



Relatório de Análise da Estratégia

Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro

4º Trimestre de 2016

SUMÁRIO

1. Apresentação	5
2. Cálculo de desempenho	6
2.1 Cálculo do Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro - IDJERJ.....	6
2.2 Cálculo do desempenho dos objetivos e indicadores	8
2.3 Critérios para análise do desempenho dos objetivos e indicadores.....	9
2.4 Critérios para análise das iniciativas estratégicas	10
3. Resultados Consolidados.....	13
4. Mapa Estratégico.....	19
5. Evolução qualitativa dos Desempenhos por trimestre	20
5.1 Objetivos Estratégicos	20
5.2 Indicadores Estratégicos	21
5.3 Indicadores de Apoio.....	22
6. Resultados do Período	23
Plano Estratégico 2016-2021	23
OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional.....	24
IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau.....	27
IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau.....	311
IE 03 - Índice de disponibilização de informações - 1º grau	355
IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 1º grau.....	377
IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau.....	37
OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais	38
IE 06 - Índice de prevenção a ilícitos eleitorais	40
IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais.....	41
IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários	43
OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral.....	44
IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição.....	466
IE 10 - Índice de segurança da votação	488
IE 11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral.....	533

IE 12 - Índice de promoção da transparência.....	577
OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo	599
IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo	611
IE 14 - Índice de gestão da comunicação	666
IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia	699
OE 06 - Estimular o exercício consciente da cidadania.....	711
IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania	733
IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania	777
OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas.....	799
IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências	822
IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança.....	888
IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional	911
IE 21 - Índice de gestão participativa	977
OE 08 - Fortalecer a governança institucional	988
IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança	100
IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia	1011
IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle	1066
OE 09 - Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ	1099
IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura	1111
IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária.....	1144
IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços	1155
IE 28 - Índice de satisfação do cliente externo com relação à infraestrutura.....	1166
OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC	1177
IE 29 - Índice de governança em TIC	1199
IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos	1222
IE 31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC.....	1266
IE 32 - Índice de modernização das soluções.....	131
OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos.....	1333
IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária.....	1366
IE 34 - Custo de manutenção da estrutura	1399
IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia	1455

1. Apresentação

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

A Reunião de Análise da Estratégia (RAE) visa a garantir o acompanhamento e a gestão da estratégia de médio e longo prazo. Além de assegurar investimento de tempo no diálogo estratégico, a RAE favorece a análise sistêmica do desempenho institucional, oportuniza discussões sobre os cenários interno e externo e como eles afetam a estratégia, promove o alinhamento de entendimentos e orienta a tomada de decisões.

A produção deste relatório foi realizada a partir do Sistema GERIR. Desenvolvido internamente, o sistema é importante ferramenta para que os dados relativos ao Plano Estratégico, bem como as respectivas análises, sejam registrados, armazenados e disponibilizados para acesso ao público interno, promovendo maior assertividade e tempestividade ao processo decisório nos diversos níveis hierárquicos, além de contribuir para a difusão do pensamento estratégico.

Este relatório consolida as informações atinentes aos 3º e 4º trimestres de 2016 e é o primeiro relatório gerado a partir da aprovação do Plano Estratégico 2016/2017.

2. Cálculo de desempenho

2.1 Cálculo do Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro - IDJERJ

O desempenho estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro será mensurado pelo “Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro – IDJERJ”, resultante da média dos desempenhos dos objetivos estratégicos - OES. Cada objetivo terá seu desempenho calculado por meio da média ponderada dos desempenhos dos indicadores estratégicos - IES - que o compõem, cujos desempenhos, por sua vez, resultarão dos desempenhos (resultado alcançado / meta) dos respectivos indicadores de apoio - IAS.

O desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro – IDJERJ, cuja fórmula de cálculo é apresentada em seguida, também indica o esforço a ser empreendido para o alcance da visão institucional.

O quadro abaixo apresenta os objetivos que integram o Plano Estratégico do TRE-RJ para o horizonte temporal de 2016 a 2021, assim como as unidades administrativas responsáveis pelos respectivos monitoramentos.

Perspectiva	ID	Objetivo Estratégico	Responsável
Sociedade	OE 01	Garantir os direitos da cidadania	Comitê de Gestão da Estratégia
Processos Internos	OE 02	Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional	SJD
	OE 03	Combater os ilícitos eleitorais	VPCRE
	OE 04	Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral	PRES
	OE 05	Aprimorar a comunicação com o público externo	PRES
	OE 06	Estimular o exercício consciente da cidadania	EJE
Recursos	OE 07	Desenvolver a gestão estratégica de pessoas	SGP
	OE 08	Fortalecer a governança institucional	PRES
	OE 09	Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ	SSG
	OE 10	Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC	STI
	OE 11	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos	SOF

Fórmula de Cálculo do **IDJERJ**: $\frac{\sum_{i=1}^{10}(DOE_i)}{10}$

Onde:

DOE_i : Desempenho do Objetivo Estratégico i (excetuando-se o OE 01)

i: varia de 1 a 10

Fórmula de Cálculo do **Desempenho do Objetivo**: $\sum_{i=1}^n(DIE_i * PIE_i)$

Onde:

DIE_i : Desempenho do Indicador Estratégico

PIE_i : Peso do Indicador Estratégico i

i: varia de 1 a n, de acordo com quantidade de indicadores dentro de objetivo estratégico

2.2 Cálculo do desempenho dos objetivos e indicadores

O desempenho de cada OE é obtido a partir da média ponderada dos desempenhos de seus respectivos IEs, que por sua vez serão obtidos com base na média ponderada dos desempenhos de seus IAs. Para fins de cálculo, os desempenhos dos indicadores são limitados a 100% para que não ocorra distorção do resultado.

Desta forma, indicadores que apresentarem desempenho superior a 100% terão seus valores limitados em 100%. Ainda quando da medição do desempenho dos IEs, os IAs que tiverem comportamento desejado "quanto menor, melhor", terão seus desempenhos (resultado / meta) subtraídos de 200%, a fim de que seu comportamento desejado seja convertido para "quanto maior, melhor".

Os indicadores, estratégicos ou de apoio, enquanto não tiverem seus períodos de medição iniciados, não serão contabilizados. Em relação aos indicadores cuja medição já está disponível e não tenha ocorrido no período, o desempenho será contabilizado como zero.

2.3 Critérios para análise do desempenho dos objetivos e indicadores

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

A análise de desempenho dos objetivos estratégicos decorre da avaliação dos indicadores estratégicos a eles relacionados, que por sua vez decorre da avaliação dos indicadores de apoio a eles relacionados.

Os objetivos e indicadores são “sinalizados” de acordo com o desempenho (resultado/meta) obtido, conforme os intervalos apresentados no quadro que segue.

:

	Satisfatório – desempenho igual ou maior a 90%
	Atenção - desempenho igual ou maior a 80% e menor que 90%
	Insatisfatório - desempenho menor que 80%
	Período de medição e/ou análise não iniciado
	Período de medição iniciado e medição não realizada

Além da legenda de cor, o presente relatório trará também a informação numérica do desempenho auferido, o que possibilitará verificar avanços ou retrocessos, ainda que o índice alcançado tenha se mantido dentro do mesmo nível de desempenho entre dois períodos de análise, isto é, tenha mantido a mesma “sinalização”.

2.4 Critérios para análise das iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas são parte fundamental no motor da estratégia e estão descritas no Plano Diretor da Estratégia do TRE-RJ. Entende-se por iniciativa estratégica as ações que importam em impacto direto sobre o desempenho de um ou mais indicadores estabelecidos no Plano Estratégico do TRE-RJ. São elas que impulsionam as metas. Por este motivo a análise da estratégia não pode ocorrer sem que haja também uma análise do andamento das iniciativas e de seu efeito sobre os desempenhos apresentados pelos indicadores e objetivos.

As iniciativas estratégicas serão analisadas com base nos prazos de execução estabelecidos no Plano Diretor da Estratégia, conforme sinalizadores apresentados no quadro abaixo. Busca-se, dessa forma, facilitar a visualização do andamento das iniciativas estratégicas e auxiliar a tomada de decisão em relação à necessidade de eventual realinhamento de prioridades.

Critério de Desempenho das Iniciativas em relação ao Prazo (Planejado X Realizado)	
	Iniciativa em andamento, sem pontos de atenção
	Iniciativa com ponto de atenção ou pendência
	Iniciativa com atrasos significativos ou problemas
	Iniciativa não iniciada
	Iniciativa concluída
	Iniciativa descontinuada

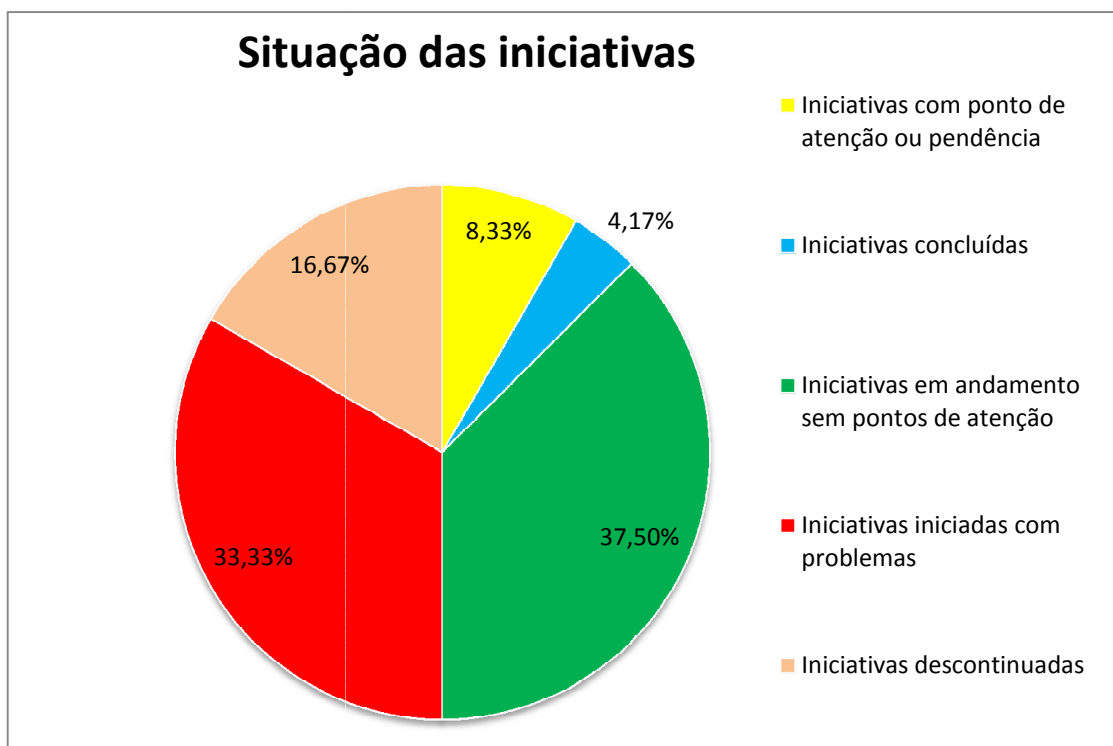
Das 24 iniciativas inicialmente elencadas no Plano Diretor da Estratégia 2016/2017, 04 (quatro) foram descontinuadas: “Aquisição de imóvel para armazenamento de Urnas Eletrônicas”, “Aquisição de imóveis para o edifício-sede”, “Sistema Controle Integrado de Custos – CIC” e “Implantação do Sistema GESCOMP (TRE-GO)”. Esta última foi classificada

como descontinuada, no entanto, o Comitê deliberou pelo encaminhamento de nova proposta de iniciativa visando à implantação do modelo de gestão por competências na Instituição.

A iniciativa "Estudo de viabilidade para implantação do Processo Judicial Eletrônico – PJe" foi concluída. A unidade responsável já iniciou a formalização do projeto "Implantação do Processo Judicial Eletrônico (PJe) no 2º grau" a ser consignado na próxima versão do Plano Diretor.

Segue o quadro com o status das iniciativas ao final de 2016, de onde se extrai que, além das acima mencionadas, 09 (nove) estão em andamento sem problemas; 02 (duas) apresentam pontos de atenção ou pendências e 08 (oito) iniciativas apresentaram problemas de execução e tiveram seus prazos prorrogados.

Iniciativa	Status
Aquisição de imóvel para armazenamento de Urnas Eletrônicas	
Aquisição de imóveis para o edifício-sede	
Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor - CAT	
Criação de relatórios no SADP	
Diagnóstico das condições de adequação das instalações físicas dos cartórios eleitorais	
Estruturação do planejamento e execução do Plano Anual de Capacitação - PAC	
Estruturação do Planejamento e Execução do Plano Bienal de Aperfeiçoamento de Magistrados	
Estudo de viabilidade para aumento de celeridade de processos prioritários	
Estudo de viabilidade para implantação de exames periódicos de saúde	
Estudo de viabilidade para implantação do Processo Judicial Eletrônico - PJe	
Estudo de viabilidade para implantação do Sistema Eletrônico de Informações - SEI	
Estudo de viabilidade para implantação do sistema VOIP	
Formação de líderes	
Gestão Documental	
Implantação de CFTV	
Implantação do Sistema GESCOMP (TRE-GO)	
Modernização da subestação de energia elétrica do Núcleo Administrativo do TRE-RJ	
Modernização do Data Center	
Planejamento das ações de identificação biométrica de eleitores	
Plano Integrado das Eleições 2018	
Rede Privada Virtual - VPN	
Sistema Controle Integrado de Custos - CIC	
Sistema de Gestão da Estratégia - GERIR	
Sistema de prevenção e combate a incêndio na Sede do TRE-RJ	



3. Resultados Consolidados

O quadro seguinte apresenta a estrutura do sistema de indicadores do TRE-RJ, do qual se pode extrair a lógica de composição de resultados.

No referido quadro são apresentados os objetivos estratégicos que integram o Plano Estratégico do Tribunal, os indicadores estratégicos a eles vinculados e respectivos pesos e, ainda, os indicadores de apoio que alicerçam os indicadores estratégicos.

Para cada indicador de apoio é apresentado o resultado auferido e a meta estabelecida para o período, assim como o valor do desempenho, que corresponde à divisão do resultado pela meta.

Nos casos em que ainda não foi iniciado o ciclo de medição dos indicadores de apoio, estes não são considerados no cálculo do indicador estratégico e as linhas correspondentes apresentam-se em branco.

O cálculo do desempenho do indicador estratégico corresponde à média dos desempenhos dos indicadores de apoio que o integram. Destaca-se que no Plano Estratégico vigente não foram atribuídos pesos para os indicadores de apoio.

Para cada indicador estratégico é atribuído um peso, que comporá o desempenho do objetivo estratégico, isto é, a média ponderada dos desempenhos dos indicadores estratégicos vinculados a um determinado objetivo corresponderá ao desempenho do objetivo estratégico.

O Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro - IDJERJ corresponde à média do desempenho dos dez objetivos que integram o Plano Estratégico do TRE-RJ e representa o desempenho estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro.

A coluna "Situação do Desempenho" apresenta, ainda, a sinalização correspondente aos desempenhos dos indicadores de apoio, dos indicadores estratégicos, dos objetivos estratégicos e do IDJERJ. Esse recurso visual facilita a percepção sobre a criticidade e o nível de atenção a ser dispensado aos indicadores.

A incorporação de indicadores de apoio ao sistema de indicadores da Justiça Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro auxilia bastante o processo decisório, na medida em que os respectivos desempenhos evidenciam os aspectos mais prementes a serem tratados pela instituição para que seus objetivos sejam alcançados.

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
IDJERJ - Plano Estratégico 2016-2021				69,16%	Insatisfatório
OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional				70,70%	Insatisfatório
IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau			25.0	66,12%	Insatisfatório
IA 01 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 1º grau	74,55%	25,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 02 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos - 1º grau		25,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 03 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 1º grau	96,72%	100,00%	1.0	96,72%	Satisfatório
IA 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos - 1º Grau	95,55%	50,00%	1.0	191,10%	Satisfatório
IA 05 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 1º grau					Não iniciado
IA 06 - Índice de produtividade de magistrados - 1º grau	19	4	1.0	475%	Satisfatório
IA 07 - Índice de produtividade de servidores - 1º grau	3	2	1.0	150%	Satisfatório
IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau			25.0	93,02%	Satisfatório
IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau	40,94%	40,00%	1.0	97,66%	Satisfatório
IA 09 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 2º grau	79,81%	60,00%	1.0	133,02%	Satisfatório
IA 10 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 2º grau					Não iniciado
IA 11 - Índice de produtividade de magistrados - 2º grau	64	86	1.0	74,42%	Insatisfatório
IA 12 - Índice de produtividade dos servidores - 2º grau	6	6	1.0	100%	Satisfatório
IE 03 - Índice de disponibilização de informações - 1º grau			20.0	48,54%	Insatisfatório
IA 13 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau	97,08%	100,00%	1.0	97,08%	Insatisfatório
IA 14 - Índice de conformidade no registro de feitos no SADP - 1º grau	0,00%	100,00%	1.0	0,00%	Insatisfatório
IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 1º grau			15.0		Não iniciado
IA 15 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau					Não iniciado
IA 16 - Índice de processos devolvidos ao 1º grau por nulidade					Não iniciado
IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau			15.0		Não iniciado
IA 17 - Índice de processos anulados no TSE					Não iniciado
OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais				34,03%	Insatisfatório
IE 06 - Índice de prevenção a ilícitos eleitorais			20.0		Não iniciado
IA 18 - Índice de ações informativas sobre ilícitos eleitorais					Não iniciado
IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais			40.0	34,03%	Insatisfatório
IA 19 - Índice de atendimento das notícias sobre ilícitos eleitorais	83,40%	80,0%	1.0	104,25%	Satisfatório
IA 20A - Índice de representações oferecidas	1,26%	60,0%	1.0	2,10%	Insatisfatório
IA 21A - Índice de processos procedentes relacionados a ilícitos eleitorais+	0	60,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários			40.0		Não iniciado

IA 22 - Índice de celeridade de processos prioritários de 1 grau		100,0%	1.0		Não iniciado
IA 23 - Índice de celeridade de processos prioritários de 2º grau		100,0%	1.0		Não iniciado
OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral				78,12%	Insatisfatório
IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição			20.0	44,49%	Insatisfatório
IA 24 - Percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições					Não iniciado
IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições	71,18%	80,0%	1.0	88,97%	Atenção
IA 26 - Índice de aderência ao PIE		100,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 10 - Índice de segurança da votação			30.0	69,95%	Insatisfatório
IA 27 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico	7,5%	40,0%	1.0	18,75%	Insatisfatório
IA 28 - Percentual de eleitores, com cadastro biométrico, habilitados a votar pela biometria	84,03%	91,5%	1.0	91,84%	Satisfatório
IA 29 - Percentual de urnas não substituídas	97,77%	98,5%	1.0	99,26%	Satisfatório
IE 11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral			20.0	91,2%	Satisfatório
IA 30 - Percentual de mesários voluntários	62,17%	54,0%	1.0	115,13%	Satisfatório
IA 31 - Percentual de mesários capacitados	71,61%	50,0%	1.0	143,22%	Satisfatório
IA 32 - Percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral	50,0%	10,0%	1.0	500,0%	Satisfatório
IA 33 - Percentual de zonas eleitorais capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização	51,84%	80,0%	1.0	64,80%	Insatisfatório
IE 12 - Índice de promoção da transparência			30.0	100,0%	Satisfatório
IA 34 - Índice de aderência das ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos		100,0%			Não iniciado
IA 35 - Percentual de adesão de partidos às ações de esclarecimento realizadas	87,62%	60,0%	1.0	146,03%	Satisfatório
IA 36 - Percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos de segurança da votação, previstas no Plano de Comunicação com o Público Externo	100,0%	80,0%	1.0	125,0%	Satisfatório
OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo				86,67%	Atenção
IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo			40.0	66,67%	Insatisfatório
IA 37 - Índice de estruturação dos canais de comunicação	0,0%	50,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação	188,02%	50,0%	1.0	376,05%	Satisfatório
IA 39 - Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação	100,0%	100,0%	1.0	100,0%	Satisfatório
IE 14 - Índice de gestão da comunicação			40.0	100,0%	Satisfatório
IA 40 - Índice de aderência ao Plano de Comunicação com o Público Externo	88,89%	70,0%	1.0	126,99%	Satisfatório
IA 41 - Índice de inserções positivas na mídia	98,61%	95,0%	1.0	103,93%	Satisfatório
IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 42 - Índice de estruturação da relação institucional com a mídia	33,33%	30,0%	1.0	111,1%	Satisfatório
IA 43 - Índice de aderência ao plano de relacionamento com a mídia	100,0%	70,0%	1.0	142,86%	Satisfatório
OE 06 - Estimular o exercício consciente da cidadania				61,46%	Insatisfatório
IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania			60.0	81,26%	Atenção
IA 44 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por magistrados	1432,0	750,0	1.0	190,93%	Satisfatório

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2021

IA 45 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por servidores	657,0	1500,0	1.0	43,8%	Insatisfatório
IA 46 - Pessoas alcançadas por ações informativas sobre o processo e a memória eleitorais	9716,0	1200,0	1.0	809,67%	Satisfatório
IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania			40.0	31,75%	Insatisfatório
IA 47 - Índice de aderência ao plano de ações socioeducativas	47,62%	75,0%	1.0	63,49%	Insatisfatório
IA 48 - Índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais	0,0%	100,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas				76,67%	Insatisfatório
IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências			20.0	66,67%	Insatisfatório
IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências	29,0%	5,0%	1.0	580,0%	Satisfatório
IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia	0,0%	10,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico					Não iniciado
IA 52 - Índice de aplicação da gestão por competências	12,5%	10,0%	1.0	125,0%	Satisfatório
IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança			30.0	60,0%	Insatisfatório
IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial		0,0%			Não iniciado
IA 54 - Índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório	15,0%	25,0%	1.0	60,0%	Insatisfatório
IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional			30.0	100,0%	Satisfatório
IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional	71,36%	50,0%	1.0	142,72%	Satisfatório
IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional					Não iniciado
IE 21 - Índice de gestão participativa			20.0		Não iniciado
IA 57 - Índice de implementação do Plano de Comunicação Interna					Não iniciado
OE 08 - Fortalecer a governança institucional				34,33%	Insatisfatório
IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança			40.0	0,0%	Insatisfatório
IA 58 - Índice de estruturação de competências das instâncias internas de governança		24,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 59 - Índice de estruturação da avaliação de desempenho das instâncias internas de governança		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 60 - Índice de estruturação de padrões éticos		34,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 61 - Índice de estruturação do sistema de governança		15,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia			30.0	47,78%	Insatisfatório
IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas	46,67%	75,0%	1.0	62,22%	Insatisfatório
IA 63 - Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia	1,0	3,0	1.0	33,33	Insatisfatório
IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica					Não iniciado
IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle			30.0	66,67%	Insatisfatório
IA 65 - Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos		20,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 66 - Índice de processos críticos monitorados					Não iniciado
IA 67 - Índice de aderência ao Plano Anual de Auditoria	100,0%	90,0%	1.0	111,11%	Satisfatório
IA 68 - Índice de atendimento das recomendações da unidade de controle interno	94,81%	60,0%	1.0	158,02%	Satisfatório
IA 69 - Índice de conformidade nas inspeções cartorárias					Não iniciado

OE 09 - Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ				62,93%	Insatisfatório
IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura			20.0	20,0%	Insatisfatório
IA 70 - Índice de unidades com instalações padronizadas		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 71 - Índice de unidades com instalações acessíveis		1,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 72 - Índice de unidades com mobiliário adequado					Não iniciado
IA 73 - Índice de unidades com condições adequadas de segurança	66,4%	63,43%	1.0	104,69%	Satisfatório
IA 74 - Índice de unidades com equipamentos sustentáveis		5,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 75 - Índice de instalações compatíveis com o trabalho e os serviços prestados		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária			20.0	0,0%	Insatisfatório
IA 76 - Índice de desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária		25,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 77 - Índice de aderência da execução ao plano de obras		100,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 78 - Índice de aderência das contratações de infraestrutura ao Plano de Contratações		70,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 79 - Índice de atendimento à demanda de manutenção da Sede	97,37%	70,0%	1.0	139,106%	Satisfatório
IA 80 - Índice de atendimento à demanda de manutenção dos Cartórios	106,06%	55,0%	1.0	192,84%	Satisfatório
IA 81 - Índice de atendimento à demanda de transporte	68,49%	68,0%	1.0	100,72%	Satisfatório
IE 28 - Índice de satisfação do cliente externo com relação à infraestrutura			40.0	97,32%	Satisfatório
IA 82 - Índice de satisfação com a infraestrutura no atendimento	84,67%	87,0%	1.0	97,32%	Insatisfatório
OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC				92,47%	Satisfatório
IE 29 - Índice de governança em TIC			30.0	75,0%	Insatisfatório
IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC	12,5%	50,0%	1.0	25,0%	Insatisfatório
IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação	25,5%	15,0%	1.0	170,0%	Satisfatório
IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC	79,83%	50,0%	1.0	159,67%	Satisfatório
IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 86 - Índice de adequação dos equipamentos aos padrões	89,95%	75,0%	1.0	119,93%	Satisfatório
IA 87 - Índice de satisfação com a quantidade de recursos tecnológicos		65,0%			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			30.0	99,9%	Satisfatório
IA 89 - Índice de aderência a requisitos mínimos de nivelamento da infraestrutura de TIC		66,66%			Não iniciado
IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC	99,48%	99,67%	1.0	99,81%	Satisfatório
IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC	98,85%	85,0%	1.0	116,29%	Satisfatório
IE 32 - Índice de modernização das soluções			20.0	100,0%	Satisfatório

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2021

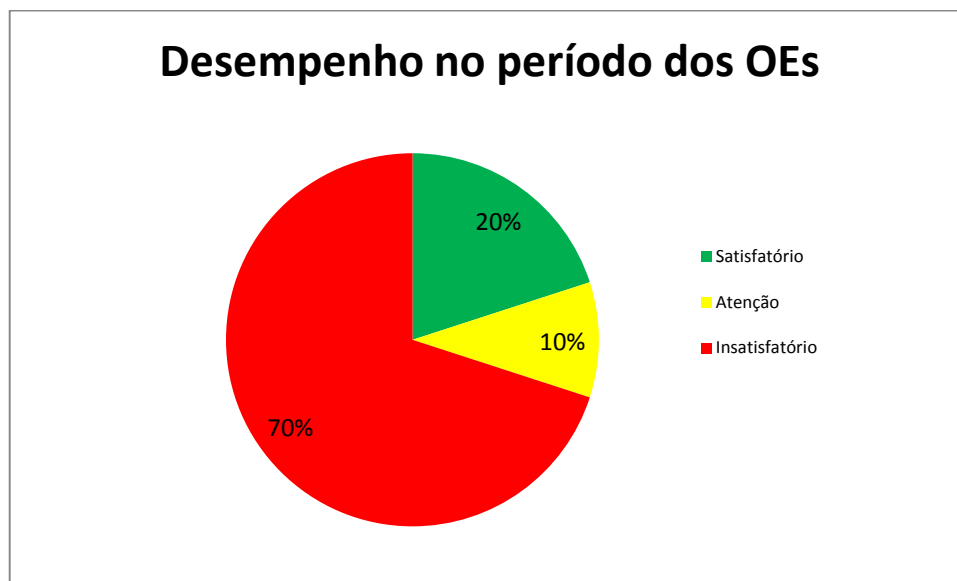
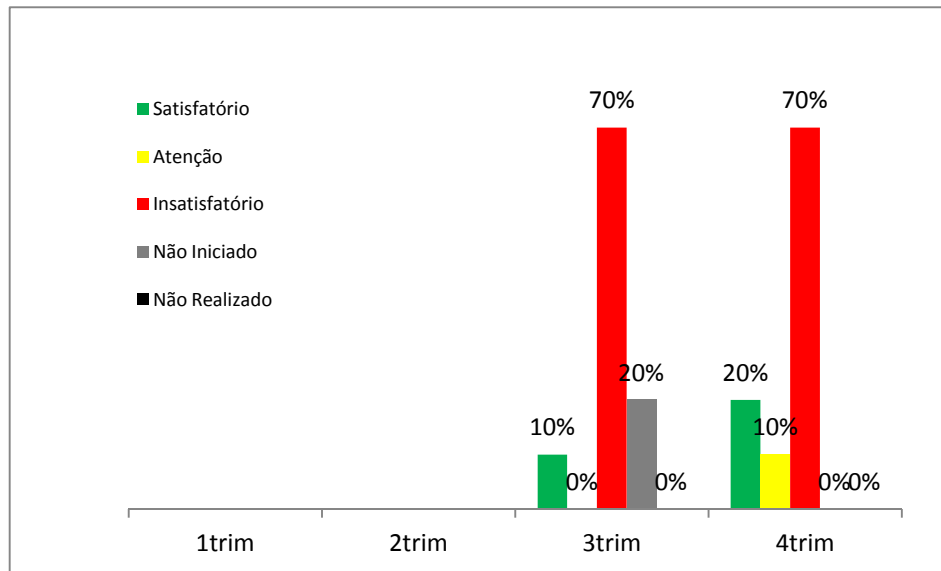
IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas	61,33%	25,0%	1.0	245,33%	Satisfatório
OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos				94,20%	Satisfatório
IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária			40.0	100,0%	Satisfatório
IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio	86,12%	50,0%	1.0	172,25%	Satisfatório
IE 34 - Custo de manutenção da estrutura			40.0	85,51%	Atenção
IA 94 - Custo total de manutenção da estrutura por eleitor	2955,57	2793,00	1.0	94,18%	Satisfatório
IA 95 - Custo de manutenção das instalações por eleitor	1596,17	1335,00	1.0	80,44%	Atenção
IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor	370,62	576,00	1.0	135,66%	Satisfatório
IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor	148,90	108,00	1.0	62,13	Insatisfatório
IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor	324,63	277,00	1.0	82,81	Atenção
IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor	515,38	484,00	1.0	93,52	Satisfatório
IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 100 - Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas	62,96%	60,0%	1.0	104,93%	Satisfatório

4. Mapa Estratégico

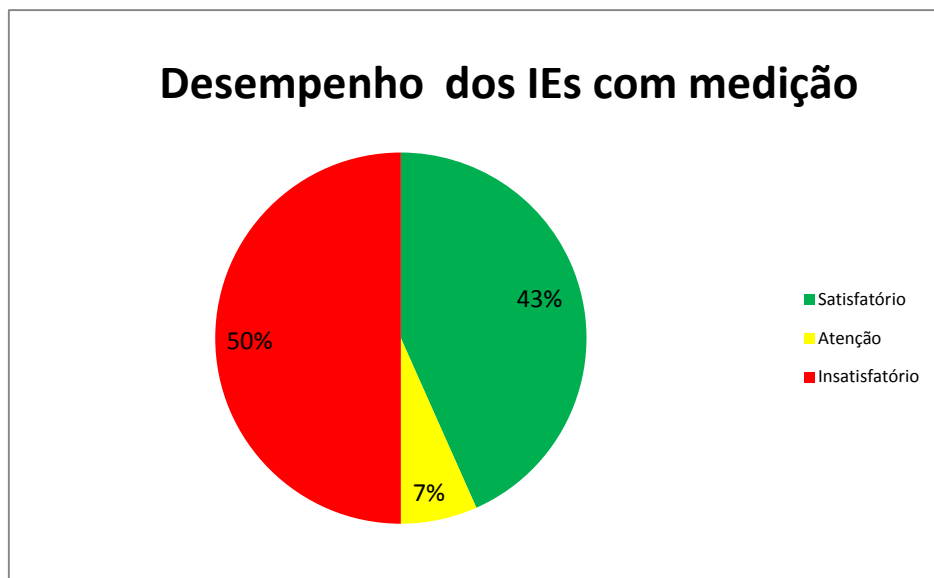
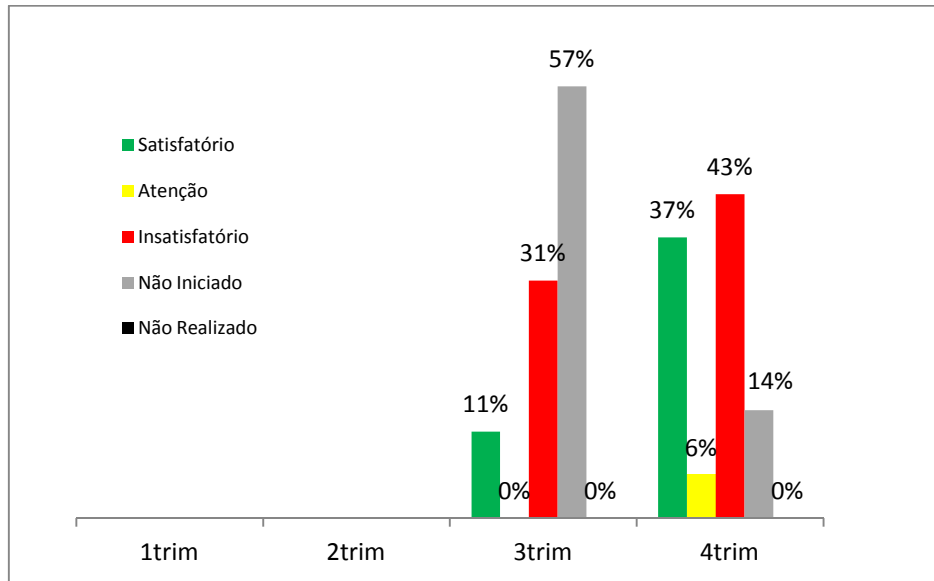
Sociedade	Garantir os Direitos da Cidadania 69,16%				
Processos Internos	Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional 70,70%	Combater os ilícitos eleitorais 34,03%	Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral 78,12%	Aprimorar a comunicação com o público externo 86,67%	Estimular o exercício consciente da cidadania,EJE 61,46%
Recursos	Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas 76,67%	Fortalecer a governança institucional 34,33%	Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ 62,93%	Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC 92,47%	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos 94,20%

5. Evolução qualitativa dos Desempenhos por trimestre

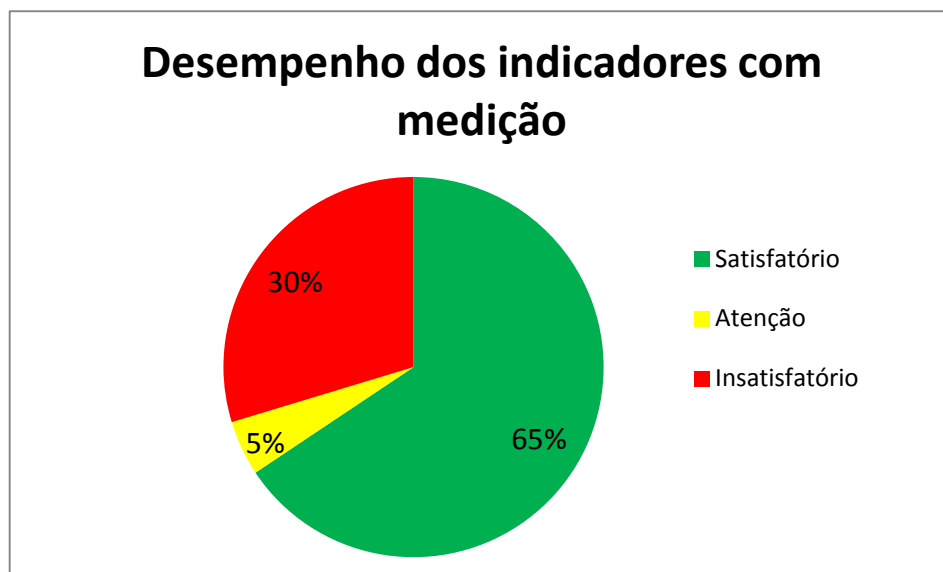
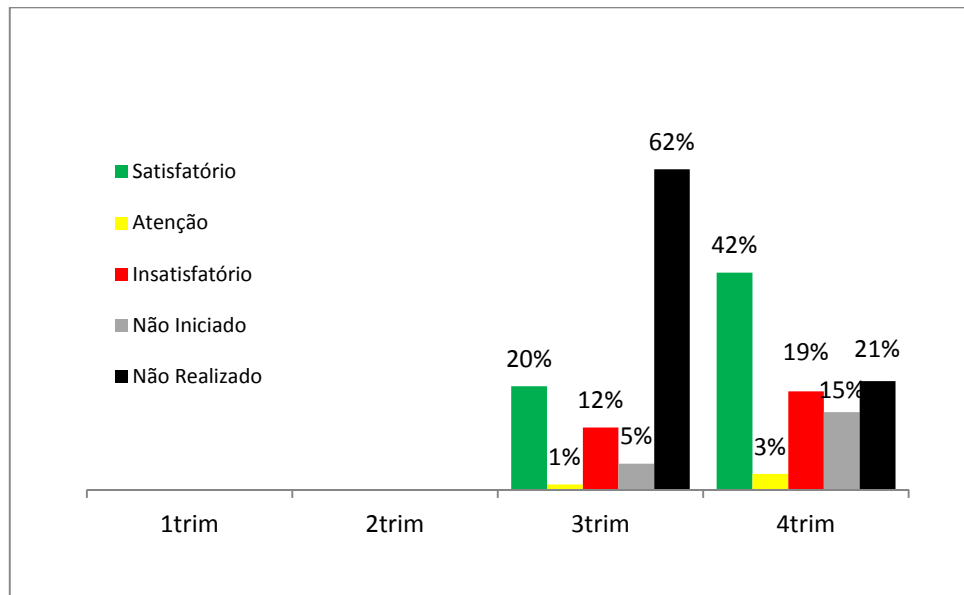
5.1 Objetivos Estratégicos



5.2 Indicadores Estratégicos



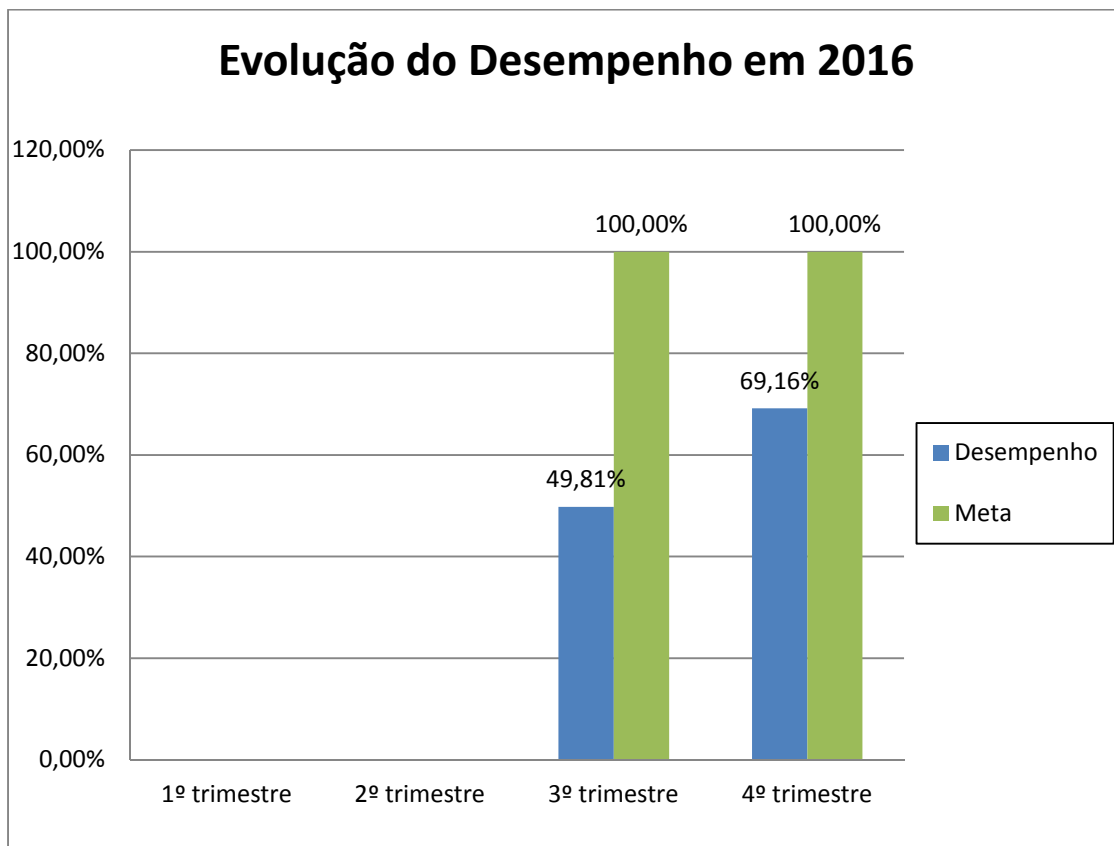
5.3 Indicadores de Apoio



6. Resultados do Período

Plano Estratégico 2016-2021

Insatisfatório Desempenho do Período: 69,16 %

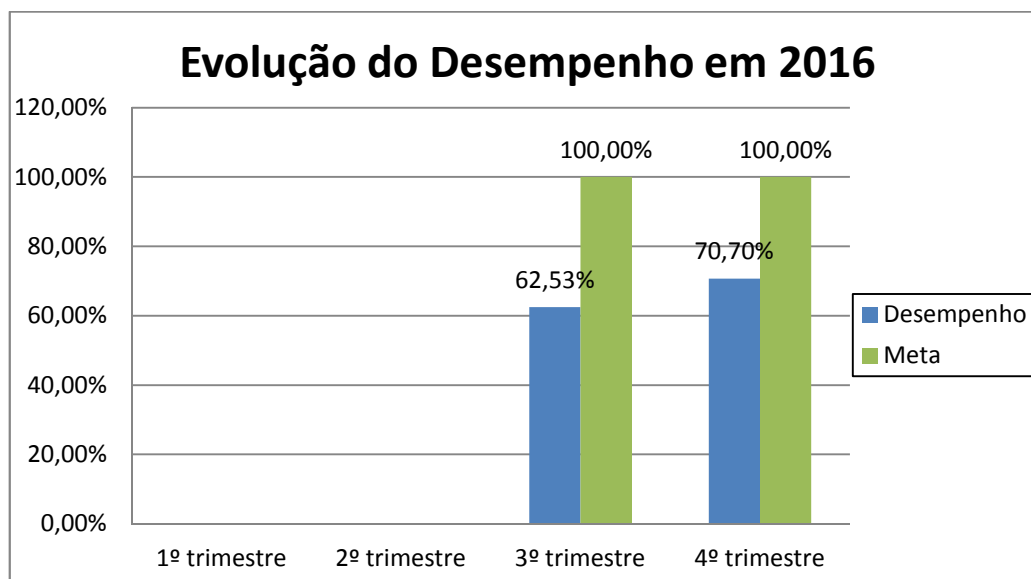


OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional

Gestor do Objetivo: Secretaria Judiciária

Insatisfatório Desempenho do Período: 70,70 %

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional				70,70%	Insatisfatório
IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau			25.0	66,12%	Insatisfatório
IA 01 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 1º grau	74,55%	25,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 02 - Taxa de congestionamento de feitos administrativos - 1º grau		25,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 03 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 1º grau	96,72%	100,00%	1.0	96,72%	Satisfatório
IA 04 - Índice de agilidade no julgamento de feitos administrativos - 1º Grau	95,55%	50,00%	1.0	191,10%	Satisfatório
IA 05 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 1º grau					Não iniciado
IA 06 - Índice de produtividade de magistrados - 1º grau	19	4	1.0	475%	Satisfatório
IA 07 - Índice de produtividade de servidores - 1º grau	3	2	1.0	150%	Satisfatório
IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau			25.0	93,02%	Satisfatório
IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau	40,94%	40,00%	1.0	97,66%	Satisfatório
IA 09 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 2º grau	79,81%	60,00%	1.0	133,02%	Satisfatório
IA 10 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 2º grau					Não iniciado
IA 11 - Índice de produtividade de magistrados - 2º grau	64	86	1.0	74,42%	Insatisfatório
IA 12 - Índice de produtividade dos servidores - 2º grau	6	6	1.0	100%	Satisfatório
IE 03 - Índice de disponibilização de informações - 1º grau			20.0	48,54%	Insatisfatório
IA 13 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau	97,08%	100,00%	1.0	97,08%	Insatisfatório
IA 14 - Índice de conformidade no registro de feitos no SADP - 1º grau	0,00%	100,00%	1.0	0,00%	Insatisfatório
IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 1º grau			15.0		Não iniciado
IA 15 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau					Não iniciado
IA 16 - Índice de processos devolvidos ao 1º grau por nulidade					Não iniciado
IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau			15.0		Não iniciado
IA 17 - Índice de processos anulados no TSE					Não iniciado



O resultado do Objetivo Estratégico “Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional” é fruto dos esforços envidados pelo 1º e 2º graus de jurisdição.

1º Grau

A análise de 1º grau envolve os indicadores estratégicos IE 01 - Índice de agilidade, IE 03 - Índice de disponibilização de informações e IE 04 - Taxa de eficácia dos julgamentos.

A análise do IE 01 restou prejudicada devido à impossibilidade de aferição dos valores referentes ao IA 02, por inconsistência na parametrização dos relatórios deste último.

A medição do IE 04 ainda não foi iniciada porque os relatórios referentes aos seus indicadores de apoio (IA15 e IA16) encontram-se em fase de elaboração, com data de conclusão prevista para 31/03/2017.

Por sua vez, o IE 03 - Índice de disponibilização de informações, composto pelo IA 13 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas e pelo IA 14 - Índice de conformidade no registro de feitos no SADP, a exemplo do trimestre passado, teve seu desempenho substancialmente reduzido por este último, cuja aferição ficou prejudicada. Tal verificação de

conformidade depende da realização de inspeções, cujo prazo se encerrou em 30 de junho deste ano eleitoral. Apesar do não atingimento da meta estipulada para o IA 13 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau, pode-se observar que seu resultado melhorou em relação o terceiro trimestre, em decorrência das orientações da SEPROE aos cartórios eleitorais.

2º Grau

No âmbito do 2º grau, a análise do objetivo estratégico está associada ao desempenho de dois indicadores estratégicos: o IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau e o IE 05 - Taxa de eficácia dos julgamentos - 2º grau. A medição deste último ainda não foi iniciada e portanto não será considerada. A viabilidade da medição de seu único indicador de apoio, o IA 14 - Índice de processos anulados no TSE, ainda encontra-se em análise.

O resultado do IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau está condicionado ao comportamento de seus indicadores de apoio: IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau, IA 09 - Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 2º grau, IA 11 - Índice de produtividade de magistrados - 2º grau e IA 12 - Índice de produtividade de servidores no 2º grau. Todos os Indicadores de Apoio de 2º tiveram desempenhos satisfatórios, com exceção do IA 11. Este último progrediu sobremaneira em relação aos trimestres anteriores e quase alcançou meta estipulada.

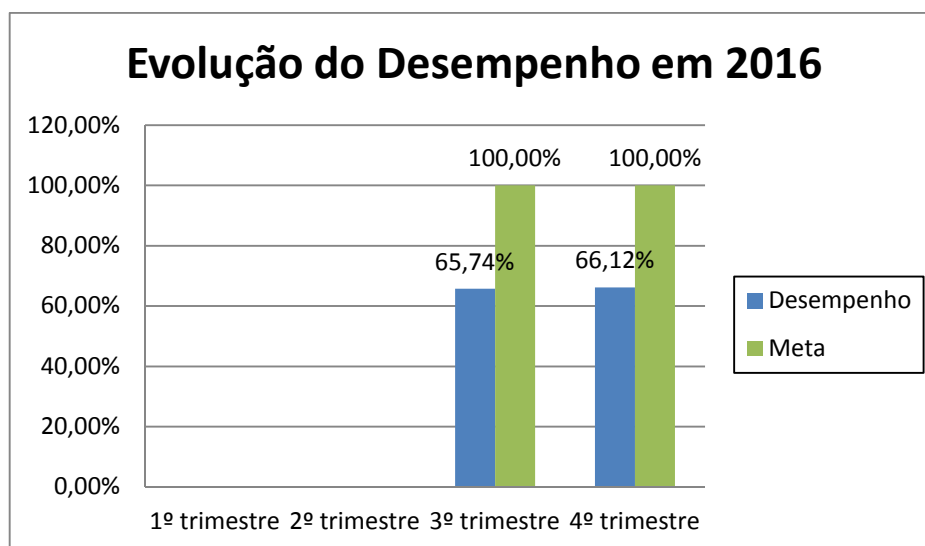
Neste trimestre, o IE 02 alcançou um desempenho de 92,88%, um incremento substancial em relação ao período anterior, em que o resultado foi 71,01%. Tal resultado já era esperado e reflete o processamento e baixa dos processos julgados no período anterior.

Apesar de o resultado final do objetivo estratégico ter sido prejudicado por uma série de fatores mencionados nesta análise, o incremento de todos os indicadores em ambos os graus de jurisdição revela os esforços empreendidos na prestação jurisdicional do TRE.

A recomendação é continuar a observar o comportamento dos indicadores. De posse dos números obtidos nos próximos trimestres e da formação de uma série histórica, teremos condições de melhor avaliar e adaptar as metas às necessidades e peculiaridades da Justiça Eleitoral.

IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau

Insatisfatório Desempenho do Período: 66,12 %



Inicialmente vale destacar que a análise do indicador estratégico resta prejudicada pela impossibilidade de coleta dos dados relativos ao IA 02.

Contudo, destaca-se o mau desempenho relativamente à taxa de congestionamento, uma vez que, até por orientação do CNJ, todos os cartórios eleitorais com atribuição de prestação de contas foram instruídos a julgar e considerar para fins do Justiça em Números, a apreciação dos processos de prestação de contas dos candidatos eleitos e seus suplentes. Dessa forma, processos dos candidatos não eleitos ainda estão sendo apreciados.

Por outro lado, há uma melhora quanto à agilidade no julgamento, uma vez que há necessidade de julgamento célere para as eleições municipais realizadas em outubro.

Espera-se no 1º TRI de 2017 uma melhora no desempenho geral dos cartórios eleitorais.

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

Insatisfatório Desempenho do Período: 0 %

O índice começa a se direcionar para o centro da meta estabelecida, ainda que de forma tímida, conforme apontado na análise do trimestre anterior, em razão da obrigatoriedade de análise e julgamento das prestações de contas, somente, dos candidatos eleitos e seus suplentes. Assim, a melhora do índice começará a se mostrar mais acentuadas no decorrer dos trimestres de 2017.

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

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

Não foi possível a realização de análise dos dados relativos ao trimestre, em razão dos os resultados apresentarem-se nulos.

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

Satisfatório Desempenho do Período: 96,72 %

O atingimento da meta estabelecida deveu-se ao comprometimento dos servidores e dos juízes das zonas eleitorais associado ao fato dos processos em tramitação no período referirem-se à eleição municipal, onde a análise e o julgamento necessitarem ser exíguos.

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

Satisfatório Desempenho do Período: 191,1 %

Com a assimilação, por parte dos servidores lotados nas zonas eleitorais, bem como da sedimentação dos protocolos de trabalho contidos nas rotinas cartorárias, ocorreu a manutenção do alto índice de desempenho.

A perspectiva para os próximos trimestres é de manutenção da performance.

IA 05 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo – 1º grau

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 06 - Índice de produtividade de magistrados - 1º grau

Satisfatório Desempenho do Período: 475%

A melhor instrução processual, por parte dos cartórios, que torna mais célere a tramitação, associada à maior utilização das rotinas cartorárias, possibilitou o atingimento da meta, com grande performance por parte dos magistrados, que se dedicaram ao julgamento dos processos judiciais e administrativos.

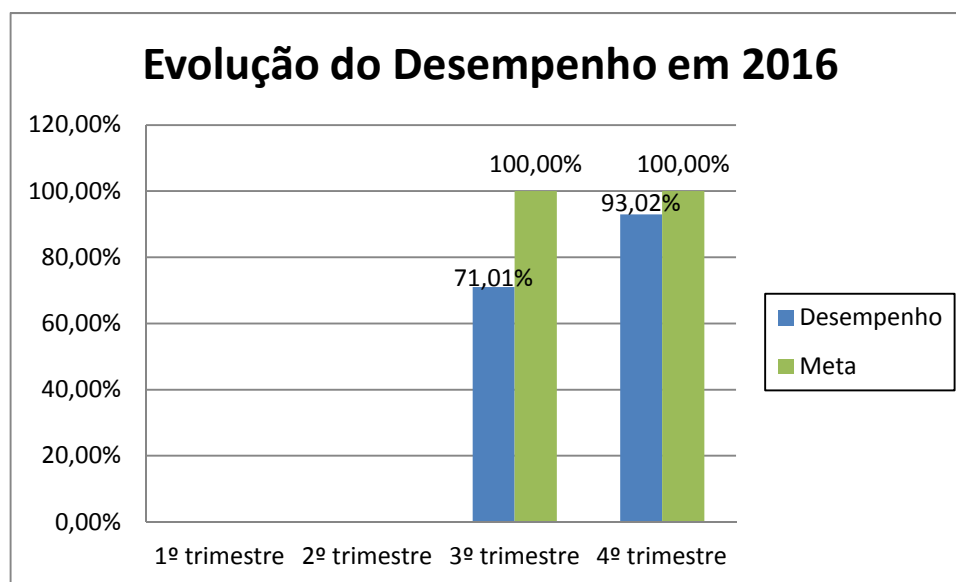
IA 07 - Índice de produtividade de servidores - 1º grau

Atenção Desempenho do Período: 150%

A manutenção do atingimento da meta deveu-se à dedicação e comprometimento dos servidores lotados nas zonas eleitorais com atribuição específica em relação às eleições de 2016.

A utilização das rotinas cartorárias e do manual de feitos judiciais, disponibilizados pela VPCRE, ajudou no atingimento da meta.

A perspectiva para os próximos trimestres é de manutenção de atingimento do índice.

IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau**Satisfatório** Desempenho do Período: 93,02 %

Dos 4 indicadores de apoio considerados para o período (IA 08, IA 09, IA 11 e IA 12), apenas o Índice de Produtividade dos Magistrados - 2º grau (IA 11) teve um desempenho de inferior à meta estipulada.

Esse resultado reflete o processamento e baixa dos processos julgados no 3º trimestre do ano, e que estavam pendentes de finalização. Tal como no trimestre anterior, era um resultado esperado e retrata a sazonalidade dos trabalhos desta Justiça Especializada, cujo ápice se deu no terceiro trimestre, mas a baixa está sendo demonstrada somente agora, no período posterior (sobretudo após a implementação da Reforma Eleitoral, que reduziu os prazos e alterou o calendário eleitoral).

Considerando a introdução de 2 novos índices (IA 11 e IA 12), recomenda-se a observação do comportamento dos indicadores de apoio pelos próximos trimestres, para ajuste dos cálculos/metastas que se fizerem necessários.

IA 08 - Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 2º grau**Satisfatório** Desempenho do Período: 97,66 %

A taxa de congestionamento dos feitos judiciais no segundo grau ficou em 40,94% no quarto trimestre de 2016, praticamente atingindo a meta recém estipulada de 40%, revelando um desempenho de 97,66%.

O alto desempenho deste indicador de apoio impactará positivamente o cálculo do Indicador Estratégico IE 02 - Índice de Agilidade no 2º grau, que por sua vez, é utilizado na medição do objetivo estratégico OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional.

Tal resultado se deve aos esforços empreendidos no processamento, julgamento e baixa dos processos típicos das eleições, que possuem ritos céleres e prazo muito exíguos.

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

Satisfatório Desempenho do Período: 133,02 %

O índice de agilidade dos feitos judiciais no segundo grau no quarto trimestre atingiu o percentual de 79,81%, superando a média estipulada em 60% com facilidade e alcançando 133,02% de desempenho.

Este resultado influenciará positivamente o cálculo do Indicador Estratégico IE 02 - Índice de Agilidade no 2º grau, e do objetivo estratégico OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional.

Tal resultado se deve ao processamento, julgamento e baixa dos feitos afetos às eleições, a exemplo dos Recursos em Registro de Candidatura, que já possuíam prazo curto e rito célere e foram ainda mais abreviados com o advento da Lei nº 13.165/15, denominada Reforma Eleitoral.

Como iniciativas que possibilitaram o cumprimento da meta, podemos citar o aumento do quantitativo da força de trabalho na Secretaria Judiciária e a realização de muitas horas extras, necessárias ao cumprimento das exigências recém implementadas, cujo limite foi, por algumas vezes, ultrapassado.

IA 10 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 2º grau

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

*IA 11 - Índice de produtividade de magistrados - 2º grau***Insatisfatório** Desempenho do Período: 74,42%

Da mesma forma que efetuado na análise do trimestre anterior, novamente este avaliador buscou dados passados para subsidiar a presente análise, tendo em vista não haver base histórica deste indicador no Sistema Gerir. Assim, com base nas informações constantes no Justiça em Números e já mencionadas na análise anterior, observa-se que a produtividade deste trimestre " 241 " está bem acima dos índices dos trimestres de anos anteriores, embora ainda um pouco abaixo da meta projetada para este trimestre, qual seja, 260. Talvez a meta fosse atingida se dezembro não fosse um mês com dias úteis mais reduzidos por conta do recesso forense.

Não obstante, o valor acumulado do período medido (3º e 4º trimestres de 2016) foi de 384, enquanto a meta seria de 520. O resultado final do ano mostrou-se, portanto, insatisfatório.

Neste ponto, é importante repisar as considerações já efetuadas na análise do trimestre anterior relativas à necessidade de obtenção do índice de produtividade por magistrado, para possibilitar a adoção de medidas efetivas visando a melhorar os índices deste indicador. Até o momento, em razão do período eleitoral e do volume de trabalho decorrente das eleições, ainda não foi possível encontrar soluções a fim de verificar a melhor forma de serem fornecidos os dados por gabinetes.

Vale asseverar, ainda, que o elevado quantitativo de processos baixados no último trimestre, principalmente no mês de outubro, decorre do julgamento dos processos de registro de candidatura, que, por exigirem prioridade máxima, rapidamente são baixados, seja para a instância inferior, seja para a instância superior. Neste caso, o fato de o indicador utilizar a variável de processos baixados, e não a de processos julgados, não afeta o resultado do indicador.

Conclui-se, portanto, que somente o exame da produtividade individualizado por gabinete poderá trazer resultados efetivos para atingir uma melhora no indicador, pois, somente assim, será possível a adoção de medidas concretas visando a aumentar a produtividade dos magistrados.

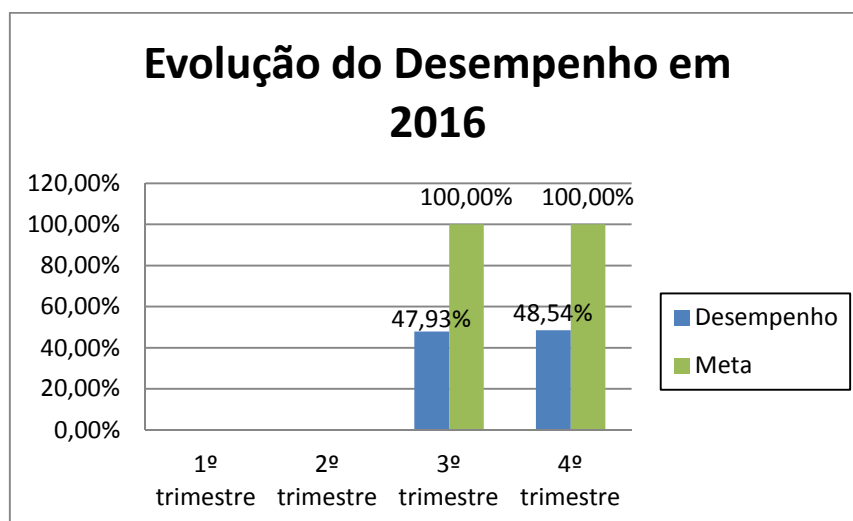
*IA 12 - Índice de produtividade dos servidores - 2º grau***Satisfatório** Desempenho do Período: 100%

O índice de produtividade dos servidores no segundo grau foi de 35 processos por servidor no quarto trimestre de 2016, revelando um ótimo desempenho e cumprindo a meta estipulada em 17 P/S.

Seu resultado influirá positivamente no cálculo do Indicador Estratégico IE 02 - Índice de Agilidade no 2º grau, que por sua vez, é utilizado na medição do objetivo estratégico OE 02 - Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional.

Pode-se observar que o atingimento da meta só ocorreu no quarto trimestre do ano eleitoral, momento que representa o ápice dos trabalhos eleitorais, onde todos os esforços são maximizados em prol da realização das eleições.

Desta forma, sugere-se o acompanhamento da performance do indicador, que, ao que tudo indica, deverá ser ajustado para os outros trimestres do ano eleitoral, bem como para períodos não eleitorais, em que o ritmo de trabalho é normalizado.

IE 03 - Índice de disponibilização de informações - 1º grau**Insatisfatório** Desempenho do Período: 48,54 %

O índice correspondente ao IA13, apesar do não alcance da meta proposta, demonstrou melhora em relação ao trimestre anterior, reflexo das orientações aos cartórios acerca da obrigatoriedade de disponibilização integral das sentenças no SADP, por parte desta VPCRE.

Já, o índice correspondente ao IA14, deixou de ser medido no período em análise, em razão da não realização de inspeções no segundo semestre do ano eleitoral, face às atribuições dos cartórios eleitorais e das atividades previstas no calendário eleitoral.

Dessa forma, apesar de prejudicada a análise integral do IE03, verifica-se que para o atingimento da meta estabelecida será necessária a continuidade do trabalho de orientação aos servidores dos cartórios eleitorais, por parte das Coordenadorias desta VPCRE.

IA 13 - Percentual de disponibilização na internet da íntegra das sentenças proferidas - 1º grau

Insatisfatório Desempenho do Período: 97,08 %

Apesar do não atingimento da meta, nota-se melhora em sua apuração do terceiro para o quarto trimestre, permitindo visualizar o possível atingimento e manutenção da meta para os próximos trimestres de 2017.

A VPCRE, através da SEPROE vem mantendo a orientação e a cobrança às zonas eleitorais, com o intuito de erradicar a ausência de disponibilização na internet da íntegra das sentenças.

IA 14 - Índice de conformidade no registro de feitos no SADP - 1º grau

Insatisfatório Desempenho do Período: 0 %

O presente índice não pode ser analisado, em razão de sua produção estar condicionada à realização de inspeções, o que no ano eleitoral teve seu prazo final em 30/6/2016.

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

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

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

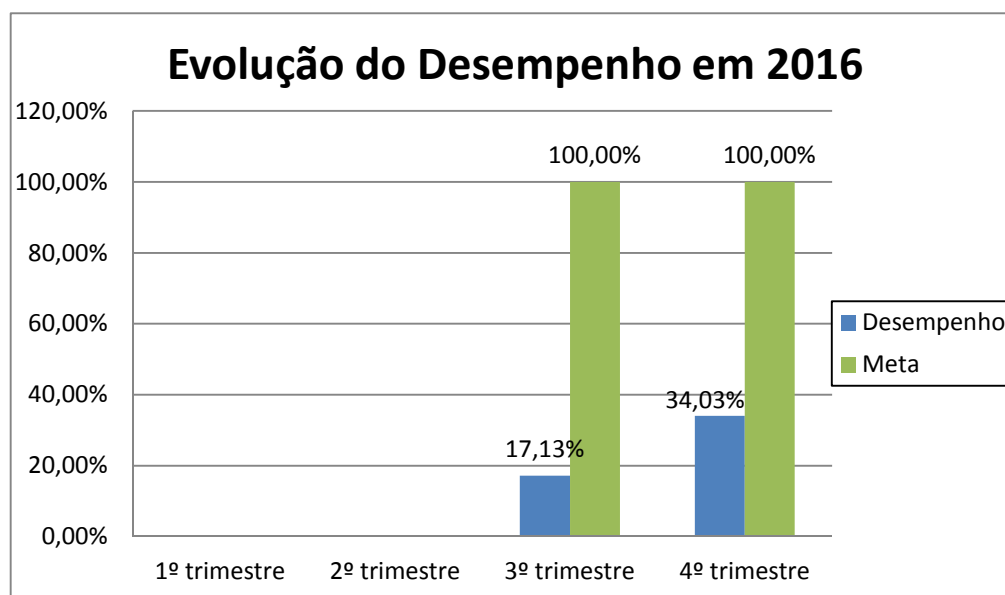
Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais

Gestor do Objetivo: Vice-Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral

Insatisfatório Desempenho do Período: **34,03%**

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 03 - Combater os ilícitos eleitorais				34,03%	Insatisfatório
IE 06 - Índice de prevenção a ilícitos eleitorais			20.0		Não iniciado
IA 18 - Índice de ações informativas sobre ilícitos eleitorais					Não iniciado
IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais			40.0	34,03%	Insatisfatório
IA 19 - Índice de atendimento das notícias sobre ilícitos eleitorais	83,40%	80,0%	1.0	104,25%	Satisfatório
IA 20A - Índice de representações oferecidas	1,26%	60,0%	1.0	2,10%	Insatisfatório
IA 21A - Índice de processos procedentes relacionados a ilícitos eleitorais	0	60,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários			40.0		Não iniciado
IA 22 - Índice de celeridade de processos prioritários de 1º grau		100,0%	1.0		Não iniciado
IA 23 - Índice de celeridade de processos prioritários de 2º grau		100,0%	1.0		Não iniciado



Inicialmente cabe esclarecer que dentro do objetivo estratégico OE 03 são de responsabilidade desta VPCRE apenas os indicadores estratégicos de números 07 e 08.

Relativamente ao IE 07 (composto pelos indicadores de apoio IA 19, IA 20A e IA 21A), observa-se, que não foi possível aferir o índice de processos procedentes relacionados a ilícitos

eleitorais (IA 21A), o que gerou a impossibilidade de análise do referido indicador estratégico no 4º TRI de 2016.

Relativamente ao IE 08 (composto pelos indicadores de apoio IA 22 e IA 23), observa-se, também, a impossibilidade de aferir o índice de celeridade de processos prioritários de 1º grau, o que, da mesma forma, impediu a análise do referido indicador estratégico no 4º TRI de 2016.

Dessa forma, considerando que os indicadores de apoio ainda estão em construção ou impossibilitados de medição, resta prejudicada a análise do objetivo estratégico 03.

IE 06 - Índice de prevenção a ilícitos eleitorais

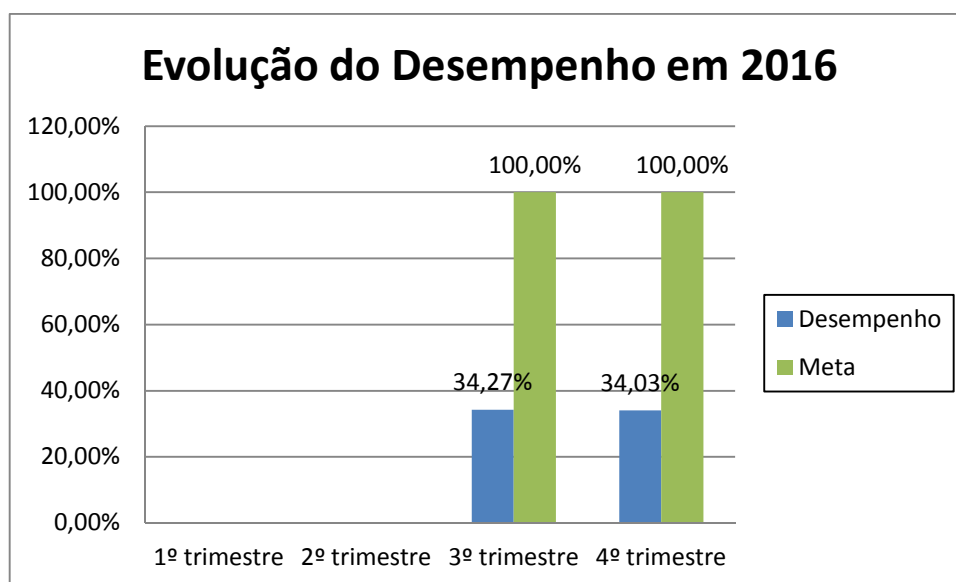
Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 18 – Índice de ações informativas sobre ilícitos eleitorais

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IE 07 - Índice de combate a ilícitos eleitorais

Insatisfatório Desempenho do Período: 34,03 %



Neste momento, a única análise possível de ser feita diz respeito aos indicadores de apoio IE 19 e IE 20A.

Relativamente ao IE 19, observa-se a manutenção de desempenho satisfatório, demonstrando grande esforço dos servidores dos cartórios eleitorais durante o período de fiscalização da propaganda e após as eleições.

Quanto ao IE 20A, observa-se desempenho insatisfatório. Contudo, como já informado na análise deste indicador de apoio, não há como garantir que as representações oferecidas num determinado mês tenham como fundamentos atividades de fiscalização realizadas naquele mesmo mês e ainda, não há como afirmar com segurança o motivo ou os motivos que resultaram no baixo índice de atendimento. Na verdade, acredito que ainda carecemos de uma série histórica para afirmarmos até mesmo se esse índice é, de fato, baixo.

Por fim, considerando o fato de não ser possível, ainda, aferir o índice de processos procedentes relacionados a ilícitos eleitorais (IA 21A), resta prejudicada a análise do indicador estratégico 07.

*IA 19 - Índice de atendimento das notícias sobre ilícitos eleitorais***Satisfatório** Desempenho do Período: 104,25 %

Importante frisar, mais uma vez, que o índice aqui perseguido não se refere à qualidade do tratamento dado à notícia pela Justiça Eleitoral, mas apenas, de forma bastante objetiva, se a notícia recebeu ou não tratamento (protocolo).

Como se pode verificar, o número de notícias de irregularidades do último trimestre teve performance satisfatória. Já em outubro houve uma queda acentuada no índice de atendimento que pode ser explicada pelo fim dos trabalhos de fiscalização. Contudo, verifica-se que o rendimento permanece satisfatório, o que indica que grande parte das notícias recebidas no cartório foram protocolizadas.

*IA 20A - Índice de representações oferecidas***Insatisfatório** Desempenho do Período: 2,1 %

Da mesma forma que no 3º TRI, observa-se que o índice de representações oferecidas no 4º TRI é consideravelmente baixo, se comparado ao número de notícias protocolizadas. No entanto, não é possível, ainda, afirmar o motivo ou os motivos do baixo oferecimento de representações, considerando não haver histórico que demonstre o comportamento.

*IA 21A - Índice de processos procedentes relacionados a ilícitos eleitorais***Não realizado** Desempenho do Período: 0 %

De acordo com as informações obtidas perante a Coordenadoria de Soluções Corporativas, a medição desse índice também pode ser feita se utilizando do sistema e-denúncia, no entanto, para isso é preciso que sejam definidos alguns parâmetros de entrada no SADP, sistema de onde o e-denúncia irá capturar as informações.

Ressalte-se, contudo, que neste momento não há como extrair diretamente do SADP o índice ora analisado, motivo pelo qual não se fará sua medição nesse momento.

IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários

Não iniciado Desempenho do Período: Período de medição não iniciado. Indicador em construção.

IA 22 – Índice de celeridade de processos prioritários de 1º grau

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

Indicador em construção.

Relativamente ao Índice de celeridade de processos prioritários de 1º grau, ressalto que no 10º Encontro Nacional do Poder Judiciário, ocorrido nos dias 5 e 6 do corrente mês, a meta "Identificar e Julgar os Processos que possam importar na não diplomação ou perda do mandato", foi aprovada, mas a definição de tempo dentro das instâncias, ainda precisa ser estabelecida em Glossário pelo TSE.

No entanto, um grupo de trabalho foi formado com intuito de elaborar um estudo de viabilidade para aumento de celeridade de processos prioritários. O grupo já apresentou as propostas, que serão analisadas, pelos gestores, até o final do mês de fevereiro, quanto à viabilidade de implementação.

IA 23 – Índice de celeridade de processos prioritários de 2º grau

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

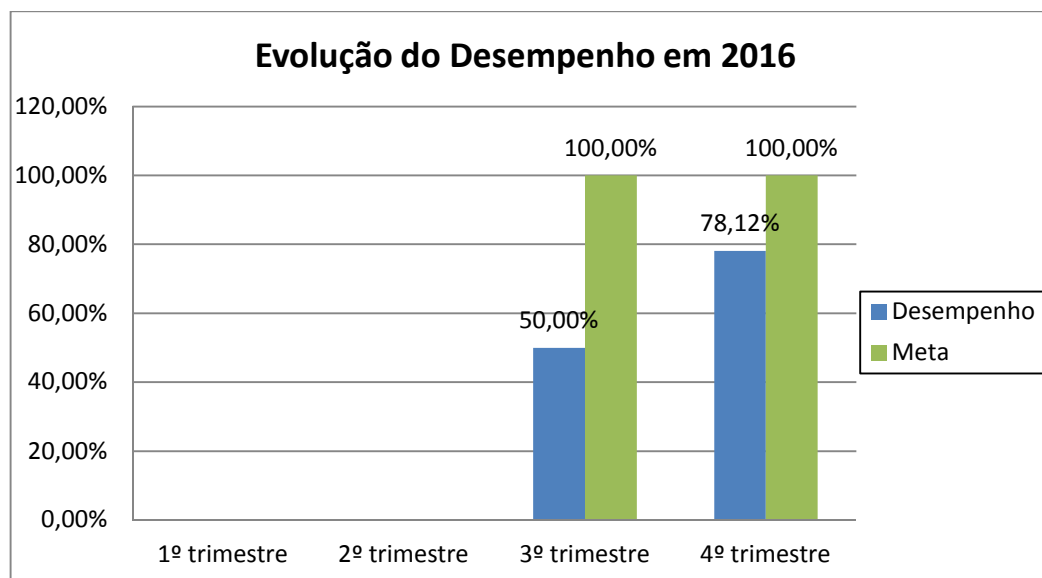
Ainda não foi possível a análise do indicador, tendo em vista que sequer foi elaborada a fórmula para sua mediação.

Ressalta-se, no entanto, que, em reunião realizada no dia 17 de janeiro de 2017, com a participação de representantes da Presidência, Vice-Presidência e Corregedoria Regional Eleitoral, além da Asplan, foram abordados os pontos que devem ser considerados para a medição deste indicador.

Dessa forma, assim que a fórmula for elaborada e constatada a possibilidade de verificação de suas variáveis, será possível a medição e, posteriormente, a análise e acompanhamento deste indicador.

OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral**Gestor do Objetivo: Presidência****Insatisfatório** Desempenho do Período: 78,12 %

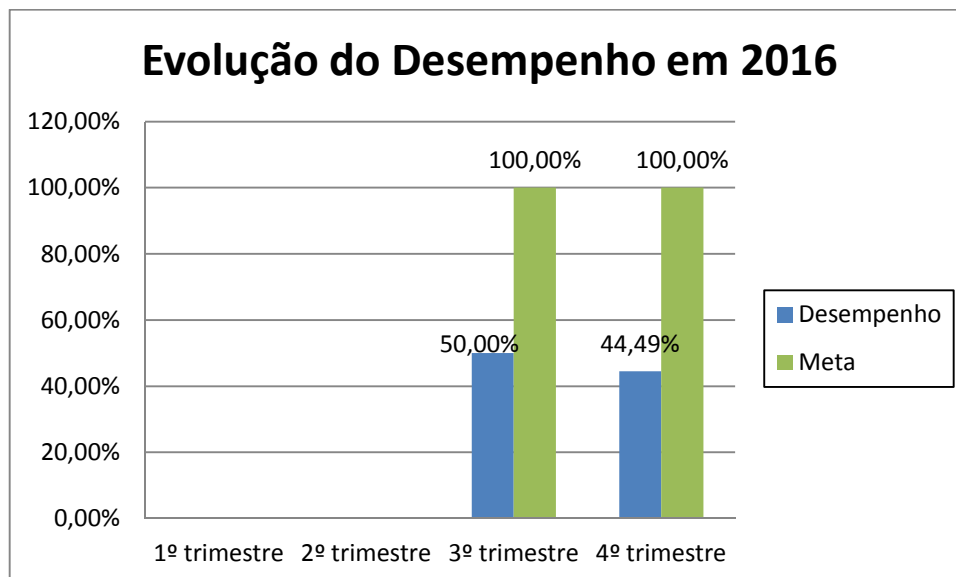
Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 04 - Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral				78,12%	Insatisfatório
IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição			20.0	44,49%	Insatisfatório
IA 24 - Percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições					Não iniciado
IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições	71,18%	80,0%	1.0	88,98%	Atenção
IA 26 - Índice de aderência ao PIE		100,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 10 - Índice de segurança da votação			30.0	69,95%	Insatisfatório
IA 27 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico	7,5%	40,0%	1.0	18,75%	Insatisfatório
IA 28 - Percentual de eleitores, com cadastro biométrico, habilitados a votar pela biometria	84,03%	91,5%	1.0	91,84%	Satisfatório
IA 29 - Percentual de urnas não substituídas	97,77%	98,5%	1.0	99,26%	Satisfatório
IE 11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral			20.0	91,2%	Satisfatório
IA 30 - Percentual de mesários voluntários	62,17%	54,0%	1.0	115,13%	Satisfatório
IA 31 - Percentual de mesários capacitados	71,61%	50,0%	1.0	143,22%	Satisfatório
IA 32 - Percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral	50,0%	10,0%	1.0	500,0%	Satisfatório
IA 33 - Percentual de zonas eleitorais capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização	51,84%	80,0%	1.0	64,80%	Insatisfatório
IE 12 - Índice de promoção da transparência			30.0	100,0%	Satisfatório
IA 34 - Índice de aderência das ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos		100,0%			Não iniciado
IA 35 - Percentual de adesão de partidos às ações de esclarecimento realizadas	87,62%	60,0%	1.0	146,03%	Satisfatório
IA 36 - Percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos	100,0%	80,0%	1.0	125,0%	Satisfatório



A unidade responsável não realizou a análise do desempenho do objetivo estratégico no período.

IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição

Insatisfatório Desempenho do Período: 44,49 %



A unidade responsável não realizou a análise do indicador estratégico no período.

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

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições

Atenção Desempenho do Período: 88,98 %

O resultado final de 71,18% na execução planejada (aderência) do orçamento de pleitos, após o fechamento do quarto trimestre, foi influenciado pela aprovação da emenda constitucional 95/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal, proporcionando aos Regionais adequações em seus orçamentos visando minimizar os reflexos de seus dispositivos.

O decréscimo no montante do orçamento planejado, destinado às Eleições, em relação ao trimestre anterior decorreu da estratégia da administração de priorizar a execução do orçamento ordinário em detrimento ao de pleitos com vistas a mitigar os efeitos da supracitada PEC nos próximos anos conforme explicitado na análise do trimestre anterior.

Igualmente ao orçamento ordinário, o resultado deste indicador também foi impactado por conta dos cancelamentos nos saldos dos empenhos decorrentes de sobras orçamentárias não utilizadas pelas unidades gestoras responsáveis.

Em decorrência da situação atípica descrita acima consideramos prejudicada uma análise mais precisa do objetivo, inviabilizando um exame relativo ao aspecto pontual das despesas que repercutiram de forma negativa no resultado do referido indicador.

Considerando o índice de execução planejada (aderência) alcançado de 71,18% no trimestre, avaliamos o resultado como satisfatório para a meta proposta de 80%, tendo em vista a influência do cenário extremamente restritivo no exercício de 2016.

Por fim, ratificamos como adequadas as metas propostas até 2020, com vistas a assegurar uma evolução gradativa e contínua na excelência do objetivo.

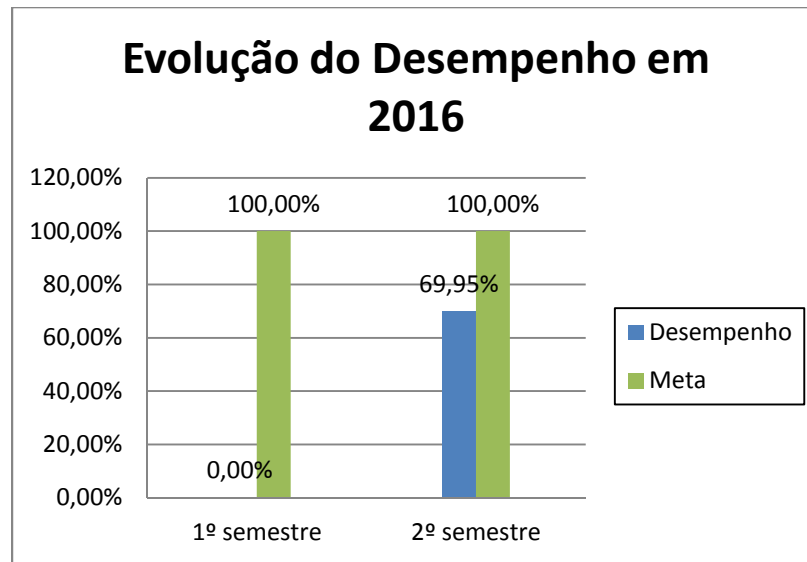
IA 26 - Índice de aderência ao PIE

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade responsável não realizou a análise do indicador de apoio no período

IE 10 - Índice de segurança da votação

Insatisfatório Desempenho do Período: 69,95 %



A unidade responsável não realizou a análise do indicador estratégico no período.

*IA 27 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico***Insatisfatório** Desempenho do Período: 18,75 %

A unidade responsável não realizou a análise do indicador de apoio no período.

*IA 28 - Percentual de eleitores, com cadastro biométrico, habilitados a votar pela biometria***Satisfatório** Desempenho do Período: 91,84 %

Segundo os dados, o percentual de eleitores com cadastro biométrico habilitados a votar pela biometria está abaixo do previsto. O não atendimento da meta deste indicador poderá causar impacto no IE 10 e no OE 04. Para entender a razão deste desempenho algumas variáveis devem ser analisadas, como coleta de digitais executada de forma inadequada no momento do atendimento, operação incorreta do mesário no momento da habilitação do eleitor ou modelo de urna utilizado na votação.

O procedimento de coleta de digitais requer habilidade e paciência do operador, pois é necessário capturar os dez dedos do eleitor. Muitos fatores colaboram para um resultado ineficaz nesta operação: eleitor com dedos danificados ou em idade avançada, inexperiência ou falta de treinamento do operador e instabilidade do sistema, que obriga a repetição da operação por diversas vezes. Este último item tem ocorrido com certa frequência, o que causa irritação e impaciência, tanto ao operador, quanto ao eleitor, já que há um tempo determinado para o atendimento, devido à utilização do sistema de agendamento. Por essa razão, quando a operação precisa ser realizada diversas vezes devido à instabilidade do sistema, podem ocorrer algumas coletas sem o nível de precisão necessário. Para resolver este problema, a equipe da STI do TRE-RJ tem entrado em contato frequentemente com o TSE para que o *software* de biometria torne-se estável. Cabe ressaltar que esta instabilidade atinge todos os tribunais regionais eleitorais do país.

Um bom treinamento dirigido aos mesários também poderá ajudar a melhorar o desempenho deste indicador, evitando procedimentos indevidos na habilitação biométrica do eleitor. Sugiro que nos treinamentos de multiplicadores de mesários ministrados pela Corregedoria aos cartórios eleitorais, assim como nos treinamentos destes aos mesários, seja dada mais ênfase na necessidade da habilitação biométrica, reforçando assim a segurança da votação.

Entretanto, tudo indica que o principal motivo para o percentual de 84,03% seja o modelo de urna utilizado. No estado do Rio de Janeiro, praticamente todas as seções com biometria utilizaram o modelo de urna 2010. Quando verificadas as estatísticas no cenário nacional, chegamos aos percentuais abaixo, por modelo de urna. Os números entre parênteses demonstram o total de eleitores com identificação biométrica. O modelo 2006 foi descartado, por ter sido utilizado por menos de 2.000 eleitores:

1º TURNO:

2008 - 93,6% (547.457 eleitores)
2009 - 85,2% (12.549.741 eleitores)
2010 - 84,7% (9.101.143 eleitores)
2011 - 92,7% (2.104.284 eleitores)
2013 - 93,3% (2.953.228 eleitores)
2015 - 94,1% (7.264.927 eleitores)

2º TURNO:

2008 - 93,6% (2.087 eleitores)
2009 - 87,0% (2.460.886 eleitores)
2010 - 87,2% (2.044.818 eleitores)
2011 - 94,5% (278.985 eleitores)
2013 - 94,2% (444.345 eleitores)
2015 - 94,7% (3.880.555 eleitores)

Como se pode perceber, o percentual do Rio de Janeiro (84,03%) ficou compatível com a média nacional do modelo de urna 2010 (84,7%, no 1º turno, e 87,2%, no segundo turno). Esta informação será repassada à COLOG, unidade responsável pela distribuição das urnas eletrônicas, para que seja avaliada a possibilidade de utilização, nas próximas eleições, de urnas modelo 2015 ou mais recente nas seções biométricas, aumentando a probabilidade de alcance da meta.

IA 29 - Percentual de urnas não substituídas**Satisfatório** Desempenho do Período: 99,26 %

Para a preparação da análise do indicador foram consultados os dados de substituição de urna de todo o país, disponibilizados pelo TSE no seu *Oracle Interactive Business Intelligence Dashboard (BI)*, separados por modelo e por estado.

Analisando os percentuais de substituições por modelo de urna no TRE-RJ comparativamente com a média nacional no 1º turno, verifica-se o seguinte:

1. As urnas modelo 2013 e 2015 no TRE-RJ apresentaram índices melhores que as médias nacionais para os respectivos modelos:

MODELO - UE2013 / UE2015

TRE-RJ - 0,484% / 0,347%

BRASIL - 1,620% / 0,387%

2. As urnas modelo 2009 e 2010 no TRE-RJ apresentaram índices muito piores que as médias nacionais para os respectivos modelos:

MODELO - UE2009 / UE2010

TRE-RJ - 3,988% / 8,937%

BRASIL - 1,703% / 1,897%

As diferenças nos índices, menores para as urnas mais novas e muito maiores para as urnas mais antigas, podem indicar que houve algum fator relativo ao processo de guarda e conservação das urnas que influenciou negativamente o desempenho dos equipamentos.

Destaca-se como hipótese para o desempenho abaixo do esperado das urnas mais antigas o fato das urnas do TRE-RJ não terem passado pelo processo de conservação durante o período não eleitoral compreendido entre as Eleições 2014 e 2016.

Isso ocorreu em função das causas que seguem listadas abaixo:

1. Processo nº 177.924/2014: O referido processo, que chegou a fase de recurso no TSE, manteve todas as urnas eletrônicas utilizadas nas Eleições 2016 *sub judice* até o dia 25/06/15, quando houve a decisão liberando os equipamentos para realização do processo de conservação.

2. Auditoria do PSDB: Além do processo acima, parte das urnas eletrônicas ficaram apartadas até final de maio de 2015 em função da solicitação de auditoria do PSDB.

3. Encerramento contratual: Após a liberação das urnas em 25/06/15, solicitou-se à empresa contratada junto ao TSE para que iniciasse a conservação das urnas até a data de término do

contrato (05/08/15), porém a mesma não atendeu à solicitação, utilizando os prazos que tinha para início de atendimento das solicitações para postergar a realização das atividades de conservação.

4. Descentralização da contratação: O TSE informou que faria a descentralização da referida contratação para os Regionais o que gerou a necessidade de realização de todo o processo de contratação à luz da Resolução CNJ nº182/2013, somente finalizado em 11/06/2016 com a assinatura do Contrato TRE-RJ nº37/2016 de prestação de serviços de conservação de urnas.

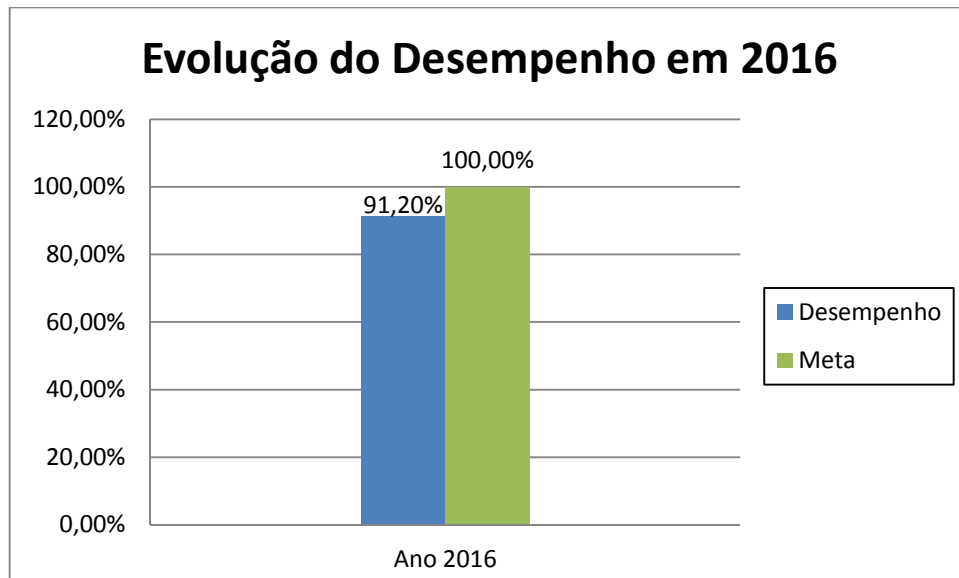
Outro fator que pode ter influenciado o alto índice de substituições para as urnas mais antigas se refere à mão de obra de suporte. Como houve atraso no início da execução da contratação de Técnicos de Urna, prevista para meados de agosto e só iniciada em 15 de setembro, muitos técnicos não foram capacitados adequadamente para as atividades de análise dos problemas que ocorreriam nas urnas no dia da eleição. Assim, imagina-se que nos casos das urnas mais antigas, que já causam maior preocupação por apresentarem maior índice de problemas, muitos técnicos adotaram a solução mais fácil de trocar a urna para todos os problemas encontrados. Assim, mesmo problemas mais simples, como papel embolado, bateria descarregada, impressora com mau contato etc., foram resolvidos com a substituição da urna.

Para 2018, considerando a vigência do Contrato TRE-RJ nº 37/2016 de conservação de urnas por 24 meses, as urnas estarão sendo exercitadas por todo o período não eleitoral, eliminando-se assim uma das hipóteses levantadas como causa para o alto índice de problemas nas urnas mais antigas.

Com relação ao fator relacionado com a mão de obra de suporte, o TRE-RJ buscará antecipar os procedimentos internos para a preparação da contratação dos Técnicos de Urna com o objetivo de permitir a adequada capacitação dos Técnicos de Urna durante o processo de preparação das urnas para as Eleições 2018.

IE 11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral

Satisfatório Desempenho do Período: 91,2 %



O indicador passou a ser anual em 08/03/2011, em decorrência da mudança no IA 32, considerando o momento de transição e a urgência de se fechar o relatório não houve tempo hábil para que se analisasse o indicador.

*IA 30 - Percentual de mesários voluntários***Satisfatório** Desempenho do Período: 115,13 %

A partir da experiência bem sucedida de 2014, por meio de parcerias com instituições de ensino superior que beneficiaram os respectivos alunos que atuaram como mesários no pleito daquele ano com horas de atividades complementares (HAC), no ano de 2016 foram renovados muitos dos acordos e foram firmadas novas parcerias, totalizando o quantitativo de sessenta e uma entidades parceiras.

Esclareça-se, por oportuno, que, muito embora o quantitativo de 2016, inferior ao de 2014, possa aparentar uma diminuição do campo de incidência das parcerias, esses números não espelham o alcance da iniciativa, uma vez que as grandes universidades foram contactadas de maneira centralizada, de forma que a resposta positiva de grandes entidades, a exemplo da Estácio de Sá e da Cândido Mendes, abrangeu a todas as suas inúmeras unidades, espalhadas por todo o Estado do Rio de Janeiro. A medida, assim, atraiu um número maior de alunos.

Foi mantido, também, o convênio celebrado com a OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), Seccional do Rio de Janeiro, atribuindo horas de estágio aos estudantes de Direito que atuaram como membros de mesas receptoras de votos nas Eleições 2016.

Releva notar que tais providências mostraram-se sobremodo eficazes na captação de mesários voluntários, já que houve um expressivo aumento do índice de cidadãos que atuaram nessa condição. Avançou-se de cerca de 52 por cento de mesários que atuaram nas eleições de 2014 voluntariamente para 64 por cento no ano de 2016.

Registre-se ainda que, no próximo ano, pretende-se realizar um concurso que fomenta ainda mais a arregimentação de mesários que venham a atuar de forma voluntária no pleito de 2018. Acredita-se que, por tratar-se de ano não eleitoral, o certame pode ser realizado com maior possibilidade de organização, inclusive através da participação dos cartórios, sobretudo no que se refere à comunicação com todos os seus eleitores, tanto com os que já atuam como mesários quanto aqueles que nunca atuaram na função.

Registre-se por fim que, as variáveis foram calculadas a partir de consulta aos 249 cartórios eleitorais por meio do sistema Avalon.

IA 31 - Percentual de mesários capacitados**Satisfatório** Desempenho do Período: 143,22 %

Trata-se de indicador incluído no glossário de indicadores 2016-2021, não possuindo, assim, histórico de medições. Porém, cabe ressaltar o aumento expressivo da procura ao treinamento online "Mesários na Internet" com a participação de 202 cartórios e mais de 12.000 mesários (sendo quase 11.000 concludentes), provavelmente por conta da novidade da atribuição de dois dias de folgas aos que concluíram o treinamento, implementada no pleito de 2016. Em 2014, 60 ZEs aderiram ao projeto, com aproximadamente 2.500 concludentes.

Tendo em vista que a mesa receptora de votos é composta por 4 mesários e que, normalmente, os cartórios treinam presencialmente os presidentes e 1º mesários, o índice alcançado neste ano (mais de 70%) indica a observância ao disposto na ficha: "No mínimo serão treinados o Presidente e o Primeiro Mesário de cada seção".

Registre-se, por fim, que as variáveis foram calculadas a partir de consulta aos 249 cartórios eleitorais por meio do sistema Avalon. Para efeito de cálculo do indicador foram consideradas as modalidades de treinamento on-line e presencial, conforme disposto na ficha do indicador.

IA 32 - Percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral**Satisfatório** Desempenho do Período: 500 %

A primeira análise sobre o alcance da meta de 10% prevista para 2016 deve levar em consideração que foi realizado um curso de atualização de matéria eleitoral no início do ano, em razão da nova legislação que alterou substancialmente as regras para os pleitos municipais. O referido curso foi realizado pela Presidência e pela EMERJ e contou com a participação de magistrados eleitorais em razão do Aviso GP nº 09/2016.

De acordo com as informações encaminhadas pela Assessoria Administrativa da Presidência, foram convocados para o curso 128 magistrados, sendo que 68 juízes foram convocados para realizarem o curso presencial, em duas turmas, e 60 magistrados foram convocados para realizarem o curso a distância, distribuídos pelos núcleos de Angra dos Reis, Barra Mansa, Cabo Frio, Campos, Itaperuna, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Teresópolis, Valença e Volta Redonda.

No âmbito desta EJE, inclusive, em razão do Plano Diretor da Estratégia e do Plano Anual de Capacitação regulamentado pela Res. TRE nº 975/2016, um planejamento pedagógico específico para os magistrados de primeiro e segundo graus será desenvolvido, cujas ações contribuirão para o alcance das metas previstas para 2017 e 2018.

*IA 33 - Percentual de zonas eleitorais capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização***Insatisfatório** Desempenho do Período: 64,8 %

Importante ter claro, de início, que os baixos índices alcançados nos treinamentos de Fiscalização da Propaganda e Registro de Candidaturas se devem ao período de realização dos treinamentos e definição de utilização da modalidade presencial.

Os treinamentos ocorreram no 1º semestre de 2016, ou seja, antes desta Seção ter ciência do disposto na ficha do indicador: "Serão consideradas zonas capacitadas aquelas que tiverem pelo menos 2 servidores capacitados".

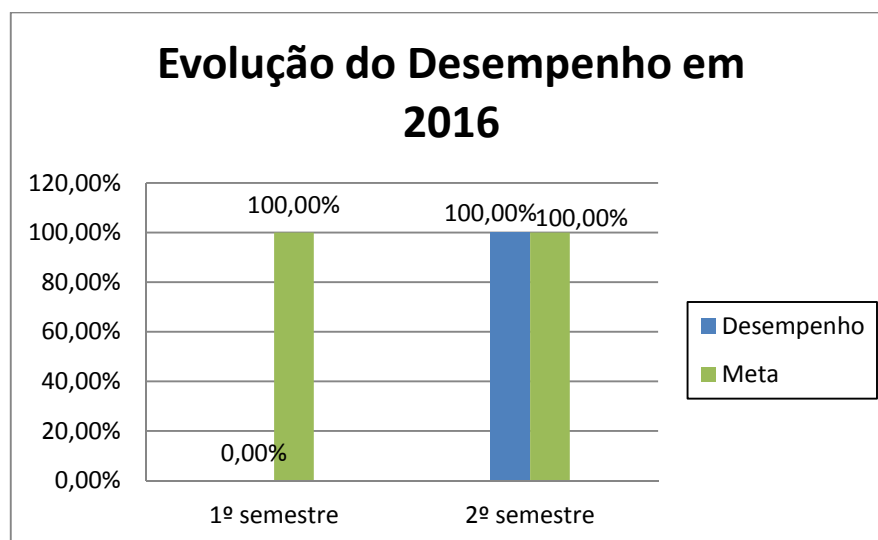
Dessa forma, como em outras eleições, houve a convocação de apenas um servidor de cada cartório. Por restrições orçamentárias, os pedidos de vagas extras só foram deferidos se não gerassem diárias ou, caso gerassem, que mostrassem forte justificativa para os seus deferimentos.

O treinamento de prestação de contas, apesar de presencial, ocorreu após a aprovação do Glossário de indicadores e com sobra orçamentária de diárias. Assim, visando a otimização do orçamento, optou-se pela realização de turmas em 3 polos (Volta Redonda, Campos e Itaperuna) e turmas na Sede. As quatro zonas consideradas não treinadas, justificaram a impossibilidade de comparecimento do segundo servidor por questões de lotação de pessoal.

O treinamento de representação foi à distância e o critério utilizado no indicador foi cumprido sem maiores problemas.

IE 12 - Índice de promoção da transparência

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



A análise do IE 12 (Índice de promoção da transparência) não considera o IA 34 (Índice de aderência das ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos), que será analisado a partir de julho de 2018.

Os demais indicadores de apoio IA 35 (Percentual de adesão de partidos às ações de esclarecimento realizadas) e IA 36 (Percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos) apresentaram resultado satisfatório e superaram, inclusive, a meta prevista para o ano de 2020.

Por esta razão, deve ser avaliada a possibilidade de rever a meta, para que a sua persecução se torne mais desafiadora.

Observa-se, ainda, na própria definição dos IA 35 e IA 36, que o segundo pressupõe um planejamento, que é dispensado para o primeiro. Assim, para evitar a possibilidade de fracasso do indicador, seria importante que as ações de ambos fossem planejadas com a devida antecedência.

Cabe ressaltar que, por meio dessas ações de esclarecimento, percebeu-se que um grande número de partidos esclarecidos fortalece a segurança e a transparência do processo eleitoral, uma vez que as ações fomentam a participação e instruem os atores sobre o processo eleitoral.

IA 34 - Índice de aderência das ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos

Não iniciado Desempenho do Período: período de análise não iniciado.

IA 35 - Percentual de adesão de partidos às ações de esclarecimento realizadas

Satisfatório Desempenho do Período: 146,03 %

O IA 35 (Percentual de adesão de partidos às ações de esclarecimento realizadas) apresentou resultado satisfatório, bem acima da meta estabelecida para o período. Na verdade, a meta prevista para o ano de 2020 já foi atingida.

Por meio dessas ações de esclarecimento percebeu-se que um grande número de partidos esclarecidos fortalece a segurança e a transparência do processo eleitoral, uma vez que as ações fomentam a discussão sobre os procedimentos eleitorais e instruem os atores sobre os processos.

Importante destacar que a medição considerou as ações realizadas que, no entanto, não foram objeto de planejamento prévio. Percebe-se que, para uma análise da real situação do indicador e para mitigar os riscos, seria recomendável que as ações fossem planejadas com antecedência.

Cabe ressaltar também que, diante do desempenho apresentado, pode ser necessária a revisão da meta, para que a sua persecução se torne mais desafiadora.

IA 36 - Percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos

Satisfatório Desempenho do Período: 125 %

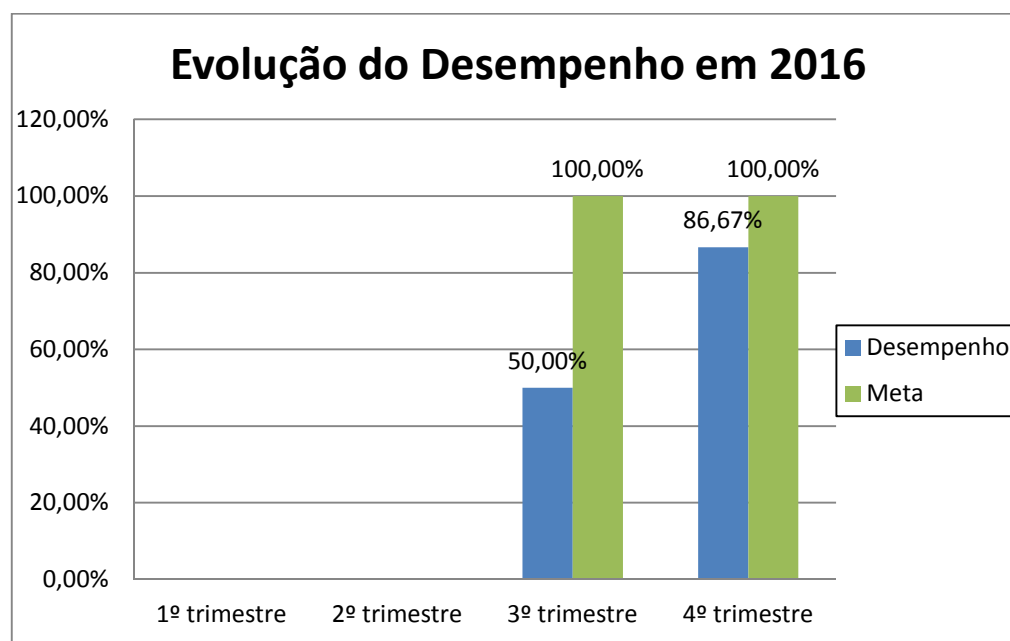
Todas as sete ações previstas para o segundo semestre de 2016 no Plano de Comunicação Social para o Público Externo foram executadas. As campanhas Mitos Eleitorais, Segurança da Urna, Eleitor Pergunta, Esclarecimentos ao Eleitor (do TSE) e Título em Dia, assim como a divulgação do calendário eleitoral e da votação paralela, foram divulgadas não apenas no site do Tribunal, por meio de notas, mas principalmente na página oficial do TRE-RJ nas redes sociais Facebook e Twitter. As ações tiveram como objetivo levar, de forma clara e objetiva, informações úteis aos eleitores sobre o processo eleitoral. O percentual registrado ficou acima da meta de 80% para 2016, prevista no Glossário de Indicadores de Desempenho.

OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo

Gestor do Objetivo: Presidência

Atenção Desempenho do Período: 86,67 %

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 05 - Aprimorar a comunicação com o público externo				86,67%	Atenção
IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo			40.0	66,67%	Insatisfatório
IA 37 - Índice de estruturação dos canais de comunicação	0,0%	50,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação	188,02%	50,0%	1.0	376,05%	Satisfatório
IA 39 - Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação	100,0%	100,0%	1.0	100,0%	Satisfatório
IE 14 - Índice de gestão da comunicação			40.0	100,0%	Satisfatório
IA 40 - Índice de aderência ao Plano de Comunicação com o Público Externo	88,89%	70,0%	1.0	126,99%	Satisfatório
IA 41 - Índice de inserções positivas na mídia	98,61%	95,0%	1.0	103,80%	Satisfatório
IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 42 - Índice de estruturação da relação institucional com a mídia	33,33%	30,0%	1.0	111,1%	Satisfatório
IA 43 - Índice de aderência ao plano de relacionamento com a mídia	100,0%	70,0%	1.0	142,86%	Satisfatório



O desempenho do OE 05 (Aprimorar a comunicação com o público externo) indica haver necessidade de melhorar o resultado do IE 13 (Índice de adequação da comunicação com o público externo), pelos motivos expostos na análise do referido indicador, no sentido de que os canais de comunicação do Tribunal estão em funcionamento e estruturados (Ouvidoria, Central de Atendimento Telefônico, mídias sociais, fale conosco e o sitio eletrônico do Tribunal), mas precisam de aprimoramentos, como a integração entre eles, a criação de regras para padronização das informações prestadas pelas diversas unidades do Tribunal, a realização de esclarecimento ao público externo, quanto à sua correta utilização e a implantação de sistemas que possibilitem a avaliação de todos os serviços pelo usuário, sem prejuízo do aprimoramento da forma de avaliação hoje existente com relação aos usuários de internet. Nesse aspecto, cabe ressaltar que algumas melhorias já estão sendo implementadas.

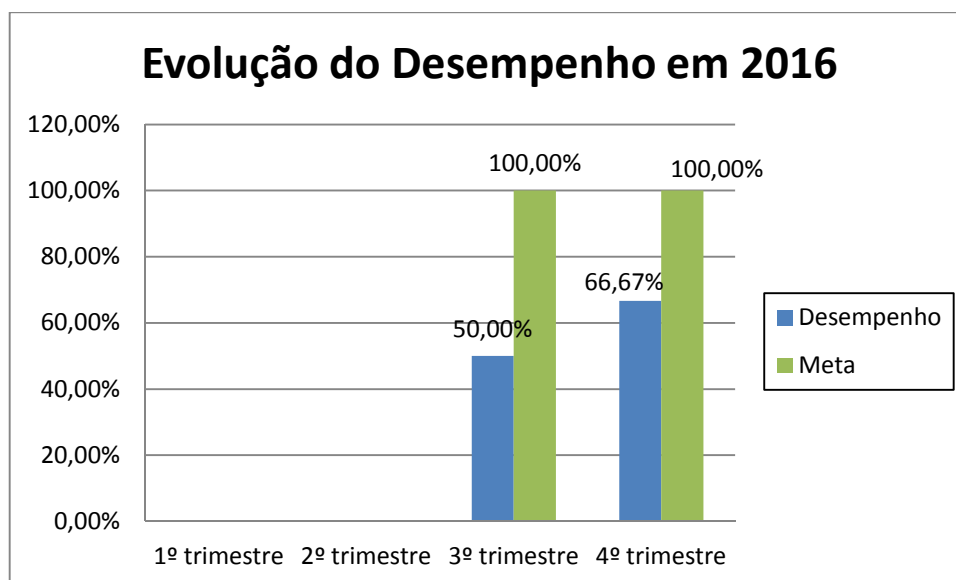
Com relação ao IE 14 (Índice de gestão da comunicação), vale destacar que a ausência de contratação de prestação de serviço de *clipping* prejudica a realização de uma análise adequada, conforme ressaltado na análise do indicador. Outro problema relatado é a carência de mão de obra qualificada para a produção de material gráfico, especialmente vídeos.

O IE 15 (Índice de relacionamento institucional com a mídia) teve desempenho satisfatório, entretanto foi citada em sua análise a necessidade de definir as diretrizes as regras da avaliação e monitoramento do desempenho, que são tarefas diretamente relacionadas à política de comunicação institucional.

Apesar dos problemas relatados, não se verificam riscos quanto ao objetivo. Percebe-se que o Tribunal evoluiu em relação à comunicação com o público externo, mas ações devem ser implementadas para que haja um crescente aumento no desempenho, sendo crucial aprimorar o gerenciamento dos canais de comunicação hoje existentes.

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

Insatisfatório Desempenho do Período: 66,67 %



Os canais de comunicação com o público externo (Ouvidoria, Central de Atendimento Telefônico, mídias sociais, fale conosco e o sitio eletrônico do Tribunal) já estão em funcionamento e devidamente estruturados, embora com algumas pendências. Entretanto, como bem observado quanto ao IA 37 (Índice de estruturação dos canais de comunicação), percebe-se a necessidade de integrar os canais, bem como padronizar a prestação da informação e esclarecer melhor o público externo quanto à sua correta utilização.

Com relação ao IA 38 (Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação), que apresentou desempenho satisfatório, cabe registrar que a satisfação do cliente continua considerando, exclusivamente, as avaliações dos usuários da internet. Os demais usuários ainda não possuem canal adequado para avaliação do serviço, cuja implementação ocorrerá nos termos da iniciativa estratégica "Central de Atendimento Telefônico ao Eleitor - CAT", prevista no Plano Diretor.

Vale observar também que menos de 1% dos usuários avaliaram o sistema e essa quantidade deve ser incrementada, para que o resultado efetivamente represente a impressão dos clientes.

O IA39 (Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação) apresentou desempenho satisfatório, uma vez que as 2 demandas recebidas foram integralmente atendidas no prazo. No entanto, verifica-se que a quantidade de solicitações é muito baixa, e pode ser consequência do desconhecimento e de desinteresse, tanto do público interno, quanto externo.

Com relação ao público interno, a Ouvidoria lançou a cartilha da Ouvidoria, com o objetivo de esclarecer as dúvidas relacionadas aos serviços prestados e o público externo será objeto de ações de divulgação que estão sendo planejadas pela unidade, conforme explicitado na análise do presente indicador.

Como resultado dessas ações, espera-se um aumento nas demandas e, conseqüentemente, verifica-se a necessidade de implementar a medição automática pelo sistema, uma vez que a contagem manual pode ser inviável.

Percebe-se que o IE 13 (índice de adequação da comunicação com o público externo) contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo certo que se deve buscar, de forma continuada, maneiras de aprimorar a estrutura dos canais e a comunicação.

A princípio, não se verificam riscos graves quanto à implementação das ações de aprimoramento dos canais de comunicação com o público externo, mas a impossibilidade de medição pode ser um fator negativo. Atualmente, deve-se investir em melhorar o gerenciamento dos canais existentes.

*IA 37 - Índice de estruturação dos canais de comunicação***Insatisfatório** Desempenho do Período: 0 %

Os canais de comunicação com o público externo já existem e estão em funcionamento. Possuímos Ouvidoria, Central de Atendimento Telefônico, mídias sociais e fale conosco como canais de comunicação passiva, e o sitio eletrônico do Tribunal, um canal de comunicação ativo.

Observa-se, portanto, que o ponto nevrálgico para aprimorar a comunicação com público externo não seja falta de estrutura, mas falta de integração entre os canais, conseqüentemente, a falta de padronização na prestação da informação, e, ainda, a não utilização correta dos canais pelo público externo, o que é uma consequência da ausência de esclarecimento por parte da instituição.

Para tentar sanar esses problemas, a Ouvidoria visa implementar as seguintes ações: cartilha voltada para o público interno, remodelação da página da Ouvidoria no site do TRE/RJ e utilização pelo fale conosco do sistema da Ouvidoria.

Além dessas medidas, seria importante haver uma interação maior entre os responsáveis pelos canais de comunicação do Tribunal, para que alinhem a forma de trabalho e possam juntos apresentar insumos que possibilitem a prestação de um serviço de excelência. Sem erradicar esses problemas, ou ao menos minimizá-los consideravelmente, o TRE/RJ dificilmente alcançará o objetivo estratégico relacionado.

*IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação***Satisfatório** Desempenho do Período: 376,05 %

Mantém a análise do último período, a qual transcrevo abaixo. Acrescento apenas o canal "internet" como meio de comunicação com o público externo, o qual possui pesquisa de satisfação, cujos índices demonstraram alta satisfação do cliente externo durante o ano de 2016. A esse fato chamo a atenção aos dados da última pesquisa de satisfação, realizada no período de 1º de setembro de 2016 a 30 de setembro de 2016, cujos dados são:

- * Visitantes no site: 441.658 visitas
- * A pesquisa foi oferecida a 44.166 usuários (10% das visitas)
- * Quantos realmente responderam: 3.385 usuários

A pesquisa com o público da Internet foi avaliada como satisfatória (respostas "ótimo" ou "bom") por 86,91% dos respondentes. Isso significa que 0,76% dos visitantes da página realizaram a pesquisa, e que desses, 86,91%, consideram a página boa ou ótima, ou seja, 0,66% dos usuários da

página, um total de 2.914 pessoas, estão satisfeitos com o portal do TRE/RJ, considerando um montante de 441.658 pessoas.

Vê-se que não se possui a opinião de sequer 1% dos usuários da página, o que não garante que haja, de fato, plena satisfação do usuário externo com esse serviço. Talvez fosse o caso de considerar aumentar a proporção de usuários que são convidados a participarem da pesquisa, tendo em vista a baixa aderência do público, visando confrontar os dados ora apresentados a uma futura avaliação com mais participantes.

Seria interessante, ainda, confrontar os dados da pesquisa de satisfação do usuário externo com o a do usuário interno, uma vez que o servidor também utiliza o canal para buscar informações, e assim verificar se ambos os resultados são congruentes.

"Não existe hoje ferramenta que meça de modo fidedigno a satisfação do público externo com todos os canais de comunicação disponíveis no Tribunal, a saber, ouvidoria, cat, fale conosco, facebook.

O novo sistema da Ouvidoria possuirá a funcionalidade de pesquisa de satisfação do cliente externo. E existe a intenção de integrar no sistema da ouvidoria o fale conosco. Dessa forma, será possível passar a medir a satisfação com a prestação desses 2 serviços pelo novo sistema.

A satisfação com a CAT, no entanto, necessitaria de um procedimento diferenciado de pesquisa de satisfação, já que os atendimentos, em regra, iniciam e terminam com a ligação telefônica, diferentemente da ouvidoria e do fale conosco, que, em regra, são registros feitos via solicitação escrita, em que o *feedback* é mais propício de ser contabilizado.

Assim, a medição da satisfação do público externo com a CAT necessitaria de uma ferramenta de pesquisa de satisfação após o atendimento telefônico, automática ou realizada pelos próprios atendentes. Ou, ainda, através dos elogios feitos na ouvidoria, que, talvez, não fosse a forma mais adequada, uma vez que não mediria a satisfação relativa a todos os atendimentos realizados.

A satisfação com relação ao *facebook*, por sua vez, necessitaria de outra ferramenta específica a ser desenvolvida."

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

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %

No período, foram recebidas 2 demandas com base na lei de acesso, tendo sido atendidas integralmente e no prazo. O número reduzido pode decorrer de dois fatores: desconhecimento e desinteresse do público externo; desconhecimento do público interno.

A respeito do público externo, caberia à ouvidoria promover ações de divulgação, através de cartazes em zonas eleitorais, ou em outras instituições públicas, ou no próprio site do TRE. Com relação ao site, já há um protótipo pronto aguardando autorização para ser implementado. A respeito dos cartazes, passadas as eleições, já se pode retomar a ação, se for de interesse da Administração.

No que tange ao público interno, está em elaboração cartilha explicando as funções da ouvidoria. A previsão é que seja lançada ainda nesta Administração.

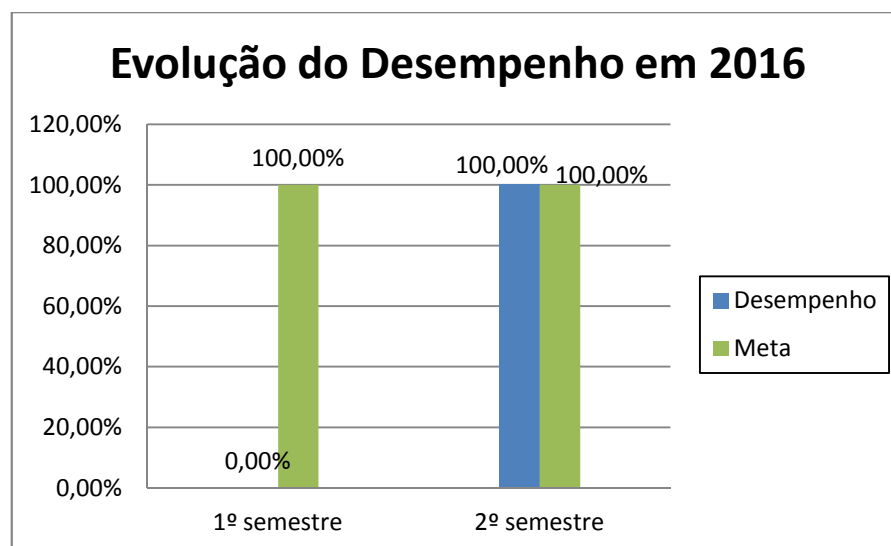
Ressalte-se que a contagem foi feita manualmente através das ocorrências registradas no sistema. Ainda não é possível realizar a contagem automática, em razão de o tipo de ocorrência "pedido de informação" ainda estar sendo utilizado pelo público externo como pedido de informações genéricas. Não se verifica, de plano, as razões para isso, ou seja, por que a ouvidoria é utilizada em vez de o fale conosco, que é o canal de comunicação ideal para prestar informações genéricas sobre serviços. No entanto, acredita-se que quando a ouvidoria e o fale conosco passarem a utilizar o mesmo sistema, esse filtro poderá ser feito automaticamente. Além disso, a integração desses dois serviços em um mesmo sistema irá aprimorar a comunicação com o público externo, já que através da análise de dados fidedignos poderão ser sugeridas e realizadas ações voltadas para a excelência no atendimento.

Outro ponto crítico que se pode observar na prática, e será tratado, é o tratamento interno das ocorrências pela ouvidoria. As demandas que fogem ao escopo da unidade devem ser consideradas inadmitidas, e encaminhadas ao canal responsável, no caso o fale conosco, o que não vem ocorrendo; essas ocorrências acabam sendo respondidas, a fim de dar celeridade ao processo, e permanecem registradas como pedidos de informação. Outro ponto diz respeito ao encaminhamento à ouvidoria de demandas direcionadas a outros setores, até pelo fale conosco, de pedidos de informação que fogem ao escopo da Lei 12.527/2011. Vê-se que isso decorre de desconhecimento dos próprios servidores do serviço prestado pela ouvidoria. Para tratar esse problema, houve a formulação da cartilha acima mencionada.

A princípio, não se verificam riscos à implementação das ações que visam o aprimoramento dos canais de comunicação com o público externo, sobretudo porque a questão atual é o melhor gerenciamento dos canais de comunicação e não carência de estrutura técnica.

IE 14 - Índice de gestão da comunicação

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Ao analisar o indicador estratégico Gestão da Comunicação referente ao segundo semestre de 2016 considerando a aderência ao Plano de Comunicação Social para o Público Externo e as inserções positivas na mídia, chega-se à conclusão de que o seu desempenho foi satisfatório.

Isso porque, com relação às matérias veiculadas sobre a Justiça Eleitoral fluminense no período, 99% das 2.173 registradas foram positivas. Esse percentual está acima, portanto, da meta de 95% estabelecida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para o setor de comunicação dos órgãos do Poder Judiciário. Vale ressaltar que 75% do total das matérias que repercutiram na mídia deveram-se à ação direta desta Assessoria de Comunicação Social (Ascom), por meio de releases enviados aos jornalistas e notícias publicadas no site do Tribunal e na página oficial do TRE-RJ nas redes sociais.

Já com relação à aderência ao Plano de Comunicação Social para o Público Externo 2016-2018, das 18 ações previstas para o período, quase 90% foram executadas em sua integralidade. A aderência ao Plano foi, portanto, superior à meta de 70% para 2016. Apenas não puderam ser executadas aquelas referentes à divulgação de iniciativas que não foram elaboradas ou concluídas pelos setores responsáveis.

Apesar de o índice de Gestão da Comunicação se apresentar satisfatório, dois pontos merecem destaque. Em primeiro lugar, a não contratação de empresa prestadora do serviço de *clipping* dificulta essa análise, uma vez que o setor não tem condições técnicas e de pessoal para fazer a "clipagem" de todas as matérias veiculadas na mídia. Outro problema é a carência de mão de obra qualificada para a produção de material gráfico e, principalmente, de vídeos, que são recursos cada vez mais usados pelas assessorias de comunicação social.

*IA 40 - Índice de aderência ao Plano de Comunicação com o Público Externo***Satisfatório** Desempenho do Período: 126,99 %

Das 18 ações previstas para o segundo semestre de 2016 no Plano de Comunicação Social para o Público Externo, 16 foram executadas em sua integralidade, o que representa 88,89% do total. As ações "Divulgação do projeto Visitas ao TRE" e "Divulgação da Revista Justiça Eleitoral em Debate, edição de dezembro" não puderam ser realizadas, tendo em vista que as iniciativas não foram elaboradas ou concluídas pelo setor responsável.

A aderência ao plano foi superior à meta estipulada para 2016, no Glossário de Indicadores de Desempenho, que é de 70%, e, portanto, contribuiu para o indicador estratégico referente à Gestão da Comunicação, ao qual está vinculado. O percentual alcançado entre julho e dezembro de 2016, inclusive, já está bem próximo da meta estipulada para 2021, que é de 90%. Sugere-se, portanto, numa futura revisão, que as metas anuais sejam um pouco mais altas, em torno de 85, 90%.

Apesar de o índice de aderência ao Plano ter sido satisfatório, uma dificuldade encontrada para a execução das tarefas previstas no documento diz respeito à falta de pessoal qualificado. Atualmente, apenas um servidor e dois estagiários têm conhecimento técnico para a produção do material gráfico (posts para as redes sociais, cartazes e banner, por exemplo). Já os vídeos, como os da Campanha Mitos Eleitorais, foram executados por estagiários, uma vez que não há servidor lotado na Assessoria de Comunicação Social com esse conhecimento. A Ascom já vem demonstrando a necessidade de treinamento dos servidores por meio dos planos institucionais de capacitação.

IA 41 - Índice de inserções positivas na mídia**Satisfatório Desempenho do Período: 103,80 %**

No segundo semestre de 2016, registrou-se um total de 2.173 matérias com citações ao TRE-RJ. A distribuição mensal desse quantitativo deu-se da seguinte maneira: junho (197); julho (238); agosto (338); setembro (396); outubro (648); novembro (238); dezembro (118). A internet foi o meio que mais divulgou notícias do tribunal, representando 69,4% (1.509) do total, seguida de veículos impressos, com 21,6% (469), TV, com 7,2% (156), e rádio, com 1,8% (39).

Os assuntos mais citados no período foram "Fiscalização de Propaganda" (655), "Decisões de 2ª Instância" (234), "Processos em Tramitação" (209) e "Registro de Candidatura" (85).

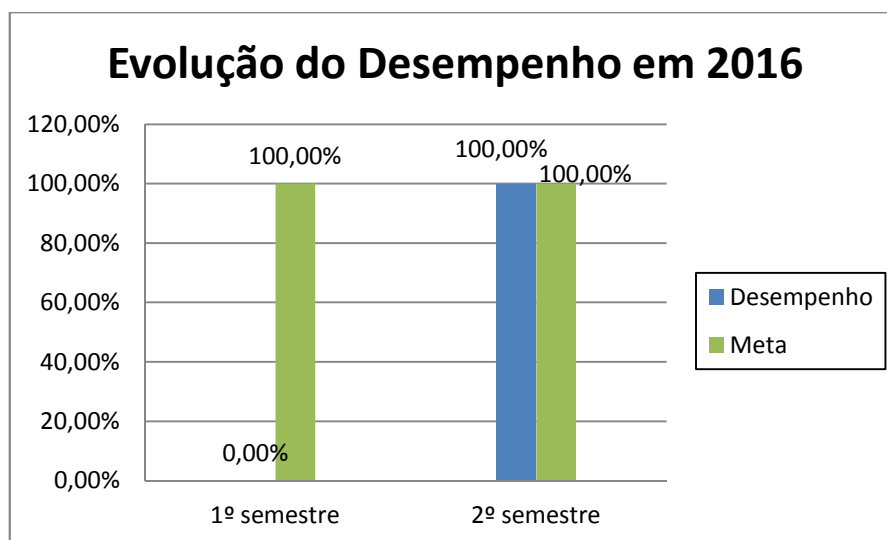
Destaque no ranking de notícias publicadas na mídia, "Fiscalização de Propaganda" foi tema que motivou ampla divulgação por esta Assessoria, em especial a atuação na Capital e os canais de denúncias. Também relacionada diretamente ao pleito municipal, "Decisões de 2ª Instância" foi um assunto com grande repercussão em razão dos julgamentos sobre registro de candidatura. Outro tema que mereceu destaque na mídia foi "Processos em Tramitação", em razão da grande repercussão da chamada "Operação Chequinho", desencadeada pelo juízo de Campos dos Goytacazes, que investiga compra de votos e fraude no município e que envolveu prisão de diversos vereadores, muitos dos quais concorriam ao pleito municipal.

Cabe mencionar que, ao longo do semestre, esta Assessoria não contou com serviço prestado por empresa de *clipping*, já que o contrato foi rescindido devido ao corte orçamentário promovido pela Administração. Desse modo, a pesquisa de matérias veiculadas na mídia foi realizada com recursos limitados, não tendo condições técnicas para fazer o clipping, por exemplo, de diversas matérias de rádio e televisão, principalmente.

Por fim, destaca-se que 75% do total das matérias que repercutiram na mídia deveram-se à ação direta desta Assessoria de Comunicação, por meio de releases enviados aos jornalistas e notícias publicadas no site do Tribunal, no Facebook e no Twitter. No segundo semestre de 2016, o índice de inserção positiva na mídia foi de 99% - acima, portanto, da meta de 95% estabelecida pelo CNJ para o setor de comunicação dos órgãos do Poder Judiciário.

IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Tendo como base os índices de aderência das ações de relacionamento com a mídia previstas no Plano de Comunicação Social para o Público Externo 2016-2018 e de estruturação da relação institucional com a mídia, o indicador estratégico de relacionamento institucional com a mídia no segundo semestre de 2016 se apresentou de forma satisfatória. Isso porque as ações previstas no Plano de Comunicação Social para o Público Externo referentes ao relacionamento com a mídia no período, que eram a disponibilização de Sala de Imprensa na sede para os jornalistas no primeiro e segundo turno e elaboração de Press Kit com informações úteis e relevantes para esse público, foram executadas.

O índice de estruturação da relação institucional com a mídia, por sua vez, ficou em 33%, percentual pouco acima da meta esperada para o período, de 30%. Isso porque o TRE-RJ realizou as ações de relacionamento com a mídia que estavam previstas para o período, mas ainda não iniciou o trabalho de definição das diretrizes e da avaliação e monitoramento do desempenho, uma vez que essas tarefas estão diretamente relacionadas a uma política de comunicação institucional, projeto que ainda não foi iniciado, por pressupor, entre outras questões, a capacitação de servidores.

*IA 42 - Índice de estruturação da relação institucional com a mídia***Satisfatório** Desempenho do Período: 111,1 %

O índice de estruturação da relação institucional com a mídia foi de 33,33% para o segundo semestre de 2016. A mensuração do indicador foi feita a partir da análise de três questões, quais sejam: (i) se o TRE-RJ possui mecanismos implantados de relacionamento com a mídia; (ii) se possui diretrizes definidas de relacionamento com a mídia; e, por fim, (iii) se avalia e monitora o desempenho e a qualidade do relacionamento da organização com a mídia.

Este Tribunal adota integralmente o primeiro ponto, uma vez que as ações que dizem respeito ao relacionamento com a mídia previstas para o segundo semestre de 2016 no Plano de Comunicação Social para o Público Externo - Sala de Imprensa e Press Kit -, ambos para as Eleições 2016, foram executadas integralmente.

No entanto, não foi iniciado o trabalho de definição das diretrizes e da avaliação e monitoramento do desempenho, uma vez que essas tarefas estão diretamente relacionadas a uma política de comunicação institucional, projeto que ainda não foi iniciado, por pressupor, entre outras questões, a capacitação de servidores.

*IA 43 - Índice de aderência ao plano de relacionamento com a mídia***Satisfatório** Desempenho do Período: 142,86 %

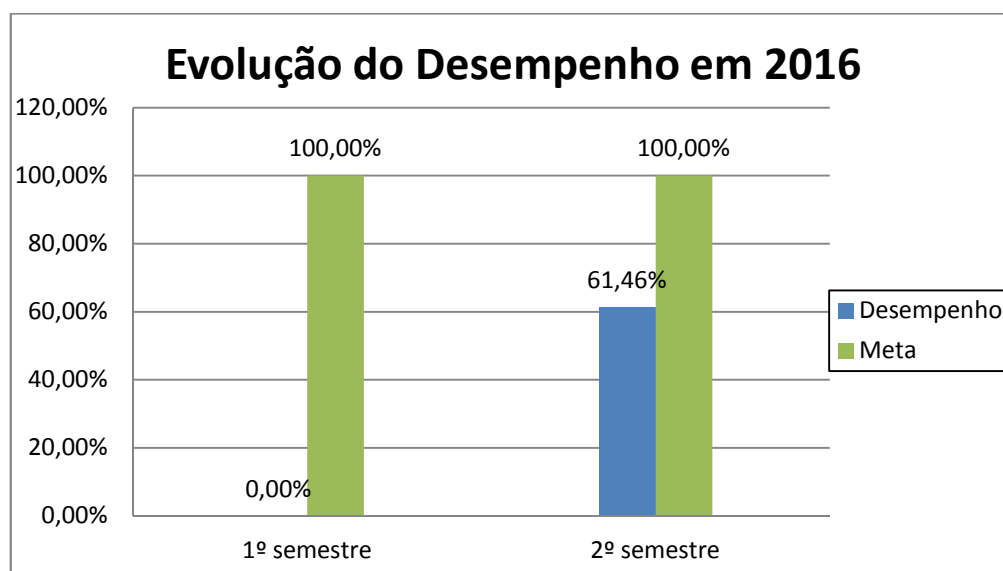
As duas ações previstas no Plano de Comunicação Social para o Público Externo referentes ao relacionamento com a mídia para o 2º semestre - disponibilização de Sala de Imprensa na sede para os jornalistas no primeiro e segundo turno e elaboração de Press Kit com informações úteis e relevantes para esse público - foram executadas. Isso representa uma aderência de 100% ao que tinha sido previsto no plano e, portanto, o índice está satisfatório.

OE 06 - Estimular o exercício consciente da cidadania

Gestor do Objetivo: Escola Judiciária Eleitoral

Insatisfatório Desempenho do Período: 61,46 %

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 06 - Estimular o exercício consciente da cidadania				61,46%	Insatisfatório
IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania			60.0	81,26%	Atenção
IA 44 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por magistrados	1432,0	750,0	1.0	190,93%	Satisfatório
IA 45 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por servidores	657,0	1500,0	1.0	43,8%	Insatisfatório
IA 46 - Pessoas alcançadas por ações informativas sobre o processo e a memória eleitorais	9716,0	1200,0	1.0	809,67%	Satisfatório
IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania			40.0	31,75%	Insatisfatório
IA 47 - Índice de aderência ao plano de ações socioeducativas	47,62%	75,0%	1.0	63,49%	Insatisfatório
IA 48 - Índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais	0,0%	100,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório



A contribuição para o alcance do presente objetivo no segundo semestre de 2016 foi prejudicado, principalmente, por duas razões: se tratar de ano eleitoral e existência de crise orçamentária. Embora o planejamento das ações de cidadania deva levar em consideração tais variáveis, ainda assim, não foi possível atingir com eficiência e efetividade a maioria das metas estabelecidas.

A ausência de regulamentação da prestação do serviço voluntário também causa prejuízo para o alcance do objetivo, pois o planejamento não será profícuo se continuar a haver a

possibilidade de livre desligamento de colaborador, seja este Zona Eleitoral ou servidor da Sede. O desligamento a qualquer tempo, sem previsão de substituição ou alternativa equivalente, sobrecarrega a EJE e pode acarretar no prejuízo da imagem do Tribunal, quando há a inevitável necessidade de cancelamento da ação junto à instituição de ensino.

Por outro lado, destaca-se o benéfico efeito do desempenho do IA 46, cujas metas foram extraordinariamente superadas, graças ao alto número de acessos à Página dos Dados Históricos e à página da CEMEL, o que demonstra a demanda da sociedade por informações eleitorais fidedignas e transparentes.

E, ainda, levando-se em consideração que o objetivo é contribuir para o incentivo da reflexão crítica do cidadão também sobre sua participação como protagonista no processo democrático, por meio, inclusive, da ampla disseminação de informações sobre o processo eleitoral, é extremamente relevante atentar para o IE 12 - índice de Promoção da Transparência, pois as ações relacionadas no IA 36, de responsabilidade da ASCOM, contribuem, e muito, para o presente objetivo. Ações como as campanhas Mitos Eleitorais, Segurança da Urna, Eleitor Pergunta, assim como a divulgação do calendário eleitoral e da votação paralela, tiveram como objetivo levar, de forma clara e objetiva, informações úteis aos eleitores sobre o processo eleitoral, conforme consignado na análise do referido indicador, e constituíram genuínas ações de estímulo do exercício da cidadania.

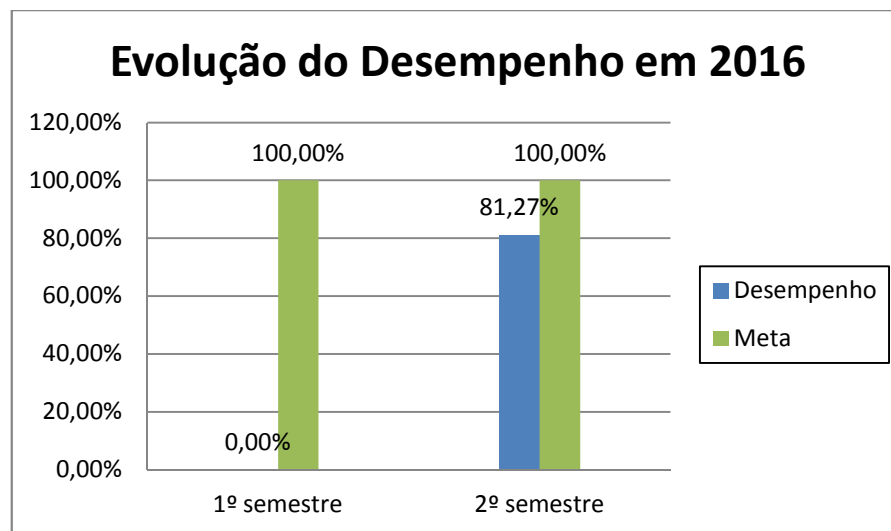
Ao contribuir para fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral, a ASCOM, através de tais ações está, indubitavelmente, contribuindo também para estimular o exercício consciente da cidadania, pois pessoas estão sendo alcançadas por ações informativas sobre o processo eleitoral. Esta é, justamente, a descrição do IA 46.

Assim, é recomendável estudo para criação de nova variável para o IA 46 que reflita a atuação da ASCOM dentro do contexto ora explanado. Sugere-se a seguinte variável: NAcInfo, onde NAcInfo é o número de acessos às informações sobre o processo eleitoral veiculadas pelas redes sociais.

Em última análise, o que se constata é a existência, em algumas ações relacionadas no Plano de Comunicação com o Público Externo, de verdadeiro estímulo do exercício consciente da cidadania que deve ser medido como contribuição para o alcance do presente objetivo. Ressalta-se, por oportuno, a necessária análise quanto: a) à viabilidade da medição b) à possibilidade de medição automática.

IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania

Atenção Desempenho do Período: 81,27 %



O desempenho de 81,26% é considerado promissor, diante do panorama geral que se impôs à EJE em 2016. Apesar das dificuldades orçamentárias enfrentadas por todas as unidades do Tribunal logo no primeiro semestre, principalmente a interrupção do apoio dado pela Seção de Transporte à EJE, considerado como efeito colateral, a meta de alunos alcançados pelo Programa TRE vai à Escola foi superada (IA 44). O mesmo ocorreu com o indicador IA 46, cuja análise realizada pela SEGDOC demonstra as causas de sucesso, sem olvidar de apontar necessárias melhorias e pontos de atenção para o melhor desempenho do indicador.

Com relação ao desempenho do IA 45, mais uma vez percebeu-se a deficiência de atuação do Programa Eleitor do Futuro em ano eleitoral, motivo pelo qual neste ano de 2017 será aplicada uma nova sistemática de atuação, cujo êxito, se ocorrer, apontará para a necessária revisão de metas e período de medição deste indicador. Entretanto, há que se registrar como risco, a ausência de regulamentação do serviço voluntário por parte dos servidores.

*IA 44 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por magistrados***Satisfatório** Desempenho do Período: 190,93 %

Em que pese ao fato das dificuldades orçamentárias do primeiro semestre de 2016 terem sido determinantes para o não atendimento da demanda planejada para o período, foram alcançadas, somente no segundo semestre, 1.432 pessoas. Os juízes eleitorais, mediante palestras do Programa TRE vai à Escola, atenderam estudantes nos municípios do Rio de Janeiro, Magé, Paraty, Cabo Frio, Rio das Flores, Nova Friburgo, São Fidélis e Niterói. Considera-se, assim, o desempenho do presente indicador satisfatório, tendo em vista que a meta prevista para 2016 foi de 1.500 pessoas e o Programa alcançou, no ano, o total de 1552 pessoas.

*IA 45 - Pessoas alcançadas por ações socioeducativas conduzidas por servidores***Insatisfatório** Desempenho do Período: 43,8%

A meta do Programa Eleitor do Futuro para 2016 foi de 1.500 estudantes. No ano todo, foram alcançadas apenas 657 pessoas. A principal dificuldade ainda é a inversa proporção demanda x recursos, em razão do ano eleitoral. Por se tratar de serviço voluntário não regulamentado, poucos são os servidores que efetivamente atuaram, embora proposta de regulamentação já tenha sido apresentada, quando da conclusão do projeto reconhecimento do serviço voluntário em ações de cidadania.

A própria EJE também não pode atuar de maneira mais efetiva, em razão do quadro reduzido de servidores e das dificuldades orçamentárias que inviabilizaram o apoio do setor de transportes junto aos servidores e magistrados voluntários das ações de cidadania. Registra-se, por oportuno, que o setor de transporte pôde atender a partir de 11 de novembro, porém, não foi possível reagendar de maneira conciliável as datas disponíveis com a agenda dos magistrados, razão pela qual, muitas das escolas foram atendidas pelo Programa Eleitor do Futuro e o resultado desses atendimentos proporcionou o alcance dos 657 alunos objetos deste indicador.

IA 46 - Pessoas alcançadas por ações informativas sobre o processo e a memória eleitorais

Satisfatório Desempenho do Período: 809,67%

De acordo com o desempenho do indicador, verificou-se que não somente a meta foi atingida, mas que se obteve um desempenho superior em oito vezes a previsão anual para 2016.

Ao efetuar a análise dos dados, o desempenho alcançado superou em muito as expectativas traçadas. O alto número de acesso à Página dos Dados Históricos e à página da CEMEL demonstram a demanda da sociedade por informações. Verifica-se que o aumento do número de acessos virtuais tem relação inversa com a quantidade de consultas através dos diversos canais de solicitação direta ao TRE/RJ (email, telefone e/ou presença física nas unidades Arquivo, Biblioteca, CEMEL, Ouvidoria, SEGDOC e SEADES). Ou seja, quanto maior o número de acessos, menor a quantidade de pessoas que se dirigem às unidades do TRE/RJ em busca de informação. Em outras palavras, quanto mais informações disponibilizadas na página oficial do TRE/RJ, menor a demanda por atendimentos individuais dirigidas ao Tribunal.

Já com relação à variável PAAIPMERC do número de pessoas alcançadas pelas ações informativas/eventos sobre o processo e memória eleitorais realizadas pela CEMEL, cujo quantitativo esteve zerado em todos os meses do 2º semestre de 2016, vale registrar que, além do plano de ações da CEMEL ser bianual, o período eleitoral teve influência direta na ausência de projetos, devido principalmente ao envolvimento dos componentes da CEMEL nos trabalhos preparativos das eleições. A realização das eleições e a redução do número de servidores da CEMEL inviabilizaram a proposição e realização de projetos, conforme as informações disponibilizadas pela CEMEL no indicador de apoio IA 48.

O desempenho extraordinário alcançado pelo indicador de apoio IA 46 provou a utilidade das informações sobre a Justiça Eleitoral para o público externo e interno (histórico das eleições, legislação eleitoral, dados eleitorais fidedignos, transparentes e em tempo real, documentos digitalizados). A Página dos Dados Históricos, embora tenha sido uma iniciativa pioneira, assim como a Página da CEMEL, ainda estão muito aquém das suas possibilidades de fornecer informações. Ainda há muitos dados e documentos que precisam de tratamento, informações em bancos de dados que necessitam de integração e esforços de diversas unidades que ainda carecem de coordenação. Eleições são nossa atividade fim, e suas informações devem estar disponíveis e acessíveis. Independente do desempenho do indicador I46 acima das projeções feitas, pela importância do tema, é necessária uma revisão e reestruturação da página dos dados históricos e do portal da CEMEL para que estes estejam em condições de atender de forma satisfatória às demandas do público interno e externo.

Assim, os seguintes procedimentos são importantes para o contínuo desenvolvimento e atualização das páginas:

- disponibilização de pessoal para a SEGDOC, unidade responsável pela gestão da página, pela coleta de dados (eleições anteriores a 1994) e pela organização das informações no portal;

- elaboração de projeto para reestruturação e melhoria da página com a participação das unidades responsáveis pelas informações disponibilizadas, no intuito de estabelecer um procedimento estruturado e continuado com relação ao seu conteúdo. Com a reestruturação da página, adequando-a aos critérios de acessibilidade previstos para o governo federal, podemos adotar outros procedimentos para promover o acesso de forma organizada, como por exemplo: agrupar os documentos de acordo com as opções de busca, identificar o índice de utilização e visualização de cada item da página, estabelecer critérios ágeis e fáceis de navegação e busca conforme público alvo, incitando no público interesse e curiosidade em pesquisar informações na página.

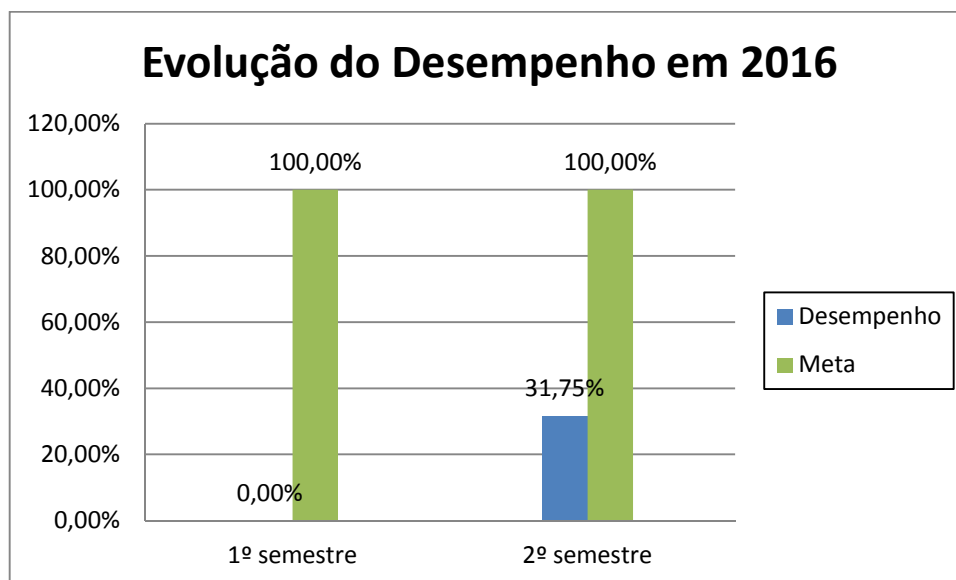
Importante ressaltar que os procedimentos solicitados acima visam implementar melhorias contínuas na promoção do acesso à informação.

Durante as eleições de 2016, ocorreram momentos em que a página dos dados foi retirada da internet, devido às tentativas de invasão aos sistemas e página do Tribunal. Caso tais eventos não tivessem acontecido, o acesso teria sido ainda maior.

Pelo princípio da transparência ativa e pela Lei de Acesso à Informação, o TRE-RJ tem a responsabilidade social de colocar à disposição da população informações acessíveis sobre as eleições realizadas no Rio de Janeiro. Assim, torna-se imperativo criar as condições necessárias para que estas informações possam ser disponibilizadas de forma útil. É necessário um projeto estratégico que integre esforços para tornar a informação acessível e a disponibilização de pessoas para disponibilizar informações e gerir seus produtos.

IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania

Insatisfatório Desempenho do Período: 31,75 %



Indubitavelmente, o desempenho insatisfatório do indicador indica a necessidade de se voltar toda a atenção para o planejamento das ações de cidadania. Há que se verificar se a deficiência reside apenas na adequação do planejamento à capacidade de atendimento ou se deve atentar para eventual necessidade de aprimoramento na atividade de planejamento em si.

O IA 47 teve como principal fonte de problema em seu desempenho o fato de a EJE não ter tido o apoio da Seção de Transporte para realização das ações, em decorrência das dificuldades orçamentárias experimentadas pelo Tribunal, em 2016. Entretanto, percebeu-se que reuniões prévias com setores da Secretaria, caso tivessem ocorrido, poderiam ter minimizado os problemas que advieram por conta da crise orçamentária.

Já o IA 48, conforme analisado pela unidade responsável, teve suas variáveis zeradas no período em análise, principalmente em razão do envolvimento dos integrantes da CEMEL nos trabalhos preparativos das eleições. A realização das eleições e a redução do número de servidores da CEMEL inviabilizaram a proposição e realização de projetos.

Com relação ao desempenho do IA 47 serão adotadas novas medidas relacionadas ao planejamento, como por exemplo, a tramitação de expediente junto às unidades da Secretaria envolvidas na execução das ações, visando a apreciação quanto à viabilidade das ações pretendidas, antes de programá-las.

*IA 47 - Índice de aderência ao plano de ações socioeducativas***Insatisfatório** Desempenho do Período: 63,49 %

As ações foram planejadas mediante solicitação de indicação de escolas pela Secretaria de Estado de Educação, de acordo com o número e as jurisdições correspondentes aos juízes integrantes do quadro de palestrantes voluntários, sem terem sido preteridas as solicitações via formulário na internet. Dessa forma, foram tabeladas as ações durante todo o ano e realizadas as providências necessárias à sua execução.

Ocorre que a meta não foi atingida em razão, principalmente, das dificuldades orçamentárias enfrentadas por todas as unidades do Tribunal, logo no primeiro semestre. A interrupção do apoio dado pela Seção de Transporte foi o fator que mais impactou o presente índice de aderência.

Visando um futuro com maior qualidade na elaboração do planejamento, a partir de recomendação da própria Assessoria de Planejamento, sempre que a EJE estiver de posse da relação de escolas e localidades, será solicitada uma reunião com a Seção de Transporte com o fim de adequar a demanda da EJE, para posteriormente, seguir com os contatos referentes a conciliações das agendas dos magistrados com as ações de cidadania solicitadas.

*IA 48 - Índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais***Insatisfatório** Desempenho do Período: 0 %

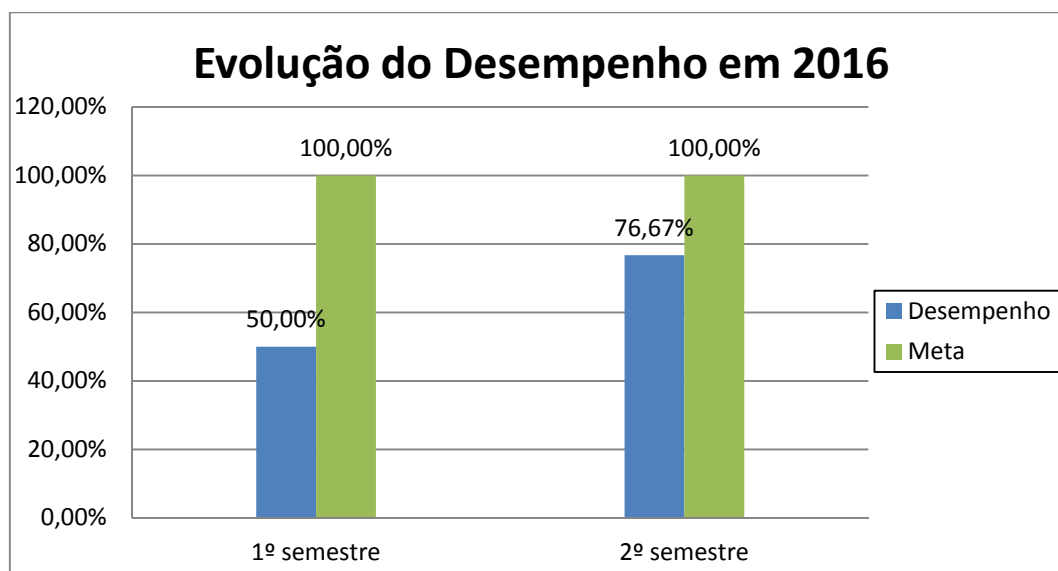
Com relação ao desempenho do indicador IA 48 que mede o índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e memória eleitorais realizadas pela CEMEL, cujo quantitativo esteve zerado em todos os meses do 2º semestre de 2016, vale registrar que, além do plano de ações da CEMEL ser bianual, o período eleitoral teve influência direta na ausência de projetos, devido principalmente ao envolvimento dos componentes da CEMEL nos trabalhos preparativos das eleições. A realização das eleições e a redução do número de servidores da CEMEL inviabilizaram a proposição e realização de projetos, conforme as informações disponibilizadas pela CEMEL no protocolo 11.226/2017 referente ao indicador de apoio IA 48.

OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas

Gestor do Objetivo: Secretaria de Gestão de Pessoas

Insatisfatório Desempenho do Período: 76,67 %

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 07 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas				76,67%	Insatisfatório
IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências			20.0	66,67%	Insatisfatório
IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências	29,0%	5,0%	1.0	580,0%	Satisfatório
IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia	0,0%	10,0%	1.0	0,0%	Insatisfatório
IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico					Não iniciado
IA 52 - Índice de aplicação da gestão por competências	12,5%	10,0%	1.0	125,0%	Satisfatório
IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança			30.0	60,0%	Insatisfatório
IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial		0,0%			Não iniciado
IA 54 - Índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório	15,0%	25,0%	1.0	60,0%	Insatisfatório
IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional			30.0	100,0%	Satisfatório
IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional	71,36%	50,0%	1.0	142,72%	Satisfatório
IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional					Não iniciado
IE 21 - Índice de gestão participativa			20.0		Não iniciado
IA 57 - Índice de implementação do Plano de Comunicação Interna					



Contribuir para o desenvolvimento do potencial humano do TRE-RJ, buscando garantir a motivação, a capacitação e valorização do corpo funcional, bem como contribuir para o alcance dos

objetivos estratégicos, com ênfase na gestão participativa, na gestão por competências e na melhoria do clima organizacional.

Para a análise deste objetivo, há que se levar em conta os resultados obtidos pelos Indicadores Estratégicos:

IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências – INSATISFATÓRIO

IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências - Aguardando Medição

IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia - Aguardando Medição

Para que este indicador se torne operacional é necessária a definição de nova sistemática de definição do PAC.

IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico - Não Iniciado

Para que este indicador se torne operacional é necessária a criação da Matriz Básica de Conhecimento Eleitoral, assim como também a definição da sistemática de treinamento que será implementada.

IA 52 - Índice de aplicação da gestão por competências - Satisfatório

No que se refere ao desenvolvimento das competências, importante frisar que no exercício de 2016 não foi possível a aquisição de um sistema para aplicar e gerenciar a avaliação por competência dos servidores deste Regional.

Inicialmente, cogitou-se o compartilhamento do GESCOMP junto ao TRE-GO. Após diversas tratativas junto àquele Regional, verificou-se que diante da demora para início dos procedimentos necessários para instalação do sistema, seria necessário estabelecer um novo plano para o projeto. Assim, decidiu-se por licitar a aquisição de software a fim de suprir essa demanda.

O novo plano do projeto para aquisição de software foi encaminhado para apreciação superior.

IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança – INSATISFATÓRIO

IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial - Não Iniciado

Para que este indicador se torne operacional é necessária a criação da Matriz de Competências Gerenciais, e a respectiva sistemática de capacitação a ser adotada.

A Matriz de Competências Gerenciais será criada com base no mapa de competências gerenciais.

IA 54 - Índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório – INSATISFATÓRIO

Quanto ao desenvolvimento da liderança, depende da elaboração e metodologia de aplicação da matriz gerencial que está sendo elaborada, bem como, do desenvolvimento das lideranças e do processo sucessório.

Está previsto no Plano Diretor, para ser executado em 2017, uma capacitação envolvendo os gestores da SEDE.

IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional – INSATISFATÓRIO

IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional – INSATISFATÓRIO

Será necessária a publicação de regulamentação sobre a Gestão do Clima e Guia de Implementação da Pesquisa.

IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional - Não Iniciado

1) Fonte de dados: Relatório de desempenho do Plano de Melhoria do Clima Organizacional.

2) Para que este indicador se torne operacional é necessária a criação de um Plano de Melhoria do Clima Organizacional, onde, serão propostas iniciativas para melhoria do clima, com base nos resultados da Pesquisa de Clima aplicada.

Para a medição deste indicador, é necessário a aprovação do Plano de Melhorias do Clima Organizacional (protocolo 133.356) e revisão das variáveis para este cálculo.

IE 21 - Índice de gestão participativa - NÃO INICIADO

IA 57 - Índice de Implementação do Plano de Comunicação Interna – NÃO INICIADO

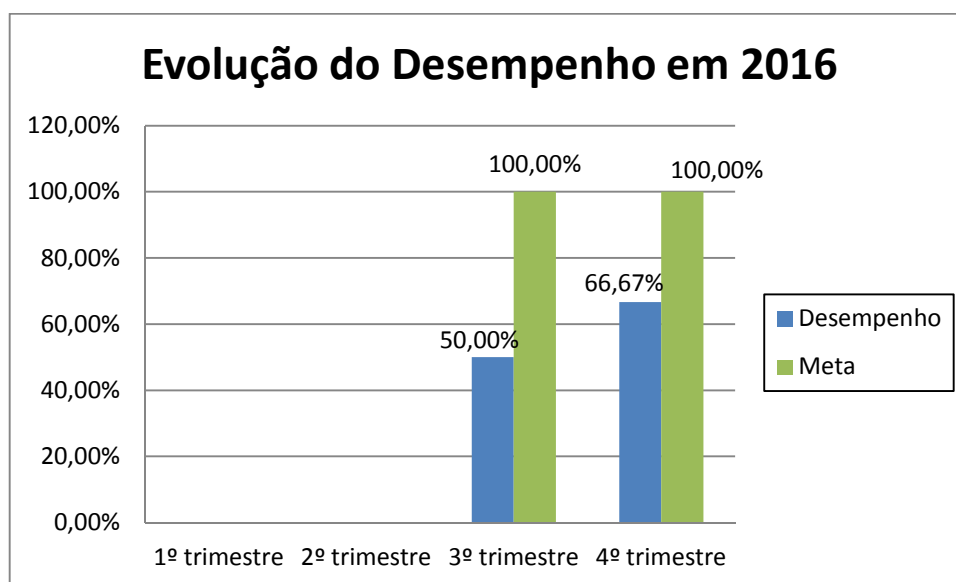
Para que este indicador se torne operacional é necessária a criação de um Plano de Comunicação Interna, que deverá ser feito em conjunto pela ASCOM e SGP.

O Plano de Comunicação Interna está em fase final de elaboração.

Ainda não é possível medir o objetivo (OE7) visto que muitos indicadores ainda não tiveram sua mediação iniciada.

IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências

Insatisfatório Desempenho do Período: 66,67 %



Este Indicador de estratégico mede o percentual de implementação e aplicação da gestão por competências no Tribunal, o índice de aderência do PAC à estratégia, e o índice de conhecimento eleitoral básico.

Inicialmente, faz-se importante ressaltar que desde 2013, com a contratação da Empresa Leme Consultoria, este Tribunal tem realizado ações no sentido da implementação da GPC. Após o levantamento das competências e responsabilidades, foi realizado o 1º Ciclo em todo o Tribunal.

No entanto, para darmos continuidade às avaliações há necessidade de um sistema para aplicação da avaliação e emissão de relatórios de identificação das lacunas de competências. Neste sentido, buscou-se parceria com o TRE/GO a fim de obter o compartilhamento do Sistema GESCOMP (Sistema de Gestão por Competências). No entanto, após negociação, verificou-se que diante da demora para o início dos procedimentos necessários para instalação do sistema no âmbito deste Regional, seria necessário estabelecermos um novo plano para o projeto.

Assim, optou-se pelo procedimento de licitação de utilização de licença para utilização de um sistema de avaliação por competências, que está em fase de elaboração do termo de referência e projeto básico. De tal modo, elaboramos em 24/01/17 nova ficha para o projeto Gestão por Competência contido no Plano Diretor.

A mensuração das etapas de implementação está sendo contabilizada considerando-se o estágio de cada uma das 7 (sete) fases do projeto:

Fase 1 – “Identificação das competências com base nas normas definidoras de atribuições” (peso 1)
Adotada parcialmente (5 pontos)

Fase 2 – “Pré-empenho” (peso 1)

Ainda não iniciado.

Fase 3 – “Avaliação das Competências” (peso2)

Foi realizado em 2015, o 1º Ciclo de Avaliação por Competências

Assim, considera-se adotada integralmente a prática (10 pontos)

Fase 4 – “Gestão de Desempenho com foco em competências” (peso2)

Ainda não iniciado

Fase 5 – “Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências ” (peso 2)

Iniciou o plano (2 pontos)

Fase 6 – “Gestão de Talentos com foco em competências ”(peso 1)

Ainda não iniciado

Fase 7 " Aquisição de competências " peso 1

Ainda não iniciado

Quanto à aplicação da Gestão por Competência, essa encontra-se parcialmente prejudicada uma vez que o Tribunal não implementou por completo a Gestão por Competências.

A aplicação da Gestão por Competências mede o índice de implementação do processo de gestão por competências para recrutamento, seleção e integração. Para tanto, utiliza-se das perguntas abaixo destacadas, inspiradas no Questionário de Governança em Gestão de Pessoas do TCU, relativas à utilização de critérios de competências para recrutamento, seleção e integração:

I. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?

0 ponto - Não iniciado

II. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?

0 ponto - Não iniciado

III. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competências?

0 ponto - Não iniciado

IV. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?

5 pontos - Adota parcialmente.

No que diz respeito aos novos servidores, desde 2016 a COEDE vem realizando procedimento de ambientação dos novos servidores no qual são passados conhecimentos básicos de quase todas as áreas do Tribunal. Todas as Secretarias explicam suas atribuições, além da Corregedoria Eleitoral. Outros temas relevantes também são introduzidos, tais como: Planejamento Estratégico, Código de Ética e Programa Viver Melhor.

Quanto aos Gestores, além do curso em EAD de Introdução à Capacitação Gerencial, oferecido anualmente, cumpre destacar, que por meio dos autos nº 235.181/16, foi proposta uma Matriz de Competências Gerenciais, prevista no Plano Diretor. Após apreciação da ASPLAN e Diretoria-Geral, os autos foram remetidos à SGP para elaboração de minuta de norma visando à instituição da matriz de competências gerenciais e à sistematização de sua execução. Os referidos autos encontram-se na COEDE para elaboração de proposta de norma.

Em suma, para o desenvolvimento da Gestão por Competências neste Regional é condição primária que seja elaborado processo licitatório para contratação de sistema próprio, além de treinamento no sistema e mentoria acerca da metodologia, tendo em vista o lapso transcorrido após o trabalho realizado pela consultoria.

A não contratação inviabiliza o índice de Desenvolvimento das Competências e prejudica a Gestão Estratégica de Pessoas.

Em relação à aderência do PAC à estratégica, cumpre informar que não foi possível mensurar o "Índice de Aderência do PAC à Estratégia" no ano de 2016, tendo em vista que se encontra em andamento o Projeto de Melhoria do Processo "Desenvolver o PAC" (Protocolo nº 72.838/2016).

Como produto do Projeto, foi submetida minuta de Resolução à administração superior que após aprovada, restou publicada em 19/12/2016 a Resolução TRE nº 975/16, que dispõe sobre o planejamento das ações de capacitação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro. Posteriormente foi publicado o ATO nº 09/2017 que dispõe sobre a elaboração, execução e avaliação dos Planos Anuais de Capacitação.

Assim sendo, os indicadores do PAC serão medidos a partir de 2017.

Quanto ao índice de conhecimento eleitoral básico, ressalto que para que este indicador se torne operacional é necessária a criação da Matriz Básica de Conhecimento Eleitoral, o que está sendo elaborado por esta Coordenadoria. Esclareço que a primeira medição do referido indicador ocorrerá em 01/04/2018.

IA 49 - Índice de implementação da gestão por competências**Satisfatório Desempenho do Período: 580 %**

Este Indicador de Apoio mede o percentual de implementação da gestão neste Regional.

Inicialmente, faz-se importante ressaltar que desde 2013, com a contratação da Empresa Leme Consultoria, este Tribunal tem realizado ações no sentido da implementação da GPC.

Durante a vigência do contrato foram realizados levantamentos das competências técnicas, comportamentais e de responsabilidade e realizado o 1º ciclo de avaliação, envolvendo todas as unidades deste Tribunal.

No entanto, para darmos continuidade às avaliações há necessidade de um sistema para aplicação da avaliação e emissão de relatórios de identificação das lacunas de competências.

Neste sentido, buscou-se parceria com o TRE/GO a fim de obter o compartilhamento do Sistema GESCOMP (Sistema de Gestão por Competências). No entanto, após negociação, verificou-se que diante da demora para os procedimentos necessários para instalação do sistema no âmbito deste Regional seria moroso.

Assim, optou-se pelo procedimento de licitação de utilização de licença para utilização de um sistema de avaliação por competências, que está em fase de elaboração do termo de referência e projeto básico.

Por fim, ressalto que no Plano Diretor consta o Projeto GESCOMP. Nesse sentido, será elaborada uma nova ficha para o projeto Gestão por Competência até o dia 24/01/2017.

A mensuração das etapas de implementação está sendo contabilizada considerando-se o estágio de cada uma das 7(sete) fases do projeto:

Fase 1 - "Identificação das competências com base nas normas definidoras de atribuições" (peso 1)

Com a contratação da Leme Consultorias, foi realizado o levantamento e identificação das competências comportamentais, técnicas e de responsabilidade de todas as unidades deste Regional, restando, no entanto, a regulamentação do procedimento da avaliação por competências que está tramitando através do protocolo nº 147.616/2014.

Assim, considera-se essa etapa adotada parcialmente (5 pontos)

Fase 2 - "Pré-empenho" (peso 1)

Ainda não iniciado.

Fase 3 – "Avaliação das Competências" (peso2)

Foi realizado em 2015, o 1º Ciclo de Avaliação por Competências.

Assim, considera-se adotada integralmente a prática (10 pontos)

Fase 4 - "Gestão de Desempenho com foco em competências" (peso2)

Ainda não iniciado

Fase 5 - "Treinamento e Desenvolvimento com foco em competências" peso 2

Iniciou o plano (2 pontos)

Fase 6 – "Gestão de Talentos com foco em competências" peso 1

Ainda não iniciado

Fase 7 - "Aquisição de competências" peso 1

Ainda não iniciado

IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia

Insatisfatório Desempenho do Período: 0 %

Não foi possível mensurar o "Índice de Aderência do PAC à Estratégia" no ano de 2016, tendo em vista que se encontra em andamento o Projeto de Melhoria do Processo "Desenvolver o PAC" (Protocolo nº 72.838/2016).

O Projeto prevê alteração na metodologia de elaboração do PAC, bem como, na sua execução.

Como produto do Projeto, foi submetida minuta de Resolução a administração superior que após aprovada, restou publicada em 19/12/2016 - Resolução TRE nº 975/16, que dispõe sobre o planejamento das ações de capacitação e aperfeiçoamento de magistrados e servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro.

Assim, os indicadores do PAC serão medidos somente a partir de 2017. .

IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 52 - Índice de aplicação da gestão por competências

Satisfatório Desempenho do Período: 125 %

Este indicador de apoio mede o índice de implementação do processo de gestão por competências para recrutamento, seleção e integração. Para tanto, utiliza-se das perguntas abaixo destacadas, inspiradas no Questionário de Governança em Gestão de Pessoas do TCU, relativas à utilização de critérios de competências para recrutamento, seleção e integração:

I. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?

0 ponto - Não iniciado

II. Executa processo formal, baseado em competências, para a alocação e a movimentação interna de colaboradores?

0 ponto - Não iniciado

III. Avalia as atividades de recrutamento e seleção com base em metas de redução de lacunas de competências?

0 ponto - Não iniciado

IV. Oferece cursos introdutórios ou de formação aos novos colaboradores e gestores?

5 pontos - Adota parcialmente. No que diz respeito aos novos servidores, desde 2016 a COEDE vem realizando procedimento de ambientação dos novos servidores no qual são passados conhecimentos básicos de quase todas as áreas do Tribunal. Todas as Secretarias explicam suas atribuições, além da Corregedoria Eleitoral. Outros temas relevantes também são introduzidos, tais como: Planejamento Estratégico, Código de Ética e Programa Viver Melhor.

Quanto aos Gestores, além do curso em EAD de Introdução à Capacitação Gerencial, oferecido anualmente, cumpre destacar, que por meio dos autos nº 235.181/16, foi proposta uma Matriz de Competências Gerenciais, prevista no Plano Diretor. Após apreciação da ASPLAN e Diretoria-Geral, os autos foram remetidos à SGP para elaboração de minuta de norma visando à instituição da matriz de competências gerenciais e à sistematização de sua execução. Os referidos autos encontram-se na COEDE para elaboração de proposta de norma.

As questões receberão pontuações de acordo com o estágio de implementação em que se encontrarem, considerando os critérios abaixo estabelecidos:

0 ponto - Não iniciado

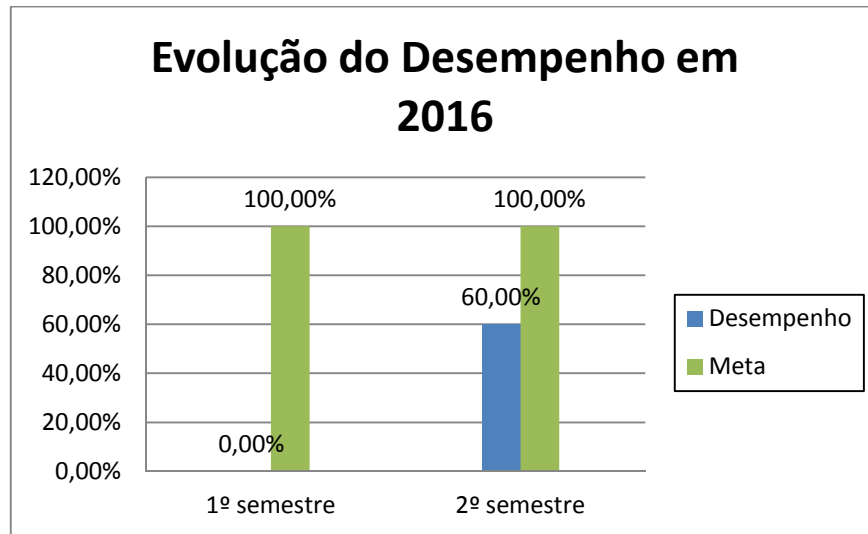
2 pontos - Iniciou o plano (iniciou planejamento para adotar, fez reuniões e etc)

5 pontos - Adota parcialmente (primeira implantação, piloto, equipamento instalado)

10 pontos - Adota integralmente a prática (todas as entregas previstas já foram concluídas)

IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança

Insatisfatório Desempenho do Período: 60 %



A análise deste indicador necessita que os IA 53 e IA 54 sejam medidos. O IA 53, cuja meta prevista é de 50%, terá sua primeira análise realizada a partir de 05/07/2017. Quanto ao IA 54, o registro da análise referente ao período 2017 só pode ser feito a partir do dia 05/01/2018.

IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 54 - Índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório

Insatisfatório Desempenho do Período: 60 %

Este indicador de apoio mede o índice de implementação do desenvolvimento do processo de gestão da liderança e do processo sucessório. Para tanto, foram utilizados os critérios abaixo que tiveram como base o Questionário de Governança em Gestão de Pessoas do TCU:

I. O Tribunal possui uma Política de Gestão de Pessoas publicada?

0 ponto - Não iniciado

II. Aprovou e publicou diretrizes para o desenvolvimento de gestores?

0 ponto - Não iniciado

III. Executa processo para identificar lacunas entre os níveis atuais e desejados de competências referentes a essas ocupações críticas, definindo metas para redução dessas lacunas?

0 ponto - Não iniciado

IV. Conduz análises estatísticas da força de trabalho (ex. proporção de gestores, projeções de aposentadorias em ocupações críticas), utilizando os resultados das análises para orientar as políticas e decisões relativas à gestão de pessoas?

5 pontos - Adota parcialmente. A Coordenadoria de Pessoal possui projeção das aposentadorias futuras. No mesmo sentido, possui relatório com a evolução do quantitativo de servidores e gestores nos últimos anos visando subsidiar proposta de número de servidores mínimo para a Sede/Secretarias.

V. Desenvolve processo sucessório para posições de liderança?

0 ponto - Não iniciado

VI. Oferece programas de treinamento e desenvolvimento de competências de liderança que atendem às necessidades de cada nível de gestão (do operacional ao estratégico), incluindo potenciais líderes?

2 pontos - Iniciou o plano. A COEDE, por meio dos autos nº 235.181/16, propôs uma Matriz de Competências Gerenciais, prevista no Plano Diretor. Após apreciação da ASPLAN e Diretoria-Geral, os autos foram remetidos à SGP para elaboração de minuta de norma visando à instituição da matriz de competências gerenciais e à sistematização de sua execução. Os referidos autos encontram-se na COEDE para elaboração de proposta de norma.

VII. Verifica a opinião dos colaboradores (ex.pesquisas de clima, grupos focais) quanto aos resultados das ações de desenvolvimento de lideranças, utilizando os resultados para orientar eventuais mudanças?

5 pontos - Adota parcialmente. Cabe ressaltar que a COEDE, pela segunda vez, elaborou Pesquisa de Clima e realizou análise dos resultados obtidos. Após a depuração dos dados, decidiu-se por desenvolver os gestores do Tribunal em liderança. Em 2015 houve a contratação de curso de Liderança, tendo feedback muito positivo dos participantes. Foram treinados 133 gestores. Atualmente a COEDE trabalha na contratação de um projeto mais amplo de formação em liderança de acordo com o nível de cada grupo de gestores. Tal contratação está tramitando por meio dos autos nº 235.541/16.

VIII. Executa processo formal, baseado em competências, para a seleção de gestores?

0 ponto - Não iniciado

As questões receberão pontuações de acordo com o estágio de implementação em que se encontrarem, considerando os critérios abaixo estabelecidos:

0 ponto - Não iniciado

2 pontos - Iniciou o plano (iniciou planejamento para adotar, fez reuniões e etc)

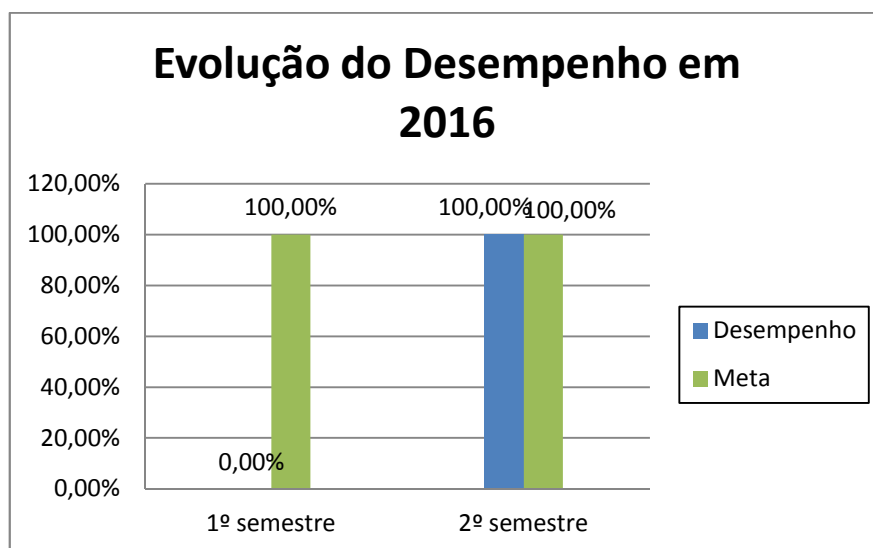
5 pontos - Adota parcialmente (primeira implantação, piloto, equipamento instalado)

10 pontos - Adota integralmente a prática (todas as entregas previstas já foram concluídas)

Em razão do exposto, conclui-se que este indicador possui influência direta dos indicadores de apoio 49 e 52, ambos voltados à gestão por competências. Dessa forma, considerando que a contratação do sistema para continuidade do projeto de gestão por competência ainda não foi efetivada, o resultado do indicador em tela foi insatisfatório.

IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



A análise desse Indicador depende da análise dos IA 55 e IA 56, desta forma, não é possível calcular o desempenho do indicador.

IA 55 – O registro da análise referente ao período 2017-2018 - só pode ser feito a partir do dia 01/12/2018. A medição será feita com o resultado da 3ª pesquisa de clima.

IA 56 – O registro da análise referente ao período 1º Semestre de 2017 só pode ser feito a partir do dia 05/07/2017. Não há meta prevista para 2016, já que, para que este indicador se torne operacional, é necessária a criação de um Plano de Melhoria do Clima Organizacional, prevista para 2017.

*IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional***Satisfatório** Desempenho do Período: 142,72 %

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

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

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

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

A ampliação dos indicadores permitiu também uma leitura integrada mais interessante dos resultados, auxiliando na tomada de decisão; das Recomendações de elaboração do Plano de Ação:

- a) Divulgação dos resultados das pesquisas;
- b) Elaboração dos Planos de Ações de Melhoria do Clima Organizacional;
- c) Divulgação e acompanhamento da execução das Ações de Melhoria realizadas em prol do Clima Organizacional até o final de 2017.

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

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

Para a elaboração do Plano de Ação, os gestores devem levar em conta os projetos/ações/iniciativas que já estão em andamento ou em incubadoras e que uma vez implementadas atenderão aos itens ou fatores priorizados. Igualmente devem ser observadas que

estas ações são de curto ou médio prazo, já que terão ser levadas a cabo até a próxima pesquisa, prevista para final de 2017;

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

O que priorizar?

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

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

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

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

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

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

ITEM	I.S.	CONCEITOS	I.F.	AFIRMAÇÃO	IMPACTO
9.O TRE/RJ realiza ações de prevenção de doenças do trabalho e promoção da saúde.	29,58%	PÉSSIMO	23,11%	76,89% diz que o Tribunal não realiza ações de SST.	
12.O TRE/RJ valoriza os seus servidores pelas suas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes).	39,80%	RUIM	33,89%	66,11% diz que o Tribunal não valoriza seus servidores pelas suas competências.	
69.Tenho oportunidades de crescimento profissional no TRE/RJ.	44,41%	RUIM	39,28%	60,72% não tem oportunidades de crescimento profissional no Tribunal.	
34.No TRE/RJ, as designações para exercer as funções de confiança e cargos em comissão estão relacionadas ao desempenho profissional.	42,22%	RUIM	40,82%	59,18% vê que a liderança não foi indicada pelo desempenho profissional.	
35.Conheço os mecanismos de resolução de conflitos internos do Tribunal.	47,25%	RUIM	43,65%	56,35% desconhece mecanismos de resolução de conflitos	
26.Os mecanismos de resolução de conflitos internos do Tribunal, além da chefia imediata, são efetivos.	49,45%	RUIM	45,83%	54,17% dos servidores disseram que a gestão de conflitos é ineficaz.	
37.Este Tribunal fornece estímulo para minha capacitação e aperfeiçoamento profissional.	49,26%	RUIM	50,06%	49,94% disseram que o Tribunal não estimula o servidor para sua capacitação e aperfeiçoamento profissional.	
54.Sinto-me seguro nas dependências do Tribunal.	50,43%	INSATISFATÓRIO	51,35%	48,65% não se sentem seguros nas dependências do tribunal.	
21.As condições do ambiente (espaço físico, iluminação, nível de ruído e temperatura) são adequados para o meu trabalho.	50,82%	INSATISFATÓRIO	53,66%	46,34% trabalham em condições inadequadas.	
40.As decisões que afetam os servidores são comunicadas e transparentes.	52,16%	INSATISFATÓRIO	53,79%	46,21% há decisões que afetam os servidores que não são comunicadas e transparentes	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ratificamos que o objetivo final de uma política de gestão do clima é criar condições para o alcance e superação de metas institucionais, paralelamente ao aumento da satisfação e bem-estar

do servidor. Um dos fatores críticos de sucesso de uma gestão de clima organizacional diz respeito às ações derivadas dos resultados obtidos na pesquisa. Sem ações que demonstrem que a percepção do servidor é considerada na tomada de decisão, a pesquisa perde tanto em credibilidade quanto em efetividade. Em longo prazo, a pesquisa desvinculada de ações tende a perder a sustentabilidade e a popularidade.

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

Segundo a fórmula de cálculo do IA 55 o resultado de 2015 foi 73,55%, ressaltando que o índice de satisfação foi 66,20% e o de favorabilidade 71,61%.

IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IE 21 - Índice de gestão participativa

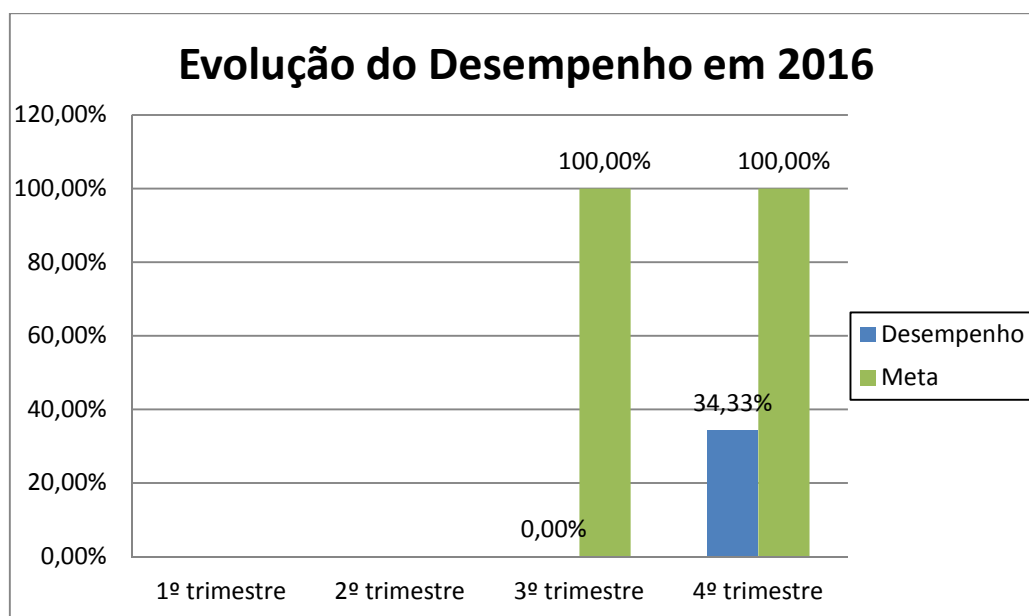
Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 57 – Índice de implementação do Plano de Comunicação Interna

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

OE 08 - Fortalecer a governança institucional**Gestor do Objetivo: Presidência****Insatisfatório Desempenho do Período: 34,33 %**

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 08 - Fortalecer a governança institucional				34,33%	Insatisfatório
IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança			40.0	0,0%	Insatisfatório
IA 58 - Índice de estruturação de competências das instâncias internas de governança		24,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 59 - Índice de estruturação da avaliação de desempenho das instâncias internas de governança		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 60 - Índice de estruturação de padrões éticos		34,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 61 - Índice de estruturação do sistema de governança		15,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia			30.0	47,78%	Insatisfatório
IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas	46,67%	75,0%	1.0	62,22%	Insatisfatório
IA 63 - Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia	1,0	3,0	1.0	33,33%	Insatisfatório
IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica					Não iniciado
IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle			30.0	66,67%	Insatisfatório
IA 65 - Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos		20,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 66 - Índice de processos críticos monitorados					Não iniciado
IA 67 - Índice de aderência ao Plano Anual de Auditoria	100,0%	90,0%	1.0	111,11%	Satisfatório
IA 68 - Índice de atendimento das recomendações da unidade de controle interno	94,81%	60,0%	1.0	158,02%	Satisfatório
IA 69 - Índice de conformidade nas inspeções cartorárias		50,0%			Não iniciado



A unidade não realizou a análise, conforme mensagem abaixo transcrita:

“Considerando o término do período da minha permanência na Presidência, como responsável pela análise de alguns indicadores e objetivos, informo que os OEs 04 e 08, bem como o IE22, não puderam ser analisados, até a presente data, por apresentarem pendências (aguardando análises de indicadores)”.

IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança

Insatisfatório Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

IA 58 - Índice de estruturação de competências das instâncias internas de governança

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

IA 59 - Índice de estruturação da avaliação de desempenho das instâncias internas de governança

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

IA 60 - Índice de estruturação de padrões éticos

Não realizado Desempenho do Período: 0%

A unidade não realizou a análise.

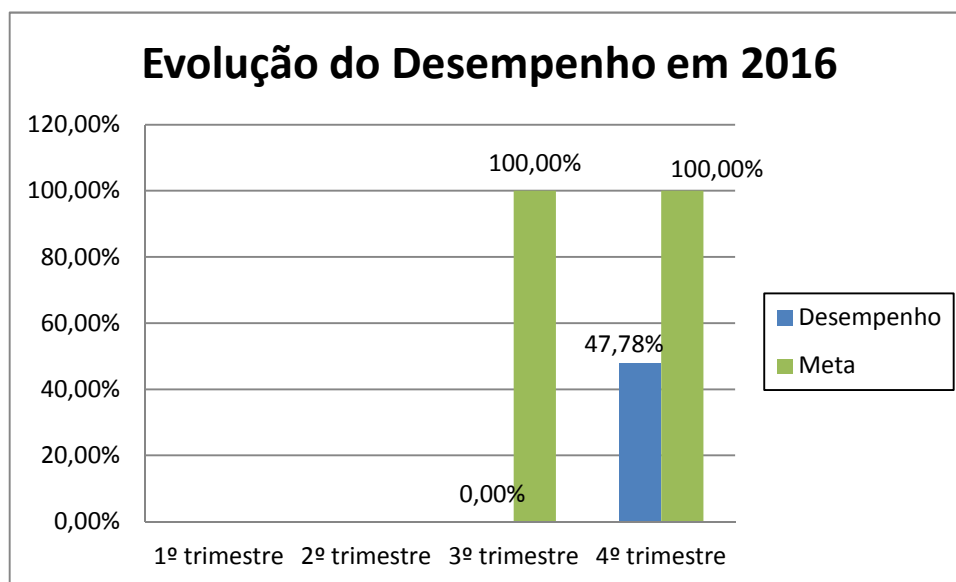
IA 61 - Índice de estruturação do sistema de governança

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia

Insatisfatório Desempenho do Período: 47,78 %



O desempenho do indicador estratégico IE 23 (Índice de execução e monitoramento da estratégia) no quarto trimestre de 2016, embora superior ao observado no 3º trimestre, ainda está bastante aquém do esperado, uma vez que atingiu apenas 47,78%.

Integrado por três indicadores de apoio, a saber: IA 62(Índice de execução das iniciativas estratégicas), IA 63(Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia) e IA 64(Índice de realização das Reuniões de Análise Crítica), ressalta-se que o indicador IA62 tornou-se operacional no segundo semestre de 2016. O IA 64 ainda não se encontra operacional, posto que sua medição tem termo inicial previsto para 05/04/2017. Assim, O IA 64 não influencia, por ora, o desempenho do IE23.

O indicador IA 62 (Índice de execução das iniciativas estratégicas) demonstra que 46,67% das iniciativas estratégicas foram executadas. Considerando a meta estabelecida de 75% de iniciativas estratégicas a serem executadas no exercício de 2016, o desempenho observado foi de 62,22% (46,67 / 75).

Atribui-se o desempenho insatisfatório do IA 62 à recente incorporação do Plano Diretor da Estratégia que, por se tratar de uma ferramenta de gestão inédita na instituição, necessita de um período de adaptação para que seja completamente implementada. A execução do primeiro ciclo do Plano Diretor evidenciou a capacidade limitada de execução das diversas ações, assim como a necessidade de aprimoramento da comunicação interna e do alinhamento de atividades das diversas unidades.

Trata-se, portanto, de um processo de aprendizado, e nesse viés, para que o Plano Diretor da Estratégia alcance os objetivos para os quais foi criado e, ainda, para que o indicador IA 62 melhore seu desempenho, sugere-se que os responsáveis estabeleçam como rotina o monitoramento das iniciativas estratégicas sob sua responsabilidade, utilizando-se para tanto das ferramentas de planejamento e controle ora disponíveis, como a Metodologia de Gestão de Projetos e os Planos de Ação.

Importante salientar, no entanto, que o Plano Diretor da Estratégia constitui-se em um grande ganho para a instituição, uma vez que, além de tornar claras as prioridades institucionais, promove maior integração das unidades na definição dessas ações. Com a implantação do Plano Diretor foi possível observar a ampliação do debate gerencial sobre a criticidade dos objetivos estratégicos e sobre as grandes demandas institucionais para o seu alcance. O debate migrou do nível operacional, sob o ponto de vista das necessidades individuais de cada unidade, ampliando-se para o âmbito estratégico.

O indicador IA 63 (Índice de Reuniões de Análise da Estratégia) demonstra o desempenho de 33,33%, considerando a meta de 3 RAE e a realização de apenas uma, no último trimestre de 2016.

Conforme já destacado na última análise, este panorama resulta, principalmente, do atraso na elaboração dos instrumentos necessários para a avaliação da estratégia. O Plano Diretor da Estratégia, instrumento que contempla as iniciativas estratégicas, foi aprovado em 27/06/2016, e o Glossário de Indicadores, instrumento que contempla as informações pertinentes aos indicadores estratégicos e aos indicadores de apoio, em 12/09/2016.

Não obstante o Glossário de Indicadores ainda estivesse em fase de aprovação, alguns dados já começaram a ser coletados no Sistema de Gestão da Estratégia – GERIR a partir de agosto de 2016, porém de forma incipiente. Após a aprovação do Glossário, foi necessária a revisão de vários dados, razão pela qual a conclusão a termo do relatório de desempenho relativo ao 3º trimestre restou prejudicado.

Desta forma, a RAE do 4º trimestre, que trata do desempenho estratégico relativo ao período anterior, ou seja, 3º trimestre de 2016, abordou exclusivamente o desempenho das iniciativas estratégicas.

O Comitê de Gestão da Estratégia ainda se reuniu nos dias 21/10/2016 e 22/11/2016. Na primeira oportunidade, para avaliação das iniciativas estratégicas e planos de ação do primeiro ciclo da estratégia (2010-2015) e, na segunda, a para aprovação do Estudo de Viabilidade do PJe.

É importante destacar, no entanto, que há uma excelente perspectiva a partir de agora, para que as reuniões de avaliação ocorram de forma periódica, uma vez que dois importantes instrumentos para monitoramento da estratégia estão formalizados e sendo acompanhados, aptos, portanto, a dotar a Administração de grande lastro de informações para avaliação da estratégia.

Com o encerramento do desenvolvimento do Sistema GERIR, previsto para 30/03/2017, que tornará a elaboração dos relatórios mais célere, e a definição de todo o ciclo de avaliação da estratégia, a perspectiva é de que o monitoramento e a execução da estratégia tornem-se mais ágeis e efetivos, favorecendo o alcance dos resultados esperados.

Recomenda-se, assim, que: 1) os prazos para as entregas do Sistema GERIR sejam observados; 2) seja definido todo o ciclo de avaliação da estratégia, considerando os insumos necessários para elaboração do Relatório de Análise da Estratégia e a realização da RAE; 3) sejam realizadas as RAE na periodicidade definida no Ato GP nº 391/2012, como base nas informações que estejam disponíveis, a fim de assegurar a assertividade e a tempestividade necessárias ao processo decisório.

No que se refere às Reuniões de Análise Crítica, objeto do indicador IA64, trata-se de instrumento inovador, ainda não sistematizado. A ASPLAN está estudando a sistematização do processo de gestão estratégica e, nesse bojo, a orientação das diversas unidades sobre a realização de tais reuniões e a incorporação de seus resultados no processo de execução e monitoramento da estratégia. As ações desenvolvidas pela ASPLAN estão considerando o prazo definido para início da medição do indicador de apoio IA64.

*IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas***Insatisfatório** Desempenho do Período: 62,22 %

Em que pese o baixo desempenho do indicador de 46,67% medido no 2º semestre de 2016, cumpre destacar que este foi o primeiro ciclo do recém lançado Plano Diretor da Estratégia, instrumento de priorização das iniciativas estratégicas a serem implementadas em 2016 e 2017, visando assegurar a melhoria do desempenho estratégico institucional e subsidiar a elaboração da Proposta Orçamentária Anual do Tribunal.

Observa-se que grande parte do não cumprimento dos prazos estabelecidos deve-se à ausência de formalização prévia das iniciativas, fato este, que se espera estar superado na segunda medição do indicador.

Pode-se destacar também, o elevado número de ações previstas, principalmente de responsabilidade de unidades que são extremamente demandadas em anos eleitorais.

*IA 63 - Índice de realização de Reuniões de Análise da Estratégia***Insatisfatório** Desempenho do Período: 33,33%

Apesar da realização da Reunião de Análise da Estratégia do último trimestre de 2016, o indicador não alcançou um desempenho satisfatório, já que não foram realizadas as reuniões nos primeiros três trimestres.

Conforme já destacado na última análise, este panorama resulta, principalmente, do atraso na elaboração dos instrumentos necessários para a avaliação da estratégia. O Plano Diretor da Estratégia, instrumento que contempla as iniciativas estratégicas, foi aprovado em 27/06/2016, e o Glossário de Indicadores, instrumento que contempla as informações pertinentes aos indicadores estratégicos e aos indicadores de apoio, em 12/09/2016.

Não obstante o Glossário de Indicadores ainda estivesse em fase de aprovação, alguns dados já começaram a ser coletados no Sistema de Gestão da Estratégia - GERIR a partir de agosto, porém de forma incipiente. Após a aprovação do Glossário, foi necessária a revisão de vários dados, razão pela qual a conclusão a termo do relatório de desempenho relativo ao 3º trimestre restou prejudicado.

Desta forma, a RAE do 4º trimestre, que trata do desempenho estratégico relativo ao período anterior, ou seja, 3º trimestre de 2016, abordou exclusivamente o desempenho das iniciativas estratégicas.

O Comitê de Gestão da Estratégia ainda se reuniu nos dias 21/10/2016 e 22/11/2016. Na primeira oportunidade, para avaliação das iniciativas estratégicas e planos de ação do primeiro ciclo da estratégia (2010-2015) e, na segunda, para aprovação do Estudo de Viabilidade do PJe.

É importante destacar, no entanto, que há uma excelente perspectiva a partir de agora, para que as reuniões de avaliação ocorram de forma periódica, uma vez que dois importantes instrumentos para monitoramento da estratégia estão formalizados e sendo acompanhados, aptos, portanto, a dotar a Administração de grande lastro de informações para avaliação da estratégia.

Com o encerramento do desenvolvimento do sistema GERIR, previsto para 30/03/2017, que tornará a elaboração dos relatórios mais célere, e a definição de todo o ciclo de avaliação da estratégia, a perspectiva é de que o monitoramento e a execução da estratégia tornem-se mais ágeis e efetivos, favorecendo o alcance dos resultados esperados.

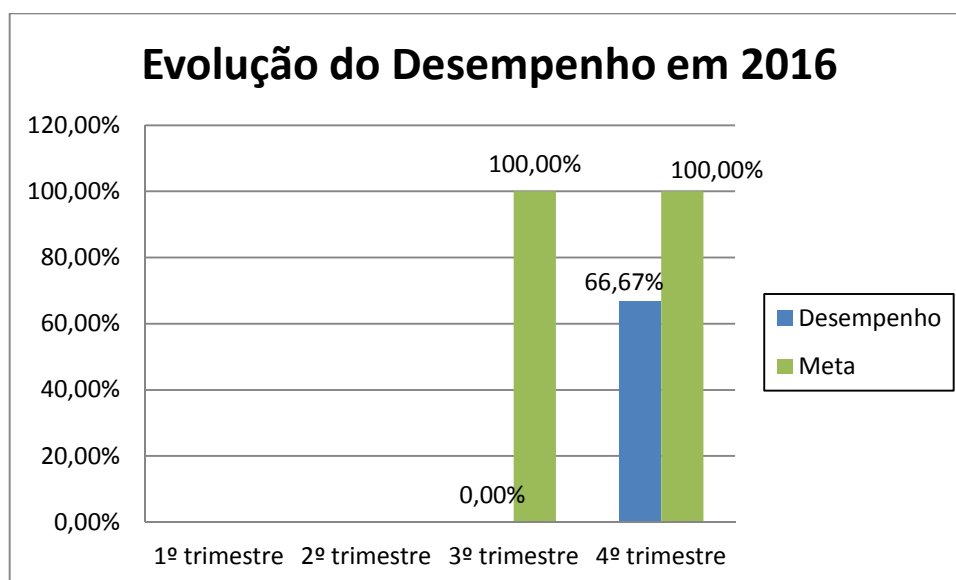
Recomenda-se, assim, que: 1) os prazos para as entregas do sistema GERIR sejam observados; 2) seja definido todo o ciclo de avaliação da estratégia, considerando os insumos necessários para a elaboração do Relatório de Análise da Estratégia e a realização da RAE; 3) sejam realizadas as RAE na periodicidade definida no Ato GP nº 391/2012 com base nas informações que estejam disponíveis.

IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle

Satisfatório Desempenho do Período: 66,67 %



O IE24 é composto de 5 indicadores de apoio dos quais apenas 2 foram medidos para esta análise, quais sejam o IA67 e o IA68, ambos de responsabilidade da Secretaria de Controle Interno e Auditoria.

O indicador estratégico aqui analisado se presta a monitorar os esforços do Tribunal no aperfeiçoamento dos mecanismos de controle, assim como na atuação preventiva e corretiva da instituição em relação a desvios ou inconformidades.

A medição somente dos indicadores de apoio IA67 e IA68 limita a análise do indicador estratégico pois traz resultado somente quanto a processos de trabalho relacionados ao controle interno, o que não permite a análise global do indicador.

Quanto aos resultados dos indicadores mensurados, esses foram satisfatórios tendo sido alcançadas as metas estabelecidas.

IA 65 - Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos

Não realizado Desempenho do Período: 0%

IA 66 - Índice de processos críticos monitorados

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 67 - Índice de aderência ao Plano Anual de Auditoria

Satisfatório Desempenho do Período: 111,11 %

O indicador IA67, medido anualmente, alcançou 100% em sua primeira medição referente ao exercício de 2016, o que significa o cumprimento integral do Plano Anual de Auditoria de 2016.

Para além dos trabalhos previstos no referido plano, quais sejam 4 auditorias e 6 monitoramentos, foram executados mais 8 monitoramentos e 1 auditoria especial determinada pelo Exm^o. Sr. Presidente.

Observe-se que no ano da medição (2016) foram realizados os primeiros trabalhos de monitoramento por esta Secretaria, cuja forma de execução ainda não estava consolidada. Desse modo, não foi possível prever com exatidão à época de elaboração do PAA o tempo de duração, bem como a força de trabalho necessários para a realização de cada trabalho.

A composição do PAA 2016 visou ao atendimento das exigências do Tribunal de Contas da União constantes da Decisão Normativa nº 147/2015, definidas após reunião na Secretaria de Controle Externo no Estado do Rio de Janeiro - Secex-RJ, em 30/11/2015, com a presença de representantes da auditoria interna do TRE/RJ.

Ademais, houve a necessidade de priorizar o monitoramento de recomendações expedidas, não apenas em razão do conteúdo definido para o Relatório de Auditoria de Gestão do exercício 2015 (elaborado em setembro de 2016), mas também em função do estoque de recomendações, fruto de auditorias de anos anteriores, que estavam pendentes de tratamento.

Registre-se, ainda, que o processo de monitoramento das recomendações propostas, após a conclusão dos trabalhos de auditoria, é imprescindível, pois visa assegurar que os achados de auditoria e as recomendações sejam adequada e oportunamente resolvidos.

IA 68 - Índice de atendimento das recomendações da unidade de controle interno**Satisfatório** Desempenho do Período: 158,02 %

Para o cálculo do indicador foram considerados os trabalhos de monitoramento concluídos até dezembro de 2016, tendo sido o primeiro ano em que esta Secretaria executou tais trabalho.

Na apuração dos resultados verificou-se um percentual de 49% de recomendações implementadas, 20% de recomendações em implementação e de 8% de recomendações parcialmente implementadas, o que resulta em 77% das recomendações gerando mudanças na administração do Tribunal.

Tal resultado indica que a unidade de controle interno vem expedindo recomendações exequíveis e alinhadas às diretrizes do TCU, o que, aliado ao esforço despendido pelas unidades no sentido de implantá-las, demonstra uma evolução tanto da unidade de controle interno quanto da administração do Tribunal.

Registre-se que apenas 4% das recomendações foram consideradas não implementadas.

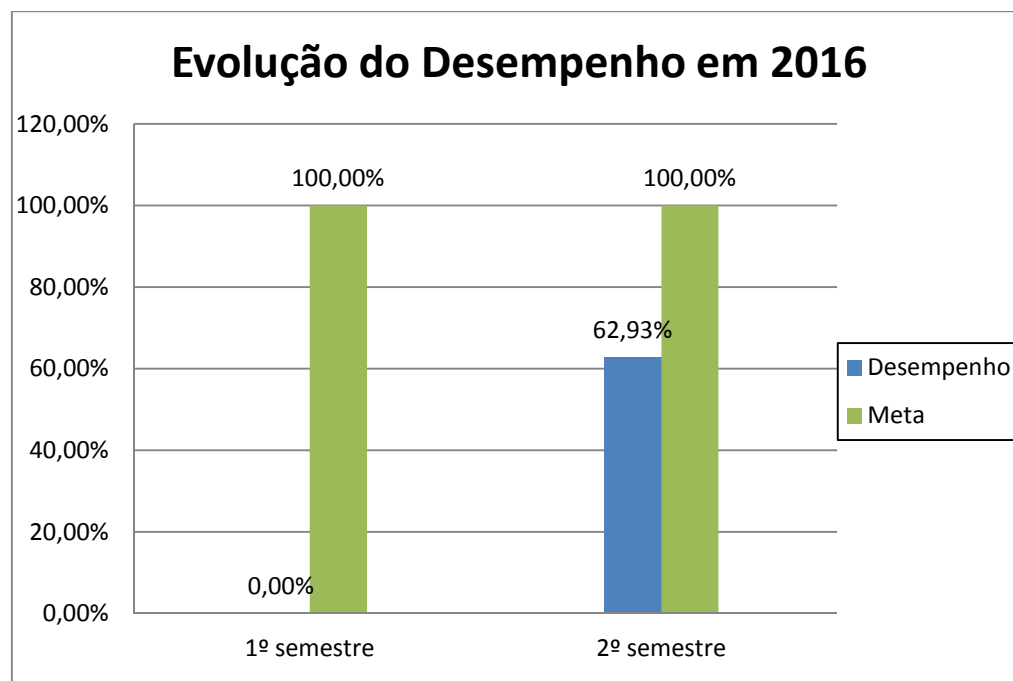
IA 69 - Índice de conformidade nas inspeções cartorárias**Não iniciado** Desempenho do Período: período de medição não iniciado

OE 09 - Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ

Gestor do Objetivo: Secretaria de Manutenção e Serviços Gerais

Insatisfatório Desempenho do Período: 62,93 %

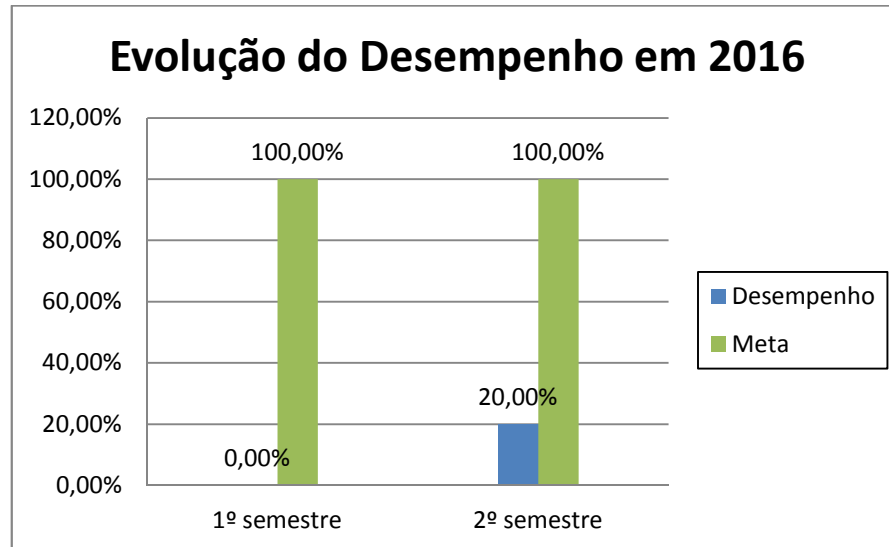
Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 09 - Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ				62,93%	Insatisfatório
IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura			20.0	20,0%	Insatisfatório
IA 70 - Índice de unidades com instalações padronizadas		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 71 - Índice de unidades com instalações acessíveis		1,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 72 - Índice de unidades com mobiliário adequado					Não iniciado
IA 73 - Índice de unidades com condições adequadas de segurança	66,4%	63,43%	1.0	104,69%	Satisfatório
IA 74 - Índice de unidades com equipamentos sustentáveis		5,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 75 - Índice de instalações compatíveis com o trabalho e os serviços prestados		0,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária			20.0	0,0%	Insatisfatório
IA 76 - Índice de desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária		25,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 77 - Índice de aderência da execução ao plano de obras		100,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IA 78 - Índice de aderência das contratações de infraestrutura ao Plano de Contratações		70,0%	1.0	0,0%	Não realizado
IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 79 - Índice de atendimento à demanda de manutenção da Sede	97,37%	70,0%	1.0	139,106%	Satisfatório
IA 80 - Índice de atendimento à demanda de manutenção dos Cartórios	106,06%	55,0%	1.0	192,84%	Satisfatório
IA 81 - Índice de atendimento à demanda de transporte	68,49%	68,0%	1.0	100,72%	Satisfatório
IE 28 - Índice de satisfação do cliente externo com relação à infraestrutura			40.0	97,32%	Satisfatório
IA 82 - Índice de satisfação com a infraestrutura no atendimento	84,67%	87,0%	1.0	97,32%	Satisfatório



A unidade não realizou a análise.

IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura

Insatisfatório Desempenho do Período: 20 %



A unidade não realizou a análise.

*IA 70 - Índice de unidades com instalações padronizadas***Não realizado** Desempenho do Período: 0 %

A unidade não apresentou análise.

*IA 71 - Índice de unidades com instalações acessíveis***Não realizado** Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

*IA 72 - Índice de unidades com mobiliário adequado***Não iniciado** Desempenho do Período: período de medição não iniciado*IA 73 - Índice de unidades com condições adequadas de segurança***Satisfatório** Desempenho do Período: 104,69 %

As unidades cartoriais da Justiça Eleitoral divididas em 131 endereços que abrigam as 249 ZEs permanecem com o mesmo percentual de segurança da última medição. O não avanço de incremento de segurança nas unidades ainda não atingidas com unidades fixas de policiamento se deveu a grave crise de segurança pública que atravessa o Estado do Rio de Janeiro, considerando ser a Polícia Militar o maior parceiro da nossa Instituição. Esta Assessoria, frente a dificuldade apresentada, está avaliando implementar projeto de cooperação entre o TRE-RJ e a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, nos moldes dos que se valem o TJ-RJ e o MPF-RJ, entretanto esta parceria, através de Convênio, traz, inexoravelmente um custo para sua implementação.

Até que se ofereça um cenário mais favorável, estamos administrando com êxito as demandas apresentadas com ações pontuais de resposta imediata. Quanto as unidades da Sede desta Corte, temos a grata satisfação de registrar o término da implementação do Sistema de Monitoramento por Câmeras no NUAD Caju, além da instalação de concertinas ao redor dos muros de toda a Unidade. Essas ações, aliadas ao sistema de alarme, já instalados, e as rotinas de controle de entrada e saída de pessoas e veículos tornam, desde agora, o NUAD Caju um anexo muito mais seguro aos profissionais, servidores e terceirizados que lá atuam.

IA 74 - Índice de unidades com equipamentos sustentáveis

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

IA 75 - Índice de instalações compatíveis com o trabalho e os serviços prestados

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou análise.

IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária

Insatisfatório Desempenho do Período: 0 %

Análise não realizada pela unidade.

IA 76 - Índice de desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não apresentou análise.

IA 77 - Índice de aderência da execução ao plano de obras

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não realizou a análise.

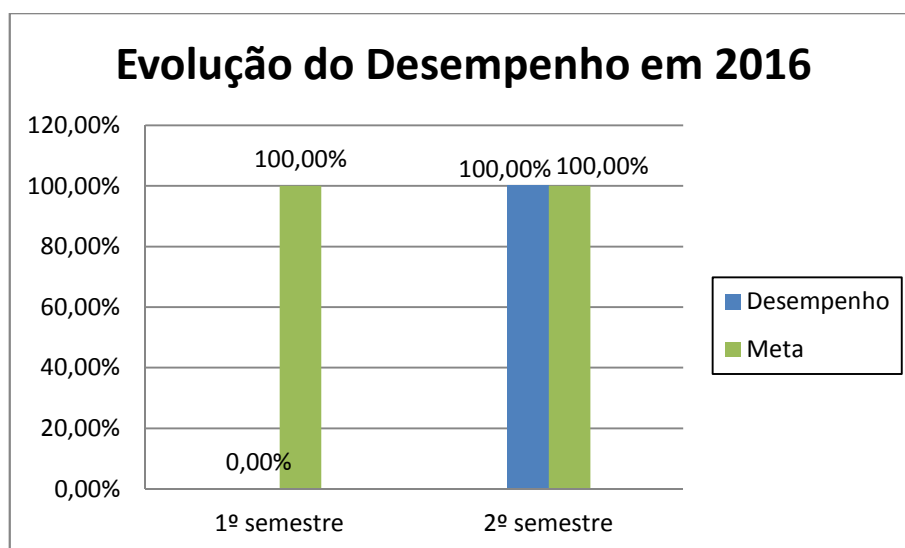
IA 78 - Índice de aderência das contratações de infraestrutura ao Plano de Contratações

Não realizado Desempenho do Período: 0 %

A unidade não apresentou análise.

IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Análise não realizada pela unidade.

IA 79 - Índice de atendimento à demanda de manutenção da Sede

Satisfatório Desempenho do Período: 139,11 %

A unidade não realizou a análise.

IA 80 - Índice de atendimento à demanda de manutenção dos Cartórios

Satisfatório Desempenho do Período: 192,84 %

A unidade não realizou a análise.

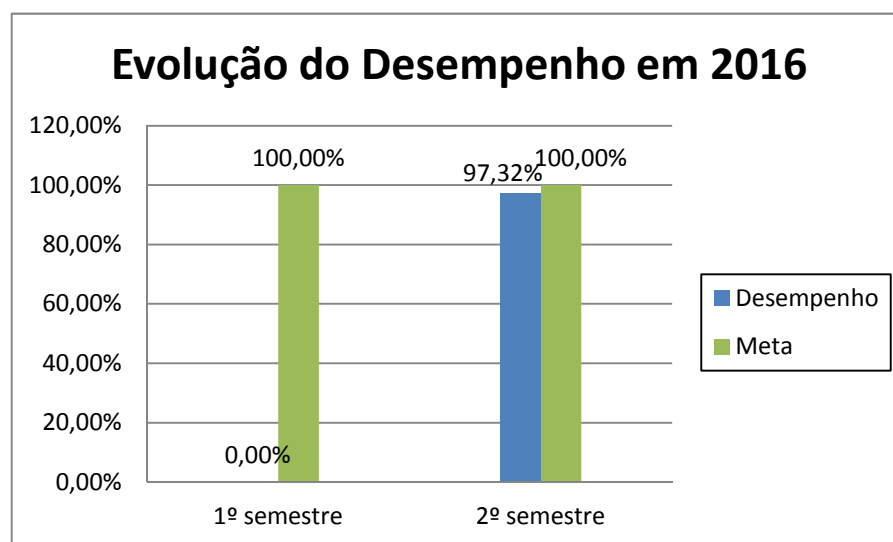
IA 81 - Índice de atendimento à demanda de transporte

Satisfatório Desempenho do Período: 100,72 %

Resultado satisfatório

IE 28 - Índice de satisfação do cliente externo com relação à infraestrutura

Satisfatório Desempenho do Período: 97,32 %



A unidade não realizou a análise.

IA 82 - Índice de satisfação com a infraestrutura no atendimento

Insatisfatório Desempenho do Período: 97,32 %

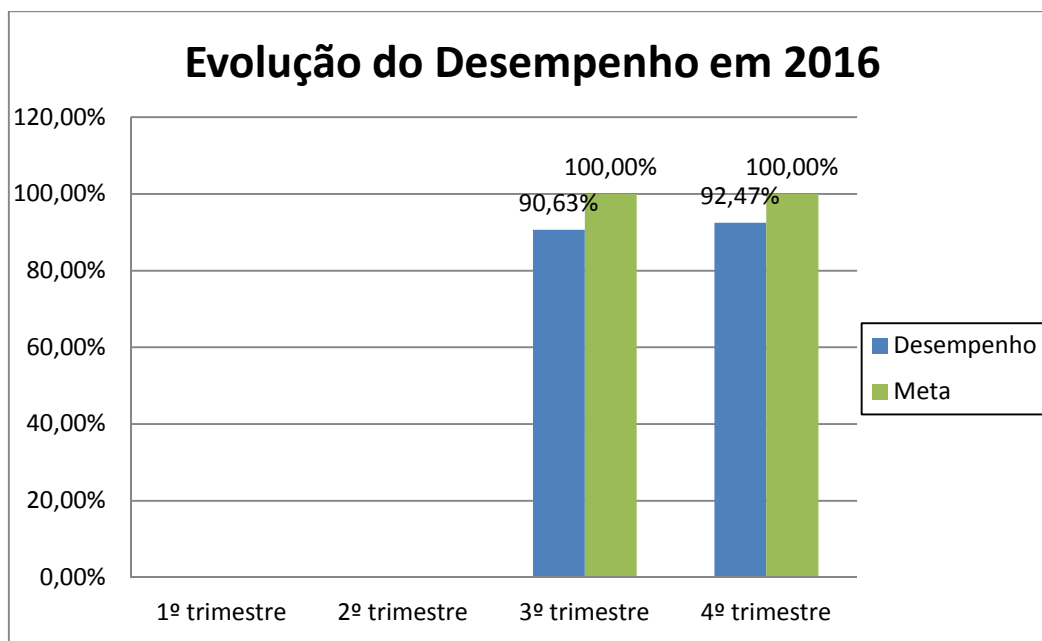
A unidade não apresentou análise.

OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC

Gestor do Objetivo: Secretaria de Tecnologia da Informação

Satisfatório Desempenho do Período: 92,47 %

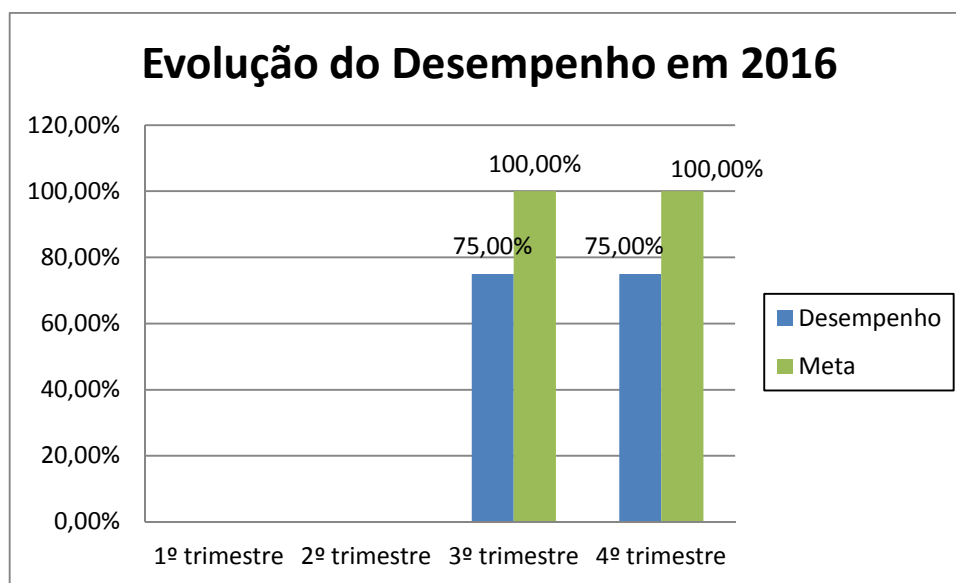
Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 10 - Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC				92,47%	Satisfatório
IE 29 - Índice de governança em TIC			30.0	75,0%	Insatisfatório
IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC	12,5%	50,0%	1.0	25,0%	Insatisfatório
IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação	25,5%	15,0%	1.0	170,0%	Satisfatório
IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC	79,83%	50,0%	1.0	159,67%	Satisfatório
IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 86 - Índice de adequação dos equipamentos aos padrões	89,95%	75,0%	1.0	119,93%	Satisfatório
IA 87 - Índice de satisfação com a quantidade de recursos tecnológicos		65,0%			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			30.0	99,9%	Satisfatório
IA 89 - Índice de aderência a requisitos mínimos de nivelamento da infraestrutura de TIC		66,66%			Não iniciado
IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC	99,48%	99,67%	1.0	99,81%	Satisfatório
IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC	98,85%	85,0%	1.0	116,29%	Satisfatório
IE 32 - Índice de modernização das soluções			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas	61,33%	25,0%	1.0	245,33%	Satisfatório



A análise não foi realizada pela unidade.

IE 29 - Índice de governança em TIC

Insatisfatório Desempenho do Período: 75 %



O desempenho do indicador ao final de 2016 foi insatisfatório (75%) ficando abaixo da meta estabelecida para um desempenho satisfatório.

Observando os indicadores de apoio que compõem o referido indicador, verifica-se que o resultado abaixo da meta ocorreu unicamente pelo baixíssimo desempenho do IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC, já que os outros dois indicadores de apoio apresentaram desempenho satisfatório (100%).

Em 2017 pretende-se, ao menos, iniciar o planejamento para adoção das medidas que estão sendo avaliadas no referido indicador elevando o desempenho e buscando o atingimento da meta.

Deve-se destacar que o planejamento para 2017 pode ser impactado pela realização das revisões de eleitorado previstas (São João da Barra, Rio das Ostras, São Sebastião do Alto e Trajano de Moraes) e por outras revisões e eleições suplementares não previstas que possam ocorrer em decorrência de decisões judiciais.

*IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC***Insatisfatório** Desempenho do Período: 25 %

Informo que não foi possível o início do planejamento para adoção das medidas que estão sendo avaliadas, com exceção do item 5 que já está sendo adotado integralmente.

Em 2017 pretende-se, ao menos, iniciar o planejamento para adoção das medidas que estão sendo avaliadas neste indicador elevando o desempenho e buscando o atingimento da meta.

*IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação***Satisfatório** Desempenho do Período: 170 %

Apesar do desempenho do indicador tenha se mostrado satisfatório, a instituição da PSI não trouxe ainda mudanças práticas e efetivas, já que, embora haja uma política de segurança da informação formalmente instituída, como norma de cumprimento obrigatório, não existe um gestor de segurança da informação formalmente designado. A maioria dos controles de acesso à informação e aos recursos e serviços de TI são instituídos de maneira informal, através de procedimentos de controle criados pelas unidades, e não através de normas de cumprimento obrigatório e padronizado entre os recursos (sistemas, equipamentos, acesso físico aos ambientes, etc). Não há política de cópias de segurança (backup) formalmente instituída. Não existe processo de gestão de ativos, logo, desta forma, não há definição de responsabilidades quanto à manutenção de inventário dos ativos, e os critérios e procedimentos técnicos são elaborados e mantidos pelas equipes responsáveis, o que tecnicamente está correto, mas sem a devida avaliação de riscos e alinhamento com a estratégia do Tribunal e sua valoração dos ativos, já que os processos para classificação e tratamento de informações não está formalmente instituído ou não existir.

Não há controles para garantir a proteção adequada ao grau de confidencialidade de cada classe de informação. Existem alguns processos de gestão de incidentes de segurança da informação, porém independentes e criados por iniciativa de algumas unidades, sem a formalização adequada nem a análise de riscos pela COMSI nem de instâncias superiores, já que não há processo de gestão de incidentes de segurança da informação formalmente instituído.

Conclusão: A nomeação de um Gestor de Segurança da Informação pode trazer grandes benefícios, já que a implantação objetivada dos processos poderá se dar através da formalização e organização de processos já existentes.

IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC**Satisfatório Desempenho do Período: 159,67 %**

O desempenho do indicador ao final de 2016 foi satisfatório (80,10%) ficando bem acima da meta estabelecida (50%).

Destaca-se, porém, que este resultado poderia ter sido ainda melhor caso a entrega dos microcomputadores tivesse sido realizada dentro do previsto, já que teríamos mais R\$277.157,20 a serem somados ao EPTIC, obtendo um desempenho de 84,49%.

Seguem abaixo algumas contratações que também influenciaram negativamente o desempenho do indicador:

- * Outsourcing monocromático - Baixíssima execução do contrato de serviços de impressão e cópia (outsourcing) de impressoras monocromática tendo em vista a dificuldade de substituição das impressoras nas unidades no período eleitoral;
- * Servidores - Não aquisição dos servidores de rede dentro do referido ano tendo em vista a dificuldade para desenvolvimento do projeto no período eleitoral;
- * Nobreaks - Não aquisição dos nobreaks para os ativos de rede dentro do referido ano tendo em vista a dificuldade para desenvolvimento do projeto no período eleitoral;

Para 2017 as seguintes medidas estão sendo tomadas:

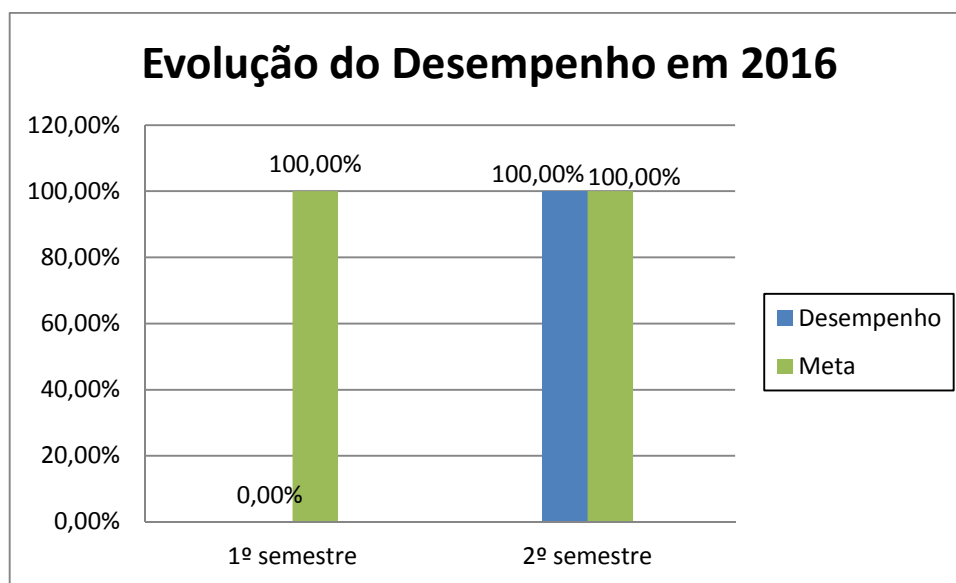
- * Outsourcing monocromático - Completa implantação do outsourcing monocromático;
- * Servidores - Prosseguimento do processo de contratação finalizando a referida aquisição dentro do 1º trimestre de 2017;
- * Nobreaks - Prosseguimento do processo de contratação finalizando a referida aquisição dentro do 1º trimestre de 2017.

Além disso, pretende-se antecipar ainda mais o desenvolvimento dos outros processos de contratação, evitando o acúmulo de grande quantidade de contratações nos últimos trimestres do ano.

Deve-se destacar que as medidas programadas para 2017 podem ser impactadas pela realização das revisões de eleitorado previstas (São João da Barra, Rio das Ostras, São Sebastião do Alto e Trajano de Moraes) e por outras revisões e eleições suplementares não previstas que possam ocorrer em decorrência de decisões judiciais.

IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Considerando que o IE30 - Índice de adequação dos equipamentos é composto por três indicadores de apoio e somente o IA86 é medido neste período, a análise do resultado será toda em função da análise do referido indicador, a qual segue abaixo:

Analisando o desempenho do indicador, verifica-se que o resultado realizado (89,95%) ficou bem acima da meta estabelecida (75%). Porém, para uma análise mais completa do indicador, foram feitos os cálculos separadamente por subgrupos de equipamentos (impressora e micro) e de unidades (sede e zonas). SUBGRUPOS:

- Impressoras Sede - IASE 133 / TISE 268 = 49,63%
- Impressoras zona eleitoral - IAZE 1284 / TIZE 1312 = 97,87%
- Micros Sede - MASE 800 / TMSE 910 = 87,91%
- Micros zona eleitoral - MAZE 1407 / TMZE 1539 = 91,42%.

Segue abaixo a análise de cada subgrupo:

- Impressoras Sede - Único subgrupo que apresentou desempenho abaixo da meta estabelecida para o indicador.

O baixo desempenho ocorreu em função da não substituição das impressoras mais antigas de propriedade deste Tribunal por novas fornecidas através de contratos de "outsourcing" conforme previsto. Em 2017 pretende-se finalizar todas as substituições previstas melhorando consideravelmente o desempenho deste subgrupo.

- Impressoras zona eleitoral - Subgrupo com o melhor desempenho individual tendo em vista que somente em situações pontuais é que não foi possível o fornecimento de impressoras adequadas aos padrões especificados.

Em 2017 não há previsão de alteração nos padrões o que deverá manter o mesmo nível de desempenho apresentado.

- Micros Sede - Subgrupo com bom desempenho apesar de ter sido influenciado negativamente pela diminuição do ritmo de substituições dos microcomputadores na Sede em função das atividades relativas às Eleições 2016.

A previsão é que as substituições sejam normalizadas em 2017 melhorando o resultado deste subgrupo.

- Micros zona eleitoral - Subgrupo com bom desempenho apesar de ter sido influenciado negativamente pela diminuição do ritmo de substituições dos microcomputadores nas zonas eleitorais em função das atividades relativas às Eleições 2016.

Com a chegada dos mais de 300 novos computadores enviados pelo TSE em 2016 teremos a definição de novos padrões de adequação para as zonas eleitorais o que demandará esforço por parte das equipes de TI para realizar todas as substituições a tempo da nova medição a ser realizada em meados de 2017.

No que se refere às potenciais fontes de problemas para os indicadores de apoio não medidos neste período, acredita-se que o indicador que mede a satisfação com o desempenho dos recursos tecnológicos poderá apresentar desempenho abaixo da meta, caso o funcionamento dos kits biométricos instalados nas zonas eleitorais não venha a ser estabilizado pelo TSE, pois desde a substituição dos kits antigos pelos mais novos (modelo 2015) ainda não há uma versão de sistema ELO Biometria que apresente a estabilidade desejada para o regular atendimento aos eleitores.

IA 86 - Índice de adequação dos equipamentos aos padrões**Satisfatório Desempenho do Período: 119,93 %**

Analisando o desempenho do indicador, verifica-se que o resultado realizado (89,95%) ficou bem acima da meta estabelecida (75%). Porém, para uma análise mais completa do indicador, foram feitos os cálculos separadamente por subgrupos de equipamentos (impressora e micro) e de unidades (sede e zonas). SUBGRUPOS:

- Impressoras Sede - IASE 133 / TISE 268 = 49,63%
- Impressoras zona eleitoral - IAZE 1284 / TIZE 1312 = 97,87%
- Micros Sede - MASE 800 / TMSE 910 = 87,91%
- Micros zona eleitoral - MAZE 1407 / TMZE 1539 = 91,42%

Segue abaixo a análise de cada subgrupo:

- Impressoras Sede - Único subgrupo que apresentou desempenho abaixo da meta estabelecida para o indicador.

O baixo desempenho ocorreu em função da não substituição das impressoras mais antigas de propriedade deste Tribunal por novas fornecidas através de contratos de "outsourcing" conforme previsto. Em 2017 pretende-se finalizar todas as substituições previstas melhorando consideravelmente o desempenho deste subgrupo.

- Impressoras zona eleitoral - Subgrupo com o melhor desempenho individual tendo em vista que somente em situações pontuais é que não foi possível o fornecimento de impressoras adequadas aos padrões especificados.

Em 2017 não há previsão de alteração nos padrões o que deverá manter o mesmo nível de desempenho apresentado.

- Micros Sede - Subgrupo com bom desempenho apesar de ter sido influenciado negativamente pela diminuição do ritmo de substituições dos microcomputadores na Sede em função das atividades relativas às Eleições 2016.

A previsão é que as substituições sejam normalizadas em 2017 melhorando o resultado deste subgrupo.

- Micros zona eleitoral - Subgrupo com bom desempenho apesar de ter sido influenciado negativamente pela diminuição do ritmo de substituições dos microcomputadores nas zonas eleitorais em função das atividades relativas às Eleições 2016. Com a chegada dos mais de 300 novos computadores enviados pelo TSE em 2016 teremos a definição de novos padrões de adequação para as zonas eleitorais o que demandará esforço por parte das equipes de TI para realizar todas as substituições a tempo da nova medição a ser realizada em meados de 2017.

IA 87 - Índice de satisfação com a quantidade de recursos tecnológicos

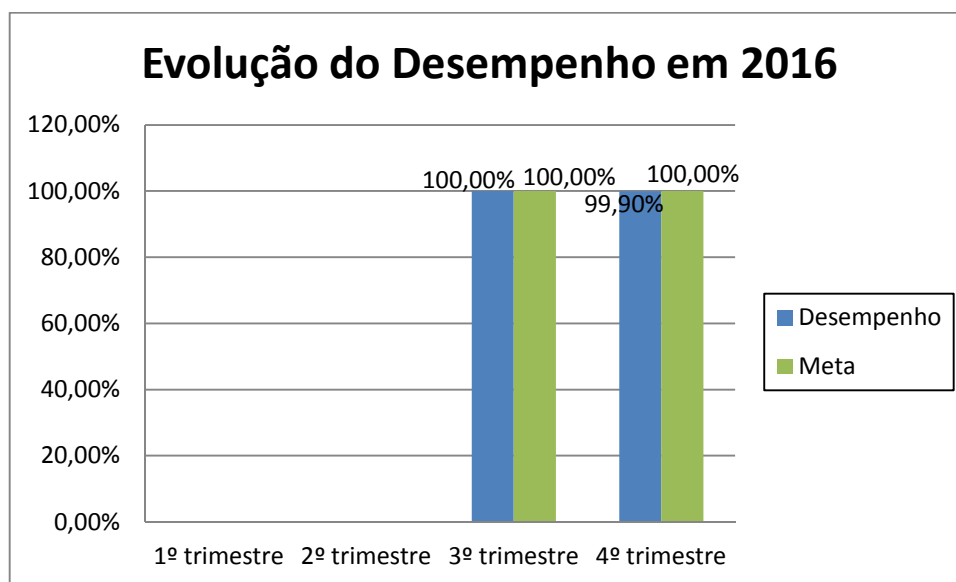
Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

IA 88 - Índice de satisfação com o desempenho dos recursos tecnológicos

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

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

Satisfatório Desempenho do Período: 99,9 %



Enquanto o índice de desempenho do IA 91 repetiu o anterior de 100%, o do IA 90 apresentou uma queda para 99,80%.

O fato do índice apresentado pelo IA 90 nesse trimestre ter ficado abaixo da meta só corrobora a análise anterior que alertava sobre a dificuldade em se manter o nível alcançado, tendo em vista estarmos trabalhando sem uma infraestrutura adequada e no limite da nossa capacidade.

A disponibilidade de sistemas e serviços afeta diretamente as atividades de todas as unidades do TRE-RJ, logo os projetos relativos à sua manutenção e aprimoramento devem ser priorizados, tais como a Modernização do Data Center, as aquisições previstas no orçamento de 2017 e as solicitações da capacitação.

Já com relação à satisfação do usuário, com o intuito de aumentarmos a participação nas pesquisas, de forma a tornar os resultados obtidos mais precisos e confiáveis, solicitamos, através da STI, a inclusão de ação específica no Plano de Comunicação Social de responsabilidade da ASCOM, com o objetivo de divulgar a importância da participação na pesquisa de satisfação para a melhoria contínua desse serviço, e para isso foi sugerida a publicação de matéria no Parlatório de Março.

O principal risco que podemos destacar diz respeito à infraestrutura física do nosso Data Center, que há muito tempo vem trabalhando no limite, os sistemas que o compõem (refrigeração, segurança, elétrico e etc.) estão defasados, inadequados e sobrecarregados. E esses fatores não têm sido levados em consideração na disponibilização de novos serviços aos usuários internos e externos.

Quanto mais serviços novos são disponibilizados, sem que essa adequação do ambiente seja realizada, maior é o risco do Data Center entrar em colapso.

E as demandas para a disponibilização de novos serviços não diminuem, no começo desse ano foi solicitada a instalação da solução Astrum-X, software de gestão documental, e estamos no início dos estudos para a implementação do INFODIP, sistema de informações de óbitos e direitos políticos, isso tudo a menos de 15 dias do ano de 2017.

Outro fator que não colabora para amenizar o problema é a não priorização das atividades previstas da unidade responsável pelo Data Center. Existem projetos internos sendo executados pela SEPROD que são de extrema importância para a manutenção dos serviços do Data Center, mas que acabam sendo “atropelados” por solicitações externas. A elaboração de um plano com os projetos relevantes da SEPROD e sua apresentação ao Comitê Gestor de TIC para que sejam priorizados é o melhor caminho para promover transparência aos processos e contribuir para que todos trabalhem juntos nos mesmos objetivos.

Apesar de o índice alcançado para o IA 91 estar acima da meta, ainda não temos razões concretas que indiquem a necessidade de um reajuste. Devemos aguardar a implementação das iniciativas e analisar suas consequências.

IA 89 - Índice de aderência a requisitos mínimos de nivelamento da infraestrutura de TIC

Não iniciado Desempenho do Período: período de medição não iniciado

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

Satisfatório Desempenho do Período: 99,81 %

1. Síntese do resultado atual: O índice realizado em % do indicador esteve abaixo da meta para o 4º trimestre de 2016 - 99,48% vs 99,67%. Isto porque no mês de outubro de 2016 todos os índices de disponibilidade ficaram abaixo do desejado. Isso ocorreu em função da interrupção do fornecimento de energia elétrica no dia 15/10/2016, devido a problema hidráulico que fez com que fosse desligada a energia elétrica do prédio sede, levando ao desligamento de todos os equipamentos de TIC instalados no centro de dados do Tribunal e a consequente interrupção dos serviços disponibilizados por estes equipamentos. A energia foi restabelecida no dia 16/10/2016. Ressalte-se que o TRE-RJ não possui sistema gerador, o que faz com que interrupções de energia elétrica acima de determinado período de tempo levem ao desligamento dos equipamentos de TIC.

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 para aumentar a disponibilidade dos serviços e sistemas: (a) aquisição de novos computadores servidores, visando prevenir a indisponibilidade e aumentar a performance dos sistemas informatizados por meio da melhoria e da renovação de tais computadores; (b) modernização de elementos ativos da rede local; (c) virtualização de servidores (o que permite responder a alguns incidentes com mais agilidade, além de proporcionar um uso mais eficiente dos mesmos); (d) capacitação contínua dos servidores - em algumas situações mais relevantes alguns servidores vêm realizando capacitação por conta própria; (e) contratação de novos links de acesso à internet, com redundância e maior velocidade que o atual, e (f) aquisição gradual de solução (equipamentos e softwares) visando à implantação de rede virtual privada (VPN) no âmbito do TRE-RJ, a fim de garantir um caminho alternativo de conexão para a primeira instância da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro, minimizando a indisponibilidade de serviços que dependem desse tipo de acesso (ELO, correio eletrônico, etc.).

4. Potenciais fontes de problemas: A fragilidade da infraestrutura física, que não dispõe dos principais componentes de um data center (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.) e

o reduzido número de pessoal especializado são as principais fontes de problemas que podem afetar a disponibilidade dos sistemas.

5. Pontos de atenção: O principal ponto de atenção deve ser a infraestrutura física, que não é adequada a um centro de dados e já está no limite da saturação. Certamente o limite do ponto de saturação será ultrapassado com a incorporação de novos serviços que serão implantados em 2017, tais como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Destaque-se que existe em andamento um projeto estratégico para modernização do Datacenter do TRE-RJ, mas há a evidente necessidade de se priorizar o seu andamento e concretização, sob o risco de termos, no futuro, algum colapso nos serviços estratégicos de TIC proporcionados pelo Tribunal.

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

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 atua em vários destes riscos, possibilitando mais segurança e maior disponibilidade dos sistemas.

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 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.

*IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC***Satisfatório** Desempenho do Período: 116,29 %

O índice alcançado no período continua acima da meta estipulada. Levando-se em consideração apenas os números levantados, podemos dizer que os resultados são excelentes.

Mas como alertamos na análise anterior precisamos tentar melhorar a participação dos usuários na pesquisa, apesar da empresa responsável pela sua realização sustentar que o percentual de respostas é significativo, seria interessante confirmar essa afirmação através de uma ação mais concreta.

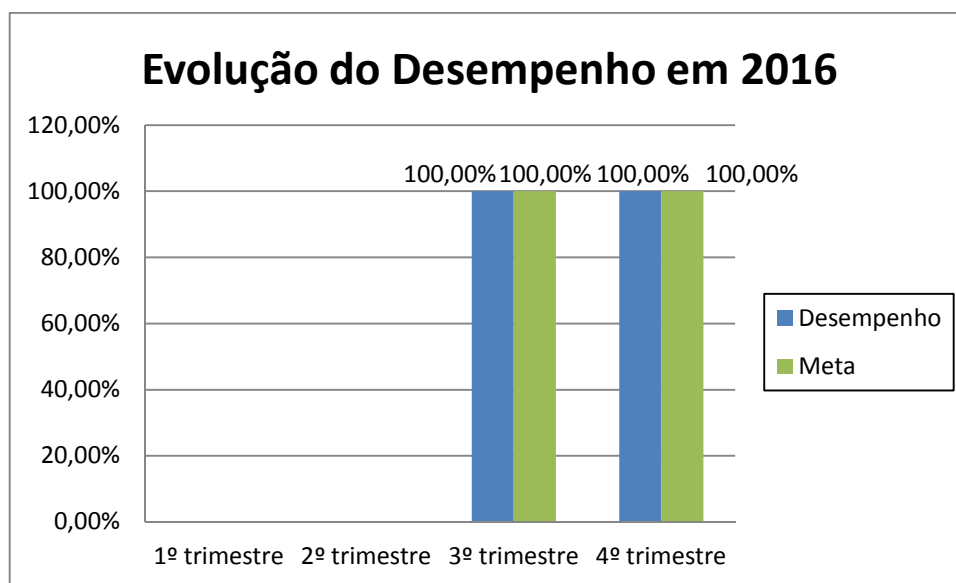
Sendo assim, enviamos à STI um pedido de inclusão de ação específica no Plano de Comunicação Social de responsabilidade da ASCOM, com o objetivo de divulgar a importância da participação na pesquisa de satisfação para a melhoria contínua desse serviço, e para isso foi sugerida a publicação de matéria no Parlatório de Março.

A inclusão dos resultados referentes ao 1º nível, assim como a alteração da observação nº 2 do indicador IA 91 na página do sistema GERIR ainda não foram implementadas nessa medição, acreditamos que na próxima essas solicitações já terão sido atendidas.

Não há como avaliarmos agora se há necessidade de reajuste da meta, devemos aguardar a implementação das iniciativas planejadas para termos material de análise mais adequado.

IE 32 - Índice de modernização das soluções

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Nas primeiras medições do indicador obtivemos desempenhos bem acima da meta estabelecida e entendemos que os bons resultados se devem principalmente a: uma melhoria da gestão das demandas pela CSCOR - Coordenadoria de Soluções Corporativas; atuação efetiva do CDTIC na análise e priorização de demandas; melhoria do processo de trabalho das Seções da CSCOR e uma melhor integração entre elas.

Apesar dos bons resultados, iremos observar o indicador ao longo de 2017, que é um ano não eleitoral, e caso se confirme a tendência de valores de desempenho muito acima da meta estabelecida, iremos revisá-la.

*IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas***Satisfatório** Desempenho do Período: 245,33 %

Durante o ano de 2016 houve uma ação mais efetiva do CDTIC na análise e priorização das demandas de desenvolvimento de soluções que estavam aguardando. Algumas foram canceladas pelas áreas solicitantes, outras revisadas e agregadas a novas soluções que surgiram mais robustas.

Somando-se a isso, a criação da Coordenadoria de Soluções Corporativas (CSCOR) possibilitou uma melhor gestão das seções ligadas ao desenvolvimento de soluções, resultando em um desempenho mais eficiente do grupo como um todo. Por isso obtivemos um desempenho bem acima da meta.

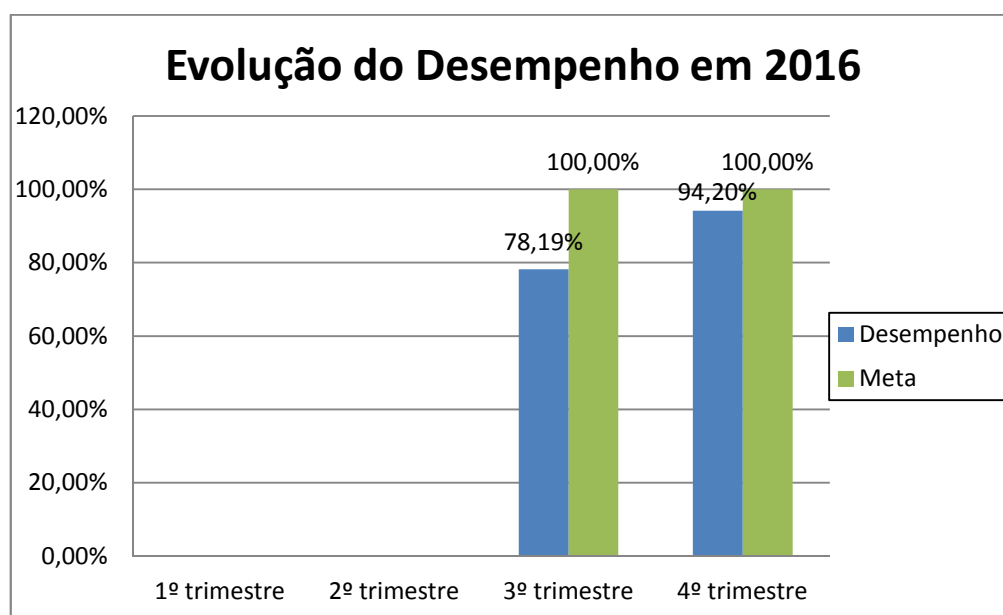
Considerando que nos anos eleitorais o TRE-RJ mantém o foco nas ações e ferramentas ligadas diretamente ao pleito e a demanda de soluções e automações com desenvolvimento interno costuma reduzir, vamos acompanhar o desempenho do indicador ao longo do ano de 2017 (ano não eleitoral) e caso se confirme a tendência de desempenho muito acima da meta, acredito que será necessário revisá-la à luz no novo cenário que se estabelece no Tribunal.

OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos

Gestor do Objetivo: Secretaria de Orçamento e Finanças

Satisfatório Desempenho do Período: 94,20 %

Nome	Resultado	Meta	Peso	Valor Desempenho	Situação Desempenho
OE 11 - Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos				94,2%	Satisfatório
IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária			40.0	100,0%	Satisfatório
IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio	86,12%	50,0%	1.0	172,25%	Satisfatório
IE 34 - Custo de manutenção da estrutura			40.0	85,51%	Atenção
IA 94 - Custo total de manutenção da estrutura por eleitor	2955,57	2793,00	1.0	94,18%	Satisfatório
IA 95 - Custo de manutenção das instalações por eleitor	1596,17	1335,00	1.0	80,44%	Atenção
IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor	370,62	576,00	1.0	135,66%	Satisfatório
IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor	148,90	108,00	1.0	62,13	Insatisfatório
IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor	324,63	277,00	1.0	82,81	Atenção
IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor	515,38	484,00	1.0	93,52	Satisfatório
IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia			20.0	100,0%	Satisfatório
IA 100 - Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas	62,96%	60,0%	1.0	104,93%	Satisfatório



Deve-se destacar, inicialmente, o corte orçamentário no percentual de 22,13% das despesas de custeio/capital impostos pelo Congresso Nacional, uma vez que afetaram as ações de manutenção e estratégia do órgão. Tal fato ocasionou a diminuição dos contratos vigentes (diminuição do número

de estagiários, postos de trabalho de limpeza, conservação predial, condutores de veículos etc), redução das ações estratégicas (gestão documental - R\$ 152.031,00; diagnóstico de adequação das instalações físicas dos cartórios eleitorais - R\$ 456.000,00; capacitação dos servidores - corte de 69%).

Com base nisso, as unidades responsáveis pela execução orçamentária tiveram que se ajustar à nova realidade, o que incentivou ações de PLS, monitoramento das aquisições de materiais, redução de despesas de teleprocessamento, economia nas locações de imóveis etc, o que acabou sendo proveitoso, pois gerou uma reavaliação das despesas, conforme descrito no IE 34 - Custo de manutenção da estrutura.

Com relação à aderência das despesas de manutenção, observou-se um resultado satisfatório, consoante o IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária, que alcançou um percentual de 86,12% no exercício.

O IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia apresentou um desempenho favorável no último trimestre, uma vez que atingiu a execução orçamentária de 62,96%, frente à meta estabelecida de 60%. Destacando-se que das duas ações inicialmente planejadas, apenas uma foi realizada.

Ante o exposto, conclui-se o que se segue:

a) O citado corte orçamentário obrigou as unidades do Tribunal a reverem várias despesas, a fim de manter os serviços já contratados, embora, ainda, necessitemos de uma avaliação mais robusta dos reflexos de tais medidas, pois a análise deste objetivo é realizada apenas com indicadores financeiros, não transparecendo se tais medidas foram eficientes para a continuação dos serviços;

b) Com relação à aderência das despesas de manutenção do órgão, já há uma expertise das unidades em monitorarem esta atividade, visto que o Tribunal Superior Eleitoral – TSE já utiliza esta ferramenta há bastante tempo, embora precisemos de melhoria em algumas despesas pontuais;

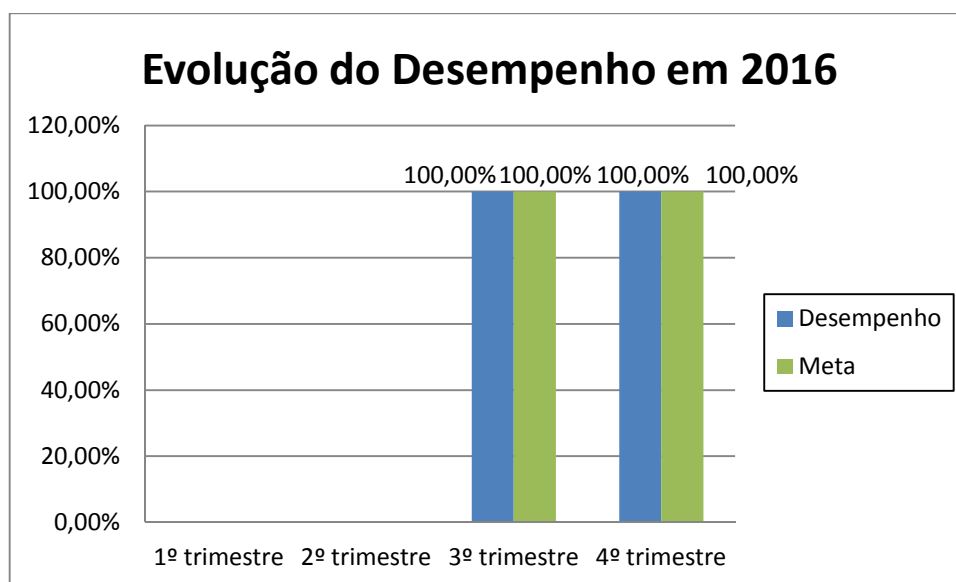
c) O alinhamento das ações estratégicas apresentou um resultado satisfatório entre o inicialmente planejado e a previsão de execução orçamentária; no entanto, a meta física deixou a desejar, pois foi executado 50% do planejado. Sendo assim, observa-se que o órgão precisa sensibilizar os gestores da importância de tal atividade, porquanto interfere em várias iniciativas que darão uma melhoria na qualidade dos serviços do TRE/RJ. Frisando, ainda, a necessidade de treinamento constante dos servidores responsáveis pela gerência dos projetos, uma vez que são os impulsionadores deste trabalho.

Saliento, por fim, que a diminuição intempestiva do orçamento realizada pelo Parlamento, atrapalhou sobremaneira a finalidade deste objetivo que é: "Planejar e gerir o orçamento de forma integrada, transparente e alinhada à estratégia, primando pela otimização de custos, a fim de assegurar recursos tempestivos e suficientes para o aprimoramento contínuo das atividades desempenhadas", visto que os cortes implementados visaram à manutenção dos serviços já

contratados, sem a possibilidade de um aproveitamento dos recursos economizados na implementação de novas ações.

IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



O resultado final de 86,12% na execução planejada (aderência) do orçamento de custeio, após o fechamento do quarto trimestre, foi influenciado pela aprovação da emenda constitucional 95/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal, proporcionando aos Regionais adequações em seus orçamentos visando minimizar os reflexos de seus dispositivos.

Algumas despesas tiveram grande variação em seus índices de aderência decorrente dos efeitos da situação exposta acima.

Relativamente a este último trimestre, seu resultado também foi impactado por conta dos cancelamentos nos saldos dos empenhos decorrentes de sobras orçamentárias não utilizadas pelas unidades gestoras responsáveis.

Excepcionalmente, neste trimestre, não pontuaremos despesas com índices de aderência insuficientes em virtude das alternativas/estratégias dos Regionais em atingir as metas de execução definidas pela SOF/TSE em relação à capacidade de pagamento.

Reitero que as metas para o indicador foram definidas de acordo com o desempenho histórico deste Regional nos Relatórios de Acompanhamento de Aderência ao Planejamento Orçamentário, disponibilizados pela SOF/TSE, previsto no Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral para o período de 2015-2020, conforme Resolução TSE nº 23.439, de 12 de março de 2015.

Com base no desempenho dos trimestres analisados, recomendamos para o próximo exercício a adequação das metas previstas, visando conferir um objetivo mais fidedigno ao atual momento da Instituição.

*IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio***Satisfatório** Desempenho do Período: 172,25 %

O resultado final de 86,12% na execução planejada (aderência) do orçamento de custeio, após o fechamento do quarto trimestre, foi influenciado pela aprovação da emenda constitucional 95/2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal, proporcionando aos Regionais adequações em seus orçamentos visando minimizar os reflexos de seus dispositivos.

Algumas despesas tiveram grande variação em seus índices de aderência decorrente dos efeitos da situação exposta acima.

Relativamente a este último trimestre, seu resultado também foi impactado por conta dos cancelamentos nos saldos dos empenhos decorrentes de sobras orçamentárias não utilizadas pelas unidades gestoras responsáveis.

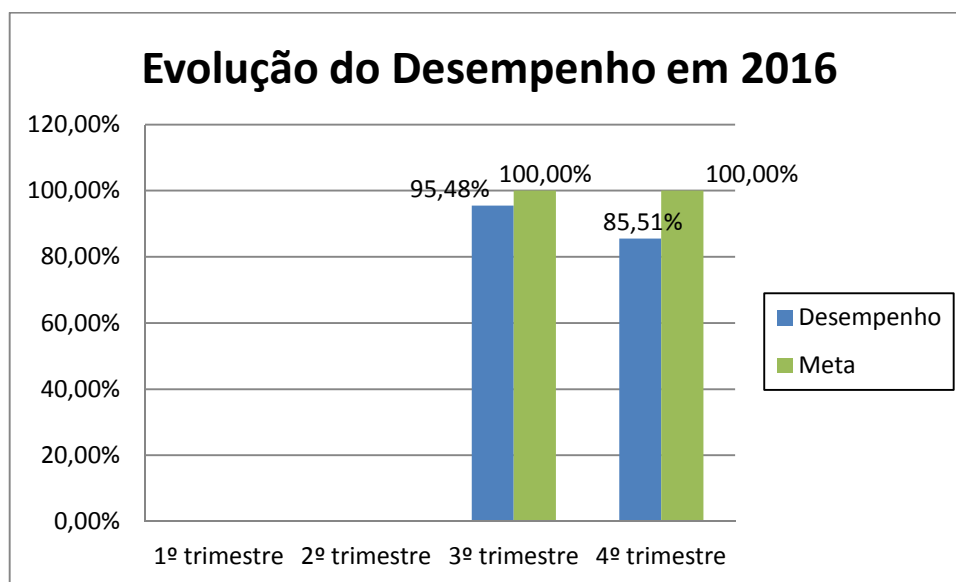
Excepcionalmente, neste trimestre, não pontuaremos despesas com índices de aderência insuficientes em virtude das alternativas/estratégias dos Regionais em atingir as metas de execução definidas pela SOF/TSE em relação à capacidade de pagamento.

Reitero que as metas para o indicador foram definidas de acordo com o desempenho histórico deste Regional nos Relatórios de Acompanhamento de Aderência ao Planejamento Orçamentário, disponibilizados pela SOF/TSE, previsto no Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral para o período de 2015-2020, conforme Resolução TSE nº 23.439, de 12 de março de 2015.

Com base no desempenho dos trimestres analisados, recomendamos para o próximo exercício a adequação das metas previstas, visando conferir um objetivo mais fidedigno ao atual momento da Instituição.

IE 34 - Custo de manutenção da estrutura

Atenção Desempenho do Período: 85,51 %



No corrente exercício o orçamento do órgão sofreu um corte de 22,13% das despesas de custeio/capital impostas pelo Congresso Nacional. Tal fato impactou sobremaneira os custos do Tribunal, ensejando dispensa de diversos postos de trabalho de terceirizados em áreas de limpeza, manutenção predial, condutor de veículos etc.

Em face do exposto, as unidade responsáveis pelos serviços começaram a tomar medidas de contenção de despesas, a fim de se adequarem aos cortes, o que impulsionou ações de PLS, monitoramento das aquisições de materiais, redução das despesas de teleprocessamento, economia nas locações de imóveis, o que acabou sendo salutar, pois gerou uma reavaliação das despesas.

Com base nas informações dos indicadores de apoio, observamos que ainda há muito a ser feito, porém o TRE/RJ vem buscando melhorar os controles de custos de forma gradual, com a finalidade de atingir um nível satisfatório de gastos.

IA 94 - Custo total de manutenção da estrutura por eleitor

Satisfatório Desempenho do Período: **94,18%**

No corrente exercício o orçamento do órgão sofreu um corte de 22,13% das despesas de custeio/capital impostas pelo Congresso Nacional. Tal fato impactou sobremaneira os custos do Tribunal, ensejando dispensa de diversos postos de trabalho de terceirizados em áreas de limpeza, manutenção predial, condutor de veículos etc.

Em face do exposto, as unidade responsáveis pelos serviços começaram a tomar medidas de contenção de despesas, a fim de se adequarem aos cortes, o que impulsionou ações de PLS, monitoramento das aquisições de materiais, redução das despesas de teleprocessamento, economia nas locações de imóveis, o que acabou sendo salutar, pois gerou uma reavaliação das despesas.

Com base nas informações dos indicadores de apoio, observamos que ainda há muito a ser feito, porém o TRE/RJ vem buscando melhorar os controles de custos de forma gradual, com a finalidade de atingir um nível satisfatório de gastos.

IA 95 - Custo de manutenção das instalações por eleitor

Atenção Desempenho do Período: **80,44%**

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

1.PLS - além da obrigatoriedade imposta pelo CNJ, no que tange à implementação de um plano de logística sustentável, houve debates, discussões, concursos, enfim, maior publicidade da necessidade dos servidores e colaboradores economizarem os recursos naturais. Certamente isso se refletiu, não tanto quanto no trimestre anterior, considerando que o maior foco do período em análise foi a eleição, mas, de uma forma geral, esse fator atuou positivamente na meta. No que tange ao aumento do consumo de água e energia, fator que nos afastou da meta, deve-se, principalmente, ao sensível aumento de usuários destes recursos. A título de exemplo, o número de terceirizados, no período de eleição, praticamente dobra, ultrapassando 1000 postos e o de requisitados chega a totalizar 1060. Esse efeito "sanfona" é uma rotina em anos eleitorais e deve ser levado em consideração no que tange às metas a serem alcançadas.

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

Não há o que se associar, neste momento, tal resultado às iniciativas sob responsabilidade desta Secretaria, uma vez que ainda estão em fase de projeto, cujos resultados deverão efetivamente refletir nas análises de 2018, como por exemplo o estudo de viabilidade para instalação da tecnologia VOIP, o que deverá reduzir nossos custos com telefonia em torno de 30%.

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 uma importante ponte a ser destacado e enfatizado.

A reavaliação por parte do Tribunal quanto à estrutura de pessoal e funções da SSG, deve ser também levada em consideração. Apesar de melhorarmos e aprimorarmos, de forma paulatina, 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 das ações atinentes à Sustentabilidade, que levam a uma redução e conscientização do consumo dos recursos naturais. Há o risco de não conseguirmos sensibilizar os servidores/colaboradores e consolidar a cultura de consumo sustentável, apesar do PLS estar focado nessa questão.

Desta forma, acredito que estamos na direção certa, 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 supracitado, precisamos manter e até aprimorar nossas ações.

IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor

Satisfatório Desempenho do Período: 135,66 %

Apesar do resultado atual ter ficado dentro da meta estipulada para o período, comparativamente com o 3º trimestre, os custos do 4º trimestre foram 68,5% maiores. Avaliando as variáveis separadamente, verifica-se que o grande impacto ocorreu no CTelef com um aumento de 130% enquanto o CTelep sofreu aumento de apenas 54,7%. Estes aumentos se justificam em função da instalação dos links de dados temporários para os polos de carga e novas linhas telefônicas para algumas zonas eleitorais e houve, ainda, um aumento do volume de ligações em função das atividades das Eleições 2016.

Os custos de teleprocessamento são os mais significativos para o levantamento do indicador por constituírem parcela mais relevante na fórmula de cálculo, porém os custos de telefonia (voz) que representaram uma parcela de aproximadamente 18% do total gasto no trimestre anterior, sofreram acréscimo para 25%.

O quantitativo de circuitos fixos de comunicação de dados não tem apresentado variação, de modo que o valor pago mensalmente deverá se manter estável para 2017, com pequenas alterações decorrentes de glosas por inatividade de um ou outro circuito ou da aplicação de alguma

outra penalidade à contratada. Existe uma previsão de um pequeno aumento na quantidade de circuitos para atender à realização de revisões de eleitorado durante o ano de 2017.

Não foram identificados riscos que possam comprometer o alcance da meta estipulada. Para 2017, a repactuação contratual prevista para teleprocessamento não deverá levar a um estouro da meta prevista em razão destes custos serem fixos (variando somente em razão da quantidade de circuitos e respectivas velocidades). O único contrato com custos variáveis é o de telefonia, que pode ser impactado negativamente caso haja uma maior utilização devido à realização de revisões de eleitorado ou eleições suplementares. Todavia, acreditamos que o volume não deverá ultrapassar o de uma eleição em todo o estado, não colocando em risco o alcance da meta.

A implantação de novos serviços na rede de comunicação de dados poderá levar a uma reavaliação das velocidades contratadas para alguns circuitos caso ocorram problemas de performance. A utilização de sistemas de processo eletrônico poderá gerar relativo impacto caso alguns locais tenham utilização elevada com circuitos de menor capacidade/velocidade. Ainda assim, acreditamos que estes ajustes possam ser absorvidos sem a necessidade de alteração da meta, porém deverá ser necessário reforço orçamentário para atender a estes casos.

Os projetos estratégicos VPN e VoIP deverão trazer impacto positivo ao indicador em razão da expectativa de que possam contribuir para uma redução dos custos de comunicação de dados e telefonia, porém tal impacto somente poderá ser melhor estimado após a finalização dos projetos.

IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor

Insatisfatório Desempenho do Período: 62,13 %

Considerando a apuração dos valores medidos para o indicador, observa-se que o desempenho não foi satisfatório, embora os esforços envidados da Administração para a adequação dos custos à meta estabelecida.

Esse resultado reflete o esforço da Administração que, no final do exercício financeiro, diante da aprovação do Novo Regime Fiscal, buscou otimizar a execução máxima de recursos orçamentários.

A Administração vem buscando uma racionalização nas aquisições de materiais de consumo, através de aplicação de critérios que consideram os estoques existentes, consumo médio mensal e anual, de forma a evitar aquisições em quantitativos além do efetivamente necessário.

IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor

Atenção Desempenho do Período: 82,81%

Após análise do desempenho do indicador, venho abaixo ressaltar alguns pontos que no entender deste Secretário, merecem destaque.

Não há o que se associar às iniciativas estratégicas sob responsabilidade desta Secretaria, uma vez que ainda estão em fase de projeto, cujos resultados deverão efetivamente refletir nas análises de 2018. De qualquer forma, várias ações estão sendo tomadas no sentido de otimizar os custos de transporte. Composição do Grupo de Trabalho de Transporte, mudança da forma de contratação da manutenção dos veículos e redução do quantitativo de postos de trabalho de motoristas são exemplos disso.

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. Algumas ações que a Sectra tem tomado, como, por exemplo, a verificação da possibilidade de atendimento a diversos pedidos com a mesma saída de veículo, só serão exitosas caso consigamos um nível de controle adequado, o que passa também pela lotação ideal.

O Tribunal deve analisar criteriosamente a relação lotação/atribuições da SSG, neste caso, na Sectra, pois o excesso de atribuições por servidor pode resultar em equívocos e controle deficiente.

Outro fator que influenciou diretamente no desempenho da meta, foi o aumento de usuários do serviço de transporte. A título de exemplo, o número de terceirizados, no período de eleição, praticamente dobra, ultrapassando 1000 postos e o de requisitados chega a totalizar 1060. Esse efeito "sanfona" é uma rotina em anos eleitorais e deve ser levado em consideração no que tange às metas a serem alcançadas.

O resultado ficou muito próximo da meta fixada. De certa forma, considerando que a nova forma de manutenção de veículos foi implementada no segundo semestre, avalio de forma positiva. Ocorre que havia uma demanda reprimida de manutenção da frota que acabou sendo saneada, em parte, no período anterior e nesse. Isso se refletiu diretamente no custo consolidado, mantendo o resultado final baixo, em relação à meta. Um outro problema já identificado é que, uma vez que a estimativa orçamentária deste novo contrato de manutenção teve como base a séria histórica de contratos, constatamos, no decorrer da implementação deste novo, que o total previsto ficou aquém do necessário, vez que essa proposta de manutenção é muito mais eficiente e eficaz que as outras. Esse é outro ponto que deverá ser analisado pelo Tribunal, pois envolve o orçamento ordinário.

Esse indicador é diretamente relacionado ao IE34, OE11 e ao PLS 18.

*IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor***Satisfatório** Desempenho do Período: 93,52%

Considerando a apuração dos valores medidos para o indicador, observa-se que o desempenho foi satisfatório, o que demonstra a adequação dos custos à meta estabelecida.

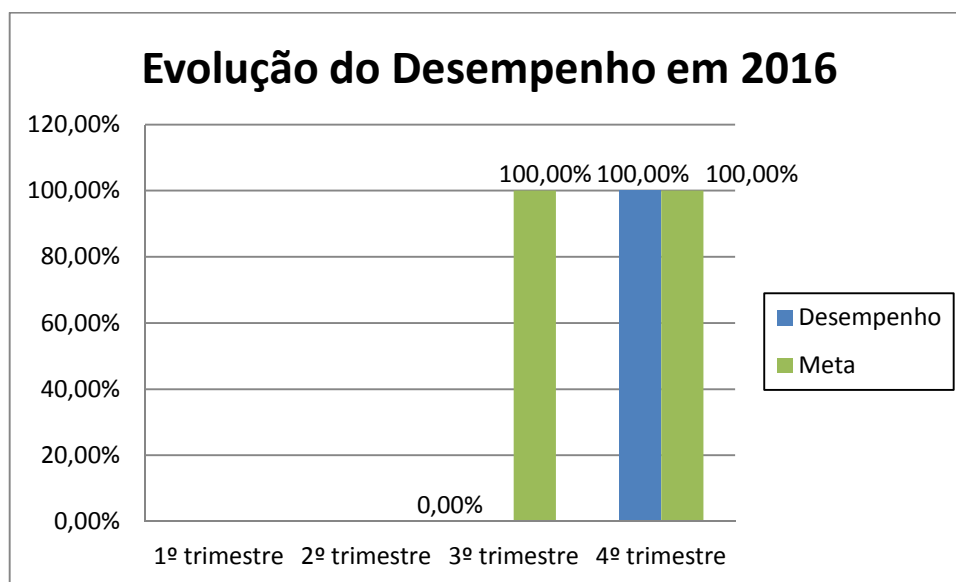
Não obstante, cabe ressaltar que não foi implementado qualquer projeto visando à redução dos custos envolvidos neste indicador para adequação às metas até 2021.

O alto desempenho alcançado ainda se deve a uma execução orçamentária que reflete reduções efetuadas em contratos, em razão do corte orçamentário aprovado pelo Congresso Nacional no momento da aprovação da PLOA 2016 e não a um replanejamento, pela Administração, visando à otimização de custos.

Diante da presente análise, permanece a necessidade de elaboração de estudos para adequação do custeio de apoio administrativo às metas ou redefinição destas.

IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia

Satisfatório Desempenho do Período: 100 %



Apesar do desempenho do indicador ter se apresentado bastante desfavorável até o terceiro trimestre de 2016, ao final do quarto trimestre alcançou um desempenho satisfatório, considerando a meta estabelecida para este exercício de 60% de execução.

Insta salientar que o Plano Diretor da Estratégia 2016/2017 consignava 2 (duas) iniciativas com demanda de recursos orçamentário no exercício de 2016, a saber: "Gestão Documental", no valor de R\$ 120.000,00, e "Implantação do Sistema GESCOMP", no valor de R\$ 15.000,00.

A iniciativa "Implantação do Sistema GESCOMP" foi descontinuada pelo Comitê de Gestão da Estratégia, em reunião realizada em reunião realizada em 13 de dezembro de 2016.

O desempenho satisfatório do IE 35 ocorreu em razão da efetivação da contratação da ferramenta referente à iniciativa "Gestão Documental", em 10/11/2016, no valor de R\$ 188.000,00, que alavancou o desempenho do indicador para 62,96%.

Não obstante o atingimento da meta, reitera-se a observação contida na análise do último período, quanto à diferença entre o valor previsto no orçamento e o valor contratado, tendo este ficado superior ao primeiro em R\$ 68.000,00, ou seja, mais de 50% acima do previsto. Situações análogas a esta fragilizam a execução orçamentária e a própria execução da iniciativa, visto que dependerão de sobras orçamentárias ou créditos suplementares para que se concretizem.

Salienta-se ainda que a execução orçamentária satisfatória não espelha uma boa execução física, tendo em vista que, de duas ações estratégicas previstas, apenas uma foi executada, equivalente, portanto, a 50% das ações.

Diante de tal quadro e considerando que houve um aumento de iniciativas estratégicas que demandam recursos orçamentários para o próximo exercício, sugere-se que, além do acompanhamento da execução das iniciativas estratégicas, hajam reuniões periódicas programadas de avaliação da execução orçamentária das ações estratégicas, que busquem garantir bons resultados tanto financeiros quanto físicos.

Destaca-se, ainda, para que as unidades responsáveis ampliem os esforços no planejamento das ações que compõem as iniciativas estratégicas, de forma que seja possível o cumprimento dos cronogramas e, portanto, das contratações previstas, bem como sejam evitadas grandes discrepâncias entre os recursos financeiros planejados e os executados.

*IA 100 - Índice de execução planejada do orçamento de ações estratégicas***Satisfatório** Desempenho do Período: 104,93 %

Apesar do desempenho do indicador ter se apresentado bastante desfavorável até o terceiro trimestre de 2016, ao final do quarto trimestre, alcançou um desempenho satisfatório, considerando a meta estabelecida para este exercício de 60% de execução.

Tal fato ocorreu em razão da efetivação da contratação da ferramenta referente à iniciativa "Gestão Documental", em 10/11/2016, no valor de R\$ 188.000,00, que alavancou o desempenho do indicador para 62,96%.

Não obstante o atingimento da meta, reitera-se a observação contida na análise do último período, quanto à diferença entre o valor previsto no orçamento e o valor contratado, tendo este ficado superior ao primeiro em R\$ 68.000,00, ou seja, mais de 50% acima do previsto. Situações análogas a esta fragilizam a execução orçamentária e a própria execução da iniciativa, visto que dependerão de sobras orçamentárias ou créditos suplementares para que se concretizem.

Salienta-se ainda que a execução orçamentária satisfatória não espelha uma boa execução física, tendo em vista que, de duas ações estratégicas previstas, apenas uma foi executada, equivalente, portanto, a 50% das ações.

Diante de tal quadro e considerando que houve um aumento de iniciativas estratégicas que demandam recursos orçamentários para o próximo exercício, sugere-se que, além do acompanhamento da execução das iniciativas estratégicas, hajam reuniões periódicas programadas de avaliação da execução orçamentária das ações estratégicas, que busquem garantir bons resultados tanto financeiros quanto físicos.

Destaca-se, ainda, para que as unidades responsáveis ampliem os esforços no planejamento das ações que compõem as iniciativas estratégicas, de forma que seja possível o cumprimento dos cronogramas e, portanto, das contratações previstas, bem como sejam evitadas grandes discrepâncias entre os recursos financeiros planejados e os executados.