



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE
DIREÇÃO-GERAL

Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica

ANEXO I À RESOLUÇÃO Nº 24/2015-TRE/RN, DE 19 DE NOVEMBRO DE 2015.



PLANO ESTRATÉGICO 2016-2020
DA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE

NATAL, NOVEMBRO / 2015

**COMPOSIÇÃO DO PLENO DO
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

Des. Maria Zeneide Bezerra
Presidente

Des. Virgílio Macêdo Junior
Vice-Presidente e Corregedora Regional Eleitoral

Dr. Almiro Lemos
Juiz Federal

Dr. Sérgio Roberto Nascimento Maia
Juiz

Dr. Alceu José Cicco
Juiz

Dr. Luís Gustavo Alves Smith
Jurista

Dr. Verlano de Queiroz Medeiros
Jurista

Dr. Gilberto Barroso de Carvalho Junior
Procurador Regional Eleitoral

COMITÊ DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Ana Esmera Pimentel da Fonseca
Diretora-Geral

José Roberto Pinheiro
Assessor Especial da Presidência

Arnaud Diniz Flor Alves
Assessor Jurídico e Correicional da Corregedoria

Sivanildo Araújo Dantas
Secretário Judiciário

Andrea Carla Guedes Toscano Campos
Secretária de Gestão de Pessoas

Yvette Bezerra Guerreiro Maia
Secretária de Administração e Orçamento

Marcos Flávio Nascimento Maia
Secretário de Tecnologia da Informação e Comunicação

Iaperi Gábor Damasceno Árbocz
Assessor de Planejamento e Gestão Estratégica

EQUIPE TÉCNICA

Iaperi Gábor Damasceno Árbocz (ASPLAN/DG)
Maria Ruth Bezerra Maia de Hollanda (ASPLAN/DG)
Maria Teresa Farache Porto (ASPLAN/DG)
Waldylécio Souza da Silva (ASPLAN/DG)
Maria de Fátima Régis da Rocha (ASPLAN/DG)

COLABORADORES

Glauber Ranieri Alves (COF/SAO)
Nelson de Queiroz Oliveira (SPOF/COF/SAO)
Hermann Prudente Dória (CMP/SAO)
Andrea Ferraris Pignataro (SCP/CAP/SAO)
Fernada de Araújo Cruz Barbosa (GABDG)
Sheila Maria Carvalho Bezerra de Araújo (GABSJ)
Ticiane Christina Carlos Lopes (CADPP/SJ)
Liliane Priscila Bezerra da Silva Miranda Gomes (CGI/SJ)
Sheila Mayra de Araújo Lins Melo (SAD/CADPP/SJ)
Rejane Medeiros Kfoury (SAD/CADPP/SJ)
José Eduardo Raquel (SPF/CADPP/SJ)
Paulinéa Marise Lima de Araújo (GABSTIC)
Maria Betânia Medeiros de Andrade (GABSTIC)
Carlos Magno do Rozário Câmara (CIT/STIC)
Tyronne Danas de Medeiros (CLE/STIC)
Osmar Fernandes de Oliveira Júnior (CS/STIC)
Hânia Pereria Rêgo (CCIA)
Jorge Henrique de Almeida (SAUD/CCIA)
Alexandre Magnus Abrantes de Albuquerque (AJPRES)
Rosemeri Ricken Vanderlinde (AJCRE)
Primo Vaz da Costa Filho (OE)
Arnaud Diniz Flor Alves (AJCRE)
Francineide Sérgio Damasceno Barbosa (ASCOM)
Solon Rodrigues de Almeida Netto (GABEJE)
Lígia Regina Carlos Limeira (GABEJE)
Cláudio Fernandes Bezerra de Mello (OE)
Eraldo Moraes de Macedo (4ª ZE)
Jussara de Goís Borba de Melo Diniz (67ª ZE)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
1. Contexto da Revisão do Plano Estratégico	7
1.1 Plano Estratégico do Poder Judiciário	7
1.2 Rede Governança Colaborativa	8
1.3 Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020	9
1.4 Revisão do Plano Estratégico da Justiça Eleitoral	12
2. Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte	14
3. Modelo Adotado na Revisão do Planejamento Estratégico	19
4. Estrutura do Plano Estratégico do TRE/RN 2016-2020	24
4.1 Referencial Estratégico	24
4.2 Objetivos Estratégicos	25
4.3 Iniciativas Estratégicas	30
4.4 Modelo para Mensuração do Desempenho	35

A Carta Magna de 1988 relaciona, explicitamente, no art. 37, *caput*, os princípios que devem reger a administração pública direta e indireta brasileira. A Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, por sua vez, inseriu a *eficiência* como princípio. Ao estabelecê-la no ordenamento jurídico, o legislador dá ênfase ao que já era dever do administrador e impõe a todo agente público o compromisso com a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nesse contexto, o Poder Judiciário firmou, com a Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009, que dispôs sobre o Planejamento Estratégico nacional para o período 2010-2014, o compromisso público de realizar Justiça com maior eficiência, estabelecendo políticas e programas de qualidade que foram estendidas a todos os tribunais e conselhos superiores do País.

A partir da Resolução CNJ nº 70, os órgãos do Judiciário tiveram a oportunidade de qualificar o seu respectivo corpo funcional, e com isso implantar mecanismos para uma gestão mais eficiente, focada em resultados positivos e melhor atendimento dos interesses coletivos. Os desafios enfrentados pelo Judiciário brasileiro no quinquênio abrangido pela norma foram inúmeros, especialmente quanto à transição e à adaptação ao modelo de gestão preconizado pela metodologia do *Balanced Scorecard*.

Findo o primeiro ciclo estratégico, e após a avaliação de cenário promovida através da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça editou a Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014, estabelecendo os macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, exigindo dos tribunais e conselhos superiores a revisão dos seus Planos Estratégicos para o mesmo período, visando a assegurar o alinhamento com as diretrizes, políticas e metas nacionais.

A revisão do Planejamento Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte utilizou como referência os macrodesafios definidos na estratégia Judiciário 2020, do Conselho Nacional de Justiça, e os planos estratégicos dos Tribunais Regionais Eleitorais do Maranhão, do Ceará e do Paraná, por já terem sido finalizados e formalmente aprovados pelas suas Cortes. A premissa maior do processo revisional foi a ampla participação da sociedade e dos que integram a Justiça Eleitoral, de modo a ser resultado de uma construção coletiva.

Junto à sociedade e aos gestores, magistrados, promotores eleitorais e servidores da Casa, foram coletados, por meio de pesquisas de opinião nos sítios do Tribunal na *internet* e na *intranet*, subsídios para a definição da Missão, Visão e Valores da instituição, e nas oficinas de trabalho realizadas durante o período de revisão foi produzido outro conjunto de dados, como levantamento do diagnóstico organizacional e de iniciativas estratégicas, avaliação e definição de

indicadores, de forma colaborativa, com os representantes de diversas unidades da secretaria do Tribunal e de zonas eleitorais.

O resultado das pesquisas de opinião foi a base do referencial estratégico para os próximos cinco anos, razão pela qual o novo Plano inova ao destacar entre os objetivos da perspectiva Sociedade o papel educativo da Justiça Eleitoral, em resposta às demandas por um maior protagonismo do segmento no que tange à educação política do eleitor, assim compreendida a sua conscientização sobre a democracia, a cidadania e o exercício do voto.

Ademais, o Tribunal manteve o compromisso com a qualidade e a acessibilidade dos serviços prestados à sociedade, especialmente quanto ao planejamento e execução do processo eleitoral, na busca contínua por uma gestão transparente e consonante com o princípio da eficiência.

Outro avanço do Plano Estratégico 2016-2020 refere-se à melhoria da governança interna do próprio Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte e, mais especificamente, das áreas de tecnologia da informação, de aquisições e de pessoas, a partir da qual poderão ser adotados mecanismos mais eficazes para avaliar, direcionar e monitorar a consecução das iniciativas estratégicas previstas para o período.

Em paralelo ao processo de revisão, foi construída a Cadeia de Valor da instituição, aprovada através da Portaria nº 250/2015-GP, a qual subsidiou a categorização dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico do Tribunal. Essa ferramenta de gestão serve de guia para priorização de ações e alocação de recursos necessários para o desdobramento da estratégia.

Importa ressaltar que o Plano Estratégico 2016-2020 deverá ser convertido em planos estratégicos específicos (PETIC e Pessoas) e planos operacionais das demais áreas do Tribunal para que os resultados pretendidos, conforme Anexo II deste documento, sejam alcançados a cada gestão. Esse trabalho está previsto para ser realizado a partir de quarto trimestre do corrente, de início através de capacitação e, posteriormente, sob a coordenação da equipe da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

1. CONTEXTO DA REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

1.1 PLANO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO

Ao aproximar-se o término da vigência do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário estabelecido pela Resolução CNJ nº 70/2009 para o período 2010-2014, o Conselho Nacional de Justiça iniciou, a partir de março de 2013, o cronograma de reuniões de trabalho com magistrados e técnicos dos vários segmentos de justiça para o processo de revisão, de modo a haver tempo hábil para que os tribunais elaborassem os seus próprios planos estratégicos, como desdobramento do nacional.

A antecipação das discussões sobre a revisão do Plano Estratégico então vigente teve como objetivos centrais:

- a) Permitir diálogo constante e ambiente propício à troca de ideias com tribunais e conselhos;
- b) Garantir tempo hábil para que os órgãos se adequassem inclusive no plano orçamentário à proposta vindoura de gestão estratégica, a vigorar entre 2015 e 2019; e
- c) Estabelecer modelo descentralizado de gestão, compartilhando responsabilidade pela governança estratégica.

As reuniões de trabalho, presenciais e a distância, realizadas conjuntamente ou segmentadas por ramo de justiça, ocorreram em 2013 e início de 2014, cabendo ao Conselho Nacional de Justiça, por meio da Assessoria de Gestão Estratégica e da Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do órgão a finalização do novo Plano Nacional, aprovado por meio da Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, com vigência entre 2015-2020, marco final este alterado posteriormente em relação à proposta inicial, estabelecendo um ciclo estratégico sexenal. A norma também estabeleceu o prazo de 31 de dezembro de 2014 para que todos os órgãos do Poder Judiciário aprovassem seus planos estratégicos para o mesmo período.

São destaques da norma:

- Possibilidade de revisões periódicas (art. 4º);
- Obrigatoriedade de contemplação das metas nacionais e iniciativas estratégicas nacionais (art. 4º, III);
- Deve considerar as Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias (art. 4º, § 3º);
- Alinhamento das propostas orçamentárias para a execução das ações estratégicas (art. 4º, § 4º);
- Participação efetiva de magistrados de 1º e 2º graus, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e entidades de classe, na elaboração das propostas orçamentárias e do planejamento estratégico, garantida a contribuição da sociedade (art. 6º);

- Realização de eventos anuais para promover a estratégia (art. 7º, parágrafo único);
- Banco de Boas Práticas e Ideias para o Judiciário (BPIJus), contendo práticas sugeridas por membros e órgãos do Judiciário e ideia inovadoras apresentadas por qualquer pessoa (art. 14, I e II);
- Prêmio Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário (art. 15).

1.2 REDE DE GOVERNANÇA COLABORATIVA

A principal proposta apresentada pelo Conselho Nacional de Justiça na revisão do Plano Estratégico do Poder Judiciário foi a adoção de uma gestão descentralizada com órgãos centrais da Justiça, a criação de Comitês e Subcomitês Gestores para cada ramo de justiça, cujas composições foram inicialmente assim definidas:

- a) Órgão Central: órgão responsável pela coordenação de determinado ramo de justiça (CNJ, CJP, TSE, CSJT, STM);
- b) Comitê Gestor: membros escolhidos dentre os representantes do subcomitê ou dos tribunais que compõem o mesmo ramo de justiça;
- c) Subcomitê: representante, por região geográfica ou porte (pequeno, médio e grande, de acordo com o “Justiça em Números”), do segmento de justiça;
- d) Gestor de Metas: autoridade responsável pelo monitoramento das medições no âmbito do tribunal, preferencialmente magistrado.

Como resultado das reuniões de trabalho para tratar do tema, com a participação de magistrados, gestores e técnicos vinculados às áreas de planejamento estratégico dos cinco segmentos da Justiça, o Conselho Nacional de Justiça instituiu, através da Portaria CNJ nº 138, de 23 de agosto de 2013, a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, para viabilizar esse modelo descentralizado de condução da gestão estratégica. A Rede tem como finalidade organizar a gestão estratégica, de forma integrada, de todos os tribunais brasileiros, respeitada a realidade de cada segmento de justiça e região geográfica. Sua função precípua é servir de canal de comunicação e troca de ideias e experiências entre os tribunais e conselhos que compõem o sistema de justiça brasileiro.

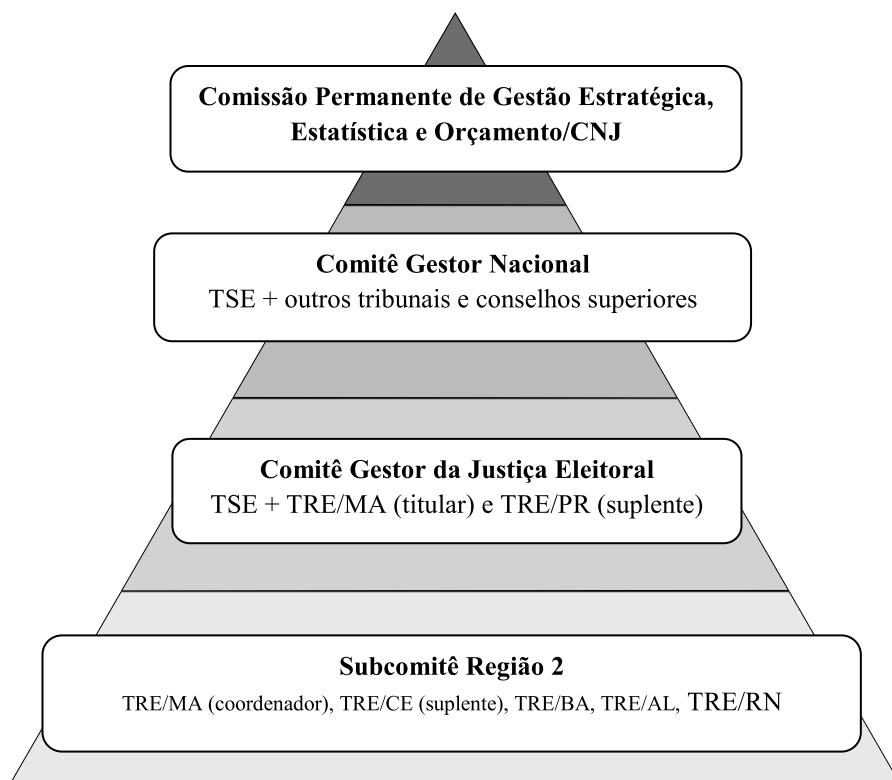
A Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário promoveu diversas reuniões de trabalho, envolvendo participantes de todos os segmentos de justiça, durante os anos de 2013 e 2014, que trataram dos diversos aspectos inerentes ao processo de revisão do planejamento estratégico do Judiciário, destacando-se:

1. Estabelecimento de políticas para definição da estratégia, as quais a Rede de Governança Colaborativa convencionou chamar de MACRODESAFIOS que representam os principais focos de atuação dos órgãos do Judiciário, sendo equivalentes aos seus objetivos estratégicos;
2. Análise de cenário observando as políticas (macrodesafios) e as diretrizes;
3. Elaboração e aprovação do mapa estratégico 2015-2020 do Poder Judiciário;

4. Proposição de conteúdos para a estratégia nacional 2015-2020, referentes ao desdobramento dos macrodesafios em iniciativas estratégicas, metas e indicadores de desempenho.

No âmbito da Justiça Eleitoral, a Rede está assim representada, demonstrando, inclusive, a participação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte:

Figura 1 – Rede de Governança Colaborativa da Justiça Eleitoral



Já internamente, a instância superior de governança da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte é o Comitê de Gestão Estratégica, a quem compete coordenar as atividades relativas à execução da estratégia, entre outras atribuições¹.

1.3 MACRODESAFIOS DO PODER JUDICIÁRIO 2015-2020

Entre as inovações trazidas pela Resolução CNJ nº 198, destaca-se a estratificação da estratégia nacional por níveis de abrangência e pelo direcionamento através dos chamados MACRODESAFIOS do Poder Judiciário para o sexênio.

¹ A estruturação do sistema de governança e gestão da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte será regulamentada por uma resolução própria.

Os macrodesafios do Poder Judiciário para o período 2015-2020 foram aprovados pelos presidentes dos tribunais brasileiros no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado pelo Conselho Nacional de Justiça nos dias 18 e 19 de novembro de 2013, em Belém/PA, e formalizados por meio da Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário, substituindo a Resolução CNJ nº 70/2009, que disciplinou o ciclo anterior de planejamento estratégico.

Alguns dos 12 (doze) macrodesafios são aplicáveis a todos os segmentos de Justiça (estadual, federal, trabalhista, eleitoral, militar e Superior Tribunal de Justiça) e outros a segmentos específicos², sendo permitido, ainda, que os tribunais adotem macrodesafios próprios, além dos estabelecidos no Plano nacional.

Assim, são 8 (oito) os macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020 aplicáveis à Justiça Eleitoral:

- **Garantia dos Direitos de 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.

- **Combate à corrupção e à improbidade administrativa**

Conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes eleitorais e contra a administração pública, 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 à fiscalização do gasto público no âmbito do Poder Judiciário.

- **Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional**

Tem por finalidade 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 dos servidores e magistrados.

² Adoção de soluções alternativas de conflito (Federal, Trabalho, STJ e Estadual); Gestão das demandas repetitivas e dos grandes litigantes (Federal, Trabalho, STJ e Estadual); Impulso às execuções fiscais, cíveis e trabalhistas (Federal, Trabalho e Estadual); e Aprimoramento da gestão da justiça criminal (Federal, Estadual e Militar).

- **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.

- **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 das melhores práticas de comunicação da estratégia, de gestão documental, da informação, de processos de trabalho e de projetos.

- **Melhoria da gestão de pessoas**

Refere-se a políticas, métodos e práticas adotadas na gestão de comportamentos internos, objetivando potencializar o capital humano no Poder Judiciário. Considera programas e ações relacionadas à avaliação e ao desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos servidores e magistrados; à valorização dos servidores e colaboradores; à saúde ocupacional; à humanização nas relações de trabalho; ao desenvolvimento de práticas de incentivo, à modernização das carreiras e à adequada distribuição da força de trabalho.

- **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, integralidade 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.

- **Aperfeiçoamento da gestão de custos**

Refere-se à utilização de mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias de custeio, investimento 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.

Segue a representação gráfica dos 8 (oito) macrodesafios aplicáveis à Justiça Eleitoral:

Figura 2 – Macrodesafios do Poder Judiciário aplicáveis à Justiça Eleitoral



1.4 REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA ELEITORAL

O Plano Estratégico da Justiça Eleitoral estabelecido pela Resolução TSE nº 23.371/2011 vigorou até 2014, contudo, em razão de se tratar de ano eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral publicou a Portaria nº 154/TSE, de 19 de março de 2014, justificando a impossibilidade de o segmento apresentar o novo Plano dentro do prazo estabelecido pela Resolução CNJ nº 198, qual seja, 31 de dezembro desse ano.

Nesse sentido, a maioria dos tribunais regionais eleitorais prorrogou o prazo de vigência dos seus planos estratégicos até 2015, entre eles o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte, de modo a possibilitar a elaboração da nova estratégia em ano não eleitoral, conferindo uma maior participação de magistrados, promotores eleitorais, servidores, eleitores e partidos na construção do planejamento.

No II Encontro de Assessores de Planejamento da Justiça Eleitoral, realizado nos dias 27 e 28 de abril de 2015, em Vitória/ES, foi aprovada a proposta de normatização do

conjunto de diretrizes nacionais para o biênio 2015-2016, que representariam o alinhamento do segmento à estratégia nacional instituída pela Resolução CNJ nº 198.

A proposta é que o Tribunal Superior Eleitoral regulamente a fixação periódica de diretrizes nacionais para o segmento, de forma a assegurar o alinhamento com a estratégia nacional e a subsidiar a atuação estratégica dos tribunais eleitorais. A minuta da norma ainda não foi apreciada pelo Colegiado do TSE, contudo, a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica resguardou o devido alinhamento durante a elaboração da nova estratégia do TRE/RN.

• **Diretrizes Nacionais da Justiça Eleitoral 2015-2016**

1. Intensificar a relação entre TSE e TREs, com vistas a buscar convergência de esforços nas tarefas que lhes são comuns.
2. Desenvolver o Registro Civil Nacional (RCN)
3. Assegurar a probidade no processo eleitoral, de maneira a robustecer sua legitimidade.
4. Instituir um sistema nacional integrado de estatísticas judiciárias para aprimorar a transparência da prestação jurisdicional em todas as instâncias.
5. Melhorar a comunicação e o compartilhamento de informações entre a Justiça Eleitoral e a sociedade, sobre o Processo Eleitoral.
6. Aprimorar a Governança na Justiça Eleitoral.
7. Integrar os planejamentos orçamentário e estratégico.
8. Aperfeiçoar a gestão orçamentária e sua integração com a gestão estratégica
9. Implantar o PJE no âmbito da Justiça Eleitoral e estudar sua integração com os sistemas de registro de candidaturas e de prestação de contas
10. Aprimorar o Processo Judicial objetivando sua celeridade.
11. Envidar esforços para a permanente valorização dos magistrados e dos servidores da Justiça Eleitoral.
12. Aperfeiçoar o planejamento administrativo da Justiça Eleitoral, para dar maior efetividade à gestão organizacional.
13. Modernizar o processo eleitoral, a fim de que se adeque às novas demandas da sociedade.
14. Adotar medidas para o aperfeiçoamento da gestão documental na Justiça Eleitoral.

2. CADEIA DE VALOR DA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Dentre as metas nacionais de 2014, à Justiça Eleitoral foi atribuída meta específica de elaboração da cadeia de valor dos tribunais, ou seja, “o conjunto de atividades que uma organização executa para criar valor para os seus clientes” (*Michael Porter, 1985*)³.

Por se tratar de tema inovador, as unidades de gestão estratégica dos tribunais eleitorais, à época, iniciaram estudos preliminares no sentido de propor uma construção coletiva da cadeia de valor do segmento, o que, em virtude do incremento de atividades inerentes ao ano eleitoral, não foi concretizado, restando pendente essa elaboração para o ano presente. A cadeia de valor, inclusive, tem sido abordada pelo Tribunal de Contas da União nos últimos anos, ao solicitar informações acerca dos macroprocessos finalísticos das instituições, por ocasião do relatório de gestão anual dos órgãos da Administração Pública.

Nesse sentido, a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica do Tribunal efetuou estudos técnicos e apresentou a proposta de cadeia de valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, representada na figura 3, aprovada pela Portaria nº 250/2015-GP, de 11 de agosto de 2015.

A cadeia de valor foi utilizada para a estruturação dos objetivos estratégicos e para a categorização das iniciativas estratégicas levantadas no processo de revisão do novo Plano institucional, e será fundamental para subsidiar a priorização das ações e projetos estratégicos definidos pelos gestores do Tribunal a cada biênio.

As atividades desenvolvidas pela secretaria do Tribunal e pelos cartórios eleitorais derivam dessa cadeia de valor e estão agrupadas e integradas numa arquitetura de processos organizada e categorizada por macroprocessos, da seguinte forma:

- I – Macroprocessos finalísticos: compreendem o conjunto de processos de trabalho, que geram produto ou serviço ao cliente externo, considerados essenciais à existência da instituição;
- II – Macroprocessos de governança e gestão: compreendem o conjunto de processos de trabalho, relacionados à gestão estratégica, necessários à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução das metas institucionais.
- III – Macroprocessos de suporte: compreendem o conjunto de processos de apoio, que viabilizam o funcionamento coordenado e integrado do órgão.

³ PORTER, M. E. **The Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. Em português: PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 1990.

Figura 3 – Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte



Quadro 01 - Desdobramento dos Macroprocessos

Macroprocessos Finalísticos	
1. PROCESSO ELEITORAL	
Objetivo: Realizar a missão constitucional conferida à Justiça Eleitoral com transparência, segurança, eficácia e confiabilidade, assegurando o pleno exercício do direito de votar e de ser votado.	
Processos	Produtos
Planejamento e avaliação	Orçamento de pleitos eleitorais, plano integrado das eleições e relatório final de avaliação das eleições.
Preparação das eleições	Final do alistamento eleitoral, contratação de serviços, gestão de materiais, segurança, mesários, gestão de pessoas, treinamentos, logística de TIC e logística de eleição das zonas eleitorais, locais de votação, instalação das seções eleitorais, sistemas eleitorais, preparação das urnas e transporte.
Registro de candidaturas	Julgamento dos pedidos de registro de candidaturas e relação de candidatos aptos.

Propaganda eleitoral	Denúncia on-line, fiscalização, autuação, busca e apreensão, multa, horário eleitoral e direito de resposta.
Comunicação	Disque-eleitor, campanhas e ações e comunicação interna e externa.
Votação e auditoria (votação paralela)	Votos captados, apurados e armazenados e auditoria de urnas sorteadas.
Totalização e transmissão	Sistemas eleitorais e resultado das eleições.
Prestação de contas e diplomação	Fiscalização, exame das contas, julgamento, contas rejeitadas, contas aprovadas, diplomas e solenidade de diplomação.
2. PRESTAÇÃO JURISDICIONAL	
Objetivo: Processar e julgar os feitos eleitorais primando pela celeridade e pela imparcialidade, bem como normatizar o que couber, no intuito de firmar o entendimento jurisprudencial do órgão e conferir transparência às suas decisões.	
Processos	Produtos
Processamento de feitos	Autuação, distribuição, redistribuição, notificação, publicações, pauta das sessões, juntada, desentranhamento, apensamento, arquivamento de processos e demais atos para intimação, citação ou expedição de mandatos.
Julgamento	Relatórios, votos, atas das sessões, notas taquigráficas, decisões monocráticas e acórdãos.
Normatização e jurisprudência	Resoluções, súmulas e repositórios de jurisprudência (Revista Eleitoral).
3. GESTÃO DO CADASTRO DE ELEITORES	
Objetivo: Gerir o cadastro de eleitores, mediante a inclusão e atualização contínua dos dados dos eleitores, decorrentes dos procedimentos cartorários ordinários e de processos específicos do 1º grau.	
Processos	Produtos
Alistamento eleitoral	Inscrição, transferência, revisão e 2ª via.
Revisão do eleitorado	Denúncia, correição e revisão do eleitorado.
Manutenção do cadastro	Filiação partidária, certidões, óbitos, multas, cancelamento, conscrição, perda de direitos políticos e sentenças.
Zoneamento eleitoral	Mudança de domicílio eleitoral e reemissão e expedição de novos títulos.
4. RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Objetivo: Atuar de modo a que os processos da instituição adotem práticas voltadas à preservação do meio ambiente, à realização de ações de cidadania e à incorporação plena da acessibilidade nos serviços prestados à sociedade.	
Processos	Produtos
Educação para a cidadania	Palestras, campanhas, cartilhas e eventos.
Acessibilidade	Adequação física dos locais de votação, capacitação de mesários e servidores, ferramentas e serviços disponibilizados pela Justiça Eleitoral acessíveis aos eleitores com deficiência.
Práticas ambientais	Ações ambientais, redução de custos operacionais, Plano de Logística Sustentável e compras sustentáveis.

Macroprocessos de Governança e Gestão	
5. GESTÃO ESTRATÉGICA	
Objetivo: Gerir o órgão com foco em iniciativas estratégicas, desdobradas em ações e projetos de curto, médio e longo prazo, monitorados e revisados continuamente, visando a minimizar eventuais riscos e assegurar o desempenho positivo das metas institucionais, bem como o acervo e o fluxo de documentos e informações, objetivando garantir o seu uso e o acesso interno e a sua disponibilização ao público externo para, fins de transparência e <i>accountability</i> das ações institucionais.	
Processos	Produtos
Gestão estratégica	Planejamento estratégico, PETIC, PDTIC e planos de ação.
Gestão de processos	Metodologia em gestão de processos.
Gestão de projetos	Metodologia em gestão de projetos e portfólio institucional de projetos.
Monitoramento e avaliação	Reuniões de análise da estratégia, metas do CNJ, análise de dados estatísticos e relatórios de governança.
Gestão documental	Acervos do Centro de Memória e do Arquivo Central (permanente), Tabela de Temporalidade Documental, massa documental produzida pelas unidades (arquivo corrente e intermediário) e digitalização do arquivo.
Comunicação externa	Programa Justiça Eleitoral na TV, seleção de notícias (<i>clippings</i>) e informativos (<i>releases</i>).
Comunicação interna	Correio eletrônico, sítio da intranet, murais e ferramentas de comunicação.
Comunicação com o cidadão	Informações prestadas pela Ouvidoria Eleitoral, Carta de Serviços do 1º e 2º graus, comunicados oficiais pelos meios de comunicação, campanhas institucionais, sessões plenárias on-line, sítio da internet e redes sociais.
6. CONTROLES INTERNOS, CORREIÇÕES E AUDITORIA	
Objetivo: Garantir a conformidade, a transparência e o alinhamento dos atos de gestão às diretrizes institucionais estabelecidas no planejamento estratégico do órgão.	
Processos	Produtos
Gestão de riscos	Política de gestão de riscos.
Controles internos administrativos	Normas, procedimentos padronizados e indicadores setoriais.
Auditoria	Planos plurianual e anual de auditoria e relatórios de auditoria e de monitoramento.
Correição	Cronograma das correições, edital, ata e relatório de correição.

Macroprocessos de Suporte	
7. GESTÃO DE PESSOAS	
Objetivo: Captar, gerir, desenvolver e motivar os servidores e colaboradores do órgão, a fim de que possam desempenhar as suas atividades com competência e prestar serviços com foco nas metas institucionais.	
Processos	Produtos
Captação, seleção e alocação de pessoas	Concurso público, estágio, serviço voluntário, remoção, lotação e ambientação de novos servidores.
Serviços de pessoal	Remuneração, concessão de direitos, benefícios, frequências e afastamentos.

Gestão do desenvolvimento	Avaliação, capacitação e movimentação na carreira.
Promoção de saúde e da qualidade de vida no trabalho	Atendimento médico ambulatorial, exames periódicos, atendimento odontológico, palestras e eventos de qualidade de vida no trabalho.
8. GESTÃO DE TIC	
Objetivo: Gerir os serviços de TIC por meio da adoção das práticas preconizadas pelos guias internacionais COBIT e ITIL, com foco na satisfação do usuário e na melhoria dos processos internos de trabalho, visando a assegurar a evolução do desempenho da instituição.	
Processos	Produtos
Gerenciamento de serviços de TIC	Modelos dos processos de trabalho de gerenciamento de incidentes, de requisições de serviços, de liberações, de mudanças, de problemas, de eventos, de ativos e configurações (serviços, equipamentos, circuitos de comunicação de dados, urnas eletrônicas), dentre outros; e planos de trabalhos e relatórios gerenciais (capacidade, disponibilidade e riscos).
Gerenciamento do desenvolvimento de soluções	Modelo do processo de desenvolvimento de software; análise, programação, implementação e manutenção de sistemas corporativos e eleitorais e/ou desenvolvidos pelo órgão, inclusive para a web; e planos de trabalho e relatórios gerenciais (monitoramento e riscos).
Gerenciamento da disponibilidade e da capacidade	Planos de disponibilidade e de capacidade, desenho, implementação, métricas do processo; relatórios sobre a disponibilidade dos serviços e recomendações relacionadas à infraestrutura de TIC; e procedimentos para assegurar a disponibilidade e recuperação de cada serviço em TIC (novo ou aperfeiçoado).
Gerenciamento da continuidade	Planos de continuidade do negócio e dos serviços de TIC e relatórios gerenciais (monitoramento e riscos).
Gerenciamento da segurança de TIC	Política de segurança da informação e equipes e planos de tratamento de incidentes e respostas a riscos de segurança.
9. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL	
Objetivo: Planejar, executar e monitorar o orçamento do órgão de forma participativa e com transparência, primando pela eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos.	
Processos	Produtos
Gestão orçamentária	Proposta orçamentária, monitoramento das ações orçamentárias (atas do COGEO), créditos adicionais e execução de créditos orçamentários (empenhos).
Gestão financeira	Programação financeira, pagamentos, recolhimentos e controle de despesas.
Análise e conformidade contábil	Controle e avaliação dos registros contábeis da execução orçamentária, financeira e patrimonial.
10. INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS	
Objetivo: Gerir com eficiência e eficácia os recursos materiais e serviços necessários ao funcionamento adequado do órgão.	
Processos	Produtos
Gestão de licitações e contratos	Projetos básicos e termos de referência, editais, ARP, licitações, designações de fiscais e elaboração, controle e gestão de contratos.
Gestão patrimonial	Inventários e controle sobre a movimentação dos bens patrimoniais e dos estoques.
Gestão de bens e serviços	Disponibilização de bens (almoxarifado) e serviços (segurança, transporte, correios, terceirizados, cerimonial, etc.).
Gestão de infraestrutura	Obras, reformas e manutenção predial.

3. MODELO ADOTADO NA REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE

O processo de revisão do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande foi iniciado em 2014, contudo foi intensificado apenas em 2015, em razão das dificuldades de ser desenvolvido a contento no período eleitoral. O cronograma de trabalho elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica foi apresentado à Diretoria-Geral, e após sua validação serviu de norteador das ações previstas para a construção do novo Plano Estratégico.

A formulação da nova estratégia utilizou-se da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)⁴ combinada com a análise de cenários prospectivos.

A primeira etapa do processo teve por finalidade obter a opinião dos clientes externos e daqueles que atuam na Justiça Eleitoral sobre o papel do TRE/RN, as suas expectativas, até 2020, quanto aos serviços ofertados e os valores pelos quais o Tribunal deve ser reconhecido.

Nesse sentido, foi aplicada pesquisa de opinião ao público interno (gestores, magistrados, promotores eleitorais e servidores) mediante entrevistas e questionário disponibilizado na intranet do Tribunal, e ao público externo (eleitores e partidos políticos) por meio de questionário na internet, no período de janeiro a março/2015, atendendo ao disposto no art. 6º da Resolução CNJ nº 198, a saber:

“Art. 6º Os órgãos do Poder Judiciário devem promover a participação efetiva de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.”

A pesquisa, visando à definição dos direcionadores estratégicos Missão, Visão de futuro e Valores institucionais, abrangeu das seguintes questões:

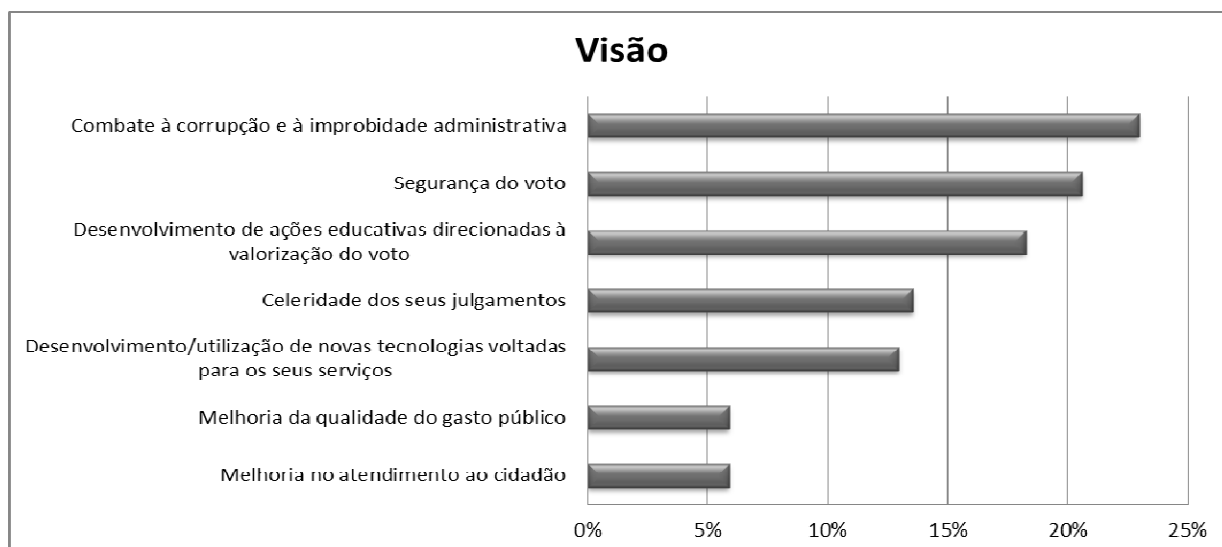
1. Em sua opinião, qual deveria ser a razão de existir do TRE/RN? (Missão)
2. O que você gostaria que o TRE/RN representasse para a sociedade em 2020? (Visão)
3. Quais valores você considera que o TRE/RN deve transmitir à sociedade? (Valores)

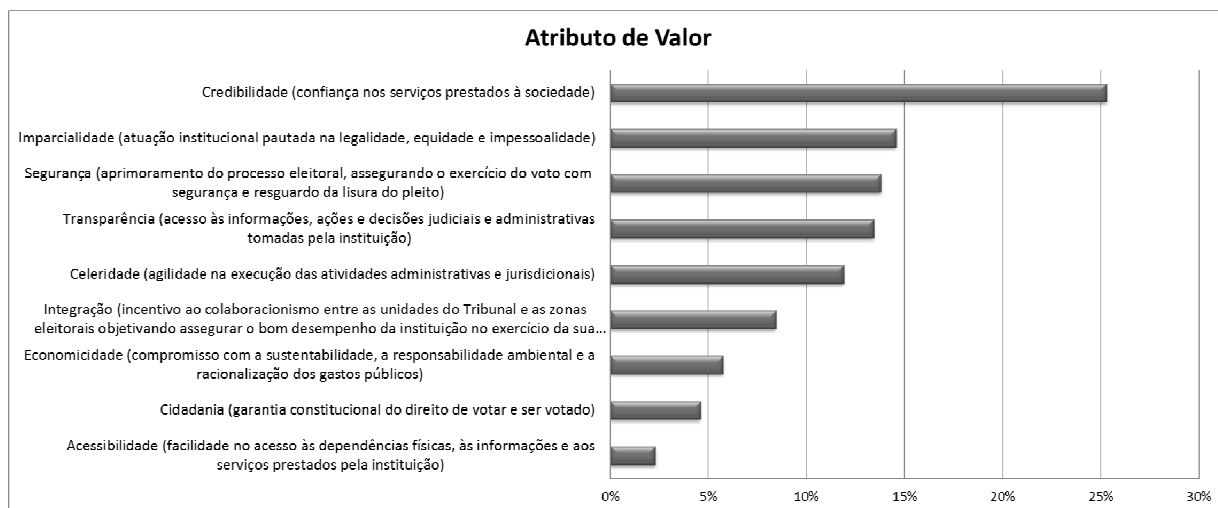
⁴ O *Balanced Scorecard* (BSC) (em tradução literal “Indicadores Balanceados de Desempenho”) além de ser um sistema de mensuração do desempenho, também é concebido como “um sistema gerencial abrangente e integrado que liga a formulação e o planejamento da estratégia com a execução” (KAPLAN, D. e NORTON, R. **A execução premium** : a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008, p. 8).

Foram coletadas 123 (cento e vinte e três) contribuições do público interno e 23 (vinte e três) do público externo, sendo todas consideradas, independentemente da quantificação, na elaboração dos direcionadores. A seguir, estão apresentados os resultados:

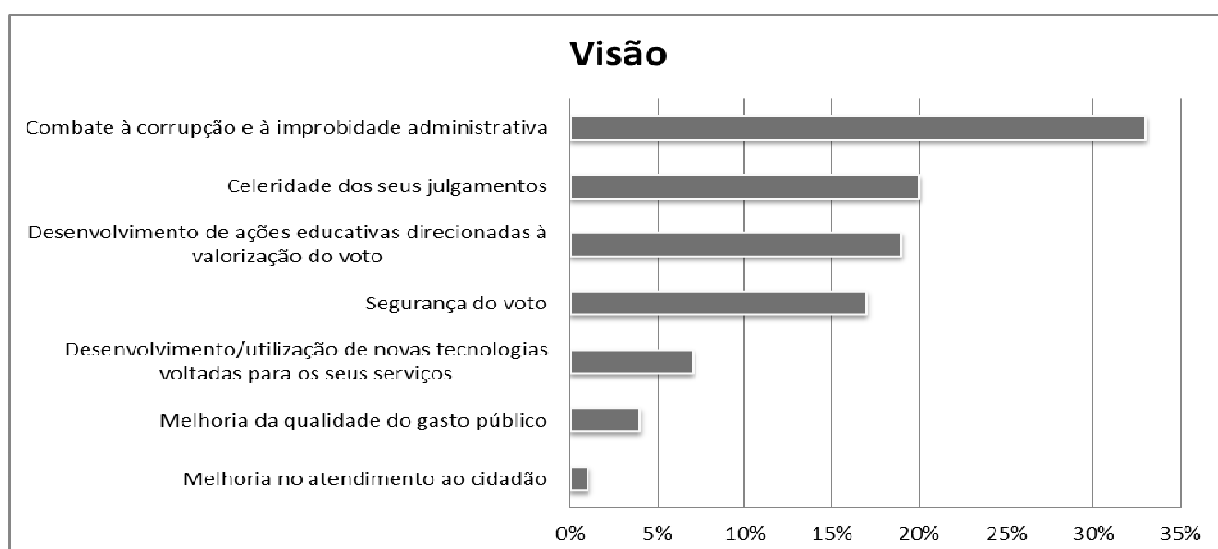
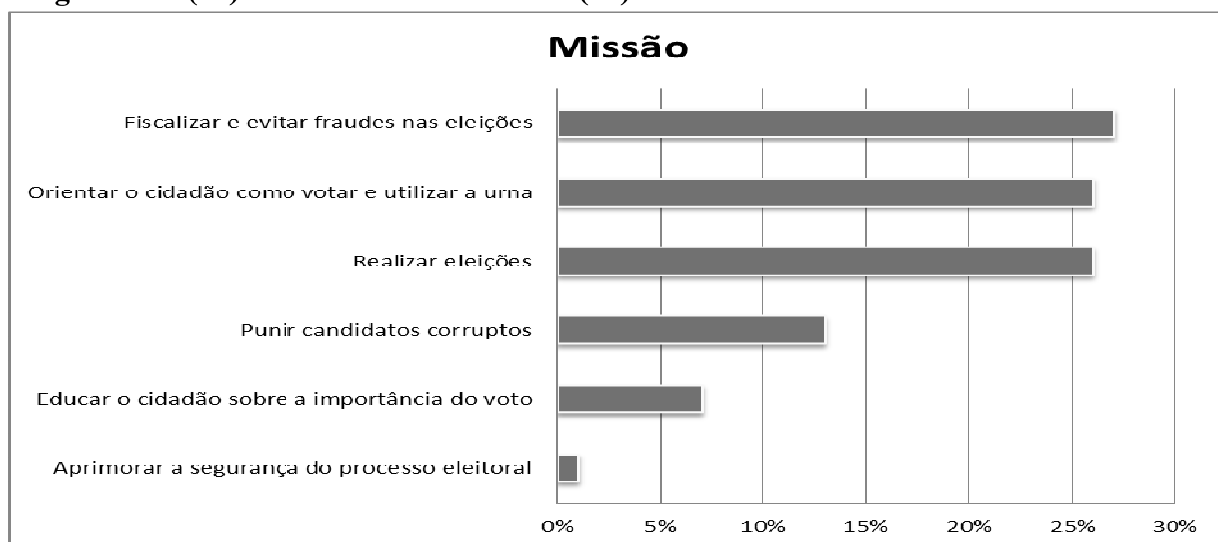
- **Público interno**

Servidores (87)



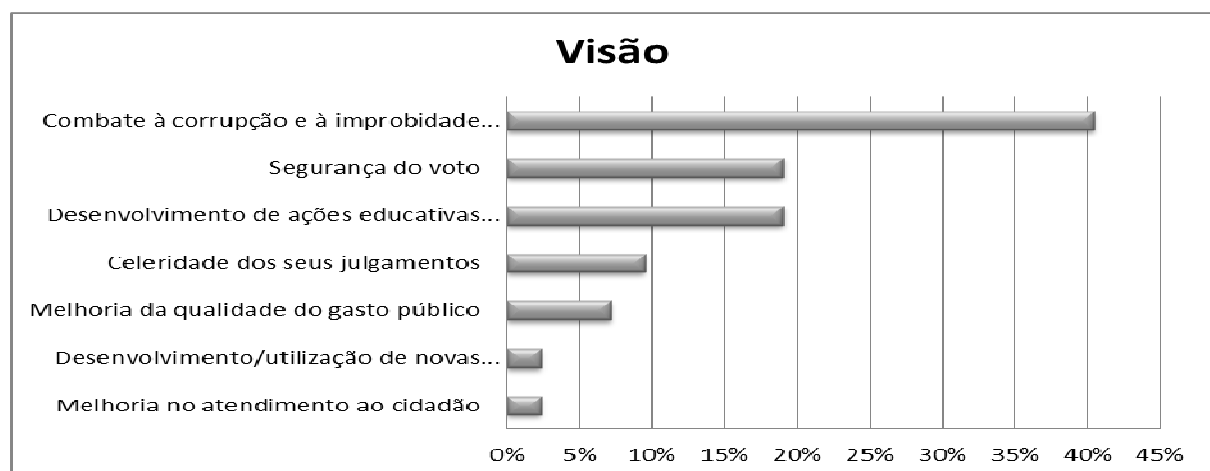


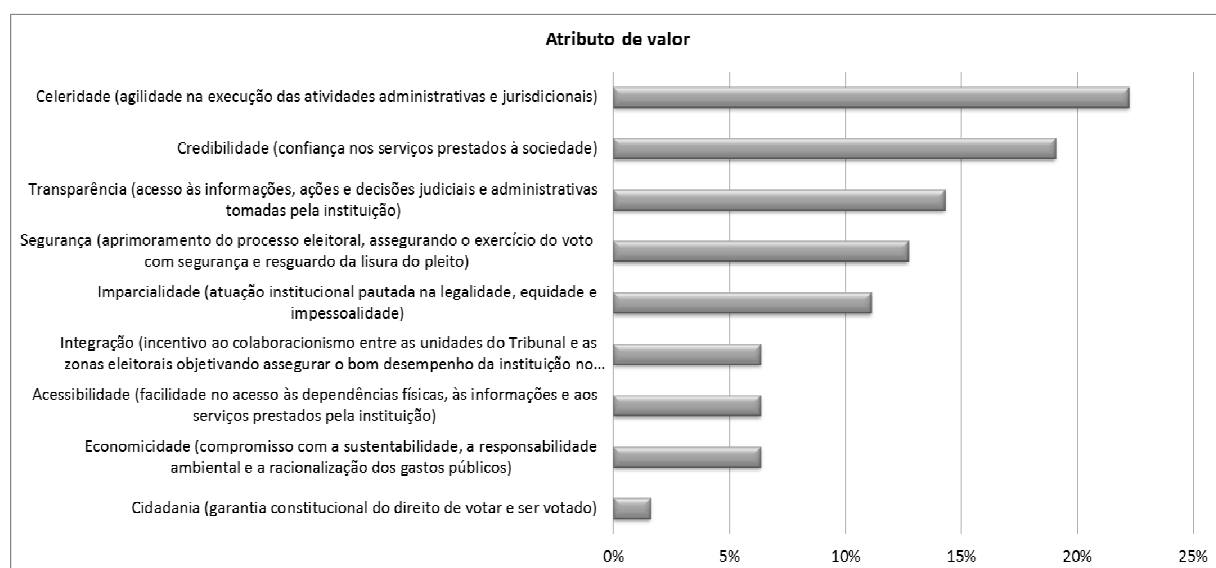
Magistrados (42) e Promotores Eleitorais (34)





- **Público externo**





A partir dos resultados das pesquisas e dos direcionadores da Resolução CNJ nº 198, a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica elaborou o mapa estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte para o período 2016-2020.

Para a análise de cenários, foram utilizadas como referências análises formuladas pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão para o cenário externo, e realizada oficina de trabalho com servidores representantes de todas as áreas da secretaria do TRE/RN e de zonas eleitorais, para identificação dos pontos fortes e pontos fracos que compõem o cenário interno. Ao final, foi elaborada a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) por objetivo estratégico e, a partir dela, um conjunto de iniciativas estratégicas associadas aos objetivos estratégicos, seus respectivos marcos temporais e as áreas responsáveis.

Na sequência, foram realizadas reuniões setoriais para a avaliação dos indicadores estratégicos atuais, visando à definição dos indicadores e metas para o novo ciclo estratégico.

Essa análise, o mapa estratégico, a definição dos objetivos estratégicos e o rol de iniciativas estratégicas compõem este documento, anexo I da resolução do Plano Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte para 2016-2020. O Anexo II da mesma resolução traz o glossário dos indicadores estratégicos e as metas respectivas.

O desdobramento da estratégia institucional para as demais áreas, incluindo a elaboração dos planejamentos estratégicos de TIC e de Pessoas, exigidos por força da Resolução CNJ nº 99/2009 e do Acórdão TCU nº 3023/2013-Plenário, ocorrerá no segundo semestre do corrente ano, conforme previsto no cronograma da revisão elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

4. ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO DA JUSTIÇA ELEITORAL DO RIO GRANDE DO NORTE 2016-2020

4.1 REFERENCIAL ESTRATÉGICO

O referencial estratégico de uma instituição é composto dos seguintes elementos: Missão, Valores organizacionais, Visão de futuro e Mapa estratégico. Deste modo, fruto do processo de revisão, a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica coordenou a definição do seguinte referencial estratégico:

Referencial Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte 2016-2020
--

- **Negócio** (O que fazemos?)

Administração do processo eleitoral no estado do Rio Grande do Norte.

- **Missão** (Para que existimos?)

Garantir a legitimidade e a segurança do processo eleitoral.

- **Visão em 2020** (O que queremos?)

Ser reconhecido por sua atuação no combate à corrupção eleitoral e pelo desenvolvimento de ações educativas direcionadas à valorização do voto.

- **Valores institucionais** (Princípios norteadores)

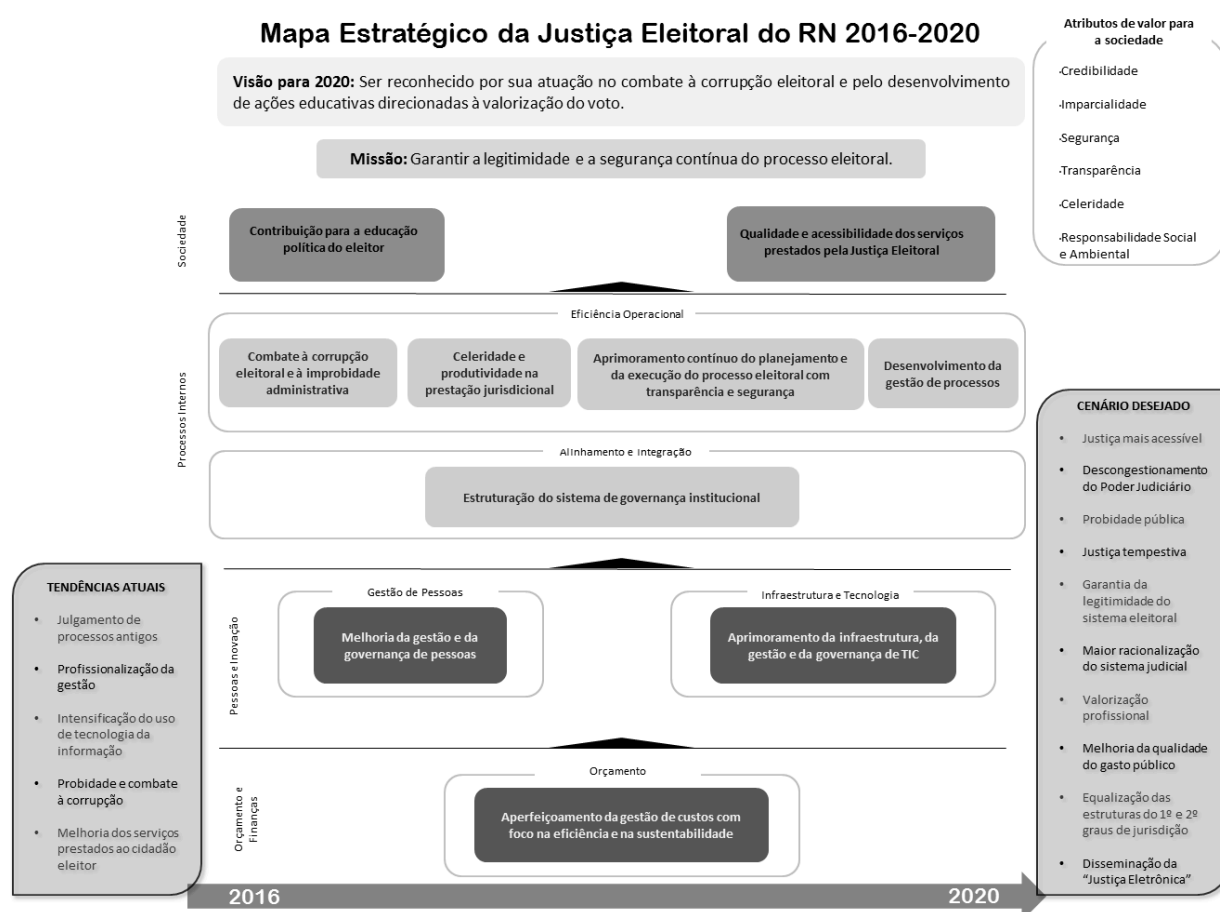
- Credibilidade: confiança nos serviços prestados à sociedade.
- Celeridade: agilidade na execução das atividades administrativas e jurisdicionais.
- Transparência: acesso às informações, ações e decisões judiciais e administrativas tomadas pela instituição.
- Imparcialidade: atuação institucional pautada na legalidade, equidade e impessoalidade.
- Segurança: aprimoramento do processo eleitoral, assegurando o exercício do voto com segurança e resguardo da lisura do pleito.
- Responsabilidade social: desenvolvimento de ações continuadas de cidadania, contribuindo para a educação política; de inclusão social, direcionadas principalmente para as pessoas com deficiência; e práticas ambientais como foco na sustentabilidade e no combate ao desperdício.

- **Mapa estratégico** (comunica a estratégia da organização através dos objetivos estratégicos)

- **Iniciativas Estratégicas** (Como chegaremos lá?)

Através de realização de um conjunto de Iniciativas Estratégicas (ver item 4.3) direcionados para o alcance do desempenho estabelecido para a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Figura 4 – Mapa Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte 2016-2020



4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O quantitativo de objetivos estratégicos do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte foi reduzido em relação ao ciclo anterior (2012-2014), totalizando 10 (dez) objetivos a serem perseguidos pela instituição para o período 2016-2020.

Para a sua elaboração foram contemplados os 8 (oito) macrodesafios do Poder Judiciário (Resolução CNJ nº 198) aplicáveis à Justiça Eleitoral, customizados para abranger as particularidades da realidade da organização, e como tal adaptados, bem como criados novos objetivos. Também foram observadas as diretrizes nacionais da Justiça Eleitoral, aprovadas no II Encontro de Assessores de Planejamento da Justiça Eleitoral, ainda que dependentes de regulamentação pelo Colegiado do TSE.

Os objetivos estratégicos foram estruturados em conformidade com a metodologia *Balanced Scorecard*⁵ e preservando os conceitos da Resolução CNJ nº 198, porém, como mencionado, adaptando-os à realidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, ficando a seguinte descrição:

- Perspectiva da **SOCIEDADE**

1. **Contribuição para a educação política do eleitor:** refere-se ao conjunto de ações que efetivamente aproximem a Justiça Eleitoral da sociedade e promovam a educação para a cidadania, de modo a conscientizar o eleitor quanto à importância do voto limpo, livre e consciente, reconhecendo-os como instrumentos de transformação e consolidação da democracia.
2. **Garantia da qualidade e da acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral:** refere-se ao desafio de garantir, no plano concreto, com qualidade, a realização das eleições e dos demais serviços prestados pela Justiça Eleitoral, assegurando a acessibilidade às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida nos serviços e nas dependências da secretaria do Tribunal, dos cartórios eleitorais e dos locais de votação do estado.

- Perspectiva dos **PROCESSOS INTERNOS**

3. **Combate à corrupção e à improbidade administrativa:** conjunto de atos que visem à proteção da coisa pública, à lisura nos processos eleitorais, à preservação da probidade administrativa e à persecução dos crimes eleitorais e contra a administração pública, entre outros, devendo ser priorizada a tramitação e o julgamento dos processos judiciais que versem sobre captação ilícita de sufrágio, arrecadação ou gastos ilícitos de recursos, condutas vedadas a agente público, ações penais eleitorais, cassação de registro de candidatura, cassação de diploma, perda de mandato eletivo, além de medidas administrativas relacionadas à melhoria do controle e à fiscalização do gasto público no âmbito do TRE/RN.
4. **Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional:** tem por finalidade 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 eleitorais, bem como elevar a produtividade dos servidores e magistrados.
5. **Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança:** conjunto de iniciativas que visem assegurar à sociedade o pleno exercício da missão do TRE/RN, através do aprimoramento contínuo da segurança dos pleitos eleitorais, da incorporação de inovações tecnológicas e da melhoria de processos de trabalho, reforçando a integração dos agentes internos na elaboração e na execução do planejamento da logística das eleições, mantendo o compromisso institucional com a transparência em todas as fases do processo.

⁵ O CNJ agrupou seus macrodesafios em 3 (três) perspectivas (sociedade, processos internos e recursos). Na construção da presente estratégia optou-se pela utilização de 4 (quatro) perspectivas mais alinhadas ao *Balanced Scorecard* com adaptações [sociedade (ou clientes), processos internos, pessoas (ou aprendizado) e inovação (ou crescimento) e orçamento e finanças (ou financeira)], similar a já utilizada no ciclo de planejamento anterior.

6. **Desenvolvimento da gestão de processos:** está relacionado às iniciativas voltadas para o mapeamento e a melhoria dos processos administrativos, contribuindo para o desenvolvimento e implantação da gestão de processos no TRE/RN. Considera ações que visam projetar como os processos devem ser realizados, gerenciar o cotidiano da sua execução e promover uma cultura de aprendizado e evolução dos processos.
7. **Estruturação do sistema de governança institucional:** compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática e aderentes às especificidades regionais e próprias da Justiça Eleitoral, produzidos de forma colaborativa pelos órgãos da justiça e pela sociedade. Direciona a gestão e visa à eficiência operacional e à transparência institucional, através da adoção das melhores práticas de governança pública, de gestão de riscos, de comunicação da estratégia, de gestão documental, de processos de trabalho, de projetos e da informação.
- Perspectiva de **PESSOAS E CRESCIMENTO**
8. **Melhoria da gestão e da governança de pessoas:** criação e implementação de política de gestão de pessoas embasada na gestão por competências, contemplando programas e ações de melhoria relacionados à avaliação, ao desenvolvimento funcional, à adequada distribuição da força de trabalho, ao incentivo e à valorização dos servidores e colaboradores, à saúde ocupacional, à qualidade de vida no trabalho e ao gerenciamento do clima organizacional.
9. **Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC:** uso racional dos instrumentos de Tecnologia da Informação e Comunicação, alinhado às políticas de TIC definidas pelo Tribunal Superior Eleitoral e pelo Conselho Nacional de Justiça. Visa garantir confiabilidade, integralidade e disponibilidade das informações, dos serviços e sistemas essenciais da Justiça Eleitoral e do TRE/RN, 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.
- Perspectiva da **ORÇAMENTO E FINANÇAS**
10. **Aperfeiçoamento da gestão de custos com foco na eficiência e na sustentabilidade:** refere-se ao aperfeiçoamento dos mecanismos para alinhar as necessidades orçamentárias ao processo eleitoral e à prestação jurisdicional. Envolve estabelecer uma cultura de redução do desperdício de recursos públicos, de forma a assegurar o direcionamento dos gastos para atendimento das necessidades prioritárias do TRE/RN, pautada na eficiência e nas boas práticas de gestão sustentável.

Além de assegurar o alinhamento dos objetivos estratégicos com os macrodesafios do Poder Judiciário para o próximo ciclo estratégico (Quadro 02), foi realizada também a sua categorização conforme os macroprocessos da Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (Quadro 03), permitindo a percepção clara da contribuição dos objetivos para construção de valor nos processos de trabalho. A utilização desta ferramenta (Cadeia de Valor) permite uma visão sistêmica da organização, que aliada à análise de cenários e pesquisas permitiu um diagnóstico mais preciso dos desafios estratégicos para 2016-2020.

Quadro 02 – Matriz de Correlação: Macrodesafios do Poder Judiciário (CNJ) x Objetivos Estratégicos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte 2016-2020

Macrodesafios do Poder Judiciário 2015-2020 (CNJ)

Direcionadores e Objetivos Estratégicos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte 2016-2020	Garantia dos direitos de cidadania	Combate à corrupção e à improbidade administrativa	Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	Fortalecimento da segurança do processo eleitoral	Melhoria da gestão de pessoas	Aperfeiçoamento da gestão de custos	Instituição da governança judiciária	Melhoria da infraestrutura e governança de TIC
Contribuição para a educação política do eleitor + VISÃO								
Qualidade e acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral + VALORES								
Celeridade e da produtividade na prestação jurisdicional + VALORES								
Combate à corrupção eleitoral e à improbidade administrativa + VISÃO								
Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança + MISSÃO								
Desenvolvimento da gestão de processos								
Estruturação do sistema de governança institucional								
Melhoria da gestão e da governança de pessoas								
Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC								
Aperfeiçoamento da gestão de custos , com foco na eficiência e na sustentabilidade + VALORES								

Quadro 03 – Matriz de Correlação: Objetivos Estratégicos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte 2016-2020 x Macroprocessos da Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte

Direcionadores e Objetivos Estratégicos da Justiça Eleitoral do RN 2016-2020	Macroprocessos da Cadeia de Valor	
Contribuição para a educação política do eleitor + VISÃO	Responsabilidade Social	Finalísticos
Qualidade e acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral + VALORES	Gestão do Cadastro de Eleitores	
Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional + VALORES	Prestação Jurisdicional	
Combate à corrupção eleitoral e à improbidade administrativa + VISÃO	Prestação Jurisdicional	
Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança + MISSÃO	Processo Eleitoral	
Desenvolvimento da gestão de processos	Gestão Estratégica	Governança e Gestão
Estruturação do sistema de governança institucional	Controles Internos, Correições e Auditoria	
Melhoria da gestão e da governança de pessoas	Gestão de Pessoas	Suporte
Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC	Gestão de TIC	
Aperfeiçoamento da gestão de custos , com foco na eficiência e na sustentabilidade + VALORES	Gestão Orçamentária e Financeira	

Após a tradução da estratégia da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em objetivos, indicadores e metas “que representam *o quê* a organização quer realizar”⁶, buscou-se selecionar as iniciativas estratégicas, que denotam a forma como a estratégia será executada.

Em reunião de trabalho realizada no dia 1º de junho de 2015, no Centro de Operações da Justiça Eleitoral/COJE, representantes das áreas técnicas da secretaria do TRE/RN e de zonas eleitorais apresentaram propostas de iniciativas estratégicas para o período 2016-2020, que foram refinadas ao longo do período de formulação do presente planejamento estratégico.

Como foram inicialmente conceituadas, essas iniciativas estratégicas indicam as principais linhas de atuação a serem seguidas pela Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em curto, médio e longo prazo, visando assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no novo Plano Estratégico, bem como preencher as lacunas existentes entre o presente desempenho da instituição, as tendências atuais e o cenário desejado.

O portfólio das iniciativas estratégicas pode sofrer atualizações decorrentes do monitoramento e avaliação da estratégia nas Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), devendo ser adequadas, sempre que necessário, às diretrizes administrativas de abrangência nacional oriundas do Tribunal Superior Eleitoral e do Conselho Nacional de Justiça, bem como deverão embasar a elaboração dos planejamentos estratégicos de TIC (PETIC/PDTIC) e de Pessoas, além de orientar a elaboração dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento e de contratações e aquisições, instrumentos de gestão para subsidiar os planejamentos setoriais das unidades do TRE/RN.

O vínculo das iniciativas estratégicas com os objetivos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, estabelecidos para o período 2016-2020, está demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 04 – Iniciativas Estratégicas 2016-2020 por Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Contribuição para a educação política do eleitor	1. Desenvolver ações continuadas de educação política e cidadã, voltadas à valorização do voto.
	2. Fomentar o engajamento dos magistrados e servidores em ações de educação política e cidadã.
	3. Melhorar a divulgação do papel da Justiça Eleitoral para a democracia junto à sociedade.

⁶ KAPLAN, D. e NORTON, R. **A execução premium** : a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio. Rio de Janeiro : Elsevier, 2008, p. 104.

Qualidade e acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral	1. Aprimorar o acesso à informação.
	2. Aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral do RN.
	3. Aprimorar a gestão dos cartórios eleitorais.
	4. Buscar a implementação gradual de medidas que garantam acessibilidade nos serviços e nas dependências da Justiça Eleitoral do RN.
Combate à corrupção eleitoral e à improbidade administrativa	1. Aprimorar mecanismos de combate à corrupção e improbidade administrativa.
	2. Aperfeiçoar os mecanismos de inspeção e correição.
	3. Aprimorar as atividades de auditoria interna.
Celeridade e da produtividade na prestação jurisdicional	1. Aumentar a celeridade, transparência e produtividade da prestação jurisdicional.
	2. Implantar o processo judicial eletrônico (PJe) na Justiça Eleitoral do RN.
	3. Aprimorar a visibilidade da estatística processual do 1º e do 2º graus.
	4. Assegurar a inserção e a atualização permanente das informações processuais no SADP.
Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança	1. Implantar o cadastro biométrico de eleitores em todo o RN.
	2. Desenvolver mecanismos para assegurar a transparência do financiamento eleitoral.
	3. Veicular campanhas direcionadas ao processo de votação, com ênfase na segurança.
	4. Promover ações de esclarecimento sobre o funcionamento e a segurança do processo eletrônico de votação.
	5. Aprimorar o processo de gestão de eleições.
Desenvolvimento da gestão de processos	1. Implantar a gestão de processos.
	2. Aprimorar o sistema administrativo informatizado, incorporando novas tecnologias de gestão eletrônica de documentos.
Estruturação do sistema de governança institucional	1. Criar e implementar política de comunicação institucional.
	2. Promover a melhoria da comunicação da estratégia.
	3. Contribuir para o fortalecimento da Rede de Governança da Justiça Eleitoral.
	4. Aprimorar o sistema de governança e gestão da Justiça Eleitoral do RN.
	5. Aprimorar a estrutura organizacional da Secretaria do Tribunal.
	6. Integrar os planejamentos orçamentário e estratégico.

	7. Aperfeiçoar o planejamento da ocupação imobiliária da Justiça Eleitoral do RN.
	8. Implantar sistema de gestão de riscos e controles internos.
	9. Aprimorar a gestão documental.
Melhoria da gestão e da governança de pessoas	1. Implantar a estrutura de governança e gestão de pessoas (comitê, políticas, diretrizes, processos, código de ética, etc.).
	2. Estabelecer modelo de gerenciamento da força de trabalho baseado nos processos, nas competências e na meritocracia.
	3. Implantar a gestão por competências.
	4. Implantar programa de desenvolvimento gerencial contínuo com foco estratégico.
	5. Aperfeiçoar o processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores do planejamento à avaliação.
	6. Aprimorar a sistemática de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho dos magistrados e servidores.
	7. Implantar a gestão do clima organizacional e promover a prática dos valores organizacionais.
Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC	1. Aprimorar a governança de TIC.
	2. Assegurar a integração, a padronização e a usabilidade das soluções de TIC.
	3. Garantir inovação tecnológica.
	4. Garantir a segurança de TIC.
	5. Garantir a melhoria contínua da infraestrutura de TIC.
	6. Adotar padrões abertos na implantação e no desenvolvimento de soluções TIC.
	7. Promover a melhoria dos sistemas de informação.
	8. Garantir o alinhamento das ações e necessidades de TIC com os demais Objetivos Estratégicos.
Aperfeiçoamento da gestão de custos, com foco na eficiência e na sustentabilidade	1. Melhorar a qualidade do gasto público.
	2. Aprimorar a governança e a gestão de aquisições e contratações.
	3. Implantar a gestão do PLS-PJ.
	4. Assegurar o desenvolvimento de ações socioambientais continuadas.

Posto que as iniciativas estratégicas serão desdobradas em ações e projetos setoriais passíveis de custo para a instituição, deverá haver o necessário alinhamento e atendimento destas ações e projetos na elaboração e priorização da proposta orçamentária anual, conforme preconiza o §3º do art. 3 da Resolução CNJ nº 198.

Além destas considerações, com o intuito de obter clareza sobre o impacto sistêmico das iniciativas estratégicas, estas foram agrupadas conforme sua vinculação com os macroprocessos da Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte⁷, a saber:

- Iniciativas Finalísticas: voltadas para melhoria dos macroprocessos finalísticos da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte;
- Iniciativas de Governança e Gestão: voltadas para melhoria dos macroprocessos governança e gestão da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte;
- e
- Iniciativas de Suporte: voltadas para melhoria dos macroprocessos de suporte da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Por fim, tendo em vista que é fundamental o monitoramento das iniciativas ao longo do período 2016-2020, a fim de aferir o seu cumprimento, o quadro seguinte incluiu o prazo estimado de execução e as unidades estratégicas ou responsáveis, quais sejam Presidência, Corregedoria, Escola Judiciária, secretarias, assessorias e coordenadorias, bem como comitês de governança, conforme o caso.

Quadro 05 – Iniciativas estratégicas 2016-2020 classificadas pelos macroprocessos da Cadeia de Valor da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRAZO	RESPONSÁVEL
Finalísticas	Desenvolver ações continuadas de educação política e cidadã, voltadas à valorização do voto.	2016-2020	EJE
	Fomentar o engajamento dos magistrados e servidores em ações de educação política e cidadã.	2017-2018	PRES
	Melhorar a divulgação do papel da Justiça Eleitoral para a democracia junto à sociedade.	2016-2020	PRES (ASCOM) e EJE
	Aprimorar o acesso à informação.	2016-2020	PRES (ASCOM), OE e SJ (CGI)
	Aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral do RN.	2016-2020	PRES, CRE e OE
	Aprimorar a gestão dos cartórios eleitorais.	2017-2018	CRE e ZEs
	Buscar a implementação gradual de medidas que garantam acessibilidade nos serviços e nas dependências da Justiça Eleitoral do RN.	2016-2020	PRES e CRE
	Aumentar a celeridade, transparência e produtividade da prestação jurisdicional.	2016-2020	PRES e CRE
	Implantar o processo judicial eletrônico (PJe) na Justiça Eleitoral do RN.		
	Aprimorar a visibilidade da estatística processual do 1º e do 2º graus.	2017-2020	STIC
	Assegurar a inserção e a atualização permanente das informações processuais no SADP.		

⁷ Portaria Nº 250/2015-GP, de 11 de agosto de 2015.

	Aprimorar mecanismos de combate à corrupção e improbidade administrativa.	2016-2020	PRES
	Aperfeiçoar os mecanismos de inspeção e correção.	2016-2020	CRE
	Aprimorar as atividades de auditoria interna.	2016-2020	PRES (CCIA)
	Implantar o cadastro biométrico de eleitores em todo o RN.	2016-2020	PRES (ASCOM e CCIA) e CRE
	Desenvolver mecanismos para assegurar a transparência do financiamento eleitoral.		
	Veicular campanhas direcionadas ao processo de votação, com ênfase na segurança.	2016-2020	PRES (ASCOM) e DG
	Promover ações de esclarecimento sobre o funcionamento do processo eletrônico de votação.		
	Aprimorar o processo de gestão de eleições.		
Governança e Gestão	Implantar a gestão de processos.	2017-2018	DG (ASPLAN)
	Aprimorar o sistema administrativo informatizado, incorporando novas tecnologias de gestão eletrônica de documentos.	2016-2020	STIC
	Criar e implementar política de comunicação institucional.	2017-2018	PRES (ASCOM)
	Promover a melhoria da comunicação da estratégia.	2017-2020	PRES
	Contribuir para o fortalecimento da Rede de Governança da Justiça Eleitoral.	2016-2020	DG (ASPLAN)
	Aprimorar o sistema de governança e gestão da Justiça Eleitoral do RN.	2016-2020	PRES e DG (ASPLAN)
	Aprimorar a estrutura organizacional da Secretaria do Tribunal.	2016-2020	PRES, DG e ASPLAN
	Integrar os planejamentos orçamentário e estratégico.	2016-2020	SAO
	Aperfeiçoar o planejamento da ocupação imobiliária da Justiça Eleitoral do RN.	2016	PRES
	Implantar sistema de gestão de riscos e controles internos.	2016-2017	PRES (CCIA) e DG
	Aprimorar a gestão documental.	2017-2018	SJ
Suporte	Implantar a estrutura de governança e gestão de pessoas (comitê, políticas, diretrizes, processos, código de ética, etc.).	2016	SGP
	Estabelecer modelo de gerenciamento da força de trabalho baseado nos processos, nas competências e na meritocracia.	Até 2020	SGP
	Implantar a gestão por competências.	2016-2018	SGP
	Implantar programa de desenvolvimento gerencial contínuo com foco estratégico.	2016-2018	SGP
	Aperfeiçoar o processo de capacitação e desenvolvimento dos servidores do planejamento à avaliação.	2017-2018	SGP
	Aprimorar a sistemática de promoção da saúde e da qualidade de vida no trabalho dos magistrados e servidores.	2017-2018	SGP
	Implantar a gestão do clima organizacional e promover a prática dos valores organizacionais.	2016	SGP
	Aprimorar a governança de TIC.	2016-2020	CDTIC
	Assegurar a integração, a padronização e a usabilidade das soluções de TIC.	2016-2020	STIC

Garantir inovação tecnológica.	2016-2020	STIC
Garantir a segurança de TIC.	2016-2020	CPSI
Garantir a melhoria contínua da infraestrutura de TIC.	2016-2020	STIC
Adotar padrões abertos na implantação e no desenvolvimento de soluções TIC.	2016-2020	STIC
Promover a melhoria dos sistemas de informação.	2016-2020	STIC
Garantir o alinhamento das ações e necessidades de TIC à estratégia institucional.	2016-2020	STIC
Melhorar a qualidade do gasto público.	2016-2018	SAO
Aprimorar a governança e a gestão de aquisições e contratações.	2016-2020	SAO
Implantar a gestão do PLS-PJ.	2016-2020	Comissão Gestora do PLS-PJ
Assegurar o desenvolvimento de ações socioambientais continuadas.	2016-2020	Comissão Socioambiental

4.4 MODELO PARA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

Em razão do novo ciclo do Planejamento Estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte para o período 2016-2020, momento oportuno para adoção de inovações, foi concebido um novo modelo para mensuração do desempenho institucional, que possui uma estrutura de indicadores de desempenho permitindo a mensuração da atuação dos diversos objetivos estratégicos e das diversas áreas técnicas da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Esse modelo de mensuração do desempenho institucional consiste na criação do **Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (IDJERN)**, um indicador agregado para mensurar o nível de desenvolvimento da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, permitindo também a avaliação e a comparação do desempenho das diferentes áreas técnicas da Justiça Eleitoral do RN. Deste modo, através de um único indicador torna-se possível compreender o desempenho institucional, que possui uma estrutura ponderada de indicadores estratégicos (classificados nas perspectivas do BSC), que por sua vez estão baseados em um conjunto de indicadores de apoio de mesma natureza, como pode ser observado no Quadro 06 – Composição do Índice de Desenvolvimento da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (IDJERN).

Os 21 (vinte e um) indicadores estratégicos (IE) estão distribuídos de forma ponderada entre os 10 (dez) objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico, atribuindo-se maior relevância para os objetivos vinculados às perspectivas da “Sociedade” e dos “Processos Internos”, as duas absorvendo 60% (sessenta por cento) da ponderação.

Quadro 06 – Composição do Índice de Desenvolvimento da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte – IDJERN

Índice de Desenvolvimento da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte - IDJERN	Perspectivas do BSC	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Indicadores de Apoio
	Sociedade (Peso: 15%)	1. Contribuição para a educação política do eleitor	IE1	IA1 e IA2
		2. Qualidade e acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral	IE2	IA3 e IA4
			IE3	IA5, IA6 e IA7
	Processos Internos (Peso: 45%)	3. Combate à corrupção eleitoral e à improbidade administrativa	IE4	IA8
			IE5	IA9
			IE6	IA10 e IA11
		4. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	IE7	IA12, IA13 e IA14
			IE8	IA15, IA16 e IA17
		5. Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança	IE9	IA18, IA19 e IA20
		6. Desenvolvimento da gestão de processos	IE10	IA21 e IA22
			IE11	IA23
		7. Estruturação do sistema de governança institucional	IE12	IA24, IA25 e IA26
	Pessoas e Inovação (Peso: 25%)	8. Melhoria da gestão e da governança de pessoas	IE13	IA27
			IE14	IA28, IA29, IA30 e IA31
			IE15	IA32 e IA33
		9. Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC	IE16	IA34
			IE17	IA35 e IA36
	Orçamento e Finanças (Peso: 15%)	10. Aperfeiçoamento da gestão de custos, com foco na eficiência e na sustentabilidade	IE18	IA37
			IE19	IA38 e IA39
			IE20	IA40 e IA41
			IE21	IA42, IA43 e IA44

De forma simples, o IDJERN varia de 0 a 100%, representando o grau de eficiência da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte (quanto maior, melhor) que advém dos resultados mensurados através dos indicadores estratégicos.

Essa estrutura de desdobramento de indicadores de desempenho permite à organização conduzir de forma distribuída a gestão dos indicadores, proporcionando o envolvimento dos vários níveis da hierarquia da instituição e contribuindo para a comunicação da estratégia e dos resultados que são buscados pela instituição.

A Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica coordenou o processo de concepção deste modelo de mensuração do desempenho, que foi realizado de forma conjunta com as diversas unidades técnicas do Tribunal e com representantes das zonas eleitorais.

Assim foi construído o modelo para mensuração do desempenho (IDJERN), com uma estrutura de indicadores estratégicos e de apoio, como pode ser observado também no Quadro 06, onde estão indicados os 44 (quarenta e quatro) Indicadores de Apoio (IA) vinculados aos respectivos indicadores estratégicos (21). Estas duas categorias de indicadores estão assim conceituadas:

- **Indicadores Estratégicos:** criados para mensuração do alcance dos objetivos estratégicos e cálculo do IDJERN, sendo o resultado do agrupamento de indicadores de apoio;
- **Indicadores de Apoio:** criados para mensuração do desempenho de processos relacionados aos objetivos e para composição dos indicadores estratégicos.

Cada um dos 21 (vinte e um) indicadores estratégicos está vinculado a uma unidade gestora responsável pelo seu desempenho (nível estratégico do Tribunal). Já os indicadores de apoio (44) são mensurados e acompanhados pelo nível tático do Tribunal que executa projetos e ações, representando a sua contribuição para o alcance da estratégia estabelecida para o período 2016-2020, havendo a necessária coordenação com as unidades estratégicas respectivas.

As informações técnicas detalhadas sobre a forma de cálculo do IDJERN, a definição das unidades gestoras dos indicadores e o detalhamento de cada indicador de estratégico e de apoio estão documentadas no *Glossário de Indicadores de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte* (Anexo II), que será gerido através de versões pela Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica.

Quadro 07 – Estrutura dos Indicadores Estratégicos e de Apoio

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR ESTRATÉGICO	INDICADORES DE APOIO
1. Contribuição para a educação política do eleitor	IE1 - Índice de ações de educação política do eleitor	IA1 - Índice de participação nas ações e projetos de educação política promovidos pelo TRE/RN
		IA2 - Índice de execução das ações e projetos de educação política promovidos pelo TRE/RN
2. Qualidade e acessibilidade dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral	IE2 - Índice de excelência no atendimento	IA3 - Índice de satisfação dos clientes externos
		IA4 - Índice de chamados à Ouvidoria Eleitoral finalizados em até três dias úteis

	IE3 - Índice de acessibilidade	IA5 - Índice de cumprimento da norma de acessibilidade do TSE e do CNJ
		IA6 - Índice de locais de votação adequados para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida
		IA7 - Índice de instalações físicas ocupadas pela Justiça Eleitoral do RN e adequadas a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida
3. Combate à corrupção eleitoral e à improbidade administrativa	IE4 - Índice de combate à corrupção eleitoral no 1º grau	IA8 - Índice de julgamento de processos prioritários no 1º grau
	IE5 - Índice de combate à corrupção eleitoral no 2º grau	IA9 - Índice de julgamento de processos prioritários no 2º grau
	IE6 - Índice de combate à improbidade administrativa	IA10 - Índice de execução do Plano Anual de Auditoria
		IA11 - Índice de cumprimento das recomendações dos órgãos de controle
4. Celeridade e produtividade na prestação jurisdicional	IE7 - Índice de celeridade na prestação jurisdicional de 1º grau	IA12 - Índice de julgamento de processos de conhecimento no 1º grau
		IA13 - Índice de julgamento das prestações de contas no 1º grau
		IA14 - Taxa de congestionamento de processos no 1º grau
	IE8 - Índice de celeridade na prestação jurisdicional de 2º grau	IA15 - Índice de julgamento de processos de conhecimento no 2º grau
		IA16 - Índice de julgamento das prestações de contas no 2º grau
		IA17 - Taxa de congestionamento de processos no 2º grau
5. Aprimoramento contínuo do planejamento e da execução do processo eleitoral com transparência e segurança	IE9 - Índice de segurança e excelência do processo eleitoral	IA18 - Índice de eleitores com cadastro biométrico processado
		IA19 - Índice de urnas eletrônicas substituídas no dia da eleição
		IA20 - Índice de execução do planejamento das eleições
6. Desenvolvimento da gestão de processos	IE10 - Índice de agilidade nos trâmites administrativos	IA21 - Índice de agilidade dos processos de aquisições de bens e serviços
		IA22 - Índice de agilidade nos processos de requisição de servidores
	IE11 - Índice de processos modelados	IA23 - Índice de modelagem de processos administrativos

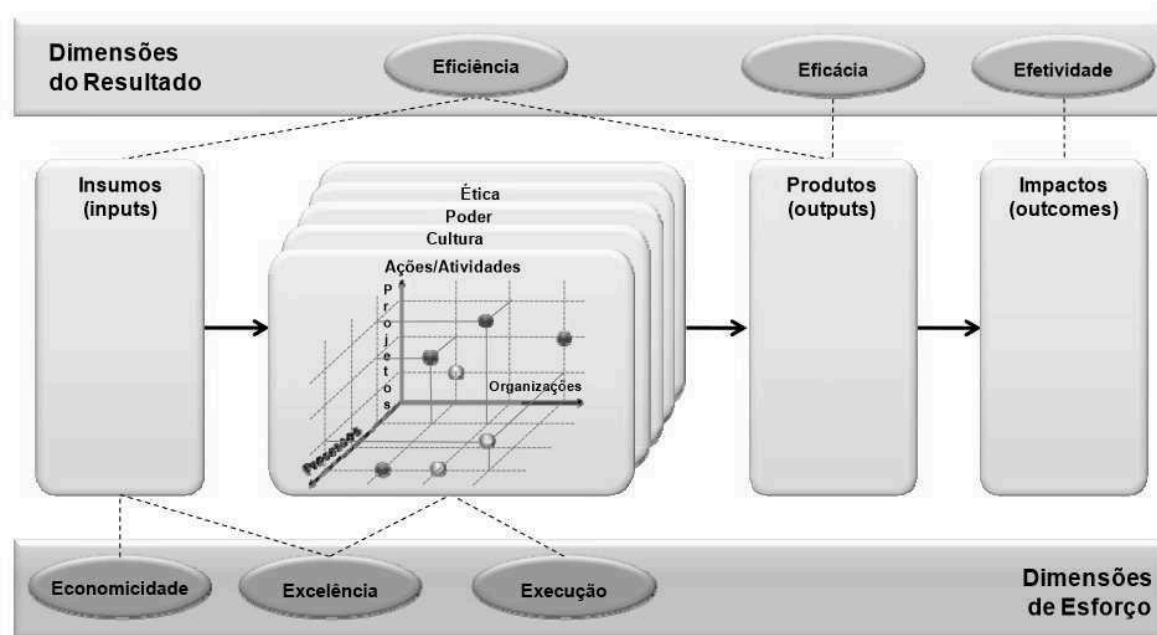
7. Estruturação do sistema de governança institucional	IE12 - Índice de governança institucional	IA24 - Índice de maturidade em governança pública
		IA25 - Índice de maturidade em gestão de riscos
		IA26 - Índice de execução do orçamento estratégico
8. Melhoria da gestão e da governança de pessoas	IE13 - Índice de governança de pessoas	IA27 - Índice de governança de pessoas
	IE14 - Índice de saúde e clima organizacional	IA28 - Índice de satisfação geral da pesquisa de clima organizacional
		IA29 - Índice de satisfação por dimensões críticas da pesquisa de clima organizacional
		IA30 - Índice de absenteísmo
		IA31 - Índice de prevenção da saúde do servidor
	IE15 - Índice de gestão por competências	IA32 - Índice de lacunas de competências
		IA33 - Índice de desenvolvimento gerencial em temas estratégicos
9. Aprimoramento da infraestrutura, da gestão e da governança de TIC	IE16 - Índice de governança de TIC	IA34 - Índice de governança de TIC
	IE17 - Índice de gestão de TIC	IA35 - Índice de atendimento às demandas por informatização de processos
		IA36 - Índice de disponibilidade de sistemas essenciais de TIC
	IE18 - Índice de gestão da segurança da informação	IA37 - Índice de gestão da segurança da informação
10. Aperfeiçoamento da gestão de custos, com foco na eficiência e na sustentabilidade	IE19 - Índice de gestão orçamentária	IA38 - Índice de execução orçamentária
		IA39 - Índice de aderência orçamentária
	IE20 - Índice de governança de aquisições	IA40 - Índice de governança de aquisições
		IA41 - Índice de aderência ao plano de contratações do TRE/RN
	IE21 - Índice de sustentabilidade	IA42 - Índice de execução do Plano de Logística Sustentável
		IA43 - Índice de desempenho do Plano de Logística Sustentável
		IA44 - Índice de execução de ações ambientais promovidas pelo TRE/RN

A construção dos indicadores foi orientada pelo “Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores”⁸ do GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização).

A orientação metodológica do documento proporcionou a observância dos critérios de seleção para a construção de indicadores, a saber: (1) seletividade ou importância; (2) simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade; (3) representatividade, confiabilidade e sensibilidade; (4) investigativos; (5) comparabilidade; (6) estabilidade; e (7) custo-efetividade.⁹

Igualmente importante no processo de construção, foi a adoção do modelo de cadeia de valor e os 6Es de desempenho para mensurar o desempenho, procurando distribuir os indicadores de apoio de forma balanceada nas seis dimensões do desempenho, conforme Figura 5, abaixo.

Figura 5 – Modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho¹⁰



⁸ BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Produto 4: Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF, 2009. p. 14-24, 33-35 e 46-47.

⁹ Ibid. p. 47.

¹⁰ BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Produto 4: Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF, 2009. p. 16, 19.



Ao final do processo de construção dos 44 (quarenta e quatro) indicadores de apoio, eles restaram assim distribuídos:

Quadro 8 – Distribuição dos Indicadores de Apoio por Dimensões de Desempenho

Dimensões		Quantidade de Indicadores de Apoio	Percentuais	
Resultado	E1 - Efetividade	3	6,8%	43,2%
	E2 - Eficácia	5	11,4%	
	E3 - Eficiência	11	25,0%	
Esforço	E4 - Execução	13	29,5%	56,8%
	E5 - Excelência	11	25,0%	
	E6 - Economicidade	1	2,3%	
Total		44	100%	100%

Essa distribuição espelha, pedagogicamente, o nível de maturidade institucional para definição dos seus indicadores. Há, ainda, uma preponderância de indicadores de esforço (55,3%) sobre os de resultado (44,7%) e internamente nas dimensões destacam-se a eficiência e a execução¹¹.

É natural, à medida que a instituição e os gestores incorporem e apreendam o sentido e a utilidade dos indicadores para a gestão, que o balanceamento dos indicadores construídos se incline mais para o lado dos resultados, pois são estes os que atingem efetivamente à sociedade.

Assim, feitas estas colocações metodológicas, segue a discriminação dos indicadores de apoio que foram construídos para comporem o modelo de mensuração do

¹¹ “A lógica desta ponderação inicial é relativamente simples e intuitiva: resultados valem mais que esforços. Entre situações limite hipotéticas, organizações que se esforçam menos, mas alcançam melhores resultados devem ser melhor pontuadas que organizações que se esforçam mais, mas falham em obter resultados satisfatórios. Logo, a regra de ouro poderia ser pontuar os resultados acima dos 50% da nota. O quão acima? A proporção 60/40 é apenas um patamar possível.” (BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Produto 4: Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF, 2009. p. 34).

desempenho do período 2016-2020, denominado “Índice de Desempenho da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte – IDJERN”.

- **Discriminação dos Indicadores de Apoio:**

IA1. Índice de participação nas ações e projetos de educação política do eleitor promovidos pelo TRE/RN

Mede o percentual da quantidade de pessoas que participaram das ações e projetos de educação política promovidos pelo TRE/RN. O indicador avalia o esforço institucional do TRE/RN de aproximação com a sociedade, em termos de pessoas alcançadas através de ações e projetos que promovam o exercício do voto limpo, livre e consciente e o fortalecimento da democracia.

IA2. Índice de execução das ações e projetos de educação política do eleitor promovidos pelo TRE/RN

Mede o percentual de execução das ações e projetos de educação política promovidos pelo TRE/RN, previstos no planejamento da Escola Judiciária Eleitoral (EJE) para o período 2016-2020. O indicador visa avaliar o esforço institucional do TRE/RN de aproximação com a sociedade, em termos do cumprimento anual do número de ações e projetos planejados que contribuam para o exercício do voto limpo, livre e consciente e o fortalecimento da democracia.

IA3. Índice de satisfação dos clientes

Mede a satisfação dos clientes quanto ao atendimento prestado pela Justiça Eleitoral nos pontos de atendimento ao público (Secretaria Judiciária, Seção de Protocolo e Expedição, Cartórios Eleitorais e postos descentralizados de atendimento). Esse indicador permitirá avaliar de forma permanente a satisfação dos clientes da Justiça Eleitoral quanto ao atendimento recebido.

IA4. Índice de chamados à Ouvidoria Eleitoral finalizados em até 3 dias úteis

Mede o percentual de chamados solucionados pela Ouvidoria Eleitoral do TRE/RN no prazo máximo de 3 dias úteis. O indicador permite avaliar o grau de prontidão da Ouvidoria Eleitoral e das demais unidades do TRE/RN, quanto à agilidade na prestação de informações e esclarecimentos.

IA5. Índice de cumprimento das normas de acessibilidade do TSE e do CNJ

Mede o atendimento pelo TRE/RN no cumprimento das normas de acessibilidade expedidas pelos órgãos de fiscalização e controle externo. O indicador permitirá avaliar o resultado das ações da Comissão de Acessibilidade do TRE/RN na adoção de medidas que visem à eliminação de barreiras arquitetônicas, atitudinais e de comunicação, a fim de promover o acesso, amplo e irrestrito, com segurança e autonomia, às pessoas com deficiências ou mobilidade reduzida aos serviços e dependências da Justiça Eleitoral.

IA6. Índice de locais de votação adequados para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

Mede a quantidade de locais de votação adaptados, garantindo o acesso aos eleitores com deficiência ou mobilidade reduzida, no dia da eleição. O indicador permite aferir o resultado das ações que visam garantir e estimular a plena participação das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida ao pleno exercício do voto.

IA7. Índice de instalações físicas ocupadas pela Justiça Eleitoral do RN e adequadas a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida

Mede a quantidade de imóveis da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte ocupados e adaptados, garantindo o acesso de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. O indicador permite aferir o resultado das ações que visam garantir e estimular a plena participação das pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida aos serviços e às informações prestados pela Justiça Eleitoral.

IA8. Índice de julgamento de processos prioritários no 1º grau

Mede o percentual de processos prioritários do 1º grau, que importem em perda de mandato eletivo e/ou decretação de inelegibilidade, instruídos e julgados. O indicador permitirá acompanhar o grau de aplicação do art. 97-A da Lei nº 9.504/97, que trata da duração razoável (1 ano) dos processos que importem em perda de mandato eletivo e/ou decretação de inelegibilidade.

IA9. Índice de julgamento de processos prioritários no 2º grau

Mede o percentual de processos prioritários do 2º grau, que importem em perda de mandato eletivo e/ou decretação de inelegibilidade, instruídos e julgados. O indicador permitirá acompanhar o grau de aplicação do art. 97-A da Lei nº 9.504/97, que trata da duração razoável (1 ano) dos processos que importem em perda de mandato eletivo e/ou decretação de inelegibilidade.

IA10. Índice de execução do Plano Anual de Auditoria e Fiscalização

Mede o percentual de atividades previstas no Plano Anual de Auditoria e Fiscalização executadas dentro do prazo planejado. Com os resultados do indicador será possível avaliar a capacidade da unidade de auditoria interna da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em executar adequadamente as atividades de auditoria interna previstas no Plano Anual de Auditoria e Fiscalização (PAAF), o qual deve estar alinhado ao Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP), observando-se a delimitação de objetivo e escopo das auditorias, a estratégia metodológica adotada e a estimativa de recursos, custos e prazos necessários a sua realização.

IA11. Índice de cumprimento das recomendações dos órgãos de controle

Mede o percentual de cumprimento das recomendações expedidas pelos órgãos de controle, possibilitando avaliar a atuação das unidades administrativas da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte quanto ao atendimento as deliberações exaradas pelo Tribunal de Contas da União e

pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como as recomendações feitas pela SOAG e SAUD/CCIA.

IA12. Índice de julgamento de processos de conhecimento de 1º grau

Mede o resultado dos percentuais obtidos pelo TRE/RN na meta de medição contínua nº 1 do CNJ para o 1º grau, que corresponde a “Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente”. O indicador tem por objetivo avaliar a agilidade na prestação jurisdicional através do índice de julgamento de processos de conhecimento existentes nos juízos eleitorais de 1º grau. (Meta nº 1 CNJ).

IA13. Índice de julgamento das prestações de contas no 1º Grau

Mede o resultado global dos percentuais de julgamento dos processos de prestação de contas, autuados nas Zonas Eleitorais. Para o cálculo da taxa serão considerados todos os processos de prestação de contas, eleitorais e partidárias. O indicador permite avaliar a capacidade de julgamento dos processos de prestação de contas existentes nos juízos eleitorais de 1º grau.

IA14. Taxa de congestionamento de processos no 1º Grau

Mede a relação entre processos judiciais baixados, os casos novos e os pendentes de julgamento no 1º grau de jurisdição. O indicador tem por objetivo avaliar a capacidade de atendimento da demanda de processos judiciais que ingressaram no 1º grau de jurisdição, de modo a verificar a efetividade da prestação jurisdicional no período.

IA15. Índice de julgamento de processos de conhecimento de 2º grau

Mede o resultado percentual obtido pelo TRE/RN na meta de medição contínua nº 1 do CNJ no 2º Grau, que corresponde a “Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente”. O indicador tem por objetivo avaliar o índice de julgamento de processos de conhecimento distribuídos no ano corrente, no plenário do Tribunal, referente à meta de medição contínua nº 1 do CNJ, estabelecida nos termos da Resolução CNJ nº 198/2014.

IA16. Índice de julgamento das prestações de contas no 2º grau

O resultado global dos percentuais de julgamento dos processos de prestação de contas autuados no 2º grau (Partidos Políticos – originárias do 2º grau). Avaliar o índice de julgamento de processos de prestação de contas existentes nos juízos eleitorais de 2º grau.

IA17. Taxa de congestionamento de processos no 2º Grau

Mede a relação entre processos judiciais baixados, os casos novos e os pendentes de julgamento no 2º grau de jurisdição. O indicador tem por objetivo avaliar a capacidade de atendimento da demanda de processos judiciais que ingressaram no 2º grau de jurisdição, de modo a verificar a efetividade da prestação jurisdicional no período.

IA18. Índice de eleitores com cadastro biométrico processado

Mede o percentual de eleitores com os dados biométricos coletados e validados. O objetivo do indicador é avaliar a capacidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em ampliar a segurança na identificação do eleitor (cadastramento biométrico), tornando seu cadastro único perante a Justiça Eleitoral.

IA19. Índice de urnas eletrônicas substituídas no dia da eleição

Mede o percentual de urnas substituídas no dia das eleições. O indicador permite mensurar o resultado da qualidade da conservação e da logística das urnas eletrônicas, a fim de evitar a possibilidade de votação manual.

IA20. Índice de execução do planejamento das eleições

Mede o percentual de atividades/tarefas marco previstas no Planejamento Integrado de Eleições executadas dentro do prazo planejado. Avaliar a capacidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em assegurar a alocação coerente de recursos, a definição de responsabilidades e o cumprimento dos prazos de execução, com o intuito de otimizar a realização de pleitos eleitorais.

IA21. Índice de agilidade dos processos de aquisição de bens e serviços

Mede o percentual de processos de aquisição de bens e serviços finalizados no prazo padrão, considerado o tempo decorrido entre a data de processamento do Termo de Referência (TR) no PAE e a data de homologação no COMPRASNET. O indicador permite mensurar o nível de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços no PAE, com vistas a identificar oportunidades de melhoria na gestão dos referidos processos.

IA22. Índice de agilidade dos processos de pessoal

Mede o percentual de processos de requisição de pessoal finalizados no prazo padrão, considerado o tempo decorrido entre a protocolização do pedido e o envio pela SGP, após a decisão do pleno do tribunal, para a unidade responsável para oficial o órgão (Presidência ou Cartórios Eleitorais). O indicador permite mensurar o nível de agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços no PAE, com vistas a identificar oportunidades de melhoria na gestão dos referidos processos.

IA23. Índice de modelagem de processos administrativos

Mede o percentual da quantidade de processos de trabalho modelados de acordo com a metodologia do Escritório de Processos da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégia. O indicador tem por objetivo avaliar o esforço institucional para melhorar seus processos de trabalho com o auxílio metodológico do Escritório de Processos da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégia.

IA24. Índice de maturidade em governança pública

Mede o atendimento aos itens de controle associados às práticas de governança pública, recomendadas pelo TCU. O indicador permite conhecer e avaliar o estágio de maturidade em

governança pública na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, de modo a induzir a autoavaliação periódica e orientar a proposição de ações voltadas para o aperfeiçoamento do atual modelo de governança.

IA25. Índice de maturidade em gestão de riscos

Mede o nível de maturidade da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte em gestão de riscos. O indicador permite conhecer e avaliar o estágio de maturidade da gestão de riscos na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, de modo a propiciar e detectar boas práticas em gestão de risco, bem como aspectos da gestão que demandam aperfeiçoamento.

IA26. Índice de execução do orçamento estratégico

Mede o nível de execução do orçamento estratégico da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte. O indicador tem por objetivo avaliar a capacidade de execução do orçamento estratégico disponibilizado para a Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte que impactam fortemente a execução da estratégia do TRE/RN.

IA27. Índice de governança de pessoas

Mede o grau de atendimento aos itens do questionário do TCU para governança e gestão de pessoas de 2013. O indicador tem por objetivo conhecer e avaliar o estágio de maturidade da governança e gestão de pessoas no TRE/RN.

IA28. Índice de satisfação geral da pesquisa do clima organizacional

Mede a percepção do corpo funcional quanto às dimensões estabelecidas do clima organizacional que causam impacto na motivação e produtividade no trabalho. O indicador permitirá propor ações corretivas nas dimensões que causam impacto negativo e aproveitamento dos aspectos positivos identificados.

IA29. Índice de satisfação por dimensões críticas do clima organizacional

Mede a percepção do corpo funcional quanto as dimensões da pesquisa do clima organizacional que apresentam avaliação insatisfatória mais elevada. O indicador permitirá subsidiar melhorias e ações corretivas nas dimensões que causam maior impacto negativo na motivação e produtividade no trabalho.

IA30. Índice de absenteísmo

Mede o percentual de ausências dos servidores decorrentes de licença médica no período em relação à jornada de trabalho normal. O indicador permitirá identificar e avaliar o nível de absenteísmo na Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte, considerando-se as ausências decorrentes de licenças previstas no art. 102, VIII, b e d da Lei 8.112/90 (tratamento da própria saúde e por motivo de acidente em serviço ou doença profissional), bem como de faltas injustificadas, com vistas a subsidiar o planejamento de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde do servidor.

IA31. Índice de prevenção da saúde do servidor

Mede o percentual de participação dos servidores nos exames periódicos. Considerando que os exames periódicos objetivam a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais, o indicador permitirá monitorar a participação dos servidores, visando à elevação do percentual, através da realização de ações específicas.

IA32. Índice de lacunas de competências

Mede o percentual de lacunas (*gaps*) de competências entre as competências mapeadas e as competências evidenciadas dos servidores lotados nas unidades da Justiça Eleitoral do RN. O indicador permitirá identificar as lacunas de competências requeridas para uma gestão eficaz das unidades da Justiça Eleitoral do RN.

IA33. Índice de desenvolvimento gerencial em temas estratégicos

Mede a carga horária cumprida em relação à carga horária prevista de ações de desenvolvimento realizadas nos temas estratégicos pelos gestores. O indicador permitirá acompanhar a participação dos gestores nas ações de desenvolvimento relacionadas a temas estratégicos, conforme o nível de atuação de cada um, visando o aprimoramento gerencial do corpo de gestores do TRE/RN.

IA34. Índice de governança de TIC

Mede o nível de maturidade em governança de TIC. O indicador tem por objetivo avaliar o grau de adoção de boas práticas de governança de TIC para assegurar que a tecnologia da informação agregue valor aos serviços prestados pelo TRE-RN.

IA35. Índice de atendimento às demandas de TIC

Mede o percentual de execução do Plano de Ação da STIC. O indicador tem por objetivo acompanhar a execução do referido plano, visando garantir o atendimento das necessidades de TIC da Justiça Eleitoral do Rio Grande do Norte.

IA36. Índice de disponibilidade de sistemas essenciais de TIC

Mede a disponibilidade dos sistemas que sustentam os serviços essenciais oferecidos pela STIC. O indicador permitirá acompanhar o resultado das ações que visam minimizar eventuais interrupções nos sistemas essenciais de TIC (i-Pleno, PAE, SADP, intranet, internet e Ponto Eletrônico).

IA37. Índice de gestão da segurança da informação

Mede o nível de maturidade em gestão da segurança da informação. Este indicador permitirá acompanhar a evolução do sistema de gestão de segurança da informação, por meio da implantação dos controles previstos na norma ABNT ISO 27001/27002.

IA38. Índice de execução orçamentária

Mede a relação entre montante executado (empenhado) e montante disponibilizado nas ações orçamentárias, referente às despesas discricionárias previstas na proposta orçamentária deste TRE-RN. O indicador tem por objetivo avaliar o grau de execução do planejamento orçamentário formulado pelas diversas unidades gestoras do tribunal.

IA39. Índice de aderência orçamentária

Mede a relação entre montante executado e montante planejado em cada plano interno (PI), referente às despesas discricionárias previstas na proposta orçamentária deste TRE/RN. O indicador permitirá avaliar o grau de aderência da execução orçamentária ao planejamento orçamentário formulado pelas diversas unidades gestoras do tribunal.

IA40. Índice de governança de aquisições

Mede o cumprimento integral dos itens de controle do Questionário de Governança de Aquisições do TCU (2013). O indicador permitirá avaliar o cumprimento das ações propostas no diagnóstico da governança das aquisições do TCU, com a finalidade de aperfeiçoar as práticas de gestão e de governança das aquisições no âmbito do TRE-RN.

IA41. Índice de aderência do plano de contratações do TRE/RN

Mede o percentual de ações previstas no Plano de Contratações do TRE/RN efetivadas no período estimado. Avaliar a capacidade de cumprimento do Plano de Contratações do TRE/RN (bens e serviços), de modo a identificar necessidades de melhoria na gestão das contratações.

IA42. Índice de execução do Plano de Logística Sustentável

Mede o percentual de ações realizadas dentro do prazo previsto no Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ) do TRE/RN. O indicador permitirá monitorar o estabelecimento das práticas de sustentabilidade, racionalização e qualidade contidas no referido plano.

IA43. Índice de desempenho do Plano de Logística Sustentável

Mede o percentual de metas alcançadas dentro do Plano de Logística Sustentável (PLS-PJ) do TRE/RN. O indicador permitirá avaliar a efetividade das ações de sustentabilidade, racionalização e qualidade contidas no referido plano.

IA44. Índice de execução de ações ambientais

Mede o percentual de execução das ações e projetos ambientais previstas no Plano de Ação da Comissão Ambiental para o período 2016-2020. O indicador permitirá acompanhar grau de execução das ações socioambientais em observância à Resolução nº 15/2015-TRE/RN e a Resolução CNJ nº 201/2015, visando estimular a reflexão e a mudança dos padrões de compra, consumo e gestão documental da Administração do TRE/RN, do corpo funcional e da força de trabalho auxiliar.