



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE

Manual de Processo

Planejamento Estratégico

Institucional - PEI

Rio Branco-Acre
Versão 1.0
Junho de 2018



CONTROLE DE VERSÕES

Versão	Data	Responsável	Descrição



TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO ACRE

Presidente

Desembargadora REGINA CÉLIA FERRARI LONGUINI

Vice-Presidente

Desembargadora MARIA CEZARINETE DE S. AUGUSTO ANGELIM

Corregedora Eleitoral

Dr^a. OLÍVIA MARIA ALVES RIBEIRO

Juízes Membros da Corte Eleitoral

ARMANDO DANTAS DO NASCIMENTO JÚNIOR

CAROLYNNE SOUZA MACÊDO DE OLIVEIRA

MARCELO BADARÓ DUARTE

MARCOS ANTÔNIO SANTIAGO MOTTA

Procurador Regional Eleitoral

FERNANDO JOSÉ PIAZENSKI

Diretor-Geral da Secretaria

CARLOS VENÍCIUS FERREIRA RIBEIRO

Equipe Técnica Responsável

LUCIANE SOCORRO FERREIRA DE MEDEIROS – Assessora de Planejamento

JOSÉ FRANCISCO DA SILVA GALVÃO – Assessor adjunto

VINÍCIUS MACIEL DA SILVA - Estagiário



Processo 1

Nome: preparação para construir a estratégia.

Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão, Presidente e Comitê Estratégico – COEST.

Descrição: a fase de preparação representa o início do projeto de elaboração do Plano Estratégico Institucional - PEI. O projeto inicia-se com o Comitê Estratégico definindo a abrangência e o período do PEI e as suas diretrizes de construção ou revisão. Em seguida, são conduzidas as atividades de definição da metodologia de elaboração do PEI, identificação dos documentos de referência, as premissas e restrições, as quais compõem uma minuta do Plano Geral do Projeto.

Resultado esperado: Plano Geral do Projeto - PGP.

Processo 2

Nome: desenvolvimento da estratégia.

Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; Comitê Setorial; Comitê Estratégico.

Descrição: essa fase caracteriza-se por buscar compreender a situação atual da Justiça Eleitoral acreana. O objetivo é identificar oportunidades de melhoria. Para isso, contempla processos relacionados a análise do planejamento anterior, análise estratégica (de cenários) e levantamento de necessidades. A análise do planejamento anterior visa avaliar a situação das ações anteriormente planejadas: se estão em andamento, se foram canceladas, se já foram realizadas ou se há necessidade de realinhá-las aos objetivos da instituição. A análise estratégica é realizada para posicionar a Justiça Eleitoral no seu contexto interno e externo. É importante observar que essa fase exige grande interação com as outras áreas, uma vez que realiza extensa coleta de dados e análise de documentos. Um dos principais artefatos produzidos nessa fase, e muito importante para todo o processo de elaboração do PEI, é a agenda de mudanças e o rol de processos e recursos necessários.

Resultados esperados: PESTAL, SWOT, Agenda de Mudanças e Rol de Processos e recursos necessários.

Processo 3

Nome: planejamento da estratégia institucional.

Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; Grupos de Trabalho; Comitê Setorial e Corte Eleitoral.

Descrição: essa fase caracteriza-se por planejar o atendimento das necessidades, estabelecendo os planos e as ações adequados para o alcance dos objetivos esperados. Para isso, contempla processos relacionados a priorização das necessidades e planejamento de indicadores, metas e ações, abrangendo aspectos de pessoal, orçamentários e riscos. Um dos principais artefatos produzidos nessa fase é minuta do planejamento estratégico, contendo as propostas de indicadores, metas e iniciativas.

Resultado esperado: mapa estratégico, plano de respostas aos riscos estratégicos, minuta de indicadores e metas, portfólio de iniciativas estratégicas e o plano estratégico institucional.



Processo 4

Nome: alinhamento.

Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; unidades impactadas

Descrição: essa fase caracteriza-se pela necessidade de integrar a estratégia institucional com as estratégias das unidades de negócio. É importante que todos os servidores e membros de poder compreendam a estratégia e entendam suas respectivas participações no processo de alcance dos objetivos traçados.

Resultados esperados: plano de diretriz, plano estratégico setorial, plano diretor, portfólio de acompanhamento dos processos, riscos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Processo 5

Nome: monitoramento e controle.

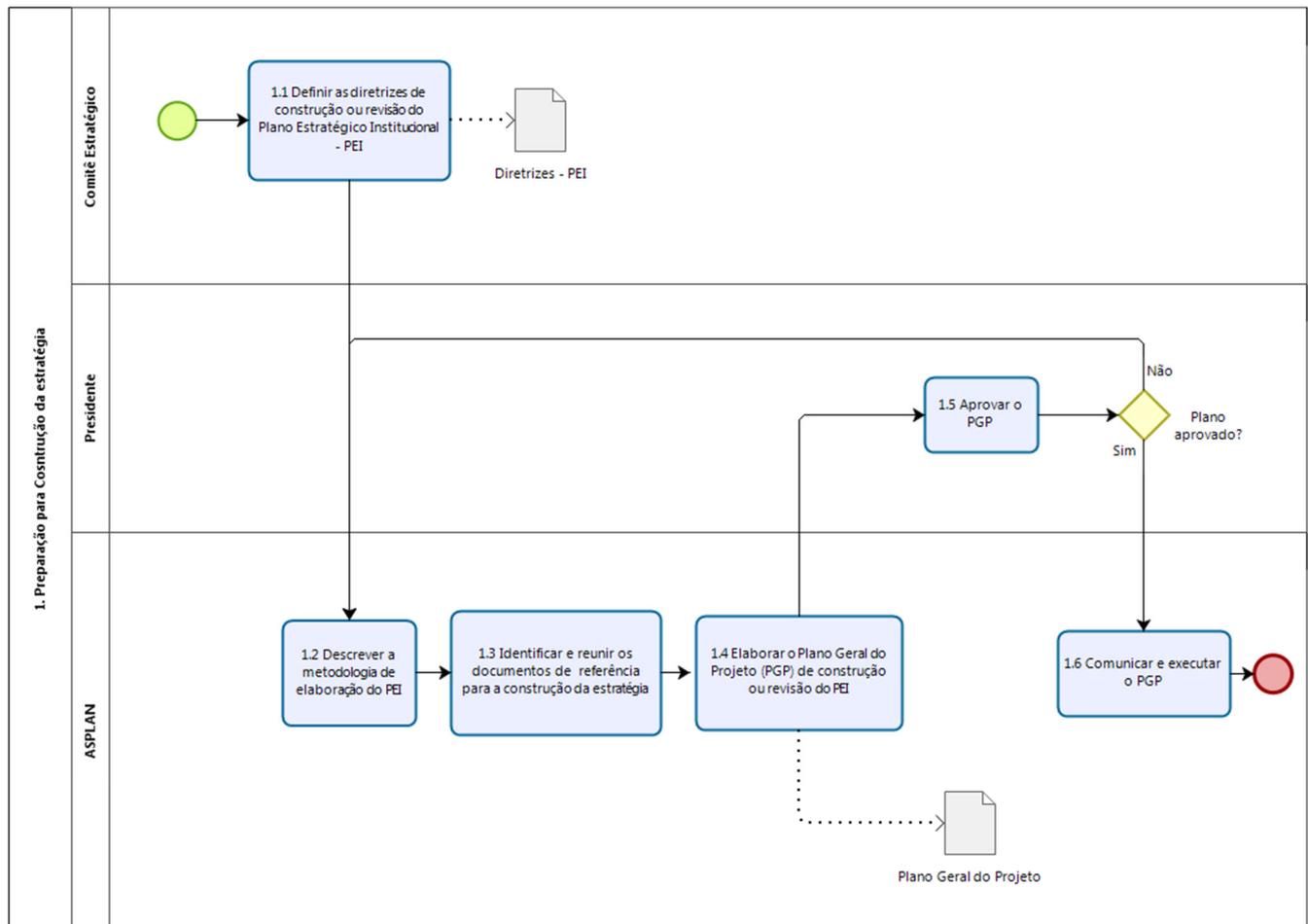
Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão; unidades impactadas

Descrição: essa fase caracteriza-se pela execução dos planos estratégicos, táticos e operacionais, pelo monitoramento do desempenho e agir para melhorar os processos de trabalho e a estratégia. Tudo com base nas informações e no aprendizado contínuo. Portanto, constituem etapas desse processo:

- acompanhamento do cumprimento dos indicadores e metas;
- identificação das mudanças estratégicas;
- monitoramento dos riscos estratégicos;
- avaliação dos resultados da execução do PEI e do Plano de Diretrizes;

Resultados esperados: agenda das reuniões de análise da estratégia; atas das reuniões estratégicas e setoriais e revisão do PEI, do plano de diretrizes, dos planos estratégicos setoriais e dos planos diretores.

2. ETAPA 1: PREPARAÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA



Atividade 1.1

Nome: definir as diretrizes de construção ou revisão do Plano Estratégico Institucional – PEI.

Responsável: Comitê Estratégico.

Descrição: Identificar os princípios e diretrizes que nortearão a elaboração do PEI e ainda:

- analisar e criar uma lista dos princípios e diretrizes, aplicáveis e relacionados à Justiça Eleitoral Acreana, contidos nos documentos de referência identificados.
- identificar possíveis necessidades ou demandas relacionadas à Justiça Eleitoral acreana, a partir dos princípios e diretrizes identificados, e registrá-las.

Os princípios e diretrizes representam as estratégias relevantes com as quais a Justiça Eleitoral deve se alinhar. Exemplos: políticas públicas, exigências dos órgãos de controle, diretrizes estabelecidas pelo TSE, mudanças legislativas.

Resultado esperado: diretrizes do PEI. Modelo PEI 01.01.



Atividade 1.2

Nome: descrever a metodologia de elaboração do PEI.

Responsáveis: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão – ASPLAN.

Descrição: descrever a metodologia a ser aplicada na elaboração do PEI, a qual pode referenciar, quando houver, o modelo de referência de PEI estabelecido pelo Conselho Nacional de Justiça para o Poder Judiciário. Sugere-se apontar também quais as técnicas utilizadas no decorrer do processo de elaboração do PEI. Exemplos: levantamento realizado nas unidades; envio de formulários por instrumento formal, com prazo para resposta; grupo de trabalho com membros das diversas unidades; entrevistas com as diversas áreas envolvidas; aplicação de questionários, análise do histórico de das demandas, entre outras.

Resultado esperado: metodologia de elaboração do PEI.

Atividade 1.3

Nome: identificar e reunir os documentos de referência para a construção da estratégia.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: identificar, reunir e elaborar lista dos documentos mais relevantes que serão utilizados como referência para elaboração do PEI, tais como:

- Lei Orçamentaria Anual – LOA;
- Estratégia estabelecida pelo CNJ para o Poder Judiciário nacional;
- autodiagnóstico institucional feito por meio dos questionários de governança aplicados pelo TCU e pelo CNJ.
- regimento interno da organização;
- competências legais do órgão;
- dados publicados nos relatório do justiça em números;
- dados das metas nacionais;
- leis, decretos, instruções normativas, acórdãos e demais regulamentações que impactam direta ou indiretamente a Justiça Eleitoral;
- outros documentos pertinentes.

Resultado esperado: rol de documentos que irão direcionar a construção da estratégia.

Atividade 1.4

Nome: elaborar o Plano Geral do Projeto (PGP) de construção ou revisão do PEI.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: preencher todos os dados que constam do modelo de Plano Geral do Projeto estabelecido na Metodologia de Gestão de Projetos do TRE-AC.

Resultado esperado: Plano Geral do Projeto. Modelo disponível em http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=752



Atividade 1.5

Nome: aprovar o PGP.

Responsável: Presidente do TRE-AC.

Descrição: submeter o PGP para validação pelas unidades impactadas e para aprovação do Presidente do TRE-AC, de acordo com o modelo estabelecido na Metodologia de Gestão de Projetos institucional. Se o Presidente não aprovar o plano de trabalho, este deve ser devolvido à Assessoria de Planejamento para que efetue os ajustes necessários e, então, ser submetido novamente para aprovação.

Resultado esperado: PGP aprovado.

Atividade 1.6

Nome: comunicar e executar o PGP.

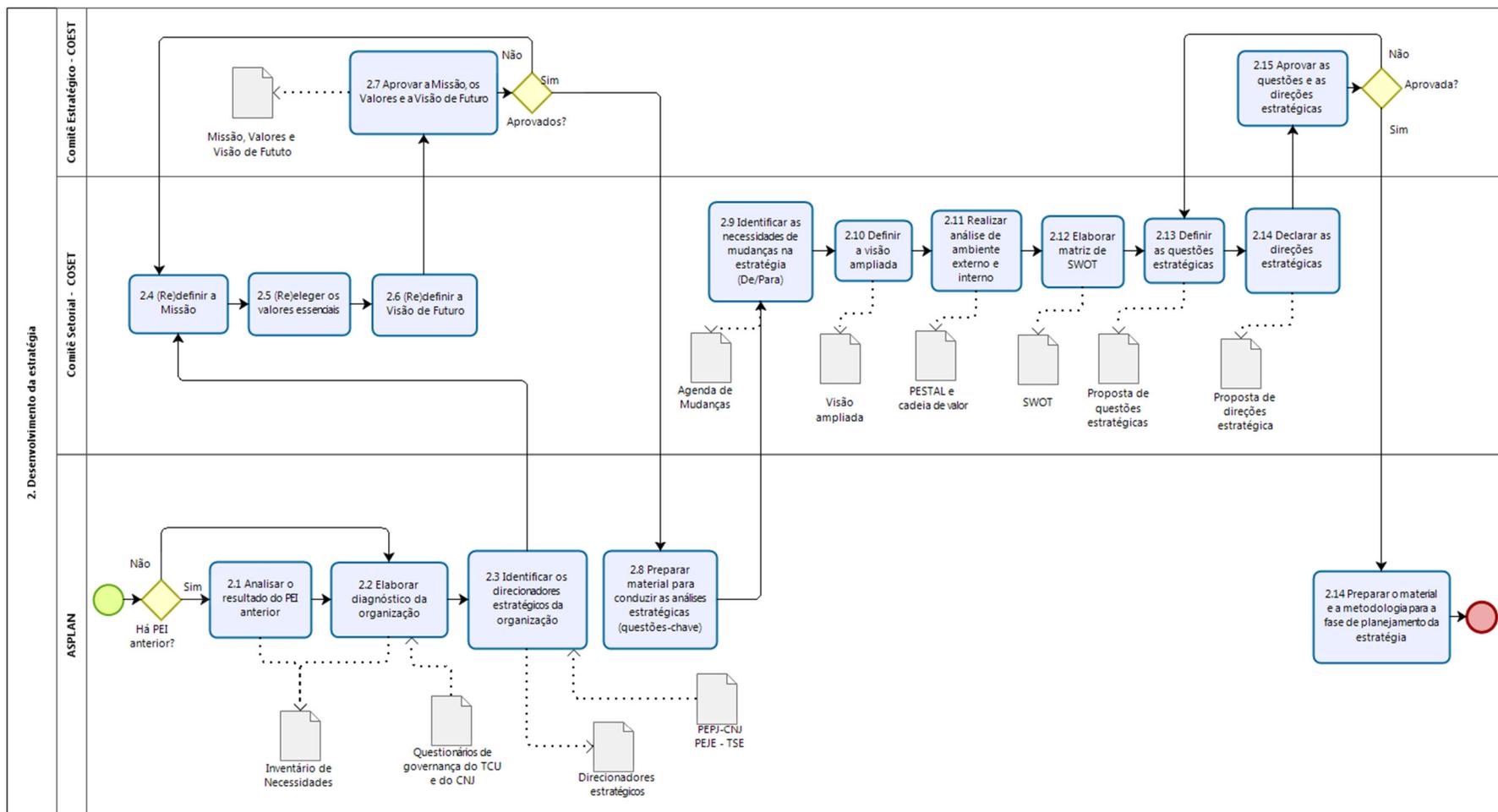
Responsável: ASPLAN.

Descrição: encaminhar o PGP para que todas as áreas impactadas tenham conhecimento do projeto e dos impactos que irá gerar sob as respectivas unidades e iniciar a execução das atividades previstas no projeto, a fim de iniciar a construção do PEI. Para tanto, deverá ser observada a etapa de execução, monitoramento e controle da Metodologia de Gestão de Projetos institucional disponível em http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=752

Resultado esperado: comunicação e execução do PGP.



3. ETAPA 2: DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA





Atividade 2.1

Nome: analisar o resultado do PEI anterior.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: avaliar o PEI anterior de modo a responder as seguintes perguntas:

- os objetivos estratégicos foram alcançados?
- as ações planejadas foram executadas?
- as metas foram alcançadas?
- as necessidades foram atendidas?

Analisar as respostas referentes aos itens anteriores:

- por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos?
- que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento?
- os desafios estabelecidos foram realistas e adequados?

Identificar possíveis necessidades institucionais a partir das respostas obtidas e registrá-las no inventário de necessidades. A avaliação efetuada permite estabelecer trilhas de aprendizagem organizacional, ou seja, auto avaliações que possibilitam a organização aperfeiçoar-se.

Essa atividade de avaliação do PEI anterior pode ser feita em reuniões setoriais com as unidades impactadas e com o Comitê Estratégico. Além disso, sugere-se também ouvir as unidades de apoio à governança, tais como: Comitê de priorização do 1º Grau, Comissão de Acessibilidade, Comissão de Segurança da Informação, Comissão de Ética.

Resultado esperado: inventário de necessidades. Modelo PEI 02.01

Atividade 2.2

Nome: elaborar diagnóstico da organização.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: analisar o contexto geral em que a Justiça Eleitoral acreana está inserida, evidenciando a hierarquia e as relações de subordinação e comunicação existentes, considerando:

- como o TRE-AC está inserido na Justiça Eleitoral e do Poder Judiciário Nacional;
- como o TRE-AC está estruturada em todo o Estado do Acre, informando as atividades e funções desenvolvidas.

Solicitar documentos e entrevistar pessoas chaves do TRE-AC para avaliar se:

- organograma institucional está adequado;
- a arquitetura corporativa está adequada e é bem gerenciada;
- os macroprocessos e processos internos existem, se são formalizados, mensurados e melhorados e se os relacionamentos entre eles estão bem definidos por meio de papeis
- identificar problemas e oportunidades decorrentes da análise da organização institucional e registrar no inventário de necessidades.

É importante registrar o diagnóstico da organização atual para futuras revisões do PEI.

Se as informações disponíveis não são suficientes para a análise da organização, incluir esse problema no inventário de necessidades (Modelo PEI 02.01).



Nessa atividade, é importante utilizar os questionários de governança aplicados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Resultado esperado: inventário de necessidades. Modelo PEI 02.01

Atividade 2.3

Nome: identificar os direcionadores estratégicos da organização.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: trata-se do alinhamento da estratégia institucional com os macrodesafios estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça para o Poder Judiciário e com as estratégias instituídas pelo Tribunal Superior Eleitoral para a Justiça Eleitoral.

Resultado esperado: direcionadores estratégicos.

Atividade 2.4

Nome: (re)definir a missão institucional.

Responsável: Comitê Setorial - COSET.

Descrição: a missão de um órgão é o seu propósito fundamental, sua razão de existir, sua finalidade, o porquê de sua criação. Ela tem relação direta com a identidade da organização e, por esse motivo, geralmente não sofre alterações com o passar dos anos. A missão deve ser formulada na forma de uma frase clara e concisa, que responda a questões como:

- para que o TRE-AC existe?
- o que o TRE-AC faz?
- para quem o TRE-AC presta serviço?

Se a missão do órgão já existir, os gestores devem avaliar se ela está atual, se é clara e comunicativa.

Resultado esperado: proposta de missão institucional.

Atividade 2.5

Nome: (re)eleger os valores essenciais.

Responsável: COSET.

Descrição: os valores formam o código de conduta da organização. São os princípios éticos e morais que deverão ser respeitados enquanto o órgão busca cumprir sua missão e atingir os objetivos de sua visão. Eles são “as regras do jogo” e são inegociáveis.

Esses valores deverão ser refletidos nos comportamentos, nas atitudes e nas decisões de todas as unidades. Eles devem nortear o relacionamento da chefia com os seus subordinados, as relações entre os servidores e ainda seu comprometimento com o cidadão e a sociedade.

Para definir seus valores, os gestores devem refletir sobre questões como:

- quais são nossas responsabilidades perante a sociedade?
- como trataremos nossos clientes?
- como os servidores e colaboradores devem se comportar?



- como os serviços devem ser prestados aos cidadãos?

Resultado esperado: proposta de valores institucionais.

Atividade 2.6

Nome: (re)definir a visão de futuro.

Responsável: COSET.

Descrição: mostra aonde a instituição quer chegar e traz seus objetivos de longo prazo. É também o que orienta suas ações e aspirações para o futuro. Motiva os servidores, os colaboradores e os líderes a irem além e ajudar o órgão a conquistar grandes realizações. Em resumo, é o que a leva a organização do ponto A ao ponto B. Além disso, a visão de uma instituição também representa:

- uma perspectiva das oportunidades que aquele serviço pode e deseja aproveitar no futuro;
- o direcionamento sobre aonde à organização quer chegar;
- o posicionamento público da organização sobre a meta principal do serviço que presta à sociedade;
- o ponto inicial do planejamento estratégico da organização e o que vai direcionar suas ações em longo prazo conforme a visão;
- as principais características que a diferenciarão das demais futuramente e o que ela agregará de valor à vida dos seus servidores e clientes;
- algo que pode ser revisto de acordo com as projeções de desenvolvimento da organização e que pode ser alterado conforme seu momento, ameaças e possibilidades.

Para definir a visão de sua empresa, os líderes deverão responder a questões como:

- o que esta organização quer ser?
- onde queremos chegar?
- o que pretendemos construir?

Exemplos de visão de futuro: ser a número um do seu ramo de atuação; conquistar espaço internacional por meio da inovação; ser reconhecida mundialmente como uma instituição pioneira em relação aos serviços que presta; estar sempre à frente dos demais.

Resultado esperado: proposta de visão de futuro.

Atividade 2.7

Nome: aprovar a missão, os valores e a visão de futuro.

Responsável: Comitê Estratégico - COEST.

Descrição: aprovar as propostas de missão, valores e visão de futuro construídas pelos membros do Comitê Setorial.

Resultado esperado: aprovação da missão, dos valores e da visão de futuro da instituição.

Atividade 2.8



Nome: preparar material para conduzir as análises estratégicas (questões-chave).

Responsável: ASPLAN.

Descrição: consolidar todas as informações já produzidas (inventário de necessidades, questionários de governança do TCU e do CNJ, direcionadores estratégicos, missão, visão, valores) e preparar os formulários para que o Comitê Setorial possa realizar a análise de cenários e identificar as necessidades de mudança na estratégia e nos processos-chave da instituição.

Resultado esperado: consolidação de todas as informações produzidas nas fases anteriores.

Atividade 2.9

Nome: identificar as necessidades de mudança na estratégia (DE/PARA).

Responsável: COSET.

Descrição: a partir dos direcionadores estratégicos (missão, visão de futuro e valores) e da análise de cenários internas e externas os gestores podem elaborar a agenda de mudança da estratégia. O objetivo dessa ferramenta gerencial é transmitir a toda organização as mudanças que serão necessárias para alcançar a visão de futuro e os objetivos estratégicos pretendidos. Essa ferramenta, portanto, compara a situação vigente estruturas organizacionais, capacidades e processos com a situação almejada para os próximos anos.

Resultado esperado: agenda de mudanças. Modelo PEI 02.02.

Atividade 2.10

Nome: definir a visão ampliada.

Responsável: COSET.

Descrição: a declaração da visão de futuro ampliada fornece uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da visão, como proposta de valor para as partes impactadas, para os processos-chave e para os ativos intangíveis representados por pessoas e tecnologia. Em resumo, o objetivo é ampliar a visão então estabelecida para aprofundar o objetivo pretendido, evidenciando exatamente o que se espera alcançar, e alinhar a estratégia nesse sentido.

Resultado esperado: visão ampliada. Modelo PEI 02.03.

Atividade 2.11

Nome: realizar análise de ambiente externo e interno.

Responsável: COSET.

Descrição: quanto ao ambiente externo, os gestores precisam entender o impacto das tendências macroeconômicas e setoriais sobre a estratégia e os processos de trabalho da organização. Tal análise avalia o ambiente macroeconômico sob o aspecto de crescimento econômico, planos de governo (PPA), diretrizes orçamentárias, regulamentações e expectativas gerais sobre o papel da organização na sociedade. Trata-se da análise de PESTAL, ou seja, a análise abrange os seguintes componentes: Políticos, Econômicos,



Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Por fim, a análise externa exige a avaliação do desempenho dos demais Tribunais Eleitorais em relação aos avanços tecnológicos, a inovação dos serviços e o desempenho alcançado no âmbito nacional (uma boa prática é utilizar os resultados apresentados pelo TCU e pelo CNJ em reação aos levantamentos de governança que são realizados anualmente).

A análise de ambiente interno, por sua vez, abrange o desempenho e as capacidades da organização. Nesta fase, por exemplo, será analisado o desempenho dos indicadores do plano estratégico anterior. Outra ferramenta analítica muito utilizada é a análise da cadeia de valor, disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=11850, que representa a sequência de processos de trabalho necessários para o fornecimento dos produtos e serviços prestados aos cidadãos, sejam eles processos finalísticos, gerenciais ou de apoio. Tal análise ajuda a instituição identificar as atividades que pretende executar de maneira diferente ou com mais eficácia de modo a se tornar mais eficiente.

Resultado esperado:

- Análise de cenário externo (PESTAL). Modelo PEI 02.04.
- Análise da cadeia de valor.

Atividade 2.12

Nome: elaborar matriz de SWOT.

Responsável: COSET.

Descrição: a partir da análise de ambiente externa e interna, os gestores deverão construir a análise de SWOT, a fim de identificar os pontos fortes e fracos (atributos internos), além das oportunidades e das ameaças (atributos externos) que impactam no desempenho organizacional. O quadro SWOT tem por finalidade organizar e resumir todas as informações identificadas de maneira sucinta, o que ajuda a equipe gerencial a compreender as questões-chave a serem abordadas durante o desenvolvimento da estratégia. Por exemplo, os gestores podem explorar os pontos fortes para o aproveitamento de oportunidades e para a prevenção de ameaças, ao mesmo tempo em que se mantêm alertas em relação aos pontos fracos e às ameaças a serem superadas pela estratégia. O cenário de melhor hipótese leva à definição de aspirações organizacionais e o cenário de pior hipótese contribui para a identificação dos principais riscos do negócio que devem ser mitigados.

Resultado esperado: análise de SWOT. Modelo PEI 02.05.

Atividade 2.13

Nome: definir as questões estratégicas.

Responsável: COSET.

Descrição: os gestores deverão informar, de maneira clara e resumida, as questões-chave a serem analisadas e gerenciadas continuamente, para que a estratégia seja executada com sucesso. A lista de questões estratégicas contribui naturalmente para que seja realizada a próxima etapa, ou seja, para declarar a estratégia.

Resultado esperado: proposta de questões estratégicas. Modelo PEI 02.06.



Atividade 2.14

Nome: declarar as direções estratégicas.

Responsável: COSET.

Descrição: os gestores deverão elaborar, de maneira clara e resumida, para cada uma das questões estratégicas uma declaração de direção. Para cada declaração e direção estratégica deverá ser produzido três componentes fundamentais para o subseqüente desenvolvimento de planos detalhados, a saber:

- *objetivos estratégicos:* define os fins específicos a serem atingidos.
- *atividades críticas:* identifica as poucas atividades fundamentais a serem executadas com excelência para a realização do objetivo pretendido. As atividades críticas se transformam em entradas básicas para a elaboração do mapa estratégico e das iniciativas estratégicas.
- *indicadores preliminares:* representa a versão preliminar dos indicadores potenciais a serem usados quando da elaboração do plano estratégico.
- *temas estratégicos:* serão definidos também os temas estratégicos que serão tratados, ou seja, dividir e organizar as questões e diretrizes estratégicas em vários processos distintos de criação de valor para a instituição. Em outras palavras, a maioria dos temas estratégicos são, portanto, combinações verticais de objetivos que se originam na perspectiva dos processos, onde a estratégia é executada. Por sua vez, os temas estratégicos baseados em processos podem conectar-se para cima, com os objetivos relacionados à sociedade, assim como para baixo com os objetivos da perspectiva de recursos (orçamento, aprendizado e crescimento, e tecnologia). Os temas que transpõem as unidades, sejam elas de negócio ou de apoio, reforçam a indispensável abordagem sem fronteiras (integrada), indispensável à execução bem-sucedida da estratégia.

Nesta fase é importante que os gestores se coloquem no lugar do cidadão, a fim de identificar as experiências por eles vividas (pelo cidadão) quando em contato com qualquer dos serviços prestados pela justiça eleitoral e então entender as suas verdadeiras expectativas/necessidades. Outro fator importante é viabilizar a participação de entidades civis no processo de construção do planejamento estratégico. Nesse sentido, geralmente são realizadas pesquisas, entrevistas, audiências públicas com as partes interessadas (advogados, eleitor, partidos políticos etc).

Resultado esperado: proposta de direções estratégicas. Modelo PEI 02.06.

Atividade 2.15

Nome: aprovar as questões e as direções estratégicas.

Responsável: COEST.

Descrição: os membros do comitê estratégico deverão aprovar o rol de questões e direções estratégicas. Esse passo é extremamente importante para dar continuidade à fase seguinte:



planejamento da estratégia, ou seja, como a organização irá alcançar as direções estratégicas pretendidas.

Resultado esperado: aprovação das questões e das direções estratégicas.

Atividade 2.16

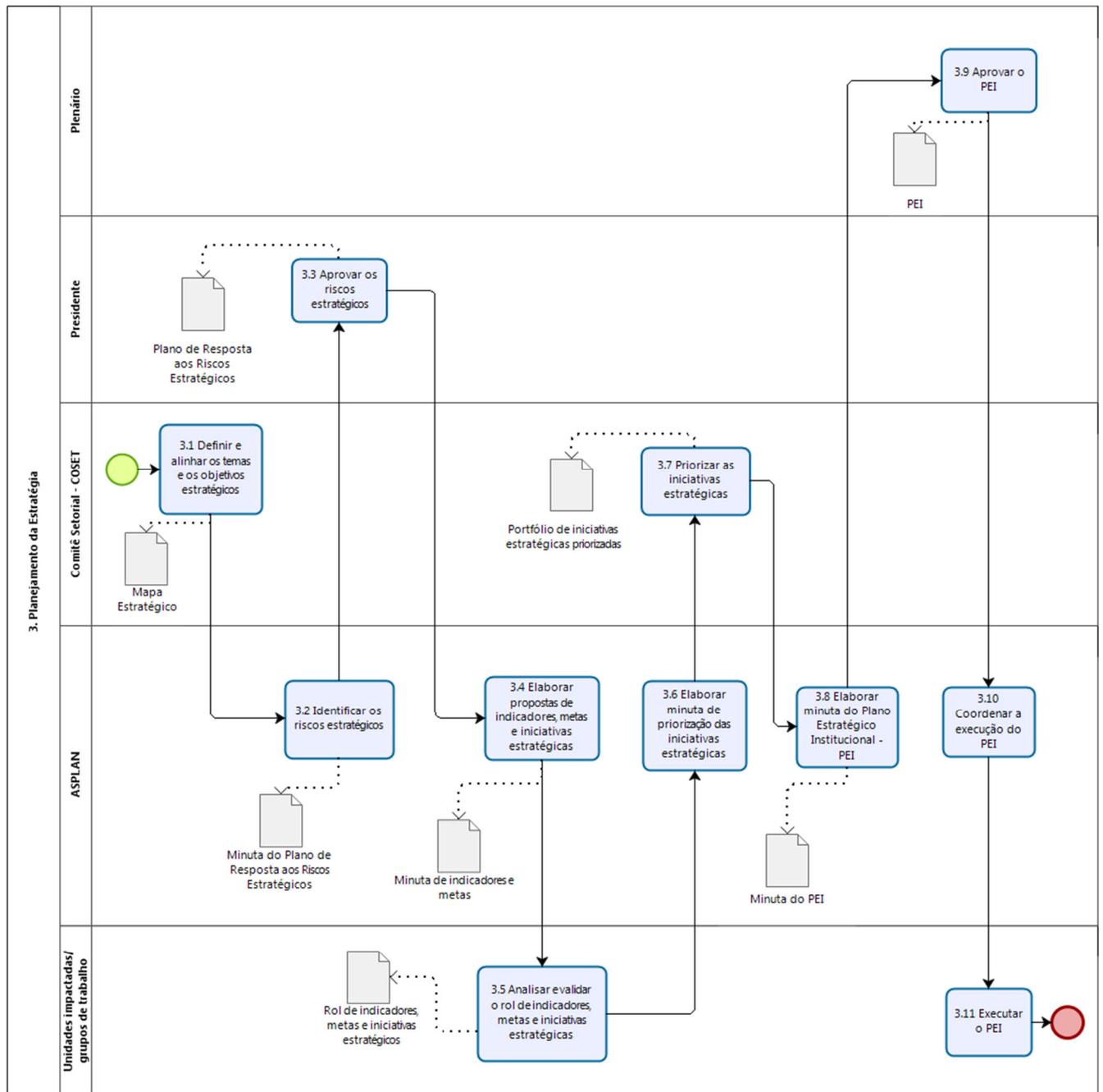
Nome: preparar o material e a metodologia para a fase de planejamento da estratégia.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: preparação do material e definição da metodologia que serão utilizados na fase de planejamento da estratégia. Boas práticas demonstram que a fase seguinte deve ser realizada envolvendo o maior número de pessoas, tanto do 1º quanto do 2º graus de jurisdição, com representantes de todas as áreas. Para tanto, sugere-se que sejam elaborados grupos de trabalho.

Resultado: confecção do material e definição da metodologia de trabalho.

4. ETAPA 3: PLANEJAMENTO DA ESTRATÉGIA



Atividade 3.1

Nome: definir e alinhar os temas e os objetivos estratégicos.

Responsável: COSET.

Descrição: a partir dos temas estratégicos, são definidos os respectivos objetivos das três perspectivas do mapa estratégico: sociedade, processos e recursos. Para cada tema estratégico,



sugere-se a criação de três a quatro objetivos (perpassando as três perspectivas). A pergunta básica para construção do mapa estratégico é “Como expressaremos nossa estratégia?”, cujo papel é traduzir, de maneira clara e integrada (relação de causa e efeito), os objetivos estratégicos do órgão. Ao construir o mapa estratégico baseado em conjuntos de temas estratégicos, os líderes podem planejar separadamente e gerenciar cada um dos elementos-chave da estratégia e, ainda assim, garantir a integração de seus processos de trabalho. Importante destacar que nas perspectivas sociedade e recursos não há necessidade de temas estratégicos, mas os objetivos devem estar alinhados aos temas estabelecidos nas perspectivas de processos, pois eles necessariamente devem alavancar as diretrizes então estabelecidas. Exemplos de temas estratégicos: excelência operacional, parcerias, inovação, qualidade dos serviços prestados, eficiência, meio ambiente.

Resultado: mapa estratégico. Modelo PEI 03.01.

Atividade 3.2

Nome: identificar os riscos estratégicos.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: na análise dos riscos é importante observar os objetivos estratégicos, a matriz de SWOT e os processos de trabalho impactados. Para tanto, utilizar a metodologia de gestão de riscos institucional. Planilha disponível na intranet: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?attachment_id=14550

Resultado: Plano de resposta aos riscos estratégicos.

Atividade 3.3

Nome: aprovar os riscos estratégicos.

Responsável: Presidente.

Descrição: aprovar, por meio de portaria da Presidência, nos termos da política de gestão de riscos institucionais, o Plano de Resposta aos Riscos Estratégicos. Importante: as respostas aos riscos estratégicos deverão ser analisadas na fase de definição das iniciativas estratégicas, pois aquelas poderão integrá-las. Nesta fase, deverá ser utilizada a metodologia de gestão de risco institucional, disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=12690.

Resultado: aprovação do Plano de Resposta aos Riscos Estratégicos.

Atividade 3.4

Nome: elaborar propostas de indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: elaborar material contendo as minutas de indicadores, metas e iniciativas para serem apresentadas aos grupos de trabalho, para que eles possam, em momento oportuno, analisar e validar o conjunto de indicadores, metas e iniciativas estratégicas que irão compor o PEI. Importante destacar que os indicadores e as respectivas metas expressam os objetivos em termos específicos e possibilitam o monitoramento do progresso da organização na



consecução do objetivo estratégico. No tocante às metas, os gestores têm o desafio de conseguir suprir a lacuna de valor apurada (esforço necessário para se sair de onde está para onde se quer chegar) em metas logicamente consistentes para os indicadores das perspectivas de sociedade, processos internos e recursos. Em resumo, as metas serão consistentes se forem capazes de suprir a lacuna de valor e alcançar o resultado esperado na visão de futuro. Por fim, serão propostas as iniciativas, que deverão ser escolhidas de maneira integrada, por tema estratégico. E é essa análise que os grupos de trabalho irão realizar na fase seguinte. Para tanto, o modelo do material deverá contemplar uma metodologia que permita tal análise.

Resultado: minuta de indicadores, metas e iniciativas estratégicos. Modelo PEI 03.02.

Atividade 3.5

Nome: analisar e validar o rol de indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Responsável: grupos de trabalho.

Descrição: realizar evento com grupos de trabalho para que eles possam analisar e validar, em conjunto e de maneira alinhada, o rol de indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Boa prática: fazer grupos de trabalho multidisciplinares, a fim de viabilizar maior integração e alinhamento. Nessa fase também é primordial a participação dos servidores do 1º grau de jurisdição.

Resultado: rol de indicadores, metas e iniciativas estratégicos.

Atividade 3.6

Nome: elaborar minuta de priorização das iniciativas estratégicas.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: elaborar minuta de documento contendo o rol de iniciativas estratégicas e submetê-las ao COSET para priorização. Boa prática: priorizar as iniciativas levando em consideração pelo menos: disponibilidade orçamentária, impacto na estratégia (menor esforço, maior impacto), capacidade de execução, nível de risco, o ano que deverá ser entregue etc. Ao final, o portfólio de iniciativas deverá ser agrupado por ano, considerando o resultado dos critérios supracitados. Essa lista deve conter as iniciativas estratégicas de importância a serem financiadas, geridas e implementadas para impulsionar o desempenho institucional.

Resultado: minuta de priorização das iniciativas estratégicas. Modelo PEI 03.03.

Atividade 3.7

Nome: priorizar as iniciativas estratégicas.

Responsável: COSET.

Descrição: priorização das iniciativas estratégicas de acordo com os critérios estabelecidos no modelo do item 3.6. Boas práticas:

1. realizar reunião com os membros do comitê. Como o rol de iniciativas é geralmente extenso, marcar pelo menos 3 reuniões de 1:30 hora, no máximo, cada.



2. definir com os membros do comitê a nota de corte das iniciativas, pois geralmente trata-se de um rol bastante extenso, não sendo suportado pelo orçamento ou capacidade de execução das unidades impactadas.

Resultado: portfólio de iniciativas estratégicas priorizadas por ano. Modelo PEI 03.03.

Atividade 3.8

Nome: elaborar minuta do PEI.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: consolidar o PEI, de posse de todas as análises feitas e de todos os documentos aprovados. A minuta do PEI deve conter também um anexo com o glossário dos indicadores estratégicos. Para tanto, observar os modelos já elaborados por este Tribunal. Disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=11120.

Resultado: minuta do PEI.

Atividade 3.9

Nome: aprovar o PEI.

Responsável: Plenário.

Descrição: submeter o PEI aos membros da corte, juntamente com a minuta de normativo, para aprovação.

Resultado: aprovação do PEI.

Atividade 3.10

Nome: coordenar a execução do PEI.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: monitorar a execução da estratégia, solicitando das unidades resposta em relação ao cumprimento dos indicadores, metas e iniciativas. Dois fatores fazem dessa fase um desafio. Primeiro, a estratégia está dividida em vários temas estratégicos, permeando diversas unidades de negócio e de apoio. Segundo, os temas estratégicos só produzirão resultados após serem executadas as mudanças necessárias no nível operacional e no nível de processos. Logo, para que a estratégia seja executada com sucesso, exige-se forte liderança no nível estratégico e tático, a fim de obter os recursos necessários e garantir visibilidade, ação e avaliação contínua. Em outras palavras, o apoio do presidente, diretor e secretários é essencial para consecução das estratégias estabelecidas. À ASPLAN, compete apenas a coordenação e o alinhamento de todos esses fatores, como uma unidade de consultoria e apoio à alta gestão. Boa prática: nomear formalmente um responsável político para cada tema estratégico.

Resultado: financiamento, monitoramento e controle do PEI.

Atividade 3.11

Nome: executar o PEI.

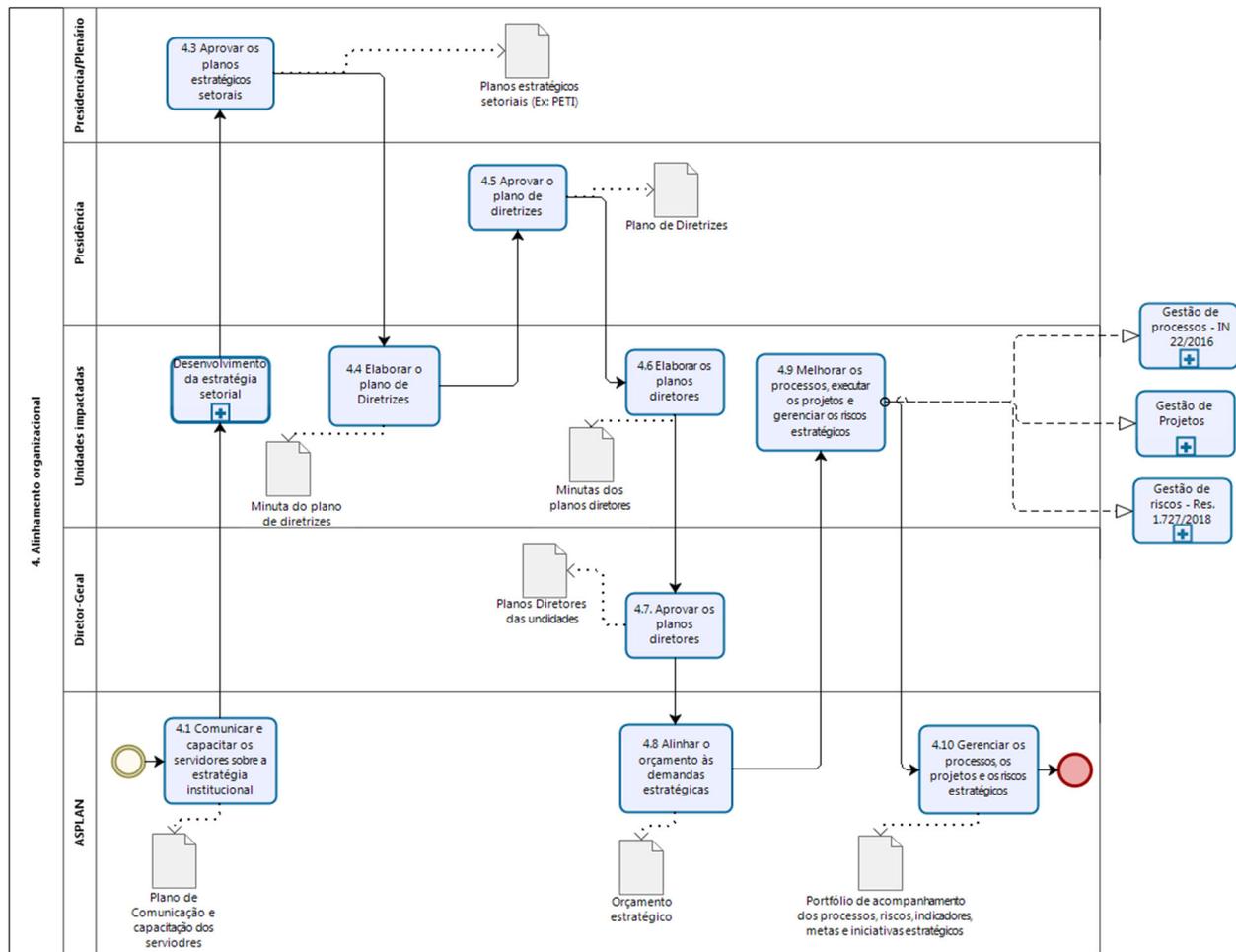


Responsável: ASPLAN.

Descrição: as unidades impactadas deverão instituir em suas rotinas as ações necessárias para medir os indicadores e metas e executar as iniciativas estratégicas sob sua competência. Para tanto, deverão alimentar periodicamente o sistema de gestão da estratégia e participar das reuniões de análise da estratégia com o Comitê Estratégico.

Resultado: execução da estratégia.

5 ETAPA 4: ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL



Atividade 4.1

Nome: comunicar e capacitar os servidores sobre a estratégia institucional.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: alinhar as unidades e os servidores com a estratégia organizacional. Assegurar que todos os servidores compreendam a estratégia e estejam motivados a contribuir para a sua execução. Se os servidores não compreenderem a estratégia e não estiverem motivados para realizá-la, o sucesso da execução da estratégia será altamente improvável. Exemplos: programa formal de comunicação da estratégia, alinhamento dos objetivos das áreas com os objetivos estratégicos, programas de desenvolvimento de competências para realizar as ações estratégicas.

Resultado: plano de comunicação da estratégia e plano de capacitação.



Atividade 4.2

Nome: elaborar ou revisar os planos estratégicos setoriais.

Responsável: unidades impactadas.

Descrição: as unidades impactadas deverão revisar ou elaborar, conforme o caso, os respectivos planejamentos estratégicos setoriais, que deverão estar alinhados ao planejamento estratégico institucional e ao plano de diretrizes. Ver modelo de plano estratégico de TI, disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/wp-content/files/TRE-AC-resolucao-1717-2017_-_Anexo.pdf.

Resultado: minuta dos planos estratégicos setoriais.

Atividade 4.3

Nome: aprovar os planos estratégicos setoriais.

Responsáveis: Presidência ou Plenário, conforme exigências legais.

Descrição: a presidência ou o plenário deverá aprovar os planos estratégicos setoriais apresentados pelas respectivas unidades.

Resultado: planos estratégicos setoriais.

Atividade 4.4

Nome: elaborar o plano de diretrizes.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: o plano de diretrizes também consiste num instrumento de alinhamento institucional. Seu papel principal é direcionar a alta gestão no processo de consecução, alinhamento e desdobramento da estratégia no nível tático, a fim de alcançar a Missão, a Visão de Futuro e os Valores estabelecidos no PEI. Nesse sentido, cada unidade, devidamente alinhada com a estratégica estabelecida, deverá identificar as ações que deverão desenvolver para contribuir com a consecução dos objetivos estratégicos durante o biênio de cada presidente. Modelo disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/wp-content/files/TRE-AC_PlanodeDiretrizes_2017_2019_verso_1.5.pdf

Resultado: minuta do plano de diretrizes.

Atividade 4.5

Nome: aprovar o plano de diretrizes.

Responsável: Presidente.

Descrição: o presidente do TRE-AC aprovará, por portaria, o plano de diretrizes do respectivo biênio.

Resultado: plano de diretrizes.

Atividade 4.6

Nome: elaborar os planos diretores.



Responsável: unidades impactadas.

Descrição: o plano diretor consiste num instrumento de desdobramento da estratégia para o nível operacional, que contempla diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos (RH, TI, contratações, capacitações) e processos que visam atender às necessidades institucionais de cada área. Além disso, trata-se de uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão, correspondendo à contribuição das respectivas unidades para a melhoria do desempenho institucional. Para sua elaboração, devem ser observados os objetivos e metas existentes nos planos estratégicos institucional e Setorial, no plano de diretrizes e nas demandas interna de cada setor.

O referido plano é composto pelas seguintes peças:

- plano de contratações;
- plano de capacitação;
- plano de soluções de TI;
- ranking do portfólio de iniciativas;

Modelo do Plano Diretor de TI disponível em: http://intranet.tre-ac.gov.br/intranet/?page_id=13385

Resultado: minuta do plano diretor.

Atividade 4.7

Nome: aprovar os planos diretores.

Responsável: Diretor-Geral.

Descrição: aprovar, por portaria da Diretoria-Geral, os planos diretores apresentados pelas respectivas áreas de negócio e de apoio.

Resultado: planos diretores aprovados.

Atividade 4.8

Nome: alinhar o orçamento às demandas estratégicas.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: o portfólio de iniciativas estratégicas precisa contar com a certeza da disponibilidade de recursos – pessoas e financeiro. Quanto a estes, a organização deve viabilizar a previsão dos recursos nas respectivas propostas orçamentárias. Esse alinhamento é essencial para garantir a execução das iniciativas estratégicas com impacto no orçamento institucional. Essa previsão consta do processo de trabalho de construção da proposta orçamentária.

Resultado: orçamento estratégico.

Atividade 4.9

Nome: melhorar os processos, executar os projetos e gerenciar os riscos estratégicos.

Responsáveis: unidades impactadas.



Descrição: as unidades impactadas deverão incluir em sua rotina a execução e a gestão de processos de projetos e de riscos estratégicos. Trata-se do nível tático-operacional da estratégica, essencial para sua consecução.

Resultado: melhoria dos processos, execução dos projetos e monitoramento dos riscos estratégicos.

Atividade 4.10

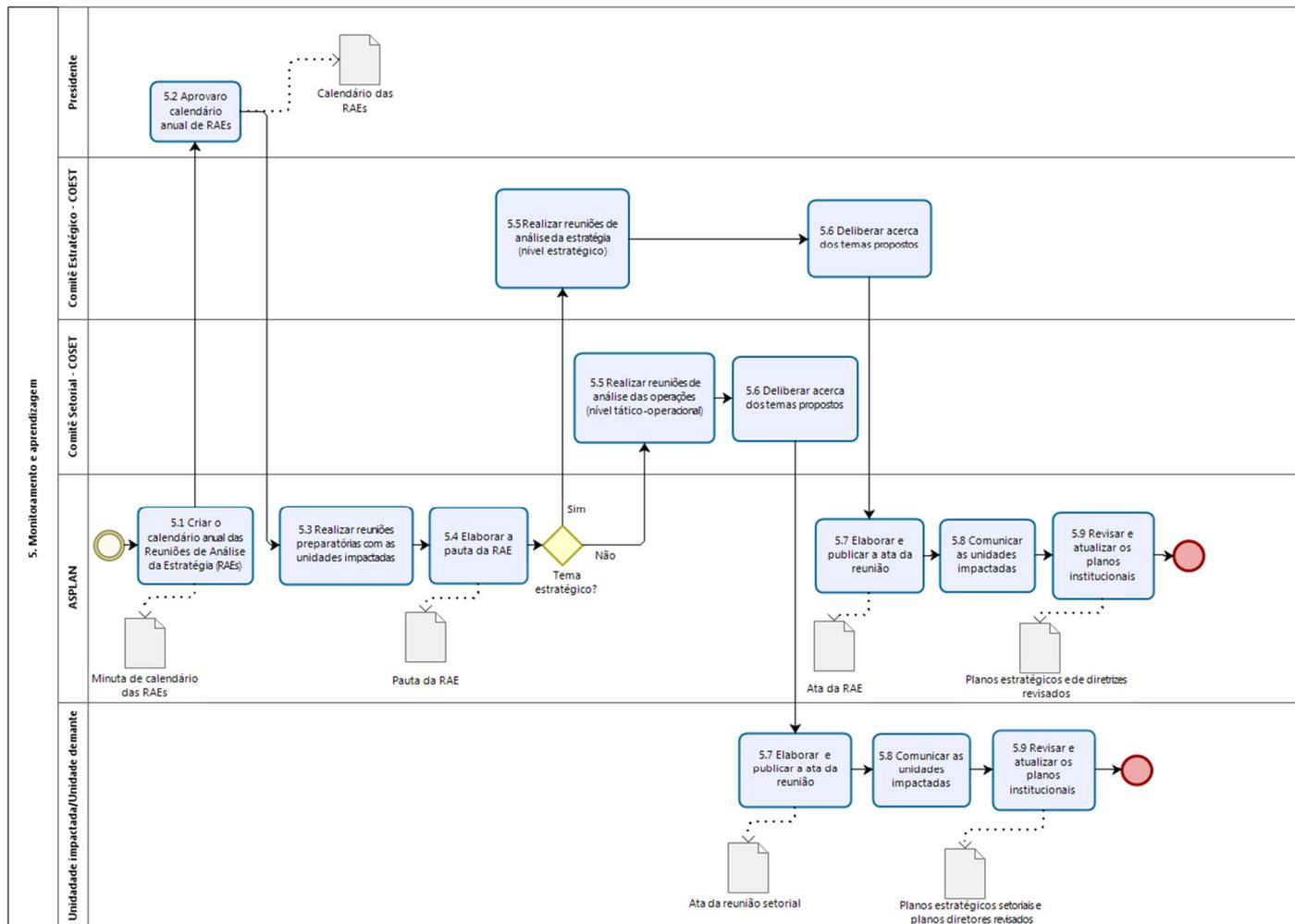
Nome: gerenciar os processos, os projetos e os riscos estratégicos.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: viabilizar que os processos, projetos e os riscos estratégicos sejam implementados pelas áreas responsáveis. Para tanto, deve encaminhar as demandas para os responsáveis pela sua execução e acompanhar, periodicamente, o andamento de cada uma das demandas. Boa prática: realizar reuniões setoriais, individualmente, com os responsáveis pelos indicadores, metas, iniciativas, riscos e processos estratégicos. Nessa fase é importante também estabelecer uma ferramenta de gestão para que as unidades impactadas prestem as informações necessárias à gestão das demandas consideradas estratégicas.

Resultado: monitoramento e gestão dos processos, projetos e riscos estratégicos.

6 ETAPA 5: MONITORAMENTO E APREDIZAGEM



Atividade 5.1

Nome: criar o calendário de reuniões estratégicas anuais.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: elaborar a minuta do calendário anual das reuniões de análise da estratégia (RAEs) e submeter à presidência para aprovação.

Resultado: minuta calendário das RAEs.

Atividade 5.2

Nome: aprovar o calendário anual de RAEs.

Responsável: Presidente.



Descrição: aprovar o calendário anual de reuniões de análise da estratégia e comunicar as unidades impactadas.

Resultado: calendário anual de RAEs.

Atividade 5.3

Nome: realizar reuniões preparatórias com as unidades impactadas.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: reunir previamente com as unidades impactadas para que elas informem o andamento dos indicadores, metas, projetos, processos, riscos estratégicos e registrem as principais demandas estratégicas para que sejam avaliadas pela Assessoria de Planejamento e incluídas na pauta da RAE para deliberação pelo COEST.

Resultado: reuniões preparatórias

Atividade 5.4

Nome: elaborar a pauta da RAE.

Responsável: ASPLAN.

Descrição: elaborar a pauta da RAE a partir das demandas apresentadas pelas unidades impactadas e encaminhá-la aos membros do COEST, para conhecimento e validação.

Resultado: pauta da RAE.

Atividade 5.5

Nome: realizar reuniões de análise da estratégia ou de análise das operações.

Responsáveis: COSET ou COEST, conforme a competência.

Descrição: apresentar os temas para deliberação dos comitês institucionais. Se o tema for estratégico, deverá ser deliberado pelo Comitê estratégico (COEST). Do contrário, tratando-se de tema tático-operacional (COSET), as demandas deverão, oportunamente, serem submetidas ao Comitê Setorial. Tal avaliação será feita pela ASPLAN.

Resultados: deliberações estratégicas e tático-operacionais.

Atividade 5.6

Nome: deliberar acerca dos temas propostos.

Responsáveis: COEST ou COSET, conforme o caso.

Descrição: o COEST e o COSET deverão deliberar, em reuniões ordinárias ou extraordinárias, previamente convocadas, acerca dos temas propostos pelas unidades impactadas. Deverão participar da reunião, como convidados, os titulares das áreas (ou os respectivos substitutos), a fim de apresentarem as suas respectivas demandas aos referidos comitês. Os titulares das unidades convocadas não terão direito a voto nas deliberações.

Resultado: deliberações do COEST e do COSET, conforme o tema proposto.



Atividade 5.7

Nome: elaborar e publicar a ata da RAE e da reunião setorial.

Responsáveis: ASPLAN e unidade demandante.

Descrição: a ata da RAE será elaborada pela Assessoria de planejamento, disponibilizada no SEI, para assinatura dos participantes, e publicada na intranet e na internet. Por sua vez, a ata das reuniões tático-operacionais será elaborada pelo titular da unidade demandante, que deverão ser inseridas no SEI para assinatura e, posteriormente, publicada na intranet.

Resultado: atas das reuniões estratégicas e tático-operacionais.

Atividade 5.8

Nome: comunicar as unidades impactadas.

Responsáveis: ASPLAN e unidade demandante.

Descrição: as deliberações tomadas pelos comitês estratégico e setorial deverão ser encaminhadas via SEI às unidades impactadas para conhecimento e providências a seu cargo. A comunicação é extremamente importante para viabilizar a atualização e a consecução das deliberações proferidas nas reuniões. Compete à ASPLAN a comunicação das deliberações do COEST. Já as deliberações do COSET serão comunicadas às unidades impactadas pela unidade demandando da reunião tático-operacional.

Resultado: comunicação das deliberações das RAEs e das reuniões setoriais.

Atividade 5.9

Nome: revisar e atualizar os planos institucionais.

Responsáveis: ASPLAN e unidade demandante.

Descrição: após a reunião do COEST, a ASPLAN deverá revisar os planos estratégicos e o plano de diretrizes incluindo as alterações provenientes da RAE. Quando se tratar das reuniões do COSET, caberá as respectivas unidades, de acordo com a sua competência, revisar os planos estratégicos setoriais e os planos diretores, a fim de mantê-los atualizados e alinhados com a estratégia institucional.

Resultado: planos institucionais revisados e atualizados.



7. CODIFICAÇÃO DOS MODELOS

Todos os modelos de documentos (formulários, check-list, etc.) receberão um código de forma que se possa identificar a sua origem dentro do Manual do Processo ao qual o mesmo pertence.

A identificação dos modelos permite que se archive ou disponibilize todos os modelos utilizados nos processos do Tribunal em um só local ou pasta, facilitando a pesquisa e impedindo que se crie modelos distintos para finalidade idêntica.

A codificação é feita obedecendo-se ao seguinte padrão: **ABC-01.01**, onde:

- . As três primeiras letras maiúsculas correspondem ao código definido com base nas iniciais ou nome do processo de trabalho que consta do Manual;
- . Os dois primeiros números correspondem ao código definido (número sequencial) para cada processo/fluxograma dentro do Manual;
- . Os dois últimos números correspondem ao código (número sequencial) definido para cada modelo do Manual.

Exemplo:

PEI-01.02

Refere-se ao Modelo 02 do Processo 01, utilizado no Manual do Planejamento Estratégico Institucional.



3. ANEXOS

Modelo PEI 01.01 – Diretrizes do PEI

[DIRETRIZES PARA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2020]

- 1) Alinhamento à Estratégia do Poder Judiciário, mediante participação na Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário (Portaria CNJ nº 138/2013), e à Estratégia da Justiça Eleitoral, mediante participação na Rede de Governança da Justiça Eleitoral (Portaria TSE nº 283/2014);
- 2) Realização de Diagnóstico da Estratégia, a fim de rever o cenário em que está inserida a Justiça Eleitoral no Acre. Para tanto, deverão ser consultados os clientes internos e externos;
- 3) Revisão da missão e dos atributos de valor do planejamento estratégico em vigor;
- 4) Revisão da visão de futuro em 2014 para estabelecimento da visão de futuro pretendida para 2020;
- 5) Adoção dos macrodesafios (equivalentes aos objetivos estratégicos), aprovados no VII Encontro Nacional do Poder Judiciário, que orientarão a identificação de iniciativas e formulação de indicadores de resultado;
- 6) Priorização dos macrodesafios no período do planejamento estratégico: 2015 a 2020;
- 7) Envolvimento amplo de dirigentes e representantes das áreas técnicas da Secretaria do TRE na definição de iniciativas e indicadores de resultado;
- 8) Vinculação das iniciativas com a melhoria dos Macroprocessos da Justiça Eleitoral no Acre, adotando-se a seguinte classificação:
 - a) Finalísticas: iniciativas voltadas para melhoria dos macroprocessos finalísticos;
 - b) De Apoio: iniciativas voltadas para melhoria dos processos gerenciais e de apoio;
- 9) Categorização dos indicadores de resultados de modo a garantir uma mensuração mais adequada do alcance dos macrodesafios, adotando-se a seguinte classificação:
 - a) Estratégicos: indicadores para mensuração do alcance do macrodesafio, adotando-se no máximo 2 por macrodesafio;
 - b) De Apoio: indicadores para mensuração do desempenho de processos relacionados aos macrodesafios, adotando-se tantos quanto forem necessários às atividades de monitoramento de desempenho de processos;
- 10) Instituição de plano de metas bianuais: 2015-2016, 2017-2018, 2019-2020;
- 11) Integração de indicadores de resultado associados ao planejamento estratégico, às metas nacionais do Judiciário e ao Justiça em Números;
- 12) Desdobramento do planejamento estratégico em projetos e ações mediante estabelecimento dos planejamentos setoriais: planejamento orçamentário, planejamento estratégico de TIC, plano diretor de TIC, direcionamento estratégico da Corregedoria, planejamento integrado de eleição (PIE), planejamento de aquisições, plano bianual de capacitação, dentre outros.
- 13) Comunicação ampla do processo de revisão do planejamento estratégico entre todos os servidores da Justiça Eleitoral do Acre.]



Modelo PEI 02.01 – Inventário de Necessidades

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTA	ANÁLISE DAS RESPOSTAS	NECESSIDADES DE MELHORIA
Os objetivos estratégicos foram alcançados?	[sim] [não]	[por que não foram executados, alcançados e/ou atendidos? que fatores intervenientes contribuíram para o não cumprimento? os desafios estabelecidos foram realistas e adequados?]	[descrever aqui as necessidades identificadas a partir das análises das respostas]
As ações planejadas foram executadas?			
As metas foram alcançadas			
As necessidades foram atendidas?			

Modelo PEI 02.02 - Agenda de Mudanças



DE (Passado)	Foco	PARA (futuro)
Serviços defasados	Na missão	Inovação tecnológica
Crises táticas e operacionais	Nos gestores	Diálogo sobre a estratégia a longo prazos
Resistência e incompreensão	Em sistemas de qualidade	Motivação dos líderes e servidores
Infraestrutura defasada	Em infraestrutura-física	Infraestrutura reformada, moderna e objetiva
Processos de trabalho manuais	Nos processos de trabalho	Processos de trabalho padronizados e automatizados
Liderança de cima para baixo	Na liderança e na gestão do conhecimento	Identificação, desenvolvimento e capacitação dos líderes
Servidores orientados para trabalhos e tarefas locais	Nas pessoas	Servidores ligados à estratégia
Processos de RH ineficazes e ineficientes	Nos processos de RH	Processos de RH altamente eficazes e eficientes
Sistemas de TI antiquados e desconexos	Em infraestrutura de TI	Sistemas de TI integrados, para aprimorar a missão; ferramentas de produtividade



Modelo PEI 02.03 – Visão de futuro ampliada

[Fornece uma imagem abrangente dos fatores capacitantes da consecução da Visão de futuro, como proposta de valor para os clientes, para os processos-chave e para os ativos intangíveis representados por pessoas e tecnológicas. Em outras palavras, o que é preciso fazer para alcançar a Visão de Futuro dentro de cada perspectiva. Força a profundidade de pensamento sobre a praticidade e o significado da visão desejada. Em outras palavras, traduz a Visão de maneira mais concreta e prática. Observação: iniciar a descrição da visão ampliada da perspectiva aprendizado para a sociedade, ou seja, de baixo para cima.]

VISÃO DE FUTURO: ser reconhecido como uma justiça célere, efetiva e segura na gestão do processo eleitoral	
VISÃO DE FUTURO AMPLIADA	
Perspectiva Sociedade: O que iremos oferecer aos nossos clientes (melhoria dos serviços, inovação, experiência de satisfação)?	A fim de proporcionar serviços inovadores e de qualidade aos nossos clientes, gerando uma experiência de satisfação.  3º passo
Perspectiva Processos: O que melhoraremos nos nossos processos para conseguirmos executar a estratégia (melhoria, criação de novos processos, evitar retrabalho)?	Para executar de maneira célere, segura e efetiva os processos de trabalho considerados estratégicos  2º passo
Perspectiva Aprendizado e Crescimento (Recursos): O que deve ser melhorado nos nossos recursos, afim de criar condições para alcançarmos nossa Visão de Futuro (capacitação, disponibilidade orçamentária, sistemas de TI)?	Capacitar nosso pessoal, desenvolver novas tecnologias e gerir nossos custos  1º passo



Modelo PEI 02.04 – Análise de cenário externo: PESTAL

[A quanto ao ambiente externo, os gestores precisam entender o impacto das tendências macroeconômicas e setoriais sobre a estratégia e os processos de trabalho da organização. Tal análise avalia o ambiente macroeconômico sob o aspecto de crescimento econômico, planos de governo (PPA), diretrizes orçamentárias, regulamentações e expectativas gerais sobre o papel da organização na sociedade. Trata-se da análise de PESTAL, ou seja, a análise abrange os seguintes componentes: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Por fim, a análise externa exige a avaliação do desempenho dos demais Tribunais Eleitorais em relação aos avanços tecnológicos, a inovação dos serviços e o desempenho alcançado no âmbito nacional (uma boa prática é utilizar os resultados apresentados pelo TCU e pelo CNJ em reação aos levantamentos de governança que são realizados anualmente).

Análise	Eventos (exemplos. Podem ser alterados)	Impacto na Justiça Eleitoral
POLÍTICA	Estrutura legal Proteção à produção de ativos Parceiros Mudanças de governos no Brasil e no mundo Mudanças nas legislações constitucionais e infraconstitucionais Índice de corrupção Confiança	
ECONÔMICA	Sistema econômico no país Intervenção do governo na economia Estabilidade monetária do país Qualificação e distribuição da força de trabalho	
SOCIAL	Demografia Público-alvo da Justiça Eleitoral: classe, nível de escolaridade, idade Fatores culturais (saúde, consciência ambiental e política, educação) Ouvidoria Carta de serviços	
TECNOLÓGICA	Desenvolvimento tecnológico recente Impacto da tecnologia sobre os serviços prestados Impacto financeiro dos avanços tecnológicos Impacto dos avanços tecnológicos na cadeia de valor da Justiça Eleitoral Taxa de difusão tecnológica	
AMBIENTAL	Consciência ambiental Produção de resíduos sólidos Agenda ambiental do setor público Descarte de resíduos líquidos Consumo de energia Reciclagem Consumo de água limpa Total de pegadas ambientais	
LEGAL	Legislação que impacta no serviço público Responsabilidade fiscal Legislação orçamentária Legislação de pessoal Planos de cargos e salários Benefícios obrigatórios aos servidores Regulamentação de acesso à informação	

**Modelo PEI 02.05 – Matriz de SWOT**

[Depois da execução das análises externa e interna, os participantes do planejamento estratégico conduzem uma análise SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças). Essa matriz ajuda a equipe gerencial a compreender as questões-chave a serem abordadas durante o desenvolvimento da estratégia.

- Cenário de pior hipótese: contribui para a identificação dos principais riscos do negócio de devem ser mitigados.
- Cenário de melhor hipótese: leva à definição das aspirações organizacionais].

Análise de Cenários internos e externos: na busca dos objetivos SWOT				
Perspectivas do Mapa estratégico	Pontos fortes [atributos internos favoráveis à realização da visão organizacional]	Pontos fracos [atributos internos desfavoráveis à realização da visão organizacional]	Oportunidades [atributos externos favoráveis à realização da visão organizacional]	Ameaças [atributos externos desfavoráveis à realização da visão organizacional]
Sociedade	[Quais são os atuais pontos fortes da nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes e da sociedade?]	[Quais são os atuais pontos fracos da nossa proposta de valor, conforme a percepção dos clientes e da sociedade?]	[Quais as oportunidades para inovar e melhorar os serviços prestados à sociedade, conforme a percepção dos clientes e suas exigências?]	[Quais as ameaças impostas pelos cenários, políticos, econômicos, sociais, ambientais e pelos próprios clientes?]
Processos	[Quais são os pontos fortes dos nossos processos de trabalho. Onde podemos superar?]	[Quais são os pontos fracos dos nossos processos internos e da cadeia de valor?]	[Quais são as oportunidades de melhoria dos processos internos para aproveitar outras oportunidades?]	[Quais as ameaças decorrentes de pontos fracos para os processos de trabalho?]
Aprendizado e crescimento (recursos)	[Quais os pontos fortes em pessoal, cultura, competências essenciais, capacidades estratégicas, tecnologia?]	[Quais os pontos fracos em pessoal, cultura, competências essenciais, capacidades estratégicas, tecnologia?]	[Quais as oportunidades de desenvolver a cultura, as competências, as capacidades e as tecnologias necessárias para realização das prioridades estratégicas?]	[Quais as ameaças e os riscos à execução da estratégia, em consequência de deficiências nas capacidades de nosso pessoal, estrutura, competências, tecnologias e cultura?]

Matriz de SWOT do TRE-MA

ANÁLISE DE CENÁRIOS

Na busca dos Objetivos

Ajuda

Atrapalha

Origem do Fator		ANÁLISE DE CENÁRIOS	
		<i>Ajuda</i>	<i>Atrapalha</i>
Interna (organização)	FORÇAS <ol style="list-style-type: none">1. Capilaridade que permite um atendimento próximo ao cidadão2. Disponibilização de canal de comunicação a toda a população (ouvidoria e carta de serviços)3. Qualidade/agilidade na realização das eleições4. Recursos/infraestrutura tecnológicos disponíveis5. Terceirização de atividades6. Competência/capacitação dos servidores7. Orgulho institucional/comprometimento8. Capacidade de inovação9. Benefícios oferecidos ao servidor10. Núcleo de Ensino à Distância (NEAD) e multiplicação do conhecimento	FRAQUEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Comunicação insuficiente/deficitária2. Infraestrutura inadequada em 27% dos cartórios eleitorais3. Mudança frequente da gestão4. Morosidade/burocracia nos processos5. Custo crescente da Justiça Eleitoral6. Inexistência de políticas nacionais7. Baixa integração entre TSE, TREs e Zonas Eleitorais8. Baixa divulgação/disponibilização de informações e conhecimentos relevantes (gestão do conhecimento)9. Eleição dos membros para a composição do TRE sem critérios públicos de seleção (transparência deficiente)10. Carência de servidores (principalmente nos cartórios)11. Alta rotatividade de juízes e funcionários das Zonas12. Gestão por competências deficiente (falta de reconhecimento e valorização dos servidores)14. Falta de reconhecimento dos mesários	
	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Credibilidade perante a sociedade (nacional e internacionalmente)2. Socializar o processo eleitoral e as atividades do TRE (reforçar atuação na conscientização política do cidadão e atuar na preparação de candidatos e partidos)3. Utilizar biometria como marketing institucional4. Ambiente favorável à formação de parcerias5. Possibilidade de inovar o processo eleitoral, otimizando recursos6. Atuação do CNJ para integração/melhoria do Judiciário7. Atualização da legislação eleitoral e Reforma Política8. Inovações tecnológicas9. Ensino a distância para capacitar sociedade (eleitores, candidatos, partidos e mesários)	AMEAÇAS <ol style="list-style-type: none">1. Baixo conhecimento da sociedade quanto à atuação da Justiça Eleitoral (imagem negativa devido à aparente sazonalidade dos seus trabalhos)2. Baixo nível de consciência política da sociedade3. Ingerência política4. Participação mínima da Justiça Eleitoral na discussão das alterações legislativas (legislação eleitoral com lacunas e alterações prejudiciais à atuação da Justiça Eleitoral)5. Falta de parametrização entre as decisões dos TREs e TSE6. Tentativa de invasão dos sistemas e banco de dados7. Inexistência de quadro próprio de magistrados	



Modelo PEI 02.06 – Questões e declarações estratégicas

[Os gestores deverão informar, de maneira clara e resumida, as questões-chave a serem analisadas e gerenciadas continuamente, para que a estratégia seja executada com sucesso. A lista de questões estratégicas contribuiu naturalmente para que seja realizada a próxima etapa, ou seja, para declarar a estratégia].

Importante: para análise das questões estratégicas é importante utilizar os resultados da análise PESTAL, da matriz de SWOT e da análise da estratégia anterior.

É a partir da definição das questões estratégicas que se elabora o mapa estratégico e, depois, operacionaliza a estratégia por meio de um Balanced Scorecard de objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Perspectivas	Questões estratégicas (Exemplos)	Declarações de direção estratégica	Objetivo estratégico	Atividades críticas	Indicadores preliminares	Tema Estratégico
Sociedade	[1. Clientes - Qual o nosso públicos-alvo? - Qual a principal faixa etária dos nossos clientes?]					
	[2. Melhoria dos serviços e inovação - Quais são os objetivos de crescimento/lacuna de valores? - Como melhorar os serviços prestados aos clientes?]					
Processos Internos	[3. Comunicação - Qual a estratégia de comunicação institucional? - Como alcançar o reconhecimento no âmbito da Justiça Eleitoral?]					
	[4. Serviços e Contratações O que fazer para contratar de maneira célere e efetiva os serviços e materiais? - O que fazer para não gerar descontinuidade nas contratações de serviços permanentes?]					
	[5. Experiência de serviços - Em quais lugares deveremos oferecer serviços da Justiça Eleitoral (capilaridade e inovação)? - Como transformar o contato com a Justiça Eleitoral em uma experiência agradável para o cidadão?]	[Continuaremos a melhorar a infraestrutura dos nossos prédios, para prestar atendimento em ambientes que sejam agradáveis e acolhedores. Identificaremos qual a faixa etária predominante dos nossos clientes, a fim de entender seus anseios e treinaremos nossos servidores para oferecer um atendimento adequado e eficiente.]	[Oferecer experiência serviço de qualidade, por meio de atendimento conveniente, apresentação atrativa e pessoal profissional.]	[1. Oferecer ambiente de atendimento agradável (com ar condicionado, layout adequado, cadeiras confortáveis, servidores com vestimentas uniformizadas); 2. Contratar serviços de digitadores profissionais, com experiência em atendimento ao público; 4. Aumentar a velocidade e a qualidade dos serviços prestados (cidadão aguardar	[De resultado: Classificação da experiência de atendimento. Direcionador: feedback das pessoas que receberam atendimento.]	Infraestrutura física Melhoria da gestão de pessoas



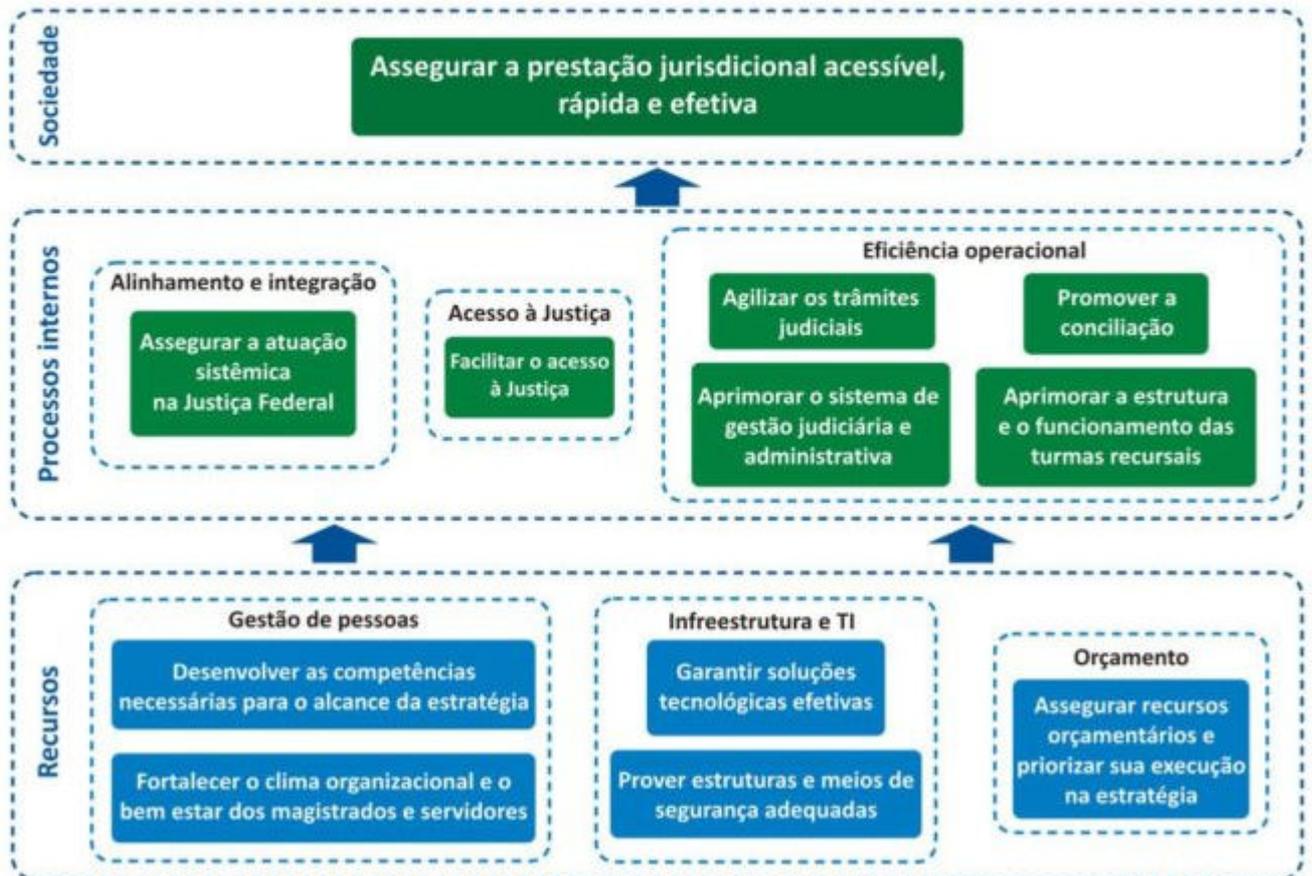
				o mínimo para ser atendido).]		
Aprendizado e Crescimento (Recursos)	[6. Organização e pessoas - Quais são nossos cargos estratégicos e as competências necessárias para exercê-lo? - Como reter nossos servidores? - Como selecionar melhor nossos servidores?]					

Modelo PEI 03.01 – Mapa Estratégico

Mapa Estratégico da Justiça Federal 2010 - 2014

Missão: Garantir à sociedade uma prestação jurisdicional acessível, rápida e efetiva

Visão: Consolidar-se, perante a sociedade, como modelo de efetividade, transparência e segurança jurídica





Modelo PEI 03.02 – Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

Perspectivas	Objetivo estratégico	Indicador	Meta (alvo)	Iniciativas
Sociedade				
Processos Internos				
Aprendizado e Crescimento (Recursos)				



Modelo PEI 03.03 – Priorização das iniciativas estratégicas

Id	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Pont. da Iniciativa / Macrodesafio	Impacto das Iniciativas nos Macrodesafios										C1 - Orçamento (notas de 0 a 3)	C2 - Impacto no alcance do Macrodesafio a que está atrelado (0 a 3)	C3 - Urgência (0 a 3)	C4 - Capacidade e de realização/ execução (de 0 a 3)	Total (a nota de corte será 1,5)	Unidade Responsável	Anos						Há impacto orçamentário?	Qual a previsão orçamentária por ano?	
			2	3	3	4	3	0	3	0	2	5							2015	2016	2017	2018	2019	2020			
1	Melhorar a conexão dos Fóruns Eleitorais à rede mundial de computadores (velocidade, estabilidade, backup, disponibilidade)	7				2	2						3	3	3	3	2,5	STI	x							Sim	200 mil
2	Recadastramento biométrico ordinário	7	2		3							2	1	3	3	2,333333	CRE		x							Sim	1 milhão
3	Melhorar o Sistema de Acompanhamento Processual (SADP) no âmbito do 1º e 2º grau de jurisdição	9		3		3						3	0	3	3	2,25	SEJUD, CRE E STI			x	x					Não	
4	Plano de mídia institucional, incluindo a rede	5					3					2	0	3	3	2,25	ASCOM				x					Não	
5	Contratar serviço de psiquiatria e psicologia	4				1					3		3	3	2	2,25	COGEP							x	x	Sim	

LEGENDAS

Impacto das Iniciativas nos Macrodesafios	
3	Alto Impacto
2	Médio Impacto
1	Baixo Impacto

Nota de Corte da Iniciativa Estratégica	
<1,8	Não Estratégica
≥1,8	Estratégica

Observações:
 1. A pontuação, por critério, de cada iniciativa foi totalizada através da seguinte fórmula:
 Total = [(C1 x 3) + (C2 x 4) + (C3 x 3) + (C4 x 2)] ÷ 12.
 2. O score máximo passível de ser alcançado equivale a 3 (três)
 3. Em caso de empate, mesmo com o peso, deverá ser observada a pontuação da iniciativa em relação aos macrodesafios que ela impacta

Grau de importância dos macrodesafios e das iniciativas estratégicas	
Macrodessafios prioritários. Considerou-se os macrodesafios que receberam nota maior ou igual a 36 (60% de 60)	
Iniciativas prioritárias. Considerou-se as iniciativas que receberam nota maior ou igual a 7 (60% de 12).	



Tribunal Regional Eleitoral do Acre
Unidade gestora do Processo: Assessoria de Planejamento, Estratégia e Gestão
Telefone: (68) 3212 4419
E-mail: asplan@tre-ac.jus.br