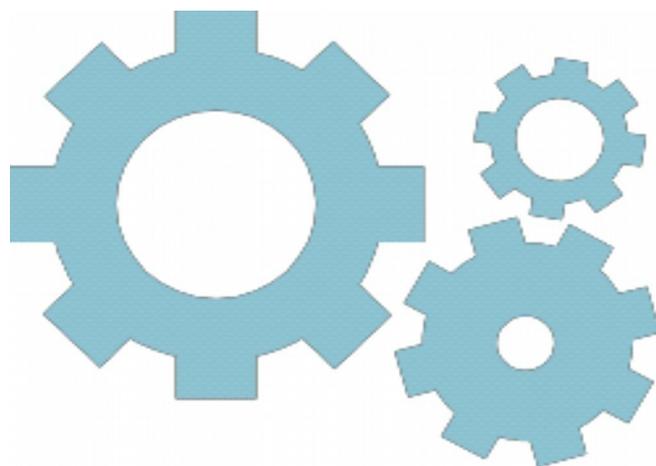


**TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE ALAGOAS**

# **Relatório de Acompanhamento da Estratégia 2016 - 2021**



**Maceió  
Setembro/2019**

## 1. Apresentação

---

Este documento trata dos resultados apresentados nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) de 2019, mais especificamente acerca do desempenho dos indicadores, das metas e das iniciativas previstas no Planejamento Estratégico deste Regional, ciclo 2016/2021 (proc. SEI nº 0002123-08.2016.6.02.8000).

No primeiro item, **Informações gerais**, são apresentadas informações a respeito do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa (Portaria TRE-AL nº 616 de 09 de dezembro de 2015), responsável pelo acompanhamento da Estratégia do TRE-AL em conjunto com a Assessoria de Gestão Estratégica; a norma que o instituiu; as previsões legais para a realização das Reuniões de Análise Estratégica (RAE); e os objetivos dessas reuniões.

Na parte destinada à **Análise de desempenho dos indicadores**, são apresentados os quadros com as informações e as metas de cada um dos indicadores estratégicos, agrupados pelas unidades responsáveis pelas medições. Também apresentam justificativas para desempenhos insatisfatórios ou falta de medições, assim como as análises técnicas e as deliberações do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa.

Logo após, o item **lista de iniciativas estratégicas** versa sobre situações específicas sobre projetos e ações relacionadas às iniciativas estratégicas que subsidiaram as deliberações do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa.

Na parte final, o item resumo geral do desempenho apresenta a consolidação dos resultados obtidos para os indicadores, as iniciativas e os objetivos estratégicos, bem como são registradas eventuais propostas de ajuste nas fórmulas, nas metas ou nos indicadores, seguidas de justificativas.

### 2. Informações gerais

---

O acompanhamento do planejamento estratégico é atividade atrelada ao processo de execução da estratégia e garante que o que foi traçado para o órgão está sendo executado, acompanhado, comunicado e corrigido para alcance dos objetivos contidos no mapa estratégico.

Está previsto no art. 5º, § 4º da Portaria do TRE-AL nº 616, de 09 de dezembro de 2015, que as RAEs serão realizadas pelo menos quadrimestralmente. Havendo fato superveniente, o Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa será convocado para reunião ou o assunto será tratado por outros meios.

As RAEs são a base para correções de rumo, caso haja desempenho insatisfatório. A reunião permite, pelo aprendizado gerado nesses momentos, indagar sobre a estratégia estabelecida e, se for o caso, sugerir novo período de formulação para sua atualização.

Durante as RAEs poderão ser realizados eventuais ajustes nos indicadores, nas metas e nas iniciativas, por deliberação do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa. Nessa oportunidade, também poderão ser apresentadas propostas de ajustes no Planejamento Estratégico e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho Institucional.

### 3. Análise de desempenho dos indicadores

---

O resultado dos indicadores referentes ao ano de 2018 foi devidamente registrado no Relatório de Gestão, encaminhado à apreciação do TCU, e encontra-se disponível para consulta no sítio do Tribunal (<http://www.tre-al.jus.br/transparencia/gestao-administrativa/gestao-fiscal>).

No ano de 2019 já foram realizadas RAEs em 29 de abril de 2019, 05 de junho de 2019 e 22 de julho de 2019 .

Além de apresentar e acompanhar os resultados do Tribunal com relação às Metas Nacionais, discutindo as melhores ações para alcançar bons resultados, buscou-se apresentar os resultados dos indicadores e debater estratégias para correção de rumos, quando necessário.

De fato, acerca da avaliação da criticidade dos indicadores que tiveram resultados abaixo do esperado em 2018, observou-se que de um total de 17 indicadores estabelecidos pelo Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas (ciclo 2016-2021) para acompanhar o resultado da gestão, no exercício de 2018, considerando a totalidade dos indicadores mensuráveis no período, **quatro** apresentaram um resultado discrepante da meta estabelecida, quais sejam: Indicadores 2, 5, 7 e 13.

Após analisar o resultado dos indicadores que necessitam de maior atenção, o Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa deliberou sobre a melhor forma de promover as melhorias necessárias ao desempenho de cada um destes. Senão, vejamos:

- **indicador 2 (tempo médio de resposta a contatos dirigidos à Ouvidoria):** o indicador 2, que trata do somatório das quantidades de dias úteis decorridos entre o recebimento da demanda e o envio da resposta a cada contato (somatório de dias) dividido pelo número de contatos respondidos no período analisado, apresentou resultado discrepante da meta, também no 1º semestre de 2019, sendo que no 2º trimestre (abril, maio, junho) de 2019 o resultado foi de 22 dias úteis.

## Relatório de Acompanhamento da Estratégia

Para reduzir o tempo médio de resposta deliberou-se que a Ouvidoria deveria fazer um levantamento das estatísticas das demandas mais corriqueiras; elaborar documento com perguntas e respostas; adotar atos ordinatórios para encaminhamento de demandas; criar fluxos das demandas da ouvidoria de modo a evitar que haja demora na prestação do atendimento ao demandante; a STI ficaria incumbida de revisar os canais de comunicação do Tribunal, mantendo canal único de atendimento ao cidadão através da ouvidoria, promovendo inclusive a adoção de "tags" para o direcionamento das demandas à ouvidoria.

Como resultado das ações apontadas como necessárias, houve redução de 50% deste indicador no último trimestre (julho/agosto/setembro), caindo para 11 dias.

- **indicador 5 (taxa de congestionamento de processos judiciais):** A Alta Administração deliberou que a Seção de Correições da Corregedoria Regional Eleitoral promoveria um levantamento do estoque de processos, reforçando o monitoramento dos julgamentos dos processos judiciais no 1º grau de jurisdição; a ACAGE ficaria com a incumbência de encaminhar um relatório para a Assessoria de Gestão Estratégica da Diretoria-Geral sobre o quantitativo de processos de prestação de contas em estoque, bem como relatando o total de processos de prestação de contas já analisado pela unidade desde o início do ano de 2019.

Tais ações foram realizadas, sendo que a ACAGE solicitou à Presidência que fosse mantida a equipe de servidores destacada para agilizar o trâmite dos processos de prestação de contas de candidatos não eleitos.

Por outro lado, foi decidido que o Assessor de Planejamento, Estratégia e Gestão e o Chefe de Seção de Correições da CRE apresentariam propostas de metas específicas para anos eleitorais e não eleitorais de forma a refletir melhor a demanda real decorrente das eleições. Tal demanda encontra-se em estudo na AGE, a qual submeterá à Presidência e à Diretoria-Geral o percentual proposto.

**Indicador 7 (percentual de urnas eletrônicas substituídas):** O Secretário de Tecnologia da Informação enumerou algumas causas para o resultado alcançado, dentre os quais:

- o número elevado de urnas eletrônicas que foram substituídas devido ao significativo quantitativo de manifestações de eleitores acerca do funcionamento inadequado dos equipamentos.

- no decorrer das eleições em de 2018 foram difundidas várias notícias falsas acerca da segurança do processo eletrônico de votação, sendo que, com o objetivo de demonstrar uma resposta rápida por parte da Justiça Eleitoral, os Cartórios buscaram substituir as urnas eletrônicas mesmo sem a efetiva comprovação de um problema técnico aparente, o que somente seria possível em momento posterior com a realização de testes pela área técnica, sendo que este problema também foi identificado em vários Estados da Federação.

A proposição do Diretor-Geral, acolhida pelos demais membros do Conselho de Gestão Estratégica e Governança Corporativa, ressaltou a necessidade de se rever a semântica adotada para criticidade para fins de substituição das urnas, bem como a imprescindibilidade de o Juiz Eleitoral averiguar, na própria seção eleitoral, os casos de reclamação de defeito nos equipamentos.

A STI informou em 10 de agosto de 2017 que *“baseado nestas tabelas de erros de 2014 e 2016, podemos afirmar que os principais tipos de erros que enchem as substituições das urnas podem ser classificados em: erros nos dispositivos físicos da urna eletrônica(HARDWARE), erros de programas (SOFTWARE), erros devido a não observância das orientações por parte dos mesários (HUMANO-PESSOAL) e erros causados por falha no fornecimento de energia (INFRAESTRUTURA EXTERNA)”*.

Ficou deliberado que haveria a apresentação de uma métrica para o referido indicador, capaz de levar em consideração tais eventos, de modo a que o resultado do indicador seja capaz de refletir, de maneira mais exata, o objetivo perseguido pelo indicador (Garantir o aprimoramento da segurança do processo eleitoral

## Relatório de Acompanhamento da Estratégia

informatizado, por meio do reconhecimento biométrico do eleitor). Ou seja, há que se prever os tipos de erros elegíveis para a aferição do indicador.

### **Indicador 13 (acompanhamento trimestral da execução orçamentária):**

Quanto ao índice de acompanhamento trimestral da execução orçamentária, ficou deliberada a necessidade de se adotar um indicador que avalie a execução global do orçamento, porquanto algumas ações ensejaram a aferição negativa do indicador devido a remanejamentos orçamentários.

## 1. Lista de Iniciativas Estratégicas

---

As iniciativas estratégicas especificam como se pretende atingir as metas definidas e eliminar ou neutralizar as dificuldades identificadas ou, ainda, atingir os objetivos estratégicos. Podem expressar projetos, programas ou estratégias e devem ser traduzidas em ações operacionais e orçamentárias. Não representam ações de rotina ou reuniões, elaboração de relatórios, etc.

Tendo em vista que o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário encontra-se em processo de reformulação, o Plano Estratégico deste Regional também deverá ser reestruturado. A Rede de Governança da Justiça Eleitoral coordenará os trabalhos de revisão da estratégia da JE, após a conclusão da Estratégia Nacional, capitaneada pelo CNJ, com previsão de conclusão em junho de 2021. (<https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/cronograma/> )

Assim, no presente momento, muitas iniciativas estratégicas constantes do Plano Estratégico deste Regional, atualmente vigente, já foram finalizadas. Outras são de execução permanente.

Se não, vejamos:

Relatório de Acompanhamento da Estratégia

**PORTFÓLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS**

<b>Nº</b>	<b>Descrição da Iniciativa</b>	<b>Proc. SEI nº</b>	<b>Responsável</b>
I	Executar ações relacionadas às práticas socioambientais sustentáveis e uso de tecnologia limpa.	0000962-60.2016.6.02.8000 (Ação contínua)	Comissão Gestora – PLS-TRE-AL/Núcleos socioambiental
II	Acompanhar a tramitação e priorizar o julgamento no 1º e 2º graus das ações que possam importar a não diplomação ou a perda do mandato eletivo	0002784-36.2016.6.02.8000 (Ação contínua)	CRE e SJ
III	Tramitar eletronicamente os processos administrativos	0003690-74.2016.6.02.8000 (Finalizada)	PRES., DG e STI
IV	Intensificar as ações de promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores	0003916-45.2017.6.02.8000 (Finalizada)	SGP
V	Implantar sistema de gestão de riscos	0002217-53.2016.6.02.8000 (Em execução)	Comissão
VI	Revisar e aprimorar as cartas de serviços ao eleitor de 1º e 2º graus agrupando-as em documento único.	0003689-89.2016.6.02.8000 (Finalizada)	CRE e SJ
VII	Aprimorar a estrutura funcional da Secretaria	0001694-41.2016.6.02.8000 (Finalizada)	DG/PRES./CRE
VIII	Fortalecer a cultura da transparência.	003692-44.2016.6.02.8000 0004412-11.2016.6.02.8000. (Finalizada)	PRES.
IX	Informatizar o processo judicial na Justiça Eleitoral de Alagoas.	0003693-29.2016.6.02.8000 (Em execução)	Comitê Gestor
X	Ampliar a divulgação de matérias sobre a segurança da votação.	0006728-94.2016.6.02.8000 Aplicável às eleições de 2016 (Finalizada)	Assessoria de Comunicação
XI	Promover ações de esclarecimento sobre o funcionamento do processo eletrônico de votação.	0006728-94.2016.6.02.8000 Aplicável às eleições de 2016 (Finalizada)	Assessoria de Comunicação
XII	Implantar modelo de gestão por competências.	0004706-63.2016.6.02.8000 0009993-07.2016.6.02.8000 (Em execução)	Comissão
XIII	Aperfeiçoar a gestão de contratos e instituir planos de aquisição e manutenção.	0002022-68.2016.6.02.8000 (Em execução)	SAD
XIV	Aprimorar os processos de governança de TI	0003392-82.2016.6.02.8000 (Finalizada)	STI

## 2. Conclusão

---

A execução da estratégia é considerada pilar da mudança organizacional e tem por princípio impulsionar a organização e gerar oportunidades desafiadoras para inovar e avançar, além de romper com aspectos da cultura organizacional que possam eventualmente direcionar para cenários irrealistas ou mesmo enganosos.

O presente relatório alberga os resultados das 3 (três) últimas Reuniões de Análise da Estratégia, realizadas, respectivamente, em 29 de abril, 05 de junho e 22 de julho de 2019.

Assim, sobressai-se como sendo de grande importância a realização das Reuniões de Análise da Estratégia para o processo de aprendizado organizacional com o tema.

Com a realização das RAEs, permite-se a identificação de barreiras mais comumente encontradas para o esperado alcance da estratégia, conforme expressado por Norton e Kaplan, dentre as quais barreira da visão estratégica (grande percentagem de pessoas não entendem a estratégia da organização), barreira gerencial (a maioria dos gestores dedica menos de uma hora por mês à estratégia), barreira dos recursos, barreira humana (apenas uma pequena quantidade da força de trabalho possui incentivos vinculados à estratégia).

Alguns obstáculos estão sendo apresentados rotineiramente à execução do Planejamento Estratégico em sua inteireza, quais sejam aquelas de ordem orçamentária e as relacionadas à ausência de estrutura interna da AGE (Assessoria de Gestão Estratégica) para o devido acompanhamento da Gestão Estratégica, nos moldes estabelecidos pelo ciclo PDCA - planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act).

Com efeito, esta Assessoria conta com reduzidíssimo corpo funcional, sendo que todas as ações são desenvolvidas por dois servidores. Ressalte-se que dentre tais ações encontram-se inseridas não somente aquelas relacionadas diretamente ao Planejamento Estratégico – criação, monitoramento da execução, reformulação - bem como as

## Relatório de Acompanhamento da Estratégia

pertinentes ao Assessoramento da Diretoria-Geral, participação do processo de Planejamento de Eleições e do Planejamento Orçamentário, a Gestão de Metas do CNJ, apoio à Governança, Gestão Socioambiental, Coordenação das atividades decorrentes do Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário – SIESPJ (Justiça em Números), dentre outras.

Por outro lado, conforme cediço, o Tribunal Regional Eleitoral de Alagoas não conta com Servidor com formação em estatística, conforme exigência normativa do CNJ. De fato, os profissionais de estatísticas possuem a competência necessária para coleta de informações e produção de indicadores estatísticos precisos e confiáveis que possibilitem comparações, diagnósticos e análises estatísticas eficientes, sendo imprescindíveis à Gestão Estratégica do Tribunal.