sua disponibilidade e a sua redundância, e a atual infraestrutura do centro de dados do TRE-RJ, sugeriu-se a revisão da meta para 99,671%, o que já vem sendo observado. Trata-se de índice de disponibilidade indicado para data center do tipo básico, classificado como "Tier 1", cujas principais características são: (a) infraestrutura de comunicações distribuída através de um caminho único, ou seja, não existe redundância de rotas físicas ou lógicas; (b) nível mínimo de distribuição de energia elétrica com pequena ou nenhuma redundância (neste caso, uma falha elétrica ou uma manutenção poderá ocasionar a interrupção parcial ou total das operações); (c) não há redundância de alimentação de energia na entrada da empresa/órgão; (d) sistema de condicionamento de ar simples ou múltiplo sem unidades redundantes e (e) suscetível a interrupções das atividades planejadas e não planejadas. Neste caso, aceita-se um período de indisponibilidade de até 28,8 horas anuais. O data center do TRE-RJ enquadra-se nessa classificação. Recomenda-se a revisão de metas para valores acima de 99,67% apenas quando estiver em operação o novo datacenter do Tribunal.

**IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 101,09%



O índice alcançado nesse primeiro trimestre continua acima da meta estabelecida com 95,03%.

A Nova Central que entrou em produção no final de Dezembro de 2017 apresenta índices de qualidade compatíveis com o serviço que era disponibilizado anteriormente.

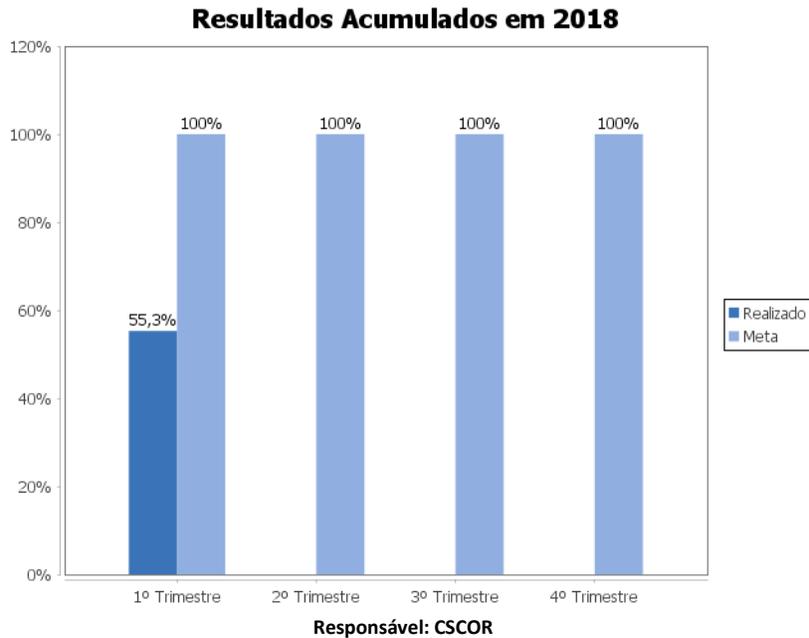
Foi publicada em março uma nota no Parlatório, essa iniciativa parece ter surtido o efeito desejado, que era o de sensibilizar os usuários a uma participação maior na Pesquisa de Satisfação conferindo assim uma confiabilidade maior nos resultados apresentados. No mês de março de 2018 tivemos uma adesão de 12,40% dos usuários, número superior a janeiro (9,94%) e fevereiro (8,80%) do mesmo ano.

A Nova Central ainda não está disponibilizando relatórios de gestão customizados, o que nos impede de colocar em prática outra iniciativa que é a de vincular esses resultados mensalmente na Intranet através de infográficos, lembrando de forma periódica ao usuário a importância de sua participação assim como deixando os números mais transparente. Esperamos que essa funcionalidade esteja em produção no próximo trimestre.

Como não conseguimos colocar em prática todas as iniciativas, ainda não encontramos necessidade de reajuste de meta.

**IE 32 - Índice de modernização das soluções**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 55,30%



O desempenho insatisfatório neste trimestre não foi surpresa porque é consequência do aumento de demandas do Tribunal referentes ao SEI!, Biometria, gestão da estratégia e algumas atividades de preparação da eleição que já chegaram para a Coordenadoria.

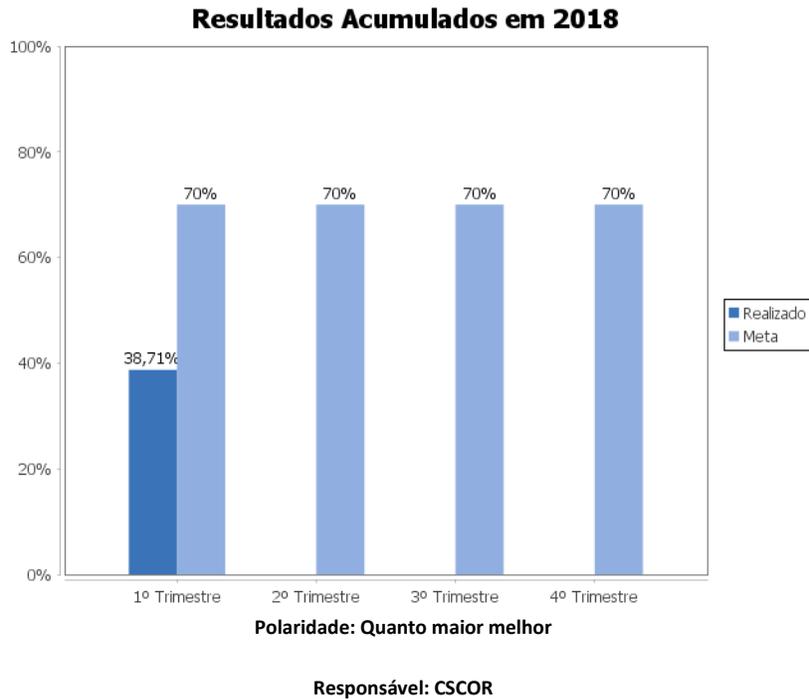
Nosso desafio é muito grande para conseguir entregar as novas demandas de desenvolvimento de novas soluções ou implantação de soluções de terceiros e ainda fazer a sustentação (manutenção e evolução) dos sistemas em produção.

O aumento de demandas para a TI é uma constante nos tempos atuais, não só no TRE, mas em todas as organizações. Nossa estratégia é continuar estudando, nos atualizando sobre as melhores práticas mundiais por meio de treinamentos e eventos, com o objetivo de tornar nosso processo de trabalho cada vez mais enxuto e ágil.

Apesar sabermos que temos necessidade de ampliar a quantidade de pessoas, pois até os estudos do CNJ apontam que estamos com déficit de pessoal técnico de TI, sabemos que só aumentar o número de técnicos não resolve: é preciso ter processo de desenvolvimento ágil e enxuto. É essa a meta que almejamos e acreditamos que, caminhando nesse sentido, contribuirão significativamente para o alcance da estratégia do TRE-RJ.

**IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 55,30%



O desempenho insatisfatório neste trimestre não foi surpresa porque é consequência do aumento de demandas do Tribunal referentes ao SEI!, Biometria, gestão da estratégia e algumas atividades de preparação da eleição que já chegaram para a Coordenadoria.

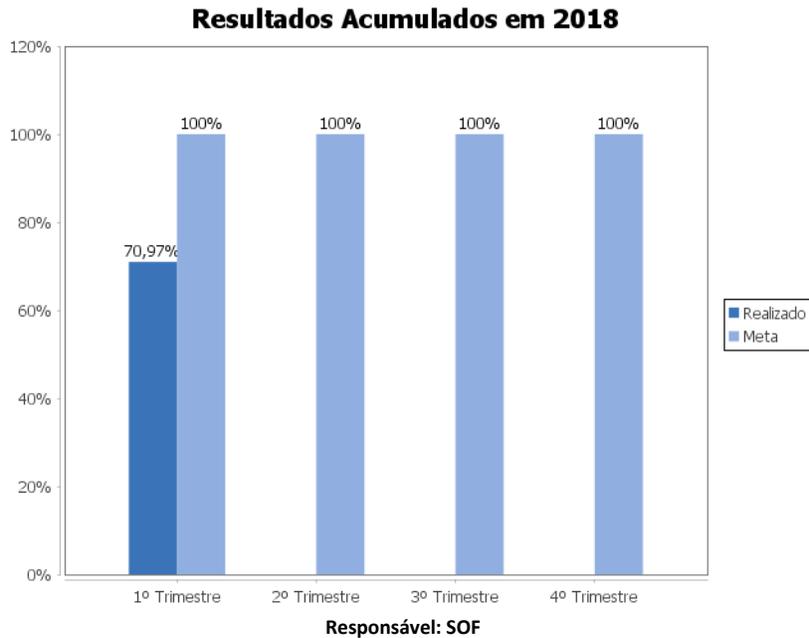
Nosso desafio é muito grande para conseguir entregar as novas demandas de desenvolvimento de novas soluções ou implantação de soluções de terceiros e ainda fazer a sustentação (manutenção e evolução) dos sistemas em produção.

O aumento de demandas para a TI é uma constante nos tempos atuais, não só no TRE, mas em todas as organizações. Nossa estratégia é continuar estudando, nos atualizando sobre as melhores práticas mundiais por meio de treinamentos e eventos, com o objetivo de tornar nosso processo de trabalho cada vez mais enxuto e ágil.

Apesar sabermos que temos necessidade de ampliar a quantidade de pessoas, pois até os estudos do CNJ apontam que estamos com déficit de pessoal técnico de TI, sabemos que só aumentar o número de técnicos não resolve: é preciso ter processo de desenvolvimento ágil e enxuto. É essa a meta que almejamos e acreditamos que, caminhando nesse sentido, contribuiremos significativamente para o alcance da estratégia do TRE-RJ.

**OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 70,97%



**IE 33 Índice de execução planejada do orçamento de custeio**

A publicação da Lei nº 13.587, de 02 de janeiro de 2018, que estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2018 - Lei Orçamentária Anual (LOA), possibilitou a descentralização da dotação orçamentária pelo TSE na íntegra, o que permitiu ao TRE/RJ a execução do orçamento sem fracionamento (duodécimos) nesse primeiro trimestre e a análise dos valores planejados no SIGEPRO.

O índice de 65,25% alcançado no trimestre para uma meta de 53,82% atendeu à expectativa da unidade, tendo em vista as peculiaridades orçamentárias inerentes no início do exercício, com ênfase na prorrogação dos contratos com valores expressivos.

**IE 34 Custo de manutenção da estrutura**

Consideremos prejudicada a análise neste trimestre desse objetivo em decorrência de que o pagamento das principais despesas, tais como, manutenção predial, serviços de limpeza, serviços de segurança, backbone e condução de veículos, só correspondeu a 02 meses do período considerado, o que distorceu a medição.

É importante notar, no entanto, que com a edição da Emenda Constitucional nº95/2016, que institui o Novo Regime Fiscal, este TRE/RJ já vem implementando medidas para diminuir os custos, tais como: ações do Plano de Logística Sustentável – PLS, com redução nos custos de energia elétrica, papel e copos; nova contratação de condutores de veículos, que vem gerando economia na ordem de R\$ 60.000,00 por mês, negociação do contrato de Backbone com a concessionária vem aduzindo diminuição desta despesa, bem como a nova contratação de postos de trabalho de serviços de manutenção predial que vem apresentando tendência de redução de despesas.

#### IE 35 Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia

O IA100 (Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas) em mais um trimestre apresentou desempenho insatisfatório, com execução de apenas 2,91% da meta de 34,11% estabelecida para o período, e 0,99% do orçamento total destinado à execução das iniciativas estratégicas.

O valor registrado no SIGEPRO para a execução das ações estratégicas em 2018 é R\$4.920.408,00, logo, a meta de 34,11% para o trimestre exigia a execução de R\$167.280,00, porém, foram executados, aplicada a curva de aderência, apenas R\$48.876,19.

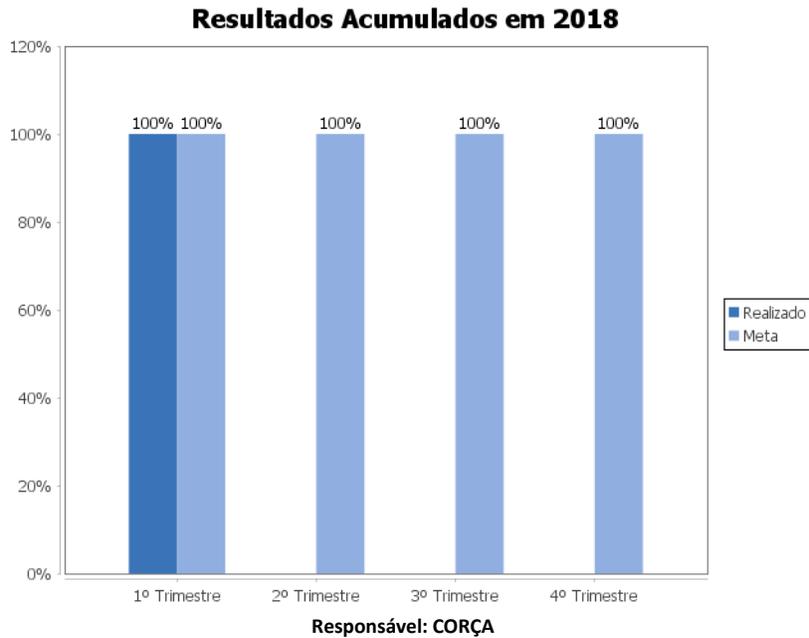
Percebe-se, no entanto, que as iniciativas com recursos disponíveis não vem sendo concretizadas, principalmente, por falhas de projetos. Sendo assim, como já sugerido em avaliações anteriores, propomos uma intensificação do treinamento na área de projetos, a fim de melhorar esse procedimento.

Salienta-se que esse replanejamento é positivo por um lado, pois, como dito anteriormente, evita perdas e antecipa despesas; contudo, por outro, revela uma falha de planejamento do órgão.

Ante o exposto, verifica-se que a dificuldade não se encontra na falta de recursos, mas, sim, no planejamento e sua execução. Assim, será primordial aperfeiçoar o processo de planejamento do TRE/RJ, com o envolvimento de todas as áreas do Tribunal, capacitando-as e melhorando as estruturas das unidades responsáveis pela execução das iniciativas estratégicas.

**IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 100,00%



A publicação da Lei nº 13.587, de 02 de janeiro de 2018, que estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2018 - Lei Orçamentária Anual (LOA), possibilitou a descentralização da dotação orçamentária pelo TSE na íntegra, o que permitiu ao TRE/RJ a execução do orçamento sem fracionamento (duodécimos) nesse primeiro trimestre e a análise dos valores planejados no SIGEPRO.

O índice de 65,25% alcançado no trimestre para uma meta de 53,82% atendeu à expectativa da unidade, tendo em vista as peculiaridades orçamentárias inerentes no início do exercício, com ênfase na prorrogação dos contratos com valores expressivos.

Algumas despesas impactaram negativamente no resultado do indicador devido ao montante alocado e não executado ou com execução parcial, no período de medição do indicador, como por exemplo:

1) não executadas: modernização do data center, manutenção equipamento switch, manutenção equipamento firewall, que totaliza R\$ 3.885.171,91 de dotação.

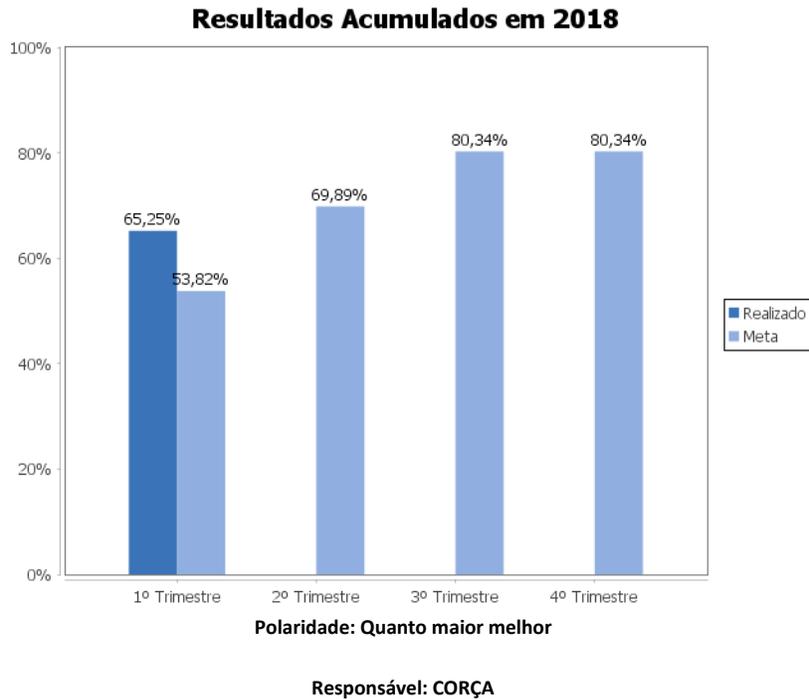
2) executadas parcialmente: arquivista (até 16/07), carregadores (até 06/07), serviços postais (até 05/08), limpeza e conservação dos cartórios da região sul/serra/norte (até 04/08), manutenção de bens imóveis (até 01/12), motoristas (até 01/05), telefonia (até 01/10), resultando uma despesa a ser executada de, aproximadamente, R\$ 3.495.000,00.

As aquisições de materiais, historicamente, são demandadas no segundo semestre, não contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho no período apurado.

Esclarecemos, por fim, que compete a esta Secretaria tão somente a disponibilização e monitoramento dos recursos orçamentários visando assegurar o pleno atendimento das necessidades relativas às despesas correntes e de investimento, restando às unidades autônomas responsáveis, a solicitação/execução dos recursos disponíveis para a melhor otimização possível.

**IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio**

**Satisfatório** Desempenho do Período: **121,24%**



A publicação da Lei nº 13.587, de 02 de janeiro de 2018, que estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2018 - Lei Orçamentária Anual (LOA), possibilitou a descentralização da dotação orçamentária pelo TSE na íntegra, o que permitiu ao TRE/RJ a execução do orçamento sem fracionamento (duodécimos) nesse primeiro trimestre e a análise dos valores planejados no SIGEPRO.

O índice de 65,25% alcançado no trimestre para uma meta de 53,82% atendeu à expectativa da unidade, tendo em vista as peculiaridades orçamentárias inerentes no início do exercício, com ênfase na prorrogação dos contratos com valores expressivos.

Algumas despesas impactaram negativamente no resultado do indicador devido ao montante alocado e não executado ou com execução parcial, no período de medição do indicador, como por exemplo:

- 1) não executadas: modernização do data center, manutenção equipamento switch, manutenção equipamento firewall, que totaliza R\$ 3.885.171,91 de dotação.
- 2) executadas parcialmente: arquivista (até 16/07), carregadores (até 06/07), serviços postais (até 05/08), limpeza e conservação dos cartórios da região sul/serra/norte (até 04/08), manutenção de bens imóveis (até 01/12), motoristas

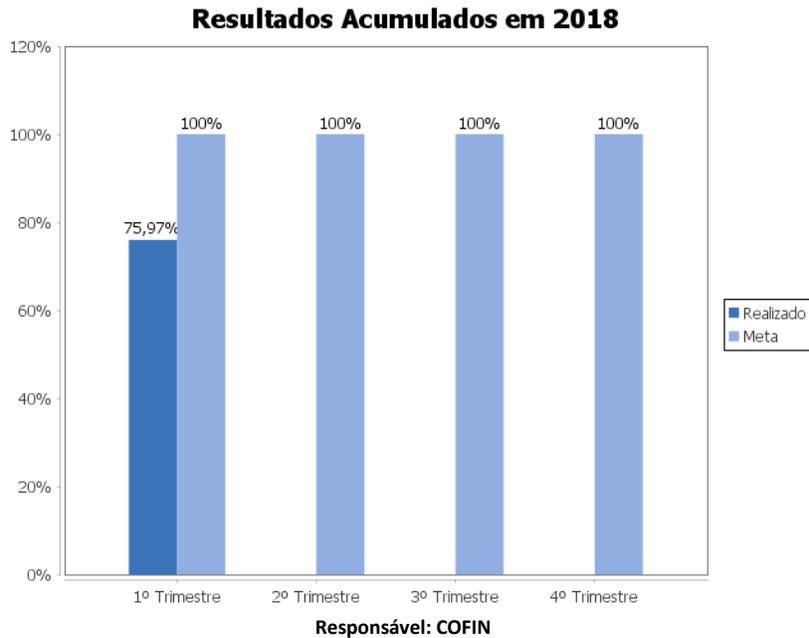
(até 01/05), telefonia (até 01/10), resultando uma despesa a ser executada de, aproximadamente, R\$ 3.495.000,00.

As aquisições de materiais, historicamente, são demandadas no segundo semestre, não contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho no período apurado.

Esclarecemos, por fim, que compete a esta Secretaria tão somente a disponibilização e monitoramento dos recursos orçamentários visando assegurar o pleno atendimento das necessidades relativas às despesas correntes e de investimento, restando às unidades autônomas responsáveis, a solicitação/execução dos recursos disponíveis para a melhor otimização possível.

**IE 34 - Custo de manutenção da estrutura**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 75,97%



Consideremos prejudicada a análise neste trimestre desse objetivo em decorrência de que o pagamento das principais despesas, tais como, manutenção predial, serviços de limpeza, serviços de segurança, backbone e condução de veículos, só correspondeu a 02 meses do período considerado, o que distorceu a medição.

É importante notar, no entanto, que com a edição da Emenda Constitucional nº95/2016, que institui o Novo Regime Fiscal, este TRE/RJ já vem implementando medidas para diminuir os custos, tais como: ações do Plano de Logística Sustentável – PLS, com redução nos custos de energia elétrica, papel e copos; nova contratação de condutores de veículos, que vem gerando economia na ordem de R\$ 60.000,00 por mês, negociação do contrato de Backbone com a concessionária vem aduzindo diminuição desta despesa, bem como a nova contratação de postos de trabalho de serviços de manutenção predial que vem apresentando tendência de redução de despesas.

**IA 94 - Custo total de manutenção da estrutura por eleitor**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 102,92%

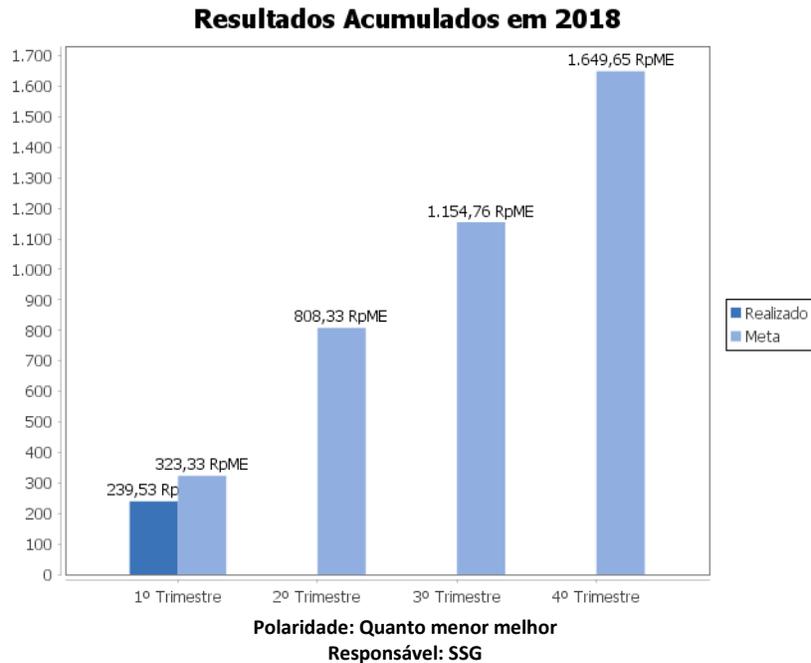


Consideremos prejudicada a análise neste trimestre desse objetivo em decorrência de que o pagamento das principais despesas, tais como, manutenção predial, serviços de limpeza, serviços de segurança, backbone e condução de veículos, só correspondeu a 02 meses do período considerado, o que distorceu a medição.

É importante notar, no entanto, que com a edição da Emenda Constitucional nº95/2016, que institui o Novo Regime Fiscal, este TRE/RJ já vem implementando medidas para diminuir os custos, tais como: ações do Plano de Logística Sustentável " PLS, com redução nos custos de energia elétrica, papel e copos; nova contratação de condutores de veículos, que vem gerando economia na ordem de R\$ 60.000,00 por mês, negociação do contrato de Backbone com a concessionária vem aduzindo diminuição desta despesa, bem como a nova contratação de postos de trabalho de serviços de manutenção predial que vem apresentando tendência de redução de despesas.

**IA 95 - Custo de manutenção das instalações por eleitor**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 125,92%



**ANÁLISE DE INDICADOR DE APOIO CUSTO DE MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES POR ELEITOR - IA - 95 (1ºTrimestre/18)**

Começo a análise, elencando alguns fatores que contribuíram para o desempenho desse IA:

1. Estamos dando continuidade ao PLS ( Plano de Logística Sustentável). Mais uma vez, o levantamento e troca de benchmarks junto a outras instituições, em sua maioria públicas, se mostrou ser uma prática bem sucedida. Priorizamos a participação de servidores em eventos afetos ao tema, inclusive, e principalmente, os da RedeSustentabilidade Rio. A divulgação e conscientização da cultura sustentável, lideradas pela Equipe Ambiental, tem nos ajudado muito na redução do consumo de recursos naturais. Podemos perceber reduções nos consumos de água e energia elétrica. Este último, foi influenciado diretamente pela alteração da tecnologia de iluminação da Sede deste Tribunal, o que acarretou um economia de quase 30% na conta mensal da unidade citada.

Alguns indicadores relacionados a este IA, por exemplo, são o PLS 06, 07, 12 e 14;

2. Fatores de Risco - Fontes de problemas e pontos de atenção - eventuais faltas de controle e/ou controles atrasados podem vir a aumentar o consumo dos recursos naturais e materiais. Melhoria e aprimoramento nos testes de controle

internos da própria fiscalização dos contratos é um importante ponto a ser destacado e enfatizado.

A reavaliação por parte do Tribunal quanto à estrutura orgânica e de pessoal da SSG, deve ser também levada em consideração. Apesar de tentarmos melhorar os processos de trabalho, há muitas atribuições para poucos servidores. Isso é um fator de risco, que pode prejudicar também o alcance da meta.

Outra questão extremamente importante é a manutenção e contínuo foco nas ações atinentes à Sustentabilidade, conforme já descrito acima, que levam a uma redução e conscientização do consumo dos recursos naturais. Como trata-se de um projeto permanente, o Tribunal não pode deixar de insistir nessa direção, com vistas a conseguirmos sensibilizar os servidores/colaboradores e consolidar a cultura de consumo sustentável. A Equipe Ambiental e o próprio PLS estão focados nessa questão, conforme já supracitado.

Desta forma, acredito que estamos na direção certa, considerando o excelente desempenho do indicador, porém o monitoramento de todas as ações deve ser feito de forma efetiva para que não tenhamos problemas, principalmente de disponibilidade orçamentária. Este IA é extremamente importante para o Tribunal pois está relacionado ao OE 11, OE 09, IE 25, IE 26, IE 27, IE 28, IE 34, IA 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 79, 80, 81 e 82. O resultado efetivamente superou nossas expectativas, inclusive extrapolando a meta fixada mas, conforme já enfatizado, precisamos manter e até aprimorar nossas ações.

Um ponto a ser analisado e levantado pela Asplan, diz respeito aos efetivos valores lançados para os trimestres. Acreditamos que tais valores não condizem com os prazos analisados, considerando todo o tempo necessário para tramitações dos processos de pagamentos, penalidades, entre outros fatores, que acarretam protelação de eventuais pagamentos. Uma vez que podemos ter 13 variáveis envolvidas na questão, ratificamos a necessidade urgente de se verificar e aproveitamos para sugerir que a forma de inserção dos dados siga o regime de competência e não o de caixa.

**IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 70,85%



Verifica-se aumento da relevância do CTelef em relação ao custo total apurado no trimestre anterior, passando de 10,25% para representar 13,59% do custo total apurado para o trimestre. Destaco, como sempre, que a análise deste indicador fica prejudicada em razão de que as gestões de custo da telefonia e a de comunicação de dados encontram-se em unidades distintas. Assim, para uma análise efetiva seria necessário maior conhecimento dos motivos que levaram ao aumento proporcional no impacto dos custos de telefonia no último trimestre, o que, s.m.j., deveria ser alvo de análise pelo gestor da área responsável. Deste modo, considerando não ser possível a análise de cada variável (embora as variáveis em questão se assemelhem a um indicador, por serem o resultado de uma composição de vários fatores), permanece a sugestão de divisão do indicador em dois, um para custos de telefonia e outro para comunicação de dados, podendo os dois serem agregados para a composição do resultado que será alvo da análise do objetivo. Desta forma, o responsável pela análise do objetivo teria análises mais bem detalhadas de cada elemento.

Analisando a questão dos custos de comunicação de dados, verifica-se que são os mais significativos para o levantamento do indicador, por constituírem parcela mais relevante na fórmula de cálculo, constituindo 86,41% do total para o último trimestre.

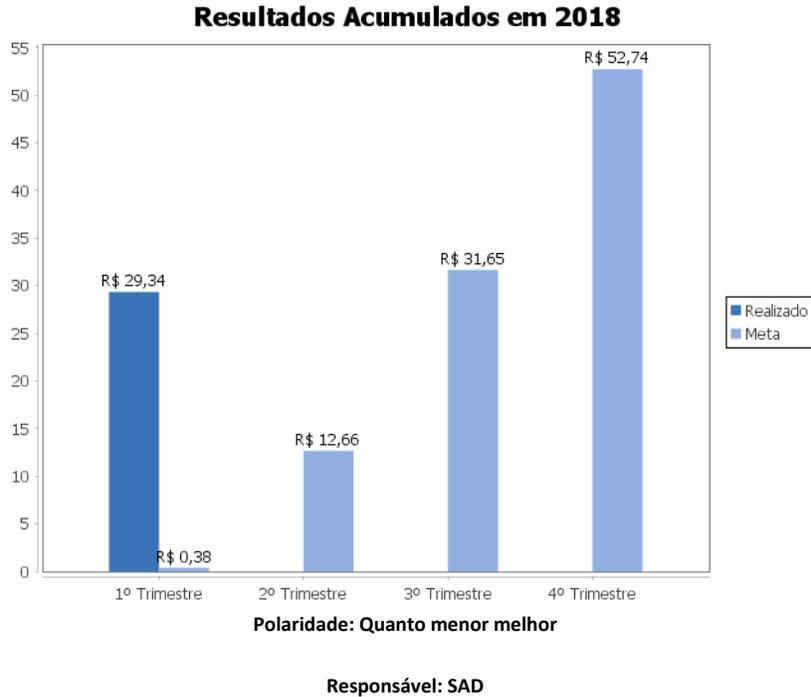
O quantitativo de circuitos fixos de comunicação de dados no último trimestre sofreu aumento em razão da decisão de abertura de postos de atendimento para cadastramento biométrico em outros órgãos públicos (TRT, TRF, TJ, Defensoria Pública e Ministério Público). A extinção de alguns postos de atendimento devido ao rezoneamento irá proporcionar uma compensação ao custo de abertura e manutenção destes postos ao longo do ano, porém a meta bastante ousada de redução será mais difícil de ser alcançada em razão destes novos postos e dos circuitos que deverão ser instalados

para a eleição, além do aumento de custos decorrente do aumento da alíquota de imposto. A prorrogação das revisões biométricas que estavam em andamento durante o trimestre também gerou um pequeno aumento nos custos de comunicação de dados. A implantação de novos serviços na rede de comunicação de dados para os cartórios (PJe, Sei etc.) poderá levar a uma reavaliação das velocidades contratadas para alguns circuitos caso ocorram problemas de performance, especialmente nos casos de agrupamento de zonas em razão do rezoneamento. Ainda assim, acreditamos que estes ajustes possam ser absorvidos sem a necessidade de alteração da meta, porém poderá ser necessário reforço orçamentário para atender a estes casos.

Os projetos estratégicos VPN e VoIP ainda não permitem que se tenha previsão do impacto que os mesmos irão trazer. Todavia, espera-se que tenham impacto positivo no indicador em razão da expectativa de que possam contribuir para uma redução dos custos de comunicação de dados e telefonia.

**IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: -7.519,90%



Inicialmente, cabe esclarecer que as metas para os trimestres estão com valores errados. Sugerimos na análise do último trimestre de 2017 que a meta anual fosse distribuída em 5%, 15%, 40% e 100% de forma cumulativa em cada trimestre. E, ainda, na 2ª observação da medição, está escrito "Não haverá medição e análise no 1º trimestre em virtude da necessidade de uma maior execução do orçamento visando criar uma base de dados."

Além disso, o valor lançado pela SOF para o 1º trimestre contém restos a pagar de 2017, no valor total de R\$ 357.430,65, representando 98,58% do custo considerado para o trimestre. Dessa forma, trata-se de custos previamente planejados para o exercício de 2017. Assim, sugerimos a alteração da meta deste ano para R\$ 81,09, incluindo o custo de R\$ 28,35, referente a restos pagar, ao valor final deste exercício.

Considerando tão somente os custos efetivos do presente exercício, o custo realizado neste trimestre seria de R\$ 0,99, abaixo, portanto, da meta ponderada de 5% planejada por esta Secretaria. O baixo valor mensurado ratifica a desnecessidade de análise deste indicador no primeiro trimestre.

**IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor**

**Satisfatório** Desempenho do Período: 192,05%



O desempenho no 1º trimestre de 2018 foi considerado satisfatório. Contribuíram para este resultado ações voltadas para a manutenção preventiva da frota e para a otimização dos atendimentos diários.

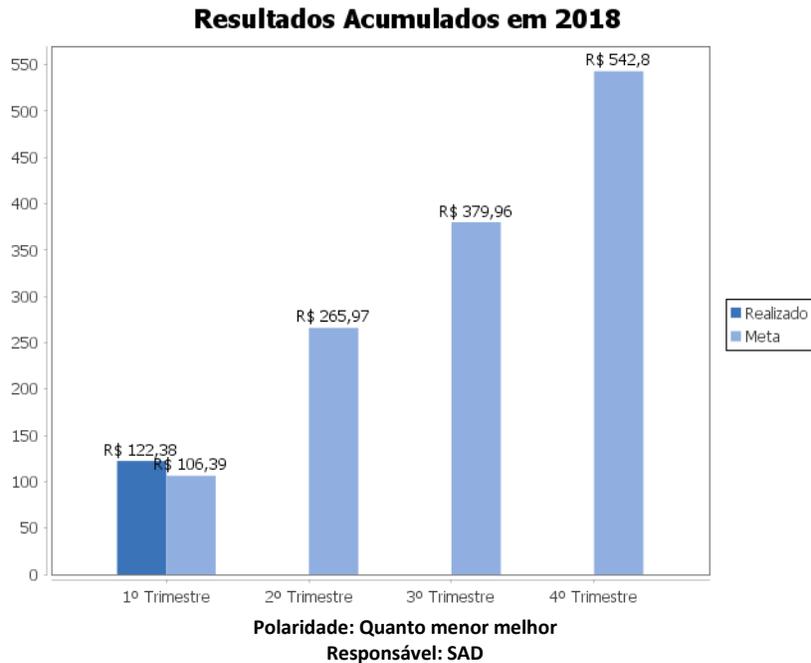
Ressalto que a tal manutenção vem proporcionando a redução das despesas com os reparos dos veículos, além de reduzir a taxa de indisponibilidade dos mesmos, contribuindo no todo para com a operacionalidade da frota.

Quanto a otimização das solicitações, esta vem sendo bastante perseguida, onde sempre que possível procura-se atender mais clientes com menos veículos, ainda que a cultura dos pedidos urgentes nos impeça de alcançar melhores resultados.

Por último, destacamos que analisando o IA 98, observou-se um descompasso entre os números lançados nas variáveis que compõe o custo do transporte por eleitor, cuja unidade responsável é a SEPROG, e os valores registrados nas planilhas de controle dos respectivos contratos, que são administrados pela SECTRA, uma vez que aquela unidade utiliza-se do regime de caixa para coletar os dados, podendo acarretar, smj, uma decisão equivocada do gestor, pois o efetivo custo pode ocorrer em outro período que não o do pagamento.

**IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 84,97%

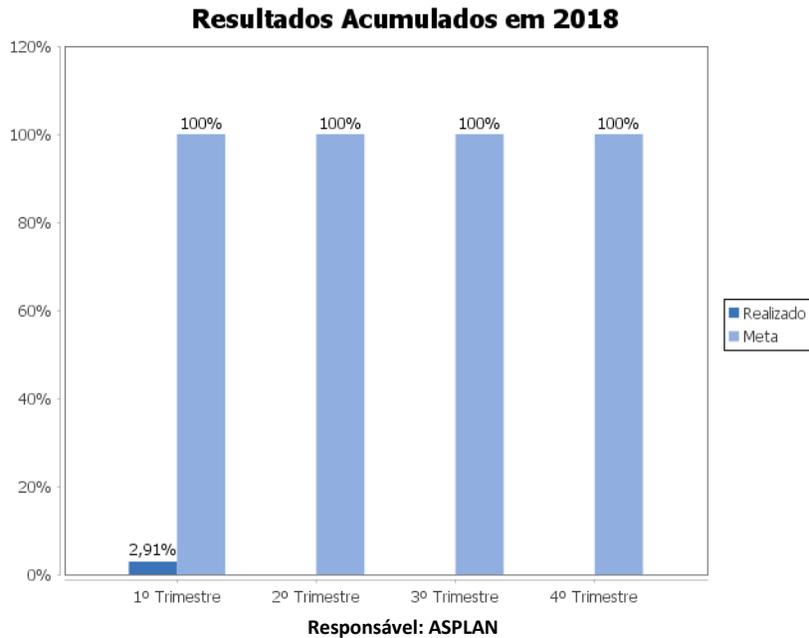


Considerando a apuração dos valores medidos para o indicador, observa-se que o desempenho no primeiro trimestre de 2018 encontra-se insatisfatório, o que demonstra a inadequação dos custos à meta estabelecida. Volto a ressaltar que não foi implementado qualquer projeto visando a redução dos custos envolvidos neste indicador para adequação às metas até 2021. Diante da presente análise, permanece a necessidade de elaboração de estudos para adequação do custeio de apoio administrativo às metas ou redefinição destas. Ressalto que tal estudo deverá envolver várias unidades, já que o custo apurado refere-se a despesas de serviços gerenciados pela SAD, SSG e STI e, em alguns casos, custos de despesas cuja realização independem das citadas unidades (passagens aéreas, eventos, etc).

Ademais, sugerimos que o indicador contemple, em sua fórmula, os custos referentes à nova contratação de arquivistas para apoio às atividades de implementação do SEI.

**IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 2,91%



Conforme se depreende da análise do IA 100, único indicador de apoio vinculado ao IE 35 (Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia), observa-se a baixíssima aderência entre os valores executados e os valores planejados para as iniciativas estratégicas previstas para o exercício de 2018. O IE 35 apresentou o resultado de 0,99% de execução planejada. Considerando a meta de 34,11% prevista para o primeiro trimestre do ano, o desempenho do indicador foi de 2,91%.

Os R\$ 4.920.408,00 previstos na LOA para execução de iniciativas estratégicas em 2018 contemplam as seguintes iniciativas: 1. Modernização do Data Center; 2. Estruturação do Planejamento e Execução do Plano Bial de Aperfeiçoamento de Magistrados; 3. Implantação do Sistema Eletrônico de Informações – SEI; 4. Implantação de CFTV; 5. Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor – CAT.

Daquele montante, foram executados no primeiro trimestre deste ano R\$ 72.021,81. Esse valor corresponde à execução de R\$ 71.572,81 dos R\$ 60.000,00 previstos para a iniciativa de “Implantação da CAT” e de R\$ 449,00 dos R\$ 1.330.963,00 previstos para a iniciativa de implantação do SEI.

Observada a nova versão do PDE, relativa ao biênio 2018/2019, aprovada em reunião do CGE realizada em 10/04/2018, extrai-se que das cinco ações acima mencionadas, duas não mais demandarão recursos orçamentários neste exercício, a saber: 1. Estruturação do Planejamento e Execução do Plano Bial de Aperfeiçoamento de Magistrados, excluído do PDE e cuja previsão orçamentária era de R\$ 33.660,00; e 2. Implantação de CFTV, cujo empenho foi realizado em 2017,

no valor de R\$ 36.070,28, embora previsto na LOA referente ao exercício 2018 o valor de R\$ 30.000,00.

Ainda com relação às iniciativas previstas na LOA 2018, verificou-se, por ocasião da revisão do PDE, a impossibilidade de execução em 2018 do valor total previsto para a iniciativa “Modernização do Data Center”, correspondente a R\$ 3.465.785,00. A estimativa para execução no exercício passou para, apenas, R\$ 321.000,00, impactando numa diferença de R\$ 3.144.785,00 a menor na LOA.

No que se refere ao SEI, o valor previsto na LOA para execução do projeto, isto é, R\$ 1.330.963,00, também não corresponde ao valor ajustado por ocasião da revisão do PDE, que passou para R\$ 1.357.711,52, acarretando na diferença a maior de R\$ 26.748,52.

No que se refere à CAT, embora o valor previsto na LOA para execução em 2018 fosse de R\$ 60.000,00, o valor final da contratação foi de R\$ 71.572,81, importando na diferença a maior de R\$ 11.572,81. Além disso, o valor estimado para a CAT por ocasião da elaboração no PDE 2018 foi de R\$ 212.936,49, consideravelmente superior ao valor efetivamente executado no projeto.

Depreende-se, portanto, o grande desalinhamento entre os valores planejados e os valores estimados para a execução das iniciativas estratégicas em 2018.

O PDE 2018/2019 contempla, ainda, outras iniciativas que demandam recursos orçamentários para sua execução e que, por terem sofrido atrasos, não foram executadas em 2017, a saber: 1. Modernização das instalações elétricas do NUAD (R\$ 110.000,00); 2. Sistema de prevenção e combate à incêndio na Sede (R\$ 48.000,00); 3. Implantação do Sistema de Gestão por Competências (R\$ 40.000,00); 4. Formação de Gestores da Sede (R\$ 50.000,00); 5. Rede Privada Virtual – VPN (R\$ 908.189,76).

Além dessas cinco últimas iniciativas elencadas, duas novas iniciativas foram consignadas no PDE 2018, a saber: 1. Implantação de Ferramenta de Inteligência e de Exploração de Dados – BI (R\$ 710.000,00) e 2. Implantação da Gestão de Resíduos sólidos no TRE-RJ (R\$ 45.000,00).

Assim, considerando o melhor cenário possível, em que todos os valores estimados por ocasião da revisão do PDE 2018 sejam executados em sua integralidade, excluindo-se a diferença de R\$ 141.363,68 referente à CAT, o valor total de execução perfazerá R\$ 3.661.474,09, sendo que a execução planejada do orçamento destinado às ações estratégicas será de apenas 34,14% (R\$ 1.673.641,67/R\$ 4.920.408,00), já que a maior parte do valor de R\$ 3.661.474,09 não se refere às iniciativas previstas na LOA.

Caso o cenário acima se concretize, ainda restará uma diferença orçamentária a maior no valor previsto na LOA de, aproximadamente, R\$ 1.258.000,00. Sob tal aspecto, faz-se necessário identificar projetos em andamento e não consignados no PDE, a fim de otimizar a execução orçamentária como um todo, assim como o investimento em ações que busquem potencializar o desempenho estratégico do Tribunal.

Esse contexto revela a necessidade de absoluta atenção por parte dos gerentes de projetos, dos responsáveis por iniciativas estratégicas e da ASPLAN em relação ao sistemático acompanhamento das ações contempladas no PDE 2018/2019.

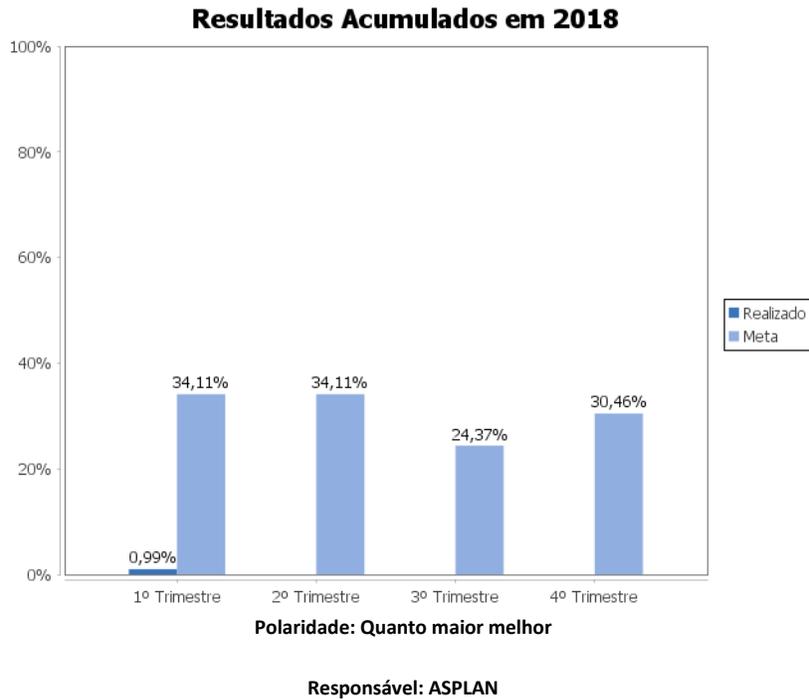
Além disso, manifesta a premente necessidade de melhor planejamento das iniciativas estratégicas, inclusive no que se refere ao orçamento destinado à sua execução. Para tanto, reitera-se a sugestão de elaboração de estudos preliminares e execução de projetos básicos como condicionantes à introdução de valores na proposta orçamentária. Tal medida tende a aproximar o valor planejado do valor efetivamente executado, melhorando o desempenho do indicador, e,

também, a aprimorar a execução dos projetos como um todo, uma vez que viabiliza prever com a devida antecedência as etapas que envolvem contratações e desembolsos, sobretudo das iniciativas mais complexas, cujas execuções ultrapassam um exercício orçamentário.

Importante, também, o incentivo do Tribunal à identificação das iniciativas estratégicas com maior antecedência e que os responsáveis por objetivos apresentem propostas nas RAE considerando a tendência de evolução dos indicadores sob sua responsabilidade. Sob tal aspecto, sugere-se avaliar a conveniência de ampliação do horizonte temporal de vigência do PDE, de dois para três anos, a fim de que os estudos de viabilidade sejam consignados no PDE em tempo hábil para que os relatórios conclusivos subsidiem a proposta orçamentária do exercício seguinte. Sugere-se, por fim, o incentivo à prática de gerenciamento de projetos, avaliando-se a possibilidade de designação de gerentes com dedicação exclusiva para as iniciativas de maior complexidade.

**IA 100 - Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas**

**Insatisfatório** Desempenho do Período: 2,91%



O IA100 (Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas) em mais um trimestre apresentou desempenho insatisfatório, com execução de apenas 2,91% da meta de 34,11% estabelecida para o período, e 0,99% do orçamento total destinado à execução das iniciativas estratégicas.

O valor registrado no SIGEPRO para a execução das ações estratégicas em 2018 é R\$4.920.408,00, logo, a meta de 34,11% para o trimestre exigia a execução de R\$167.280,00, no entanto, foram executados, aplicada a curva de aderência, apenas R\$48.876,19.

Vale esclarecer que o orçamento de R\$4.920.408,00, destinado à 2018, foi estabelecido em 2017, quando aprovado o Plano Diretor da Estratégia - PDE 2017/2018 e enviada a proposta orçamentária ao TSE, e inclui as seguintes iniciativas:

- 1) Modernização do DataCenter, R\$ 3.465.785,00;
- 2) Estruturação do Planejamento e Execução do Plano Bienal de Aperfeiçoamento de Magistrados, R\$ 33.660,00;
- 3) Implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI, R\$ 1.330.963,00;

4) Implantação de CFTV, R\$ 30.000,00;

5) Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor - CAT, R\$ 60.000,00.

Não obstante, houve um atraso considerável no cronograma das iniciativas ao longo de 2017, o que provocou a revisão das datas de execução orçamentária e provocará grande descompasso, neste ano de 2018, entre o que fora planejado e enviado na proposta orçamentária de 2017 e o que será executado neste exercício.

Neste primeiro trimestre, conforme previsto em 2017, a único desembolso orçamentário seria R\$60.000,00 referente à iniciativa "Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor - CAT", mas foram executados R\$72.021,81, dos quais R\$71.572,81 para a CAT e R\$449,00 para a "Implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI", resultando em uma aderência de apenas R\$48.876,19, pois qualquer execução em desalinho com o programado, a maior ou a menor, impacta negativamente na aderência, e, conseqüentemente, no desempenho.

Lado outro, analisando-se as fichas das iniciativas recém aprovadas no PDE2018/2019 para o 1º trimestre de 2018 estava previsto:

1) para a "Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor - CAT" o valor de R\$ 212.936,49 que fora pré-empenhado, embora previsto no orçamento apenas R\$60.000,00 e contratado por R\$71.572,81;

2) para a "Implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI" o valor de R\$ 134.247,00 referente à aquisição de subscrição Red Hat Enterprise Linux, mas ainda não adquirido e executados R\$449,00 com aquisição de licenças;

3) para o "Sistema de prevenção e combate a incêndio na Sede do TRE-RJ" o valor de R\$48.000,00 pré-empenhado, mas devido ao atraso no procedimento licitatório ainda não empenhado.

Do total de R\$395.183,49 foram executados R\$72.021,81, com percentual de aderência em 18,22%. Considerando o valor orçamentário previsto para este ano todo no novo PDE 2018-2019, que é de 3.802.377,77 temos uma execução 5,55% da meta de 34,11% estabelecida para o período, e 1,89% do referido orçamento total destinado em 2018 à execução das iniciativas estratégicas.

O esforço a ser empreendido neste ano de 2018 será o de executar, sem mais atrasos, todas as iniciativas inseridas no PDE recém aprovado (abril/2018), em especial as previstas em Planos Diretores Estratégicos anteriores.

No entanto, com olhar em longo prazo, e com vistas a melhorar a aderência orçamentária das iniciativas consideradas estratégicas pelo Tribunal, os maiores desafios da equipe Asplan continuam sendo amadurecer a consciência institucional para a importância do planejamento e gerar uma cultura em gestão de projetos que permita uma melhor programação das ações a serem executadas, assim como, maior controle da execução.