

PLANO ESTRATÉGICO 2016/2021

VERSÃO 7.0
SETEMBRO 2021



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares, é o tempo da travessia. E, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

(Fernando Teixeira de Andrade)



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Revisão 2021

Membros

Desembargador Eleitoral Claudio Luís Braga Dell'Orto, Presidente
Desembargador Eleitoral Elton Martinez Carvalho Leme, Vice-Presidente e Corregedor
Desembargador Eleitoral Roy Reis Friede, Des. Federal
Desembargador Eleitoral Afonso Henrique Barbosa, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Alessandra de Araujo Bilac Moreira Pinto, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Vitor Marcelo Aranha Afonso Rodrigues, Jurista
Desembargadora Eleitoral Katia Valverde Junqueira, Jurista

Membros Substitutos

Desembargador Eleitoral Antonio Carlos Nascimento Amado, Desembargador
Desembargador Eleitoral Peterson Barroso Simão, Desembargador
Desembargador Eleitoral Luiz Paulo da Silva Araújo Filho, Des. Federal
Desembargador Eleitoral Gerardo Carnevale Ney da Silva, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Gustavo Alves Pinto Teixeira, Jurista
Desembargador Eleitoral Tiago Santos Silva, Jurista
Desembargador Eleitoral André Cortes Vieira Lopes, Jurista

Ministério Público

Dra. Silvana Batini Cesar Goes, Procuradora Regional Eleitoral
Dra. Neide Mara Cavalcanti Cardoso de Oliveira, Procuradora Regional Eleitoral substituta

Revisão 2020

Membros

Desembargador Cláudio Brandão de Oliveira, Presidente
Desembargador Eleitoral Claudio Luís Braga Dell’Orto, Vice-Presidente e Corregedor
Desembargador Eleitoral Guilherme Couto de Castro, Des. Federal
Desembargador Eleitoral Paulo César Vieira de Carvalho Filho, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Ricardo Alberto Pereira, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Vitor Marcelo Aranha Afonso Rodrigues, Jurista

Membros Substitutos

Desembargador Eleitoral Antonio Carlos Nascimento Amado, Desembargador
Desembargador Eleitoral Peterson Barroso Simão, Desembargador
Desembargador Eleitoral Guilherme Calmon Nogueira da Gama, Des. Federal
Desembargador Eleitoral José Alfredo Soares Savedra, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Gustavo Alves Pinto Teixeira, Jurista

Ministério Público

Dra. Silvana Batini Cesar Goes, Procuradora Regional Eleitoral
Dra. Neide Mara Cavalcanti Cardoso de Oliveira, Procuradora Regional Eleitoral substituta



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Revisão 2019

Membros

Desembargador Eleitoral Carlos Santos de Oliveira, Presidente
Desembargador Eleitoral Cláudio Brandão de Oliveira, Vice-Presidente e Corregedor
Desembargador Eleitoral Guilherme Couto de Castro, Des. Federal
Desembargadora Eleitoral Paulo César Vieira de Carvalho Filho, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Ricardo Alberto Pereira, Juiz de Direito
Desembargadora Eleitoral Cristiane de Medeiros Brito Chaves Frota, Jurista
Desembargador Eleitoral Raphael Ferreira de Mattos, Jurista

Membros Substitutos

Desembargador Eleitoral Nagib Slaibi Filho, Desembargador
Desembargador Eleitoral Luiz Fernando de Andrade Pinto, Desembargador
Desembargador Eleitoral Guilherme Calmon Nogueira Pinto, Des. Federal
Desembargadora Eleitoral José Alfredo Soares Savedra, Juiz de Direito
Desembargadora Eleitoral Gloria Heloiza Lima da Silva, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Herbert de Souza Cohn, Jurista
Desembargador Eleitoral Kátia Valverde Junqueira, Jurista

Ministério Público

Dr. Sidney Pessoa Madruga da Silva, Procurador Regional Eleitoral
Dr. Maurício da Rocha Ribeiro, Procurador Regional Eleitoral substituto



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Membros

Desembargador Eleitoral Antônio Jayme Boente, Presidente
Desembargadora Eleitoral Jacqueline Lima Montenegro, Vice-Presidente e Corregedora
Desembargador Eleitoral André Ricardo Cruz Fontes, Des. Federal
Desembargador Eleitoral Marco José Mattos Couto, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Leonardo Grandmasson Ferreira Chaves, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Flávio de Araújo Willeman, Jurista

Membros Substitutos

Desembargador Eleitoral Wagner Cinelli de Paula Freitas, Des. Estadual
Desembargador Eleitoral Fernando Cerqueira Chagas, Des. Estadual
Desembargador Eleitoral Luiz Antonio Soares, Des. Federal
Desembargadora Eleitoral Maria Paula Gouvêa Galhardo, Juiz de Direito
Desembargadora Eleitoral Alessandra de Araújo Bilac Moreira Pinto, Juiz de Direito
Desembargador Eleitoral Herbert de Souza Cohn, Jurista

Ministério Público

Dr. Paulo Roberto Berenger Alves Carneiro, Procurador Regional Eleitoral
Dr. Sidney Pessoa Madruga da Silva, Procurador Regional Eleitoral substituto



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Secretaria na revisão 2021

Adriana Freitas Brandão Correia
Diretora-Geral

Odlan Villar Farias
Secretário de Administração

Elizabeth Silva Viana
Secretária de Controle Interno e Auditoria

Renata Motta Geronimi
Secretária de Gestão de Pessoas

Ana Luiza Claro da Silva
Secretária Judiciária

Eline Iris Rabello Garcia da Silva
Secretária da Vice-Presidência e Corregedoria Eleitoral

Fernando José da Fonseca
Secretário de Orçamento e Finanças

Michel Marchetti Kovacs
Secretário de Tecnologia da Informação

Fabio Galerani Rodrigues Alves
Secretário de Manutenção e Serviços Gerais



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Secretaria na revisão 2020

Adriana Freitas Brandão Correia
Diretora-Geral

Odlan Villar Farias
Secretário de Administração

Elizabeth Silva Viana
Secretária de Controle Interno e Auditoria

Renata Motta Geronimi
Secretária de Gestão de Pessoas

Ana Luiza Claro da Silva
Secretária Judiciária

Eline Iris Rabello Garcia da Silva
Secretária da Vice-Presidência e Corregedoria Eleitoral

Fernando José da Fonseca
Secretário de Orçamento e Finanças

André dos Santos Sant'Anna
Secretário de Tecnologia da Informação

Fabio Galerani Rodrigues Alves
Secretário de Manutenção e Serviços Gerais



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Secretaria na revisão 2019

Bruno Cezar Andrade de Souza
Diretor-Geral

Luciano dos Santos Dantas
Secretário de Administração

Gisela Dias Barbosa
Secretária de Controle Interno e Auditoria

Renata Motta Geronimi
Secretária de Gestão de Pessoas

Ana Luiza Claro da Silva
Secretária Judiciária

Marcio Bispo de Oliveira
Secretário de Orçamento e Finanças

André dos Santos Sant'Anna
Secretário de Tecnologia da Informação

Daniel Breuer
Secretário de Manutenção e Serviços Gerais



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Secretaria

Adriana Freitas Brandão Correia
Diretora-Geral

Fábio Lami Júnior
Secretário de Administração

Elizabeth Silva Viana
Secretária de Controle Interno e Auditoria

Marcia de Moraes Lopes (revisão 2018)
Deborah Nerlite Bulhões do Carmo
Secretária de Gestão de Pessoas

Ana Luiza Claro da Silva
Secretária Judiciária

Fernando José da Fonseca
Secretário de Orçamento e Finanças

André dos Santos Sant'Anna
Secretário de Tecnologia da Informação

Flávio Augusto Castanheira Celano
Secretário de Manutenção e Serviços Gerais



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Coordenadoria de Planejamento Estratégico na revisão 2020

Suzana Martins Ramos Pinto
Coordenadora

Aldenir Acimen de Moraes
Augusto Cesar Mazza Canedo dos Santos
Carlos Leandro Santos de Souza
Claudeci Elias Siqueira de Oliveira
Cristiana Domingues Vinha Fernandes Dib
Flávia Conceição de Lima Vidal
Juliana Doro Rodrigues
Larissa de Matos Biajoli
Letícia Maffei Burgos Feitosa
Moema Munck Ayres Pereira
Patricia Ferraro de Avellar Coutinho
Rita de Cássia de Souza Brito
Robson Alves de Oliveira Sobrinho

Composição da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão na revisão 2019

Danielle da Cunha Martins Ribas
Assessora

Aldenir Acimen de Moraes
Augusto Cesar Mazza Canedo dos Santos
Carlos Leandro Santos de Souza
Claudeci Elias Siqueira de Oliveira
Flávia Conceição de Lima Vidal
Larissa de Matos Biajoli
Patricia Ferraro de Avellar Coutinho
Robson Alves de Oliveira Sobrinho
Suzana Martins Ramos Pinto
Vanessa Ferreira Martins Vilela

Estagiários de Estatística
Larissa Filgueiras Teixeira Magalhães Estudante
Bernardo Figueiredo Siqueira Falcão



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro

Composição da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão

Soraya Previtali
Assessora

Claudeci Elias Siqueira de Oliveira
Diego Ferreira Guedes
Flávia Conceição de Lima Vidal
Maria Imaculada Machado do Carmo
Marianne Carvalho Baltar
Renata Motta Geronimi
Tatiana de Freitas Kagohara

Projeto gráfico

Juliana Henning Rodrigues



Grupos Temáticos

Comunicação com o Público Externo

Alberto Carmo de Araújo
Alexandre Pessanha Dias
Bruno Moreira Lima
Cláudia Foffano de Souza
Dager Salles Amaral
Elizabeth Fernandes Gonçalves
Gilcea Saraiva Oliveira
Gisele Goneli de Lacerda
Isabella Rosa Moreira Alzuguir
Leandro Quarti Lamarão
Luciana Souza Batista
Mauro Guimarães Pinto
Odlan Villar Farias
Patrícia Ferraro de Avelar Coutinho

Infraestrutura de Tecnologia da Informação

Adélia Almeida Schmidt
Ana Claudia Abreu Freire de Luca
André dos Santos Sant'anna
Fabiano Freitas Barbosa
Isabel Cristina Pinto Ferreira
Janete Queiroz Rodrigues
José Amaro dos Santos Filho
Leonardo de Melo Roseira
Luiz Roberto Julio da Silva
Marcos José Guerrero Silva
Roberta Brandão de Carvalho
Sonia Maria Moreira Goldzweig
Simone Marques Brasil Nepomuceno



Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro

Gestão de Pessoas

Alberto Carmo de Araujo
Alonço Barboza de Paula
Andréa Ribeiro Baptista
Deborah Nerlite Bulhões do Carmo
Elaine Rodrigues Machado da Silva
Flavia França de Souza Moreira
Flávia Vianna Gaspar
Gilcea Saraiva Oliveira
José Tarcísio de Oliveira Reis
Larissa de Matos Biajoli
Luisa Helena Brites Magalhães
Marcos César Coelho Xavier
Marcos José Guerrero Silva
Milene de Andrade Porto
Monica Guimarães Stilben
Monique Lima e Cruz
Patrícia Maria Granville Garcia Leal
Rafael Filgueiras Lemos
Vivian de Sá Reis

Infraestrutura Física

Adriana Grandal Coelho Fidélis
Andréa Ribeiro Baptista
Eduardo Cavalcante da Graça
Eduardo Piracuruca Baptista
Fábio Lami Júnior
Flávio Augusto Castanheira Celano
Guilherme Guarino Werneck
Isabella Alvariz Barbosa de Lucena
Janete Queiroz Rodrigues
Janeth Cordeiro Soares
Jorge Luiz Vieira de Melo
José Álvaro Manhães Wagner
Luciana Muller Sobral
Luciano dos Santos Dantas
Ricardo Lima de Freitas
Sônia Cristina Amaro da Cunha de Sousa
Suziane Rossi Silva Girão
Tiago Frison Mosca



Combate à Corrupção e à Improbidade

Administrativa

Alexandre Pessanha Dias
Ana Luiza Claro da Silva
Cláudia Foffano de Souza
Érica Pacheco Marins
Helenio Porto Barros
Julia da Silva Pereira
Juliana Bordalo Silva
Laura Nunes Bernardes Peixoto
Leandro Quarti Lamarão
Leonardo de Souza da Conceição
Luciana Siqueira de Carvalho
Paula Bass Lessa
Viviane Pleyzy da Rocha
Zeila Zoghaib Tanure

Cidadania

Bruno Moreira Lima
Elaine Rodrigues Machado da Silva
Elídio de Souza Freire Junior
Eneida Salazar de Moura
Gisele Goneli de Lacerda
Isabel Cristina Pinto Ferreira
Luciana Muller Sobral
Luciana Siqueira de Carvalho
Marilena da Costa Pinto
Maurício da Silva Duarte
Paula Caroline Mendonça Parreira
Rafael Filgueiras Lemos

Segurança e Transparência do Processo

Eleitoral

Adriana Freitas Brandão Correia
André dos Santos Sant'anna
André Luis Goulart do Nascimento
Bruno Cezar Andrade de Souza
Elizabeth Fernandes Gonçalves
Fabio Galerani Rodrigues Alves
Flávio Augusto Castanheira Celano
Gilson Vasconcelos Baqui
Janete Queiroz Rodrigues
José Amaro dos Santos Filho
José de Tércio Fonseca Teixeira
Karla Verônica do Pinho Pimentel
Maurício da Silva Duarte
Moisés Santos Leite
Pablo Santos Lima de Barros

Governança

Equipe da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão



Gestão Orçamentária e de Custos

Alan Amand Torres

Alessandra dos Santos Megre

André Borges Arisa

Avelino Ferreira Gomes Filho

Elizabeth Silva Viana

Fabiano Freitas Barbosa

Fábio Lami Júnior

Fátima Moura Pedrete

Janete Queiroz Rodrigues

Letícia Maffei Burgos Feitosa

Luiz Carlos Fernandes Freire

Luiz Geraldo Cernicchiaro

Michelle Pereira Dias

Pablo Santos Lima de Barros

Roberto Carneiro Filho

Vitor Carlos Villa Real Lopes

Celeridade e Produtividade na Prestação Jurisdicional

Ana Luiza Claro da Silva

Antônio Santoro Giglio

Avelino Ferreira Gomes Filho

Claudine da Costa Carvalho

Herbert Ávila Kepler

José de Tarcio Fonseca Teixeira

José Roberto da Silva dos Santos

Juliana Bordalo Silva

Larissa de Matos Biajoli

Laura Nunes Bernardes Peixoto

Leandro Souza dos Santos Gomes

Luciana Siqueira de Carvalho

Lucianna Brandão

Marcos César Coelho Xavier

Paula Bass Lessa

Vivane Emanuela Souza de Almeida





Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro



SUMÁRIO

Introdução	21
A Justiça Eleitoral	23
Histórico do Planejamento Estratégico no TRE-RJ	25
A Construção do Plano Estratégico 2016/2021	26
Diagnóstico Estratégico	29
Identidade Institucional	32
Propostas de Valor	35
Mapa Estratégico	36
Objetivos Estratégicos, Indicadores e Linhas de Atuação	38
Fichas dos Objetivos Estratégicos	40
Anexos	58

INTRODUÇÃO

A dinamicidade das transformações nos cenários social, político e econômico, aliada ao compromisso de atender às expectativas de uma sociedade cada vez mais participativa e exigente em relação a produtos e serviços, transparência, honestidade e efetividade na gestão dos recursos públicos são alguns dos desafios que precisam ser enfrentados e superados pela Administração Pública.

A fim de que as instituições públicas mantenham-se alinhadas às demandas contemporâneas, garantam a qualidade dos serviços prestados e gerem resultados positivos para a sociedade, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum, faz-se necessário aprimorar continuamente seus níveis de gestão.

Assim, buscando cumprir sua missão institucional com eficiência, eficácia e efetividade e atender o cidadão-usuário dos serviços da Justiça Eleitoral fluminense com excelência, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro vem implementando, ao longo dos últimos anos, novas práticas gerenciais como forma de antecipar-se e adaptar-se às intensas mudanças do ambiente.

O Planejamento Estratégico é uma das ferramentas utilizadas pelo TRE-RJ para alcançar um modelo de administração gerencial flexível e eficiente, como exigem os tempos atuais.

Para Peter Drucker, considerado um dos maiores expoentes da Administração Moderna, *“planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”* (in Planejamento Estratégico – fundamentos e aplicações; Chiavenato, Idalberto e Sapiro, Arão, 2004).

Assim, pode-se dizer que o planejamento estratégico é um processo gerencial utilizado para formular estratégias que permitam estabelecer a direção a ser seguida pela instituição visando ao alcance dos objetivos planejados.

O Plano Estratégico ora apresentado é a materialização desse processo em um documento que estabelece as grandes linhas norteadoras para as atividades a serem desenvolvidas na instituição durante o sexênio 2016-2021.

A construção deste Plano foi realizada de forma participativa, coletando-se as impressões e expectativas da sociedade, magistrados eleitorais e servidores. Buscou-se, assim, assegurar a máxima legitimidade ao seu conteúdo, refletindo a percepção e o anseio de todos.

Para que garanta sua atualidade, mantenha sua vitalidade e alcance os resultados pretendidos em um ambiente em constante mutação, o Plano Estratégico deve ser dinâmico, constantemente avaliado e retroalimentado. Portanto, a concretização deste Plano em

resultados vincula-se a uma execução disciplinada e sistemática de suas diretrizes por meio do envolvimento, do empenho e da dedicação de cada um dos colaboradores do Tribunal.

O Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro para o período de 2016 a 2021 é um compromisso com todos os seus públicos de relacionamento e com uma gestão pública responsável e de qualidade.

A JUSTIÇA ELEITORAL

A criação da Justiça Eleitoral, em 1932, foi uma das principais medidas de modernização do processo eleitoral previstas no Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, que instituiu o primeiro Código Eleitoral. Extinta em 1937, durante o Estado Novo, foi reinstalada em maio de 1945.

A Justiça Eleitoral é um ramo do Poder Judiciário composto pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE), com sede em Brasília; pelos Tribunais Regionais Eleitorais (TRE), sediados um na capital de cada estado e um no Distrito Federal; pelos Juízes Eleitorais e pelas Juntas Eleitorais, estas últimas constituídas para atuar durante a apuração das eleições.

Enquanto ramo do Poder Judiciário, tem sua função jurisdicional na solução de conflitos de interesses entre os atores do processo eleitoral, quais sejam candidatos, partidos, coligações e o Ministério Público Eleitoral. No entanto, diferentemente dos demais ramos da Justiça, possui uma função administrativa tão relevante quanto a jurisdicional, relacionada basicamente à organização do eleitorado e à realização das eleições, assumindo papel de fundamental relevância no processo de fortalecimento da democracia, na medida em que lhe compete assegurar a organização e o exercício de direitos políticos, precipuamente os de votar e ser votado (Código Eleitoral, Lei 4.737/1965).

Outra função atribuída à Justiça Eleitoral, e que lhe confere um caráter peculiar, é a normativa, descrita no art. 1º, parágrafo único e art. 23, IX, ambos do Código Eleitoral, e que lhe permite, por meio de resoluções, expedir instruções para a execução das leis eleitorais, regulamentando-as.

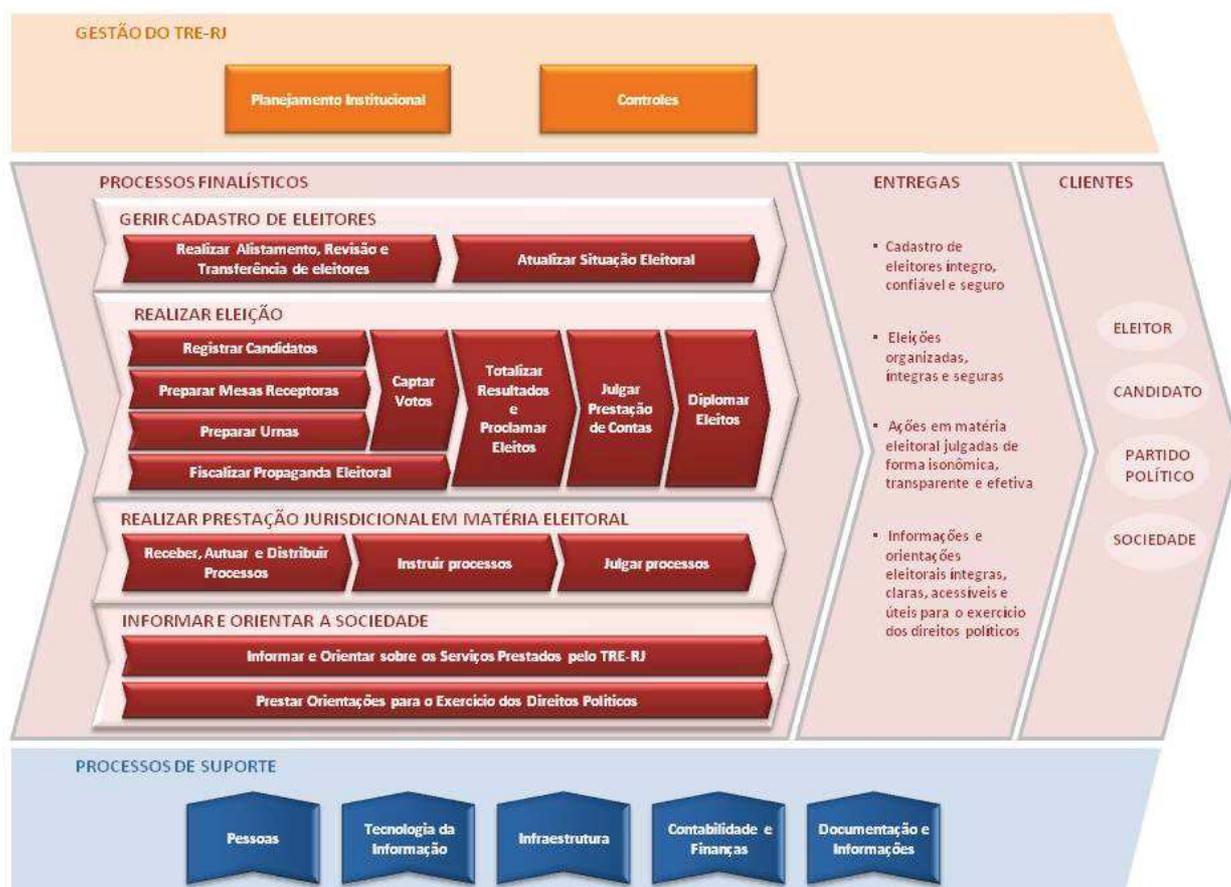
Finalmente, a função consultiva permite o pronunciamento do Tribunal Superior Eleitoral e Regionais, sem caráter de decisão judicial, a respeito de questões que lhe são apresentadas, em tese, por autoridade pública ou partido político. Pode-se dizer que também é uma função de caráter particular da Justiça Eleitoral, haja vista que o Poder Judiciário não é, por natureza, um órgão de consulta.

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro, órgão de segunda instância da Justiça Eleitoral no Estado, composto por dois desembargadores do Tribunal de Justiça, dois juízes de direito estaduais, um juiz do Tribunal Regional Federal e dois advogados, tem sua sede no município do Rio de Janeiro, onde abriga, também, suas unidades administrativas.

De acordo com a organização da Justiça Eleitoral, os estados são divididos em zonas eleitorais que podem ser compostas por um, mais de um ou parte de um município. O Estado do Rio de Janeiro tem 92 municípios e é composto por 249 cartórios eleitorais, sendo 97 na capital e 152 nos demais municípios.

Os Juizes Eleitorais, designados pelo TRE dentre os juizes de direito estaduais para serem titulares de zonas eleitorais, são orgaos singulares na primeira instancia. A sede da zona eleitoral e o cartorio eleitoral, que atende os eleitores domiciliados em sua circunscricao. E la que o cidadao tem seu primeiro contato com a Justica Eleitoral, quando se inscreve como eleitor e passa a participar mais diretamente do processo eleitoral, podendo contribuir para sua ordem e lisura, colaborando, assim, com a Justica Eleitoral na garantia dos fundamentos constitucionais da soberania popular e da cidadania.

Para a execucao das diversas funcoes atribuidas a Justica Eleitoral, o TRE-RJ organiza-se em quatro grandes macroprocessos finalisticos - "Gerir cadastro de eleitores", "Realizar Eleicao", "Realizar prestacao jurisdicional em materia eleitoral" e "Informar e orientar a sociedade" - que sao apoiados por macroprocessos de suporte e de gestao, conforme demonstrado na Cadeia de Valor abaixo:



HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRE-RJ

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro realizou seu primeiro processo de Planejamento Estratégico em 2009, materializado no Plano Estratégico instituído por meio da Resolução nº 720, de 14/12/2009, com período de abrangência de cinco anos, de 2010 a 2014, em observância às diretrizes da Resolução nº 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça e orientações do Tribunal Superior Eleitoral.

Esse Plano Estratégico sofreu sua primeira revisão em 2012, visando atender a dois objetivos: promover ajustes necessários à garantia da trajetória estratégica da instituição e assegurar o alinhamento ao Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral, aprovado pela Resolução TSE nº 23.371/2011, publicada em 09/03/2012, que estabeleceu diretrizes nacionais a serem observadas por todos os Regionais. Em 5 de dezembro de 2012, o TSE publicou a Portaria nº 620, regulamentando o Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral.

A revisão do Plano Estratégico do TRE-RJ foi aprovada em dezembro de 2012, por meio da Resolução nº 832/2012, publicada em 17/12/2012, sendo mantido o horizonte temporal de vigência originalmente definido, o alinhamento às diretrizes nacionais do Poder Judiciário, emitidas pelo CNJ, e às diretrizes nacionais da Justiça Eleitoral, emitidas pelo TSE.

Por meio da Resolução TRE-RJ nº 918/2015, a vigência do Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro foi prorrogada até dezembro de 2015.

Neste primeiro grande ciclo, de 2010 a 2015, o planejamento estratégico trouxe diversas contribuições para o TRE-RJ. Observa-se, nesse período, a introdução do pensamento estratégico e a realização de iniciativas para alicerçar a cultura de gestão orientada a resultados, dentre as quais, a instituição das Metodologias de Gestão de Projetos e de Gestão de Processos, da Agenda Ambiental, da Gestão por Competências, da Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo, do Plano Integrado das Eleições, da Pesquisa de Clima Organizacional, do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho e da Cadeia de Valor.

Em agosto de 2015, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro deu início aos trabalhos de construção de sua estratégia para o sexênio 2016/2021, em observância às diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário.

Nesse contexto, o TRE-RJ inicia seu segundo ciclo de planejamento estratégico, com uma visão mais concreta dos grandes benefícios que esse modelo de gestão traz para a instituição e, principalmente, para a sociedade.

A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2016/2021

Na concepção deste Plano Estratégico, o TRE-RJ adotou como base metodológica o *Balanced Scorecard* – BSC, também utilizado em seu primeiro plano e no processo revisional realizado em 2012.

O BSC é um modelo que permite, a partir de uma visão integrada e balanceada da instituição, descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas. A cada objetivo são vinculados indicadores de desempenho, metas e iniciativas, possibilitando o direcionamento de esforços e a execução da estratégia de forma integrada e orientada.

O trabalho de elaboração do plano foi desenvolvido em duas grandes etapas:

- I. Formulação da estratégia: definição da missão, visão de futuro, valores institucionais e propostas de valor para a sociedade
- II. Tradução da estratégia: construção do *Balanced Scorecard*

O ponto inicial da formulação da estratégia foi a realização do diagnóstico institucional, fase preliminar do processo de planejamento que busca identificar a real situação da instituição quanto a seus aspectos internos e externos.

Para tanto, no período de 24 de agosto a 4 de setembro de 2015 foram aplicados questionários, segmentados por público-alvo (Administração Superior, Corpo Gerencial, Servidores e Sociedade), por meio dos quais foram abordadas questões relacionadas à missão, à visão, aos valores e às propostas de valor, bem como a aspectos internos do Tribunal (pontos fortes e pontos fracos) e às tendências externas que, de alguma forma, produzem efeitos sobre o Tribunal e podem constituir-se em ameaças ou oportunidades para a instituição.

Além dos questionários, a fase de diagnóstico contemplou, ainda, a avaliação de outras fontes de informações, tais como: resultados da estratégia do TRE-RJ 2010/2015; resultados da Pesquisa de Clima Organizacional; resultados da Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo; questionários de governança aplicados pelo Tribunal de Contas da União.

Outro grande balizador dessa fase foi a Resolução nº 198/2014, do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e institui a estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020.

Referido normativo determina que os órgãos do Poder Judiciário alinhem seus respectivos planos estratégicos à estratégia do Poder Judiciário para 2020, com a possibilidade de revisões periódicas, estabelecendo, ainda, que os planos tenham abrangência mínima de 6 (seis) anos e observem o conteúdo temático dos Macrodesafios do Poder Judiciário. O mapa estratégico do Poder Judiciário e o quadro de alinhamento do Plano Estratégico do TRE-RJ ao da “Estratégia Judiciário 2020” encontram-se no anexo a este documento.

Reunidos os resultados dos questionários de diagnóstico e demais insumos avaliados nessa primeira fase, no dia 29 de setembro de 2015 foi realizada oficina com a Direção Geral, Assessorias dos Gabinetes, Secretários e Coordenadores, sob a coordenação da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão, para apresentação dos dados, debates, validação da identidade institucional – missão, visão, valores – e das propostas de valor. Os resultados gerados na oficina orientaram as fases seguintes do processo de construção do Plano Estratégico do TRE-RJ para o período de 2016 a 2021.

Realizou-se, então, no dia 02 de outubro de 2015, seminário com a participação de aproximadamente 100 (cem) servidores, no qual foram apresentados os resultados do diagnóstico estratégico, a identidade institucional, as propostas de valor e as orientações estabelecidas na fase anterior, as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça por meio da Resolução nº 198/2014, bem como a lógica de alinhamento ao citado normativo.

Na mesma ocasião foram apresentados a dinâmica dos trabalhos que subsidiariam a tradução da estratégia, bem como os grupos temáticos, cuja definição considerou os macrodesafios do Poder Judiciário, além de terem sido designados os participantes de cada oficina temática.

No período de 7 a 16 de outubro de 2015 foram realizadas nove oficinas temáticas, compostas por servidores representantes das diversas unidades da instituição. As oficinas tiveram como foco o aprofundamento das informações e resultados dos questionários de diagnóstico, bem como a definição e a descrição de objetivos estratégicos, que são declarações de ação que esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso. Nas oficinas também foram identificados os fatores críticos, isto é, as condições essenciais a serem asseguradas para o alcance dos objetivos estratégicos.

Salienta-se que os debates relacionados ao tema governança foram realizados em momento posterior, no âmbito da Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão.

A partir dos produtos gerados nas oficinas, foi elaborada a primeira versão do Mapa Estratégico do TRE-RJ para o período de 2016 a 2021, garantido o alinhamento à Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Em continuidade, deu-se início à elaboração dos indicadores estratégicos, ferramenta utilizada para medir o alcance dos objetivos estratégicos e o avanço rumo à implementação da estratégia, influenciando o comportamento das pessoas na busca dos resultados esperados pela instituição.

Observa-se, contudo, que o Plano Estratégico ora apresentado adotou modelo diferente do até então utilizado na instituição em relação à construção dos indicadores. O presente modelo foi construído a partir de uma lógica de causa e efeito, compondo um sistema que considera como premissa os fatores críticos associados aos objetivos estratégicos. Tal sistema possibilita o acompanhamento de um conjunto de indicadores relacionados entre si, e o quanto os resultados desses indicadores impactam no resultado final do objetivo a ser alcançado.

O trabalho de construção do sistema de indicadores foi realizado em conjunto pela Assessoria de Planejamento Estratégico e Gestão e pelos titulares e representantes das unidades mais diretamente relacionadas a cada objetivo estratégico.

Os indicadores que mensurarão o alcance dos objetivos estratégicos estão apresentados nas seções que seguem. As fichas com os detalhamentos dos indicadores, como metas (representação quantitativa de

um indicador de desempenho em um ponto especificado no futuro), fórmulas de cálculo, unidades de medida e temporalidade de medição comporão um glossário apartado a este documento.

Por fim, fechando a lógica do *Balanced Scorecard – BSC*, serão definidas as iniciativas estratégicas, isto é, as ações de intervenção específica que devem ser implementadas para eliminar o diferencial de desempenho entre o nível atual e o desejado no futuro, a fim de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos.

As iniciativas estratégicas serão definidas e executadas em um processo de ondas de implementação ao longo do processo de execução da estratégia, em observância às linhas de atuação indicadas nas fichas dos objetivos estratégicos.

As linhas de atuação são as diretrizes orientadoras das iniciativas que devem ser implementadas nos curto, médio e longo prazos para alavancar a estratégia rumo ao desempenho futuro esperado e resultaram dos debates ocorridos durante as oficinas temáticas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O ponto de partida da formulação da estratégia do TRE-RJ para o período de 2016 a 2021 foi a elaboração de um diagnóstico com o objetivo de identificar a real situação da instituição quanto a seus ambientes interno e externo e possibilitar maior nitidez em relação às demandas de médio e longo prazos para o alcance da missão institucional.

O diagnóstico foi realizado por meio da avaliação de informações internas (relatórios de desempenho estratégico, resultados de pesquisas de satisfação e clima organizacional, etc.), bem como de questionários segmentados entre público externo e público interno.

Em relação ao público externo, questionários de pesquisa foram disponibilizados na Internet, na Central de Atendimento ao Eleitor, instalada na Sede do Tribunal, na área de atendimento da Secretaria Judiciária e na área de circulação da Sala de Sessões, e tiveram por objetivo extrair a percepção da sociedade sobre o Tribunal, assim como suas expectativas futuras em relação à instituição.

Os questionários dirigidos ao público interno, isto é, magistrados eleitorais e servidores dos corpos gerencial e técnico, tiveram por objetivo identificar, além de aspectos relacionados à missão, visão, valores, propostas de valor para a sociedade e maturidade estratégica, a percepção sobre os pontos fortes e fracos, assim como sobre as oportunidades e ameaças que impactam a instituição.

No que tange ao ambiente interno, os questionários orientaram os respondentes a considerar os pontos fortes e fracos da instituição relativos a pessoas, tecnologia, infraestrutura, orçamento, informações, planejamento e controles. Em relação à análise do ambiente externo, solicitou-se atenção aos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que poderiam representar oportunidades ou ameaças ao Tribunal.

Reunidos todos os insumos coletados na fase de diagnóstico, deu-se início à análise detalhada das informações e ao cruzamento dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, subsidiando o processo de validação da missão, da visão de futuro e dos valores, bem como a identificação dos grandes desafios a serem enfrentados pelo Tribunal nos anos vindouros para o cumprimento da missão e alcance da visão.

A contextualização das informações revelou um cenário em que se impõe demonstrar para a sociedade maior transparência, lisura, honestidade e confiança nas atividades e iniciativas institucionais, o que se pode atribuir ao atual momento histórico e ao crescimento do interesse da população pela vida política do país. Tal interesse, associado à credibilidade da Justiça Eleitoral perante a sociedade, são oportunidades que devem ser exploradas, potencializando-se, para tanto, a inteligência institucional sobre o processo eleitoral.

Nesse contexto, constatou-se a necessidade de uma atuação mais proativa do TRE-RJ no combate a práticas ilícitas em todas as fases do processo eleitoral, na promoção de maior celeridade no julgamento das ações eleitorais e na adoção de mecanismos que tornem as eleições cada vez mais transparentes e seguras, a fim de evitar interferências na legitimidade da representação popular e de atender aos anseios

de uma sociedade gradualmente mais participativa em relação aos aspectos que envolvem os direitos políticos.

Concluiu-se, ainda, que a maior interação do TRE-RJ com a sociedade também se mostra de suma relevância nesse contexto, na medida em que a disseminação e o estímulo ao acesso a informações e orientações íntegras, claras e úteis sobre a instituição, sobre o processo eleitoral e sobre o exercício dos direitos políticos contribuem para a maior participação da sociedade nas questões de interesse público e, via de consequência, para o fortalecimento da consciência cidadã, para a legitimidade do processo eleitoral e para a melhoria dos serviços prestados pelo Tribunal.

Outro aspecto revelado na fase de diagnóstico diz respeito à mudança do modelo de gestão que vem ocorrendo no âmbito da Administração Pública e, mais especificamente, no Poder Judiciário, incentivada, sobretudo, pelos órgãos de controle. Internamente, obteve-se a percepção positiva de que mudanças estão acontecendo em decorrência do impulso gerado pela implementação de novas ferramentas, como o planejamento estratégico e metodologias de gestão de projetos, processos e competências.

No entanto, a efetivação dessas ferramentas e a consolidação de uma cultura orientada a resultados ainda carecem de uma série de aprimoramentos. Além disso, detectou-se, também, a grande preocupação com a descontinuidade administrativa e os prejuízos decorrentes. Nesse viés, em alinhamento às diretrizes da Resolução CNJ nº 198/2014 e às recomendações do Tribunal de Contas da União, validou-se a necessidade de estruturação de um modelo de governança no âmbito do TRE-RJ, a fim de garantir um sistema coeso de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão.

As intensas mudanças no ambiente externo exigem um olhar atento para o capital humano do TRE-RJ, cujo potencial precisa ser permanentemente desenvolvido. Detectou-se que fatores externos, como defasagem salarial, desvalorização da carreira frente a outros órgãos e uma exigência crescente de capacitação em áreas do conhecimento cada vez mais complexas e específicas, podem impactar negativamente o desempenho dos servidores, importando em prejuízos à instituição.

Do mesmo modo, aspectos internos também podem inibir a capacidade de desempenho institucional, como déficit de servidores em diversas unidades, ausência de uma política de valorização de pessoal, comunicação interna insatisfatória, ações de capacitação insuficientes e inobservância de critérios baseados em competências para ocupação de cargos e funções.

Frente a tal cenário, diagnosticou-se a necessidade de investir no aprimoramento do modelo de gestão de pessoas, por meio de processos de trabalho mais colaborativos, da adequação do quantitativo de pessoas e das necessidades de capacitação às demandas institucionais e da introdução e estruturação de mecanismos que promovam a motivação, a valorização e a retenção do corpo funcional, ora considerado altamente qualificado e comprometido com o processo eleitoral.

O diagnóstico também demonstrou a apreensão no âmbito interno em relação à infraestrutura física e de tecnologia da informação, verificando-se a necessidade de maior adequação das instalações às atividades executadas pelo Tribunal e aos serviços prestados, assim como maior robustez à infraestrutura tecnológica, a fim de conferir mais segurança e modernidade aos processos de trabalho.

Aduz-se, ainda, que o grande volume de informações produzidas pelo Tribunal, associado à celeridade e segurança que se deve impor aos procedimentos administrativos e processos judiciais e à transparência

que se deseja dar a todas as ações institucionais, torna necessário o contínuo aperfeiçoamento da infraestrutura, inclusive física, e da governança de tecnologia da informação, a fim de assegurar confiabilidade, integridade, disponibilidade e acesso às informações, aos serviços e aos sistemas essenciais do TRE-RJ.

As variáveis acima, internas ou externas, impactam na demanda de recursos financeiros, sob a forma de custeio ou investimento. Sob tal aspecto, detectou-se que os recursos orçamentários, restritos e insuficientes para prover todas as necessidades do TRE-RJ, exigem uma gestão planejada e alinhada à estratégia, como forma de garantir o atendimento das necessidades precípua do Tribunal.

Em paralelo à excelência na gestão orçamentária, revelou-se premente a otimização dos custos da instituição, por meio de ações que busquem reduzir os gastos operacionais, a fim de que se garanta plena eficiência na gestão dos recursos públicos e o consequente retorno, sob a forma de serviços de qualidade, aos cidadãos.

Neste sentido, permeando ainda aspectos relacionados a uma gestão mais eficiente de pessoas e de infraestrutura, apontou-se para a necessidade de realização de estudos voltados ao redimensionamento da estrutura do Tribunal, em especial a cartorária, de forma a assegurar adequação e maior autonomia no desempenho de atividades de trabalho e o melhor atendimento das necessidades eleitorais, inclusive em relação à implantação do sistema de identificação biométrica do eleitor, revelando-se como um dos fatores mais críticos levantados nas pesquisas de diagnóstico e nas discussões dos grupos temáticos, para uma maior eficiência no controle e na gestão dos recursos materiais, orçamentários e humanos.

Todos os fatores levantados na fase de diagnóstico e as discussões internas pautadas nesses resultados foram de fundamental importância para a descrição da estratégia do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro para os próximos seis anos.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A Missão do TRE-RJ

A missão de uma organização é a sua razão de existir. A declaração de missão deve responder à pergunta: “Por que existimos?”.

A missão do TRE-RJ consiste em:

“Garantir a legitimidade do processo eleitoral”

Descrição da Missão

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro tem como propósito fundamental assegurar a normalidade, a segurança e a liberdade democrática em todas as etapas do processo eleitoral.

São etapas do processo eleitoral: gerir o cadastro de eleitores (realizar alistamento, revisão, transferência de eleitores e atualizar a situação eleitoral); registrar candidatos; preparar mesas receptoras; preparar urnas; fiscalizar propaganda eleitoral; captar votos; totalizar resultados; proclamar eleitos; julgar prestações de contas; diplomar eleitos; realizar prestação jurisdicional em matéria eleitoral. Além disso, compete ao TRE-RJ informar e orientar sobre serviços prestados pelo Tribunal, bem como quanto ao exercício dos direitos políticos.

Todos os mecanismos relacionados ao processo eleitoral objetivam a proteção do voto e a autêntica expressão da vontade dos cidadãos, resguardando a soberania popular. Nesse sentido, compete ao TRE-RJ garantir que a representação política da sociedade seja escolhida com plena isenção, contribuindo, assim, para o fortalecimento da democracia.

A Visão de Futuro do TRE-RJ

A visão de futuro traduz a situação futura desejada para uma organização. Expressa, através de palavras, uma fotografia do que a organização pretende ser em um determinado horizonte de tempo. Declara um objetivo ousado e inspirador que se relaciona com a missão da organização e direciona esforços. A declaração de visão de futuro deve responder à pergunta: “Como queremos ser vistos no futuro?”

A Visão do TRE-RJ para o ano de 2021 é a seguinte:

“Tornar-se, até 2021, Tribunal de destaque na eficácia do julgamento das ações eleitorais, na prevenção e coerção de práticas eleitorais ilícitas e na promoção do exercício consciente da cidadania”

Descrição da Visão de Futuro

A eficácia do julgamento das ações eleitorais consiste na entrega da prestação jurisdicional em tempo e de modo que garanta o caráter preventivo e sancionador da legislação eleitoral, em especial nas ações que possam ensejar a cassação de registro de candidatura, de diploma ou do mandato eletivo, assim como a declaração de inelegibilidade.

A prevenção e a coerção das práticas eleitorais ilícitas abrangem, além das decisões condenatórias em matéria eleitoral, a adoção de medidas de controle na gestão do cadastro eleitoral, o exercício do poder de polícia para garantir a regularidade das campanhas eleitorais, a orientação de mesários e demais colaboradores para coibir eventuais irregularidades e em medidas de segurança e transparência na preparação das urnas, dentre outros mecanismos.

A promoção do exercício consciente da cidadania busca contribuir para o desenvolvimento da capacidade crítica do cidadão e da percepção de sua responsabilidade no processo democrático. Isso assegura a liberdade de escolha e o livre exercício do direito de voto e, portanto, são importantes mecanismos de prevenção de práticas eleitorais ilícitas.



Os Valores do TRE-RJ

Os valores representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de autoridades, gestores, servidores e colaboradores ligados a uma instituição. São as convicções dominantes, as crenças, os ideais que norteiam a maneira como a organização pensa, age e responde a situações. Para identificar os valores, deve-se responder à pergunta: “Em que acreditamos?”

Os valores que balizam as práticas e comportamentos do TRE-RJ e de seus integrantes são:

Comprometimento, Cooperação, Criatividade, Ética, Orgulho Institucional e Pessoas



Descrição dos Valores

Comprometimento: Exercemos nossas atividades com dedicação, empenho, responsabilidade e profissionalismo, priorizando o atendimento das necessidades e expectativas da sociedade e honrando a nossa missão.

Cooperação: Atuamos com espírito de equipe, compartilhando conhecimentos, habilidades, objetivos, responsabilidades e resultados, gerando sinergia e eficiência.

Criatividade: Superamos obstáculos e desafios com soluções inovadoras, para o cumprimento da nossa missão.

Ética: Atuamos, incondicionalmente, em todas as nossas ações e relações, nos ambientes interno e externo, com retidão, honestidade, integridade, imparcialidade, respeito e moralidade.

Orgulho Institucional: Sentimos orgulho de fazer parte de uma instituição reconhecida pela relevância dos serviços prestados à ordem democrática.

Pessoas: Reconhecemos que os servidores são o nosso grande diferencial e, portanto, devem ser permanentemente estimulados em seu crescimento profissional e pessoal, indistintamente, com condições de trabalho adequadas, competências desenvolvidas e relações fundamentadas no respeito e na transparência.

PROPOSTAS DE VALOR

As propostas de valor descrevem os benefícios que o TRE-RJ deve gerar e agregar à Sociedade em todos os serviços prestados. Para tanto, é fundamental que a instituição reconheça seus usuários, suas necessidades e expectativas, já que a legitimidade da instituição é diretamente proporcional ao quanto agrega de valor para a sociedade que representa.

Também na fase de diagnóstico estratégico foram identificados os benefícios que o Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro se compromete a entregar à Sociedade, a seguir descritos:

Acesso: Facilidade de acesso a serviços e informações, aproximando cidadão e Instituição.

Celeridade: Rapidez e qualidade na entrega dos serviços e no trâmite processual.

Credibilidade: Verdade, coerência, confiabilidade, segurança e tranquilidade no processo eleitoral, assegurando a legitimidade da Instituição perante a sociedade.

Efetividade: Atendimento às expectativas da sociedade na condução do processo eleitoral e na gestão dos recursos públicos.

Ética: Respeito aos princípios de Justiça, Igualdade e Dignidade da pessoa humana.

Imparcialidade: Impessoalidade e igualdade de tratamento aos jurisdicionados, orientando-se estritamente pelo interesse público.

Modernidade: Inovação e contínuo aperfeiçoamento tecnológico para a prestação de serviços eficientes à sociedade.

Probidade: Respeito na gestão da coisa pública, distinguindo o interesse público do privado.

Responsabilidade Social e Ambiental: Atuação contributiva para o desenvolvimento da cidadania, por meio de orientações à sociedade sobre o exercício dos direitos políticos, e para a preservação ambiental, por meio da inclusão de práticas ecoeficientes nas atividades institucionais.

Transparência: Clareza e visibilidade a todas as ações institucionais.

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é o instrumento que traduz graficamente a estratégia da instituição em um conjunto de objetivos interligados por relações de causa e efeito, organizados em diferentes perspectivas de análise, facilitando sua interpretação e comunicação.

Estratégia pode ser conceituada como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

A estratégia organizacional refere-se à forma como a instituição se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, o ambiente em que atua e pelo qual é influenciada. Procura potencializar as forças e as oportunidades e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas e ameaças.

Nesse sentido, o diagnóstico institucional subsidiou a descrição da estratégia do TRE-RJ, conforme anteriormente detalhado, traduzida em um mapa estratégico.

O mapa estratégico do TRE-RJ está estruturado em três perspectivas: Resultados, Processos Internos e Recursos. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação do Tribunal. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela instituição para atingir sua visão e cumprir sua missão.

A perspectiva de resultados define o que o Tribunal deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas e fortalecer sua imagem perante a sociedade.

A perspectiva de processos internos identifica os processos críticos que criam diferenciação para a estratégia. Nesses processos, o Tribunal deverá concentrar esforços a fim de maximizar os resultados que a instituição deve gerar para a sociedade.

A perspectiva de recursos identifica os objetivos que apoiam a criação de valor para a sociedade, orientando o aprendizado e o crescimento contínuos da instituição. Essa perspectiva descreve como infraestrutura, conhecimento, informações, sistemas e pessoas se conjugam para dar suporte à estratégia.

No âmbito das instituições públicas, a perspectiva de recursos engloba, ainda, objetivos que retratam o suporte orçamentário necessário para garantir o crescimento da organização. Demonstram o direcionamento de esforços para garantir eficiência na gestão e na aplicação dos recursos e assegurar a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

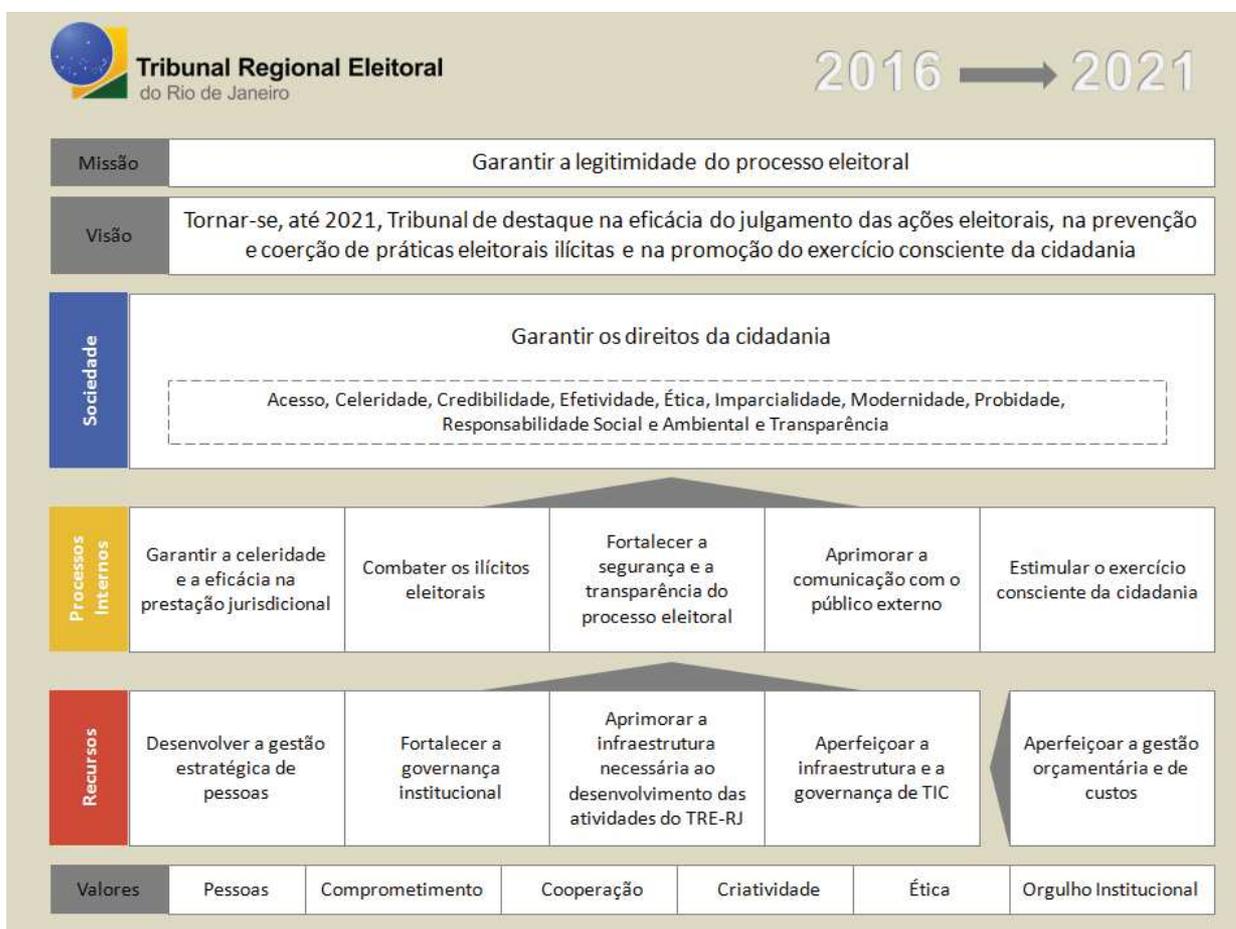
Assim, conforme se depreende do processo de diagnóstico estratégico, a estratégia pretende assegurar recursos orçamentários necessários ao adequado funcionamento e modernização da instituição. O uso adequado desses recursos permitirá ao Tribunal otimizar sua gestão, intensificando o crescimento da

instituição por meio de investimentos em infraestrutura, tecnologia e pessoas. Tais investimentos possibilitam a melhoria e evolução dos processos de trabalho da instituição.

Entre os principais processos a serem aprimorados estão os relacionados à eficiência na prestação jurisdicional, ao combate a ilícitos eleitorais, à segurança e transparência do processo eleitoral, ao estímulo ao exercício consciente da cidadania e ao aprimoramento da comunicação com a sociedade.

A melhoria desses processos de trabalho efetiva-se na geração de resultados concretos e satisfatórios para os cidadãos, isto é, na garantia dos direitos da cidadania, especialmente os direitos políticos, a fim de que a representação política da sociedade seja escolhida com plena isenção, contribuindo, assim, para o fortalecimento da democracia.

A visão integrada da estratégia do TRE-RJ está representada em seu mapa estratégico, na figura que segue:



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES E LINHAS DE ATUAÇÃO

Os objetivos são um conjunto correlacionado de prioridades que esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso. Traduzem o que deve ser feito para que a instituição cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Para tanto, o TRE-RJ orientará seus esforços em consonância com os objetivos estratégicos definidos neste plano.

Faz-se necessário, portanto, avaliar a evolução da estratégia, isto é, se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados. Assim, para subsidiar essa avaliação e apoiar a tomada de decisões que orientarão os esforços e a priorização de recursos, são utilizados indicadores.

O indicador, consoante o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade, é uma *“informação quantitativa ou fato relevante que expressa o desempenho de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia ou nível de satisfação, e que, em geral, permite acompanhar sua evolução ao longo do tempo”* (in Transformando o Sistema de Indicadores, 1ª ed; Marco Antonio Nutini).

A partir da definição da estratégia e no curso do processo de tradução, os integrantes das oficinas temáticas identificaram os fatores críticos, ou seja, as condições fundamentais que o Tribunal deve assegurar em suas atividades para o sucesso no alcance dos objetivos estratégicos e, assim, garantir a entrega das propostas de valor à sociedade e que, portanto, precisam ser avaliados.

Na construção deste plano, o Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro adotou um modelo estruturado de mensuração de desempenho. O modelo consiste na composição de indicadores que se articulam a partir de relações de causa e efeito, adotando como premissa os fatores críticos associados aos objetivos estratégicos, configurando um sistema de indicadores.

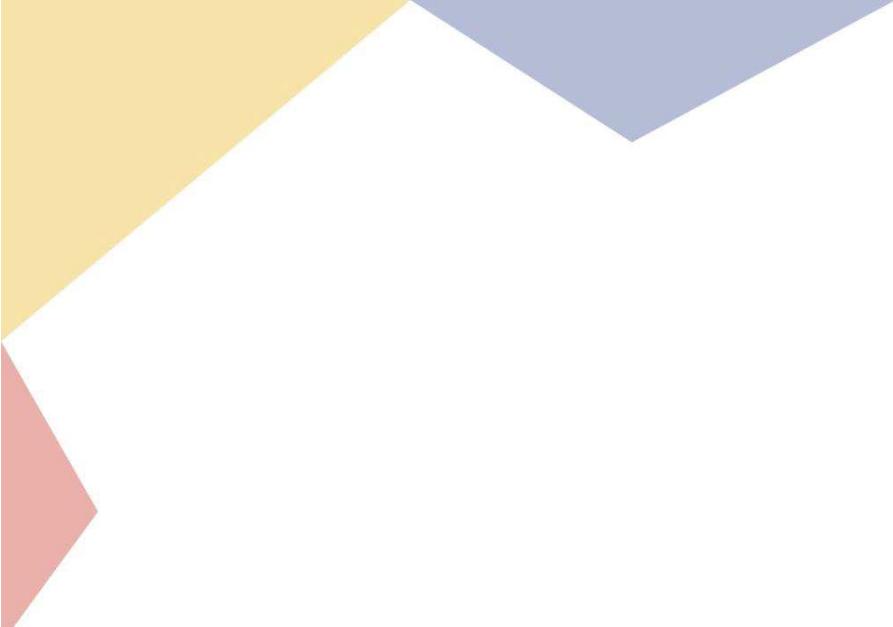
O desempenho da estratégia do TRE-RJ será mensurado por um único indicador, o “Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro (IDJE)”, resultante da média dos desempenhos dos objetivos estratégicos. Cada objetivo terá seu desempenho calculado por meio de média ponderada dos desempenhos (resultado/meta) dos indicadores estratégicos que o compõem, que por sua vez, resultam da composição dos desempenhos dos indicadores de apoio, estabelecidos a partir da identificação dos fatores críticos.

Dessa forma, considerando que o modelo ora adotado é estruturado sobre um conjunto de questões críticas, as lacunas de desempenho tornam-se mais evidentes e o processo decisório mais preciso. Outro benefício desse modelo é o desdobramento dos indicadores estratégicos para os diversos níveis hierárquicos, por meio dos indicadores de apoio, favorecendo o processo de gestão, a comunicação da estratégia e a compreensão do impacto dos processos de trabalho para o desempenho institucional, vinculando os servidores aos resultados do Tribunal.

As fichas com os detalhamentos dos indicadores estratégicos e de apoio, como metas, fórmulas de cálculo, unidades de medida, fonte de coleta de dados, temporalidade de medição, dentre outros, comporão um glossário apartado a este documento.

A análise detalhada dos objetivos estratégicos que integram as perspectivas de processos internos e recursos, bem como de seus fatores críticos, evidenciou as linhas de atuação, isto é, as diretrizes orientadoras das iniciativas que devem ser implementadas nos curto, médio e longo prazos visando à supressão das lacunas de desempenho e o consequente alcance dos resultados traçados na estratégia. As linhas de atuação indicam como o TRE-RJ procurará alcançar os objetivos estratégicos e serão concretizadas sob a forma de planos de ação ou projetos.

As páginas que seguem apresentam os objetivos estratégicos de forma mais detalhada, contemplando nome, descrição, indicadores associados e respectivas linhas de atuação.



FICHAS DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 01: Garantir os direitos da cidadania

Descrição do objetivo: Assegurar aos usuários da Justiça Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro uma atuação institucional transparente e eficiente, focada na prestação jurisdicional ágil, na prevenção e combate a ilícitos eleitorais e no incentivo à participação social nas questões de interesse público, a fim de garantir a integridade do processo eleitoral, fortalecer a confiança na instituição e contribuir para a construção da plena cidadania.

Gestor do Objetivo: Comitê Gestor da Estratégia

Indicador:

Indicador de Desempenho da Estratégia	Peso	Gestor
Índice de desempenho da estratégia da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro	100%	CPLAN

Indicador IDJE	Índice de desempenho da estratégia da Justiça Eleitoral do Rio de Janeiro
O que mede	Mede o desempenho global dos objetivos estratégicos.
Para que medir	Para avaliar se a estratégia está sendo alcançada.

Objetivo Estratégico 02: Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional

Descrição do objetivo: Realizar a prestação jurisdicional de forma ágil e transparente, por meio do estabelecimento de medidas que viabilizem a maior produtividade de magistrados e servidores, preservando-se a segurança jurídica na tramitação e no julgamento dos processos, a fim de assegurar o caráter preventivo e sancionador da legislação eleitoral.

Gestor do objetivo: Gabinete da Presidência - GABPRE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 01 - Índice de agilidade - 1º grau	50%	SVPCRE
IE 02 - Índice de agilidade - 2º grau	50%	GABSJD

Indicador IE 01	Índice de agilidade - 1º grau
O que mede	Mede a agilidade do processamento, a taxa de congestionamento dos feitos e a produtividade do 1º grau.
Para que medir	Para monitorar o tempo de tramitação dos feitos no 1º grau visando garantir a agilidade necessária para assegurar os efeitos da decisão.
Indicadores de Apoio	IA 01 – Taxa de congestionamento dos feitos judiciais - 1º grau IA 03 – Índice de agilidade no julgamento dos feitos judiciais - 1º grau IA 05 – Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 1º grau

Indicador IE 02	Índice de agilidade - 2º grau
O que mede	Mede a agilidade do processamento, a taxa de congestionamento dos feitos e a produtividade do 2º grau.
Para que medir	Para monitorar o tempo de tramitação dos feitos no 2º grau visando garantir a agilidade necessária para assegurar os efeitos da decisão.
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 10 - Índice de prestações de contas julgadas no prazo - 2º grau

Linhas de atuação:

- Atualização permanente de servidores e magistrados em matéria eleitoral
- Automação dos procedimentos processuais (PJE)
- Capacitação de servidores em processamento de feitos
- Controle sobre o lançamento dos feitos
- Disponibilização estruturada das informações
- Gestão dos processos de trabalho
- Integração de esforços entre o TRE-RJ e o Ministério Público Eleitoral
- Redimensionamento da estrutura funcional

Objetivo Estratégico 03: Combater os ilícitos eleitorais

Descrição do objetivo: Contribuir para a integridade das eleições, fortalecendo os instrumentos e ampliando a efetividade do sistema de prevenção e de repressão a ilícitos eleitorais.

Gestor do objetivo: Gabinete da Presidência - GABPRE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 07A - Índice de estruturação do sistema de prevenção e combate a ilícitos eleitorais	50%	CPEFJU / GERIR: GABPRE
IE 08 - Índice de celeridade de processos prioritários	50%	CPEFJU / GERIR: GABPRE

Indicador IE 07A	Índice de estruturação do sistema de prevenção e combate a ilícitos eleitorais
O que mede	Mede o nível de aderência aos itens de controle necessários para a estruturação do sistema de prevenção e combate a ilícitos eleitorais.
Para que medir	Para avaliar o esforço do Tribunal no aperfeiçoamento dos mecanismos e instrumentos necessários para ampliar a efetividade do sistema de prevenção e de repressão a ilícitos eleitorais.
Indicadores de Apoio	IA 104 – Índice de estruturação dos juízos competentes para processamento e julgamento dos feitos prioritários IA 105 – Índice de estruturação dos juízos competentes para processamento e julgamento das ações penais eleitorais IA 106 – Índice de estruturação dos juízos competentes para processamento e julgamento das prestações de contas e da unidade de contas
Indicador IE 08A	Índice de celeridade de processos prioritários
O que mede	Mede o percentual de processos que possam importar em não diplomação ou perda de mandato eletivo, julgados dentro dos prazos máximos estabelecidos para os 1º e 2º graus de jurisdição.
Para que medir	Para avaliar se os processos que possam importar em não diplomação ou perda de mandato eletivo estão sendo julgados no tempo adequado nos 1º e 2º graus de jurisdição, a fim de que produzam os efeitos da decisão.
Indicadores de Apoio	IA 22A - Índice de processos prioritários julgados no 1º grau, no prazo IA 23A - Índice de processos prioritários julgados no 2º grau, no prazo

Linhas de atuação:

- Capacitação contínua em processamento de feitos e análise de prestação de contas
- Elaboração, atualização e divulgação de materiais com informações sobre ilícitos eleitorais
- Implementação de mecanismos para inibir pressões políticas sobre magistrados e servidores
- Integração de esforços entre o TRE-RJ e o Ministério Público Eleitoral
- Planejamento e gestão das atividades relacionadas à fiscalização da propaganda
- Especialização e estruturação dos Juízos Eleitorais com competência para processar e julgar as ações de combate a ilícitos

Objetivo Estratégico 04: Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral

Descrição do objetivo: Assegurar o estímulo à participação dos públicos interno e externo em todas as etapas do processo eleitoral, bem como a otimização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, para garantir a integridade e favorecer a confiabilidade do processo.

Gestor do objetivo: Gabinete da Presidência - GABPRE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 09 - Índice de aprimoramento da gestão da eleição	20%	CPLAN
IE10 - Índice de segurança da votação	30%	DG
IE11 - Índice de aprimoramento do processo eleitoral	20%	SVPCRE
IE12 - Índice de promoção da transparência	30%	GABPRE

Indicador IE 09	Índice de aprimoramento da gestão da eleição
O que mede	Mede o percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições e as aderências ao PIE e ao orçamento das eleições.
Para que medir	Para monitorar o processo de planejamento e execução das atividades voltadas para realização das eleições, visando garantir a retroalimentação e melhoria dos respectivos processos.
Indicadores de Apoio	IA 24 - Percentual de implementação dos planos de ação e projetos resultantes das avaliações das eleições IA 25 - Índice de aderência do orçamento das eleições IA 26 - Índice de aderência ao PIE

Indicador IE 10	Índice de segurança da votação
O que mede	Mede o percentual de eleitores com cadastro biométrico no Estado, o percentual de eleitores habilitados a votar pelo código, nos municípios com votação biométrica e o número de urnas que funcionaram durante toda a votação.
Para que medir	Para monitorar os esforços do TRE-RJ no aprimoramento da identificação dos eleitores, assim como minimizar desgastes na imagem da segurança do processo de votação eletrônica.
Indicadores de Apoio	IA 27 - Percentual de eleitores com cadastro biométrico IA 28 - Percentual de eleitores, com cadastro biométrico, habilitados a votar pela biometria IA 29 - Percentual de urnas não substituídas

Indicador IE 11	Índice de aprimoramento do processo eleitoral
O que mede	Mede o percentual de mesários voluntários, o percentual de mesários capacitados, o percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral e o percentual de zonas capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização de propaganda e prestação de contas de campanha.
Para que medir	Para monitorar e melhorar a capacitação dos servidores das zonas eleitorais com vistas a aprimorar a instrução dos processos de registro de candidatura e de representações, as atividades de fiscalização de propaganda e as análises de prestação de contas, bem como a captação e capacitação de mesários, conferindo maior confiabilidade ao processo eleitoral.
Indicadores de Apoio	IA 30 - Percentual de mesários voluntários IA 31 - Percentual de mesários capacitados IA 32 - Percentual de participação de magistrados em ações de atualização em matéria eleitoral IA 33 - Percentual de zonas eleitorais capacitadas em registro de candidatura, representações, fiscalização de propaganda e prestação de contas
Indicador IE 12	Índice de promoção da transparência
O que mede	Mede o percentual de realização e adesão às ações de esclarecimento voltadas para partidos e/ou candidatos e o percentual de realização das ações de divulgação sobre as etapas do processo eleitoral e mecanismos de segurança da votação.
Para que medir	Para monitorar o esforço do Tribunal na promoção de ações de esclarecimento sobre o processo eleitoral, como forma de aumentar a confiabilidade e transparência do processo.
Indicadores de Apoio	IA 34 - Índice de aderência ao plano de ações de esclarecimento realizadas para partidos e candidatos 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

Linhas de atuação:

- Adequação da infraestrutura física e material para realização das eleições
- Ampliação da disseminação de informações sobre as etapas do processo eleitoral
- Ampliação do diálogo com partidos e candidatos
- Aprimoramento dos canais de comunicação interna sobre informações relativas ao processo eleitoral
- Atualização contínua do corpo funcional e dos magistrados nos temas atinentes ao processo eleitoral
- Celebração de parcerias voltadas para melhoria do processo eleitoral
- Otimização da gestão de pessoal para atendimento às demandas eleitorais
- Otimização do acesso aos dados estatísticos relativos às eleições e informações sobre campanhas eleitorais
- Planejamento participativo das eleições

Objetivo Estratégico 05: Aprimorar a comunicação com o público externo

Descrição do objetivo: Facilitar ao público externo a interlocução com o TRE-RJ, atuando de forma transparente para disseminar e estimular o acesso a informações sobre a Instituição e suas ações, a fim de promover maior participação da população nas questões de interesse público e melhoria contínua dos serviços ofertados à sociedade.

Gestor do objetivo: Gabinete da Presidência - GABPRE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 13 - Índice de adequação da comunicação com o público externo	40%	GABPRE
IE 14 - Índice de gestão da comunicação	40%	COSOC
IE 15 - Índice de relacionamento institucional com a mídia	20%	COSOC

Indicador IE 13	Índice de adequação da comunicação com o público externo
O que mede	Mede a adequação dos canais de comunicação com o público externo, o nível de satisfação dos usuários dos serviços e o atendimento das demandas informacionais com base na Lei de Acesso à Informação.
Para que medir	Para verificar se os esforços empreendidos pelo TRE-RJ estão sendo efetivos no aprimoramento da interlocução com o público externo e atingindo satisfatoriamente o usuário dos serviços.
Indicadores de Apoio	IA 37 - Índice de estruturação dos canais de comunicação IA 38 - Índice de satisfação do cliente externo com a comunicação IA 39 - Índice de atendimento das demandas recebidas com base na Lei de Acesso à Informação
Indicador IE 14	Índice de gestão da comunicação
O que mede	Mede a gestão da comunicação organizacional, considerando a aderência ao plano de comunicação com o público externo e as inserções positivas na mídia.
Para que medir	Para verificar a efetividade do planejamento de comunicação na disseminação das informações sobre a instituição e suas ações e na formação da imagem pública do TRE-RJ.
Indicadores de Apoio	IA 40 - Índice de aderência do plano de comunicação com o público externo IA 41 - Índice de inserções positivas na mídia
Indicador IE 15	Índice de relacionamento institucional com a mídia
O que mede	Mede o estabelecimento da relação institucional entre o TRE-RJ e a mídia, considerando a definição de diretrizes e as ações que propiciem uma melhor interlocução entre instituição e os órgãos de comunicação.
Para que medir	Para avaliar o esforço do TRE-RJ na aproximação com a mídia, como forma de tornar a divulgação ampla, transparente e precisa sobre os temas relacionados às atividades institucionais.
Indicadores de Apoio	IA 42 - Índice de estruturação da relação institucional com a mídia IA 43 - Índice de aderência do plano de relacionamento com a mídia

Linhas de atuação:

- Ampliação da troca de experiências entre o TRE-RJ e outras instituições sobre assuntos relacionados à comunicação, por meio da participação em eventos afins
- Ampliação do acesso do público externo aos julgamentos e decisões do TRE-RJ
- Ampliação do uso das redes sociais
- Aprimoramento e ampliação do uso dos recursos fotográficos, audiovisuais e de design
- Aprimoramento da gestão das notícias veiculadas sobre o TRE-RJ na mídia
- Aprimoramento do relacionamento com a imprensa
- Divulgação do funcionamento do processo eleitoral, das atribuições dos agentes políticos e do papel da Justiça Eleitoral
- Estabelecimento de parcerias com outros órgãos com foco na melhoria dos serviços prestados à sociedade
- Estruturação do planejamento e da gestão da comunicação externa e interna
- Estruturação dos canais de comunicação com os públicos externo e interno
- Identificação e formação de porta-vozes
- Otimização do acesso interno a dados estatísticos sobre o TRE-RJ

Objetivo Estratégico 06: Estimular o exercício consciente da cidadania

Descrição do objetivo: Incentivar a reflexão crítica do cidadão sobre o voto consciente e sua participação como protagonista no processo democrático, por meio de ações socioeducativas e da ampla disseminação de informações sobre o processo e a memória eleitorais.

Gestor do objetivo: Escola Judiciária Eleitoral - EJE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 16 - Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania	60%	EJE
IE 17 - Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania	40%	EJE

Indicador IE 16	Número de pessoas alcançadas por ações de cidadania
O que mede	Mede o número de pessoas alcançadas por ações que tenham como foco o estímulo ao exercício consciente da cidadania.
Para que medir	Para avaliar o alcance das ações que tenham como foco o estímulo ao exercício consciente da cidadania.
Indicadores de Apoio	IA 44A - Taxa de Estudantes alcançados por ações socioeducativas conduzidas por magistrados e servidores IA 46A - Consultas realizadas e ações informativas sobre o processo e a memória eleitorais
Indicador IE 17	Índice de aderência ao planejamento de ações de cidadania
O que mede	Mede a aderência ao plano de ações socioeducativas e ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais.
Para que medir	Para avaliar a adequação do planejamento de ações de estímulo ao exercício consciente da cidadania às variações de demanda e à capacidade de atendimento do Tribunal, como forma de balancear a entrega e a qualidade do serviço prestado de acordo com a produtividade de recursos.
Indicadores de Apoio	IA 47 - Índice de aderência ao plano de ações socioeducativas IA 48 - Índice de aderência ao plano de ações de divulgação do processo e da memória eleitorais

Linhas de atuação:

- Aperfeiçoamento da comunicação com os públicos de relacionamento (instituições de ensino, entidades acadêmicas, magistrados e servidores)
- Aperfeiçoamento e capacitação contínuos de servidores e magistrados voluntários para atuação em ações de cidadania
- Aprimoramento dos recursos de design, web design e audiovisual
- Direcionamento das ações em consonância com o público e a faixa etária
- Divulgação da memória eleitoral
- Divulgação das atribuições administrativa e jurisdicional da Justiça Eleitoral
- Divulgação de práticas qualificadas como ilícitos eleitorais
- Sensibilização quanto à importância da participação política e controle social

Objetivo Estratégico 07: Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas

Descrição do objetivo: Desenvolver o 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 por competências, no desenvolvimento da liderança e na melhoria do clima organizacional.

Gestor do objetivo: Secretaria de Gestão de Pessoas -SGP

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 18 - Índice de desenvolvimento das competências	30%	CDESC
IE 19 - Índice de desenvolvimento da liderança	40%	CDESC
IE 20 - Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional	30%	CSINT

Indicador IE 18	Índice de desenvolvimento das competências
O que mede	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.
Para que medir	Para monitorar a implementação da gestão por competências e seu alinhamento à estratégia institucional, a fim de desenvolver o potencial humano do TRE-RJ.
Indicadores de Apoio	IA 49A - Índice de implementação da gestão por competências IA 50 - Índice de aderência do PAC à estratégia IA 51 - Índice de conhecimento eleitoral básico

Indicador IE 19	Índice de desenvolvimento da liderança
O que mede	Mede o percentual de realização de carga horária das capacitações definidas na Matriz de Competências Gerenciais estabelecidas para o período, e o índice de desenvolvimento da liderança e do processo sucessório.
Para que medir	Para monitorar o desenvolvimento gerencial dos líderes e o estabelecimento de objetivos e estratégias para garantir a disponibilidade de líderes na organização.
Indicadores de Apoio	IA 53 - Índice de capacitação na matriz gerencial IA 54B - Taxa de Implementação da Gestão de Ocupações Críticas

Indicador IE 20	Índice de gestão para a favorabilidade do Clima Organizacional
O que mede	Mede a percepção do corpo funcional quanto às dimensões que causem impacto na motivação e produtividade no trabalho e o percentual de implantação do Plano de Melhoria do Clima Organizacional.
Para que medir	Para monitorar a satisfação dos servidores e a implementação de ações visando à melhoria do Clima Organizacional.
Indicadores de Apoio	IA 55 - Índice de satisfação dos servidores com o Clima Organizacional IA 56 - Índice de implantação das ações decorrentes da Pesquisa de Clima Organizacional

Linhas de atuação:

- Alinhamento do Plano de Capacitação Anual à estratégia institucional
- Aprimoramento da comunicação interna
- Desenvolvimento das competências
- Desenvolvimento das lideranças
- Desenvolvimento de Política de Gestão de Pessoas
- Gestão do Clima Organizacional
- Redimensionamento da estrutura funcional

Objetivo Estratégico 08: Fortalecer a governança institucional

Descrição do objetivo: Aperfeiçoar os mecanismos de liderança, estratégia e controle, demonstrando, de forma transparente, a integridade de todas as ações institucionais e reforçando o compromisso com os valores éticos, com o cumprimento das normas externas e diretrizes internas, com o alinhamento às necessidades e expectativas das partes interessadas, por meio de uma gestão participativa e com a prevenção e correção de quaisquer desvios ou inconformidades, a fim de assegurar a devida gestão dos interesses e dos bens públicos.

Gestor do objetivo: Gabinete da Presidência - GABPRE

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 21 - Índice de gestão participativa	30%	DG
IE 22 - Índice de estruturação do mecanismo de liderança	20%	GABPRE
IE 23 - Índice de execução e monitoramento da estratégia	30%	CPLAN
IE 24 - Índice de adequação do mecanismo de controle	20%	SAU

Indicador IE 21	Índice de gestão participativa
O que mede	Mede o índice de participação dos servidores na gestão e governança do TRE-RJ e a aderência das reuniões previstas para tais abordagens, assim como a participação do público interno na construção da estratégia nacional.
Para que medir	Para avaliar se a instituição está fomentando a participação do público interno na gestão e na governança do TRE e se os esforços empreendidos estão resultando em sua efetiva participação.
Indicadores de Apoio	IA 101 - Índice de realização de reuniões de gestão participativa IA 102 - Índice de participação nas reuniões de gestão participativa IA 103 - Índice de participação na definição da Estratégia Nacional

Indicador IE 22	Índice de estruturação do mecanismo de liderança
O que mede	Mede o nível de aderência a itens de controle associados a práticas de governança corporativa relativas ao mecanismo de liderança.
Para que medir	Para monitorar os esforços do Tribunal no aperfeiçoamento da liderança, como forma de assegurar práticas adequadas para o exercício da boa governança.
Indicadores de Apoio	IA 60 - Índice de estruturação de padrões éticos IA 61 - Índice de estruturação do sistema de governança

Indicador IE 23	Índice de execução e monitoramento da estratégia
O que mede	Mede as iniciativas estratégicas executadas em consonância com o Plano Diretor e as Reuniões de Análise da Estratégia e de Análise Crítica realizadas nos prazos regulamentares definidos
Para que medir	Para avaliar o empenho do TRE-RJ na condução do processo de execução da estratégia.
Indicadores de Apoio	IA 62 - Índice de execução das iniciativas estratégicas IA 63 - Índice de aderência de realização das Reuniões de Análise da Estratégia IA 64 - Índice de realização de Reuniões de Análise Crítica

Indicador IE 24	Índice de adequação do mecanismo de controle
O que mede	Mede o nível de aderência a itens de controle associados à estruturação da gestão de riscos e controles internos; o incremento de processos críticos monitorados; a aderência ao Plano Anual de Auditoria; o cumprimento de recomendações expedidas pela unidade de controle interno e as inconformidades identificadas em inspeções cartorárias.
Para que medir	Para 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.
Indicadores de Apoio	IA 65 - Índice de estruturação da gestão de riscos e controles internos IA 66 - Índice de processos críticos monitorados IA 67 - Índice de aderência ao Plano Anual de Auditoria IA 68A - Índice de implementação das recomendações da unidade de controle e auditoria IA 69A - Índice de conformidades dos cartórios

Linhas de atuação:

- Aprimoramento da função de auditoria interna
- Definição e divulgação dos padrões de conduta ética a serem observados pelos agentes
- Estabelecimento de mecanismos de controle para assegurar a atuação dos agentes em consonância com os padrões de conduta ética
- Estabelecimento e divulgação do sistema de governança da instituição
- Estruturação do modelo de avaliação de desempenho das instâncias internas de governança
- Identificação e desenvolvimento das competências das instâncias internas de governança
- Implantação do modelo de gestão de riscos e controles internos
- Institucionalização de modelo de gestão da estratégia
- Transparência da gestão
- Estímulo à gestão participativa

Objetivo Estratégico 09: Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ

Descrição do objetivo: Adequar a infraestrutura do TRE-RJ às condições necessárias para o desenvolvimento das atividades eleitorais, observando-se critérios de acessibilidade, sustentabilidade, saúde e segurança, bem como a adoção de práticas para maior eficiência no controle e na gestão dos recursos.

Gestor do objetivo: Secretaria de Manutenção e Serviços Gerais - SSG

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 25 - Índice de padronização da infraestrutura	40%	COENG
IE 26 - Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária	30%	SSG
IE 27 - Índice de atendimento às demandas de serviços	30%	SSG

Indicador IE 25	Índice de padronização da infraestrutura
O que mede	Mede o percentual de imóveis com instalações adequadas aos padrões mobiliários e imobiliários estabelecidos pelo TRE-RJ, considerando: áreas e ambientes físicos, acessibilidade, sustentabilidade, segurança e ergonomia do mobiliário.
Para que medir	Para monitorar a coordenação dos esforços visando tornar as instalações do Tribunal compatíveis com o trabalho e os serviços prestados.
Indicadores de Apoio	IA 70A - Índice de unidades com instalações padronizadas IA 71A - Índice de unidades com instalações acessíveis IA 72A - Índice de células de atendimento biométrico com mobiliário ergonomicamente adequado IA 73A - Índice de unidades com condições adequadas de segurança IA 74A - Índice de unidades com equipamentos sustentáveis IA 75A - Índice de instalações compatíveis com o trabalho e os serviços prestados
Indicador IE 26	Índice de eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária
O que mede	Mede o desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária do TRE-RJ, a aderência das obras realizadas ao planejamento e a aderência das contratações de infraestrutura imobiliária ao Plano de Contratações.
Para que medir	Para avaliar a eficiência da gestão da infraestrutura imobiliária do TRE-RJ.
Indicadores de Apoio	IA 76 - Índice de desenvolvimento do modelo de gestão imobiliária IA 77A - Índice de execução do plano de obras IA 78 - Índice de aderência das contratações de infraestrutura ao Plano de Contratações
Indicador IE 27	Índice de atendimento às demandas de serviços
O que mede	Mede o percentual de atendimento às demandas relacionadas à manutenção dos imóveis e a transporte.
Para que medir	Para avaliar a eficiência na prestação de serviços relacionados à infraestrutura.
Indicadores de Apoio	IA 79 - Índice de atendimento à demanda de manutenção da Sede IA 80 - Índice de atendimento à demanda de manutenção dos Cartórios IA 81 - Índice de atendimento à demanda de transporte

Linhas de atuação:

- Acessibilidade das instalações
- Adequação das instalações aos trabalhos e serviços prestados
- Definição de política de uso de imóveis
- Eficiência na gestão orçamentária de infraestrutura
- Estruturação da gestão imobiliária
- Otimização da gestão dos serviços relacionados à infraestrutura
- Padronização mobiliária e imobiliária
- Segurança das instalações

Objetivo Estratégico 10: Aperfeiçoar a infraestrutura e governança de TIC

Descrição do objetivo: Integrar, incrementar e modernizar soluções e estruturar a governança de Tecnologia da Informação e Comunicação, tendo como premissas a otimização dos recursos, o uso de tecnologia limpa e o aproveitamento das boas práticas institucionais, garantindo confiabilidade, integridade, disponibilidade e acesso às informações, aos serviços e aos sistemas essenciais do TRE-RJ.

Gestor do objetivo: Secretaria de Tecnologia da Informação - STI

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 29 - Índice de governança em TIC	30%	STI
IE 30 - Índice de adequação dos equipamentos	20%	COLOG
IE 31 - Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC	30%	COINF
IE 32 - Índice de modernização das soluções	20%	CSCOR

Indicador IE 29	Índice de governança em TIC
O que mede	Mede o grau de aderência da execução do orçamento de TIC e dos mecanismos de transparência e de segurança da informação relacionada à gestão e uso de TIC.
Para que medir	Para avaliar o esforço da instituição em aperfeiçoar a governança de TIC.
Indicadores de Apoio	IA 83 - Índice de transparência das informações relacionadas à gestão e uso de TIC IA 84 - Índice de gestão corporativa da segurança da informação IA 85 - Índice de aderência da execução do orçamento de TIC

Indicador IE 30	Índice de adequação dos equipamentos
O que mede	Mede a adequação dos equipamentos aos padrões estabelecidos e a satisfação com a quantidade e desempenho dos recursos tecnológicos.
Para que medir	Para avaliar se os equipamentos permitem adequadamente a execução das atividades dos servidores em suas unidades.
Indicadores de Apoio	IA 86 - Índice de adequação dos equipamentos aos padrões IA 87 - Índice de satisfação com a quantidade de recursos tecnológicos IA 88 - Índice de satisfação com o desempenho dos recursos tecnológicos

Indicador IE 31	Índice de disponibilidade da infraestrutura e do suporte de TIC
O que mede	Mede a adequação da infraestrutura de TIC para suportar as atividades judiciais e administrativas desenvolvidas pelo órgão.
Para que medir	Para melhorar a infraestrutura de TIC e contribuir para que o TRE-RJ cumpra sua função institucional.
Indicadores de Apoio	IA 89 - Índice de aderência a requisitos mínimos de nivelamento da infraestrutura de TIC IA 90 - Índice de disponibilidade de sistemas e serviços essenciais de TIC IA 91 - Índice de satisfação dos usuários internos de TIC

Indicador IE 32	Índice de modernização das soluções
O que mede	Mede o atendimento da demanda por aperfeiçoamento e desenvolvimento de sistemas, assim como por informatização de rotinas de trabalho.
Para que medir	Para avaliar se o total acumulado de pedidos de sistemas e automação de rotinas não atendidos está crescendo ou diminuindo ao longo do tempo, possibilitando a análise dos fatores que influenciam nesse índice e a busca de ações que aumentem esse percentual.
Indicadores de Apoio	IA 92 - Índice de atendimento da demanda por sistemas e automação de rotinas

Linhas de atuação:

- Ampliação da adoção de critérios sustentáveis na aquisição de bens e serviços de TIC
- Ampliação do descarte ecologicamente correto dos resíduos de cartuchos, toners e fotocondutores
- Aprimoramento do processo de gestão orçamentária de TIC
- Estabelecimento de critérios para priorização das solicitações de desenvolvimento de sistemas e automação de rotinas
- Estabelecimento de Acordos de Nível de Serviço junto aos usuários de TI
- Estabelecimento do processo de configuração e gerenciamento de ativos
- Integração, padronização e usabilidade das soluções de TIC
- Melhoria da infraestrutura física de suporte aos serviços
- Nivelamento da infraestrutura para padronização de sistemas e equipamentos
- Promoção da disseminação de informações relativas às ações e iniciativas de TIC
- Promoção da Governança de TIC
- Promoção do desenvolvimento das competências em Governança de TIC
- Utilização de boas práticas no desenvolvimento, implantação e uso de soluções de TIC

Objetivo Estratégico 11: Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos

Descrição do objetivo: 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 pelo TRE-RJ.

Gestor do objetivo: Secretaria de Orçamento e Finanças - SOF

Indicadores:

Indicadores Estratégicos	Peso	Gestor
IE 33 - Índice de eficiência da gestão orçamentária	20%	CORÇA
IE 34 - Custo de manutenção da estrutura	40%	COFIN
IE 35 - Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia	40%	CPLAN

Indicador IE 33	Índice de eficiência da gestão orçamentária
O que mede	Mede a execução do orçamento no período em relação ao Planejamento Orçamentário.
Para que medir	Para avaliar a eficiência no planejamento e na execução orçamentária.
Indicadores de Apoio	IA 93 - Índice de execução planejada do orçamento de custeio (exceto iniciativas estratégicas e despesas de pessoal)

Indicador IE 34	Custo de manutenção da estrutura
O que mede	Mede o custo de manutenção da estrutura do Tribunal em relação à quantidade de eleitores do Estado.
Para que medir	Para avaliar se a Administração está sendo eficiente em sua gestão, de forma a manter ou diminuir os custos de manutenção do TRE-RJ.
Indicadores de Apoio	IA 95 – Custo de manutenção das instalações por eleitor IA 96 - Custo de serviços de comunicação por eleitor IA 97 - Custo de material de consumo por eleitor IA 98 - Custo de serviços de transporte por eleitor IA 99 - Custo de apoio administrativo por eleitor

Indicador IE 35	Índice de alinhamento do orçamento com a estratégia
O que mede	Mede a aderência da execução do orçamento estratégico às ações estabelecidas no Plano Diretor da Estratégia.
Para que medir	Para avaliar se os recursos orçamentários estão sendo aplicados de acordo com a orientação estratégica do TRE-RJ.
Indicadores de Apoio	IA 100 – Índice de execução planejada do orçamento de iniciativas estratégicas

Linhas de atuação:

- Disseminação de conhecimentos sobre orçamento público
- Processo orçamentário participativo
- Racionalização dos custos
- Transparência do processo orçamentário



ANEXOS



MAPA ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO

MACRODESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020

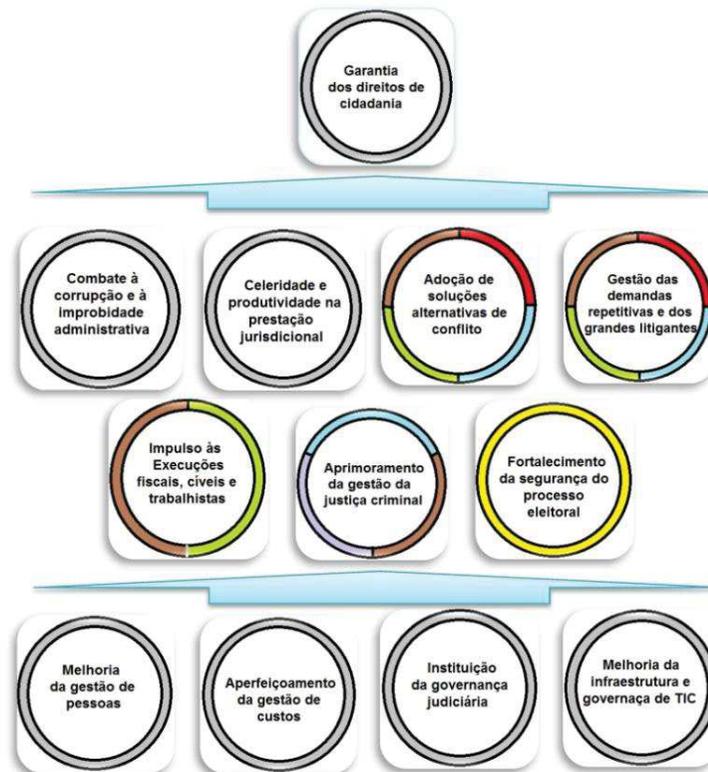
2015

Efetividade na Prestação Jurisdicional

2020

TENDÊNCIAS ATUAIS

- ✓ Incentivo às soluções alternativas de litígio
- ✓ Aumento da quantidade de julgados
- ✓ Julgamento de processos antigos
- ✓ Melhoria do sistema criminal
- ✓ Profissionalização da gestão
- ✓ Intensificação do uso de tecnologia da informação
- ✓ Probidade e combate à corrupção



GENÁRIO DESEJADO

- ✓ Justiça mais acessível
- ✓ Desjudicialização
- ✓ Descongestionamento do Poder Judiciário
- ✓ Probidade pública
- ✓ Justiça tempestiva
- ✓ Garantia da legitimidade do sistema eleitoral
- ✓ Maior racionalização do sistema judicial
- ✓ Melhoria do sistema de segurança pública
- ✓ Valorização profissional
- ✓ Melhoria da qualidade do gasto público
- ✓ Equalização das estruturas de 1º e 2º Grau de Jurisdição
- ✓ Disseminação da "Justiça Eletrônica"

TODOS OS SEGMENTOS

FEDERAL

TRABALHO

ELEITORAL

STJ

ESTADUAL

MILITAR



QUADRO DE ALINHAMENTO AO PLANO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO



Objetivos Estratégicos do TRE-RJ		Descrição do Objetivo (TRE-RJ)	Macrodesafio do Poder Judiciário	Descrição do macrodesafio do Poder Judiciário
Recursos	Desenvolver a gestão estratégica de pessoas	Desenvolver o 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, gestão por competências e na melhoria do clima organizacional.	Melhoria da gestão de pessoas	Refere-se a políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano nos órgãos do Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionados à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos colaboradores; à humanização nas relações de trabalho; ao estabelecimento de sistemas de recompensas; à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.
	Aperfeiçoar a gestão orçamentária e de custos	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 pelo TRE-RJ.	Aperfeiçoamento da gestão de custos	Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimentos e pessoal ao aprimoramento da prestação jurisdicional, atendendo aos princípios constitucionais da administração pública. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias e essenciais dos órgãos da justiça.
	Fortalecer a governança no TRE-RJ	Aperfeiçoar os mecanismos de liderança, estratégia e controle, demonstrando, de forma transparente, a integridade de todas as ações institucionais e reforçando o compromisso com os valores éticos, com o cumprimento das normas externas e diretrizes internas, com o alinhamento às necessidades e expectativas das partes interessadas e com a prevenção e correção de quaisquer desvios ou inconformidades, a fim de assegurar a devida gestão dos interesses e dos bens públicos.	Instituição da Governança Judiciária	Formulação, implantação e monitoramento de estratégias flexíveis e aderentes às especificidades regionais e próprias de cada segmento de justiça, produzidas de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Visa à eficiência operacional, à transparência institucional, ao fortalecimento da autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário e à adoção de melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.
	Aperfeiçoar a infraestrutura e a governança de TIC	Integrar, incrementar e modernizar soluções e estruturar a governança de TIC, tendo como premissas a otimização dos recursos, o uso de tecnologia limpa e o aproveitamento das boas práticas institucionais, garantindo confiabilidade, integridade, disponibilidade e acesso às informações, aos serviços e aos sistemas essenciais do TRE-RJ.	Melhoria da infraestrutura e governança de TIC	Uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da justiça, por meio do incremento e modernização dos mecanismos tecnológicos, controles efetivos dos processos de segurança e de riscos, assim como a otimização de recursos humanos, orçamentários e tecnológicos.



	Objetivos Estratégicos do TRE-RJ	Descrição do Objetivo (TRE-RJ)	Macrodesafio do Poder Judiciário	Descrição do macrodesafio do Poder Judiciário
Recursos	Aprimorar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades do TRE-RJ (*)	Adequar a infraestrutura do TRE-RJ às condições necessárias para o desenvolvimento das atividades eleitorais, observando-se critérios de acessibilidade, sustentabilidade, saúde e segurança, bem como a adoção de práticas para maior eficiência no controle e na gestão dos recursos.		
	Garantir a celeridade e a eficácia na prestação jurisdicional	Realizar a prestação jurisdicional de forma ágil e transparente, por meio do estabelecimento de medidas que viabilizem a maior produtividade de magistrados e servidores, preservando-se a segurança jurídica na tramitação e no julgamento dos processos, a fim de assegurar o caráter preventivo e sancionador da legislação eleitoral.	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	Tem por fim materializar, na prática judiciária, o comando constitucional da razoável duração do processo. Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedimental na tramitação dos processos judiciais, bem como elevar a produtividade de servidores e magistrados.
Processos internos	Fortalecer a segurança e a transparência do processo eleitoral	Assegurar o estímulo à participação dos públicos interno e externo em todas as etapas do processo eleitoral, bem como a otimização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, para garantir a integridade e favorecer a confiabilidade do processo.	Fortalecimento da segurança do processo eleitoral	Está relacionado a objetivos e iniciativas que visem garantir à sociedade o aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, com utilização de tecnologias e com a melhoria de processos de trabalho.
	Combater os ilícitos eleitorais	Contribuir para a integridade das eleições, fortalecendo os instrumentos e ampliando a efetividade do sistema de prevenção e de repressão a ilícitos eleitorais.	Combate à corrupção e à improbidade administrativa (**)	Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura dos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes contra a administração pública e eleitorais, entre outros. Para tanto, deve-se priorizar a tramitação dos processos judiciais que tratem do desvio de recursos públicos e de improbidade e de crimes eleitorais, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

	Objetivos Estratégicos do TRE-RJ	Descrição do Objetivo (TRE-RJ)	Macrodesafio do Poder Judiciário	Descrição do macrodesafio do Poder Judiciário
Processos internos	Estimular o exercício consciente da cidadania	Incentivar a reflexão crítica do cidadão sobre o voto consciente e sua participação como protagonista no processo democrático, por meio de ações socioeducativas e da ampla disseminação de informações sobre o processo e a memória eleitorais.		
	Aprimorar a comunicação com o público externo	Facilitar ao público externo a interlocução com o TRE-RJ, atuando de forma transparente para disseminar e estimular o acesso a informações sobre a Instituição e suas ações, a fim de promover maior participação da população nas questões de interesse público e melhoria contínua dos serviços ofertados à sociedade.		
Sociedade	Garantir os direitos da cidadania	Assegurar aos usuários da Justiça Eleitoral do Estado do Rio de Janeiro uma atuação institucional transparente e eficiente, focada na prestação jurisdicional ágil, na prevenção e combate a ilícitos eleitorais e no incentivo à participação social nas questões de interesse público, a fim de garantir a integridade do processo eleitoral, fortalecer a confiança na instituição e contribuir para a construção da plena cidadania.	Garantia dos direitos da cidadania	Refere-se ao desafio de garantir no plano concreto os direitos da cidadania (CF, art. 1º, inc. II), em sua múltipla manifestação social: cidadão-administrado (usuário dos serviços públicos), cidadão-eleitor, cidadão-trabalhador-produtor, cidadão-consumidor e cidadão-contribuinte, buscando-se atenuar as desigualdades sociais e garantir os direitos de minorias, observando-se, para tanto, práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.

(*) A construção do escopo do objetivo estratégico considerou as premissas de práticas socioambientais sustentáveis previstas na Resolução CNJ nº 198/2014

(**) Os aspectos relacionados ao combate à improbidade administrativa estão inseridos no escopo do objetivo estratégico "Fortalecer a governança no TRE-RJ"



Tribunal Regional Eleitoral
do Rio de Janeiro