

# RELATÓRIO

## Cenários Externo e Interno

### Planejamento Estratégico

#### (2021-2026)



Parceria:



Coordenadoria de Planejamento de  
Estratégia e Gestão - COPEG

05/05/2021

## **1. APRESENTAÇÃO**

Em alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) prossegue com os trabalhos de formulação do próximo ciclo do seu Planejamento Estratégico.

Após o levantamento de expectativas e necessidades dos *stakeholders* (partes interessadas) do Órgão, com a aplicação de pesquisas aos públicos externo e interno, foi realizada Oficina entre os dias 26 e 28/04/2021, com a participação de cerca de 50 gestores.

Na ocasião, foram obtidas contribuições para a definição de missão, visão, valores e atributos, bem assim para o levantamento de fatores externos e internos que influenciam ou poderão influenciar a atuação estratégica do Órgão nos próximos 6 (seis) anos.

Este relatório organiza os registros da 1ª Oficina - Análise de Cenários Externo e Interno, mediante avaliação crítica, consolidação e priorização das informações dela decorrentes.

## **2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL**

### **2.1. Propósito institucional**

O propósito central da organização é a razão de sua existência, servindo como bússola para nortear seus integrantes, delimitando sua área de atuação corporativa, ou seja, é o escopo da organização.

O Tribunal Regional Eleitoral da Bahia integra a Justiça Eleitoral brasileira e é um órgão público de jurisdição especializada que trabalha para garantir o respeito à soberania popular e à cidadania, mediante organização do processo eleitoral (alistamento eleitoral, votação, apuração dos votos, diplomação dos eleitos, etc.), nos termos dos arts. 14; 92, V; e 118 da Constituição Federal.

### **2.2 Missão**

#### **2.2.1 Alinhamento conceitual**

Ao propósito organizacional soma-se a definição da missão, a qual deve envolver a Alta Direção, por definir até onde a organização se compromete e pretende avançar em sua atuação perante a sociedade. O que diferencia o propósito da missão é que, nesta última, tem-se uma declaração em que não só está expresso o seu negócio, mas a comunicação clara e objetiva dos compromissos organizacionais perante os seus *stakeholders*.

É a missão que normalmente é informada, disseminada, debatida e pretende-se que seja

internalizada por todos que estão no ecossistema da organização.

"Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa". (Peter Drucker)

### 2.2.2 Análise crítica da missão

Até 2015, a missão do TRE-BA era *Garantir a legitimidade do processo eleitoral*. Para o ciclo vigente (2016-2021), a missão ficou assim descrita: *Garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia*. No primeiro dia da Oficina, houve reflexão sobre a missão atual, obtendo-se as seguintes contribuições para o ciclo 2021-2026:

- Ampliar a missão além do foco no processo eleitoral, fortalecendo o papel do TRE no âmbito da promoção da Cidadania e da Democracia, enfatizando a consciência política da população;
- Manter a missão atual, invertendo a ordem para: Garantir o livre exercício dos direitos de votar e ser votado, por meio da legitimidade do processo eleitoral, fortalecendo a Democracia;
- Transparência, informação e cultura social;
- Incluir na missão os termos segurança e transparência, por serem os aspectos mais sensíveis à sociedade;
- Refletir quanto à possibilidade de incluir “assegurando o respeito à soberania popular e à cidadania”.

A declaração de missão precisa ser concisa e adequada ao propósito institucional. Nesse sentido, a *garantia da legitimidade do processo eleitoral* pode ser considerada expressão simples, direta e completa, pois compreende a correta avaliação de quem pode votar e ser votado, a organização e a realização de pleitos seguros e transparentes, além da promoção da cidadania, tudo isso em prol do fortalecimento da democracia.

Não se perca de vista que as contribuições relacionadas ao tema podem ser absorvidas na visão de futuro, nos valores, nos atributos de valor e mesmo na definição dos objetivos estratégicos.

### 2.2.3 Missão institucional 2021-2026:



## MISSÃO 2021-2026

*Garantir a legitimidade do processo eleitoral*

### 2.3 Valores

#### 2.3.1 Alinhamento conceitual

Valores são o conjunto de crenças e princípios que orienta os processos e a atuação das pessoas na organização. Devem ter aderência e serem cumpridos desde a Alta Direção até os colaboradores mais operacionais.

Os valores representam as convicções de uma organização e como esta espera que todos se comportem. Por isso, precisam ser divulgados, explicados e testados quanto à efetiva adesão dos integrantes da organização, principalmente, por parte de seus líderes, pois devem ser os primeiros a dar o exemplo.

É recomendável que a declaração dos valores seja expressa não só em palavras de efeito ou em frases curtas, mas que a estas se somem uma clara explicação do seu significado, para que não se torne algo difuso, e sim, evidente de como se pretende que cada *stakeholder* aja e se relacione interna e externamente à organização.

#### 2.3.2 Análise crítica dos valores

Os valores atuais do TRE-BA são:

- **Ética:** revelada na atuação proba dos magistrados e servidores, pautada nos princípios da honestidade, lealdade e dignidade.
- **Imparcialidade:** refletida na prestação jurisdicional e de serviços norteada pelos princípios da legalidade, equidade e impessoalidade.
- **Transparência:** manifesta na garantia de acesso às informações relativas aos atos administrativos e jurisdicionais, notadamente àqueles atinentes à execução orçamentária e ao processo eleitoral.
- **Respeito ao Ser Humano:** norteado pelos princípios básicos que regem as relações interpessoais, refletido no respeito a si próprio bem como ao próximo, tratando-o com

educação, atenção e dignidade, tanto no ambiente interno como externo da organização.

- Responsabilidade Socioambiental: expressa por meio de ações voltadas à formação da cidadania, inclusão social e preservação do meio ambiente, interferindo positivamente no meio em que atua.

Na pesquisa realizada com o público interno sobre o tema, foram sugeridas inclusões ou revisões desses valores, tendo sido os mais votados:

- Segurança (76%)
- Inovação (70%)
- Efetividade (63%) – já é atributo de valor
- Confiabilidade (61%)
- Equidade (55%)

A partir dessa informação, os participantes da 1ª Oficina fizeram as seguintes reflexões:

- O termo *Ética* é amplo e inespecífico, sendo melhor explicitar aspectos da Ética que são relevantes como valor, a exemplo de *Imparcialidade* (vários participantes);
- Inclusão de *Segurança das eleições*, sob a ótica da confiabilidade dos resultados (vários participantes);
- Inclusão de *Inovação*;
- Respeito à dignidade da pessoa humana (há pessoas que não concordaram);
- Consciência social (no lugar de respeito ao ser humano);
- *Responsabilidade socioambiental* dá uma conotação muito ampla, deve-se deixar claro o escopo desta responsabilidade no texto explicativo deste valor.

À vista dessas considerações, para o ciclo 2021-2026, propõe-se a manutenção dos valores *Imparcialidade*, *Transparência* e *Responsabilidade socioambiental*; a inclusão do valor *Segurança*; e a exclusão dos valores *Ética* e *Respeito ao Ser Humano*.

Quanto ao aspecto *Inovação*, entende-se sua melhor alocação no rol dos atributos de valor, conforme proposta adiante destacada.

### **2.3.2 Valores institucionais 2021-2026:**



## VALORES 2021-2026

*Imparcialidade | Responsabilidade  
Socioambiental | Segurança |  
Transparência*

**Imparcialidade:** refletida na prestação jurisdicional e de serviços norteada pelos princípios da legalidade, equidade e impessoalidade.

**Responsabilidade Socioambiental:** expressa por meio de ações voltadas à formação da cidadania, inclusão social e preservação do meio ambiente, interferindo positivamente no meio em que atua.

**Segurança:** compromisso com a melhoria contínua da segurança nos procedimentos eleitorais, administrativos e naqueles que envolvam fluxo de informações e a proteção de dados institucionais e pessoais.

**Transparência:** manifesta na garantia de acesso às informações relativas aos atos administrativos e jurisdicionais, notadamente àqueles atinentes à execução orçamentária e ao processo eleitoral.

## 2.4 Visão

### 2.4.1 Alinhamento conceitual

A tríade Propósito, Missão e Valores é a parte da identidade institucional de caráter mais perene, pois não há como fazer mudanças frequentes em algo que se constitui na essência da organização, porém também compõe esse DNA a definição da “Visão”.

Visão significa o que a organização pretende ser ou onde pretende estar num dado período de tempo, e qual percepção ou imagem que pretende despertar em seus *stakeholders*.

A visão objetiva construir uma imagem mental do futuro da organização, devendo ser fruto de discussão interna, com a participação e chancela efetiva da Alta Direção, pois dará o rumo na formulação do Planejamento Estratégico, que é definir estratégias e objetivos.

O exercício para a definição da visão prevê:

- colocar-se no lugar dos *stakeholders* (empatia) e ver de que forma pretende que a organização seja vista;

- estabelecer o tempo em que se espera alcançar a visão;
- estabelecer, quando for o caso, a área de abrangência geográfica para a conquista da visão;
- ser factível, definida sem megalomania.

#### 2.4.2 Análise crítica da visão

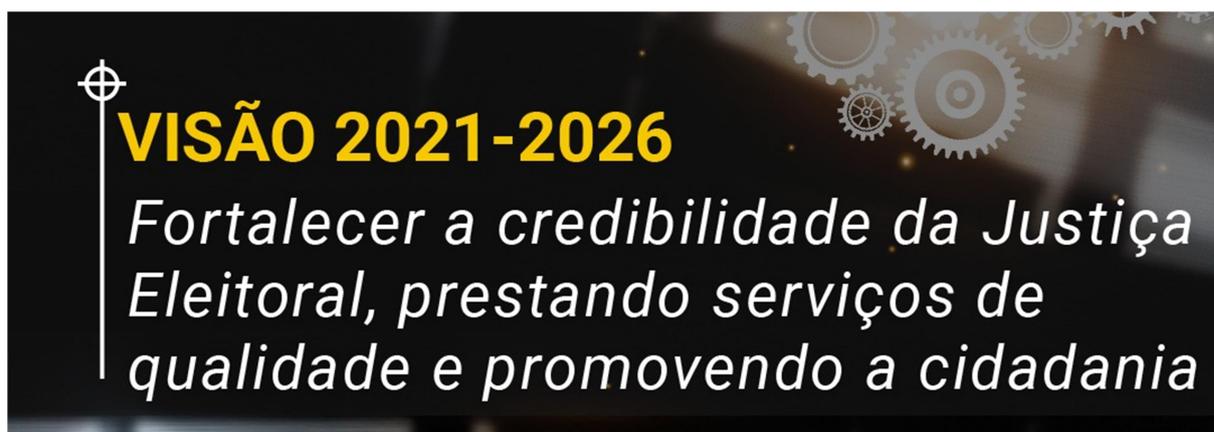
A visão 2021 do TRE-BA é *Ser reconhecido como uma instituição pública independente e imparcial, referência na prestação de serviços e na conscientização para a cidadania.*

Da Oficina, surgiram as seguintes reflexões sobre a visão atual:

- Reforçar o elemento *Segurança* das eleições deixando mais evidente essa prioridade perante a sociedade;
- Acrescentar o termo *Transparência*;
- Refletir quanto à utilização dos seguintes termos “Consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral quanto à efetividade, transparência e segurança”;
- O termo “referência na prestação de serviços” traz uma conotação de comparação com os outros, em seu lugar deveria ter o texto “que valoriza a prestação de serviço de qualidade”.

Considerando que os aspectos *Segurança* e *Transparência* já estão contemplados na proposta de Valores (item anterior), bem assim a necessidade de definir-se uma visão de futuro factível, atingível, e de fácil compreensão.

#### 2.4.3 Visão institucional 2021-2026:



## 2.5 Atributos de valor

### 2.5.1 Alinhamento conceitual

Por fim, à identidade institucional soma-se a definição do “conjunto de atributos

estratégicos”, fundamental para que seja avaliada em seu desempenho, atributos esses considerados relevantes por seus *stakeholders* e que devem ser medidos por meio de indicadores.

O termo “atributo” foi adotado a partir do Modelo Kano para desenvolvimento de produtos e satisfação de clientes, cunhado pelo japonês Noriaki Kano como uma ferramenta de Gestão da Qualidade, com o objetivo de otimizar processos e produtos a partir da identificação daquilo que é relevante e que atenderá às reais necessidades e expectativas dos clientes. Portanto, aquilo capaz de torná-los efetivamente satisfeitos ao criar verdadeiro valor agregado.

Os atributos orientarão a definição de um SISTEMA DE INDICADORES da organização do qual também farão parte os indicadores de acompanhamento e avaliação do desempenho estratégico da organização.

Mapear os ATRIBUTOS que modelam o desempenho de uma organização e selecionar os mais relevantes, ou seja, o que deve ser avaliado em termos quantitativos e qualitativos por ter maior impacto sobre o seu desempenho, é também relevante para a tomada de decisões e implementação de ações no âmbito estratégico.

Como exemplos de temas para o mapeamento e definição de atributos organizacionais em nível estratégico, apresenta-se como referência para reflexões a proposta da Fundação Nacional da Qualidade, em sua publicação *Transformando o Sistema de Indicadores: avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG* (Modelo de Excelência em Gestão):

- a) atributos envolvendo acionistas, conselheiros, controladores, **órgãos fiscalizadores**
- b) atributos voltados à **sociedade**
- c) atributos voltados aos **clientes** e ao mercado
- d) atributos voltados aos **colaboradores (foco em pessoas)**
- e) atributos relacionados a outros *stakeholders* (**parceiros, fornecedores**, etc)
- f) atributos relacionados à **Cadeia de Valor**
- g) atributos relacionados ao **ativo** tangível e **intangível** da organização.

### 2.5.2 Análise crítica dos atributos

Atualmente, os atributos de valor do TRE-BA são:

- **Acessibilidade:** espelhada na facilidade de obtenção de informações e serviços pelos cidadãos.
- **Celeridade:** traduzida na agilidade no exercício das funções judicial e administrativa.

- **Credibilidade:** derivada da imagem de instituição íntegra, construída junto à população, amparada no processo eletrônico de votação.
- **Efetividade:** relacionada à obtenção de resultados vinculada à satisfação dos clientes da Justiça Eleitoral na realização das atividades-fim, notadamente no âmbito da prestação jurisdicional, do atendimento ao eleitor e na totalização das eleições.
- **Modernidade:** percebida na constante busca pela incorporação de avanços tecnológicos e atendimento às aspirações da sociedade, sobretudo no tocante à garantia da segurança do processo eleitoral.

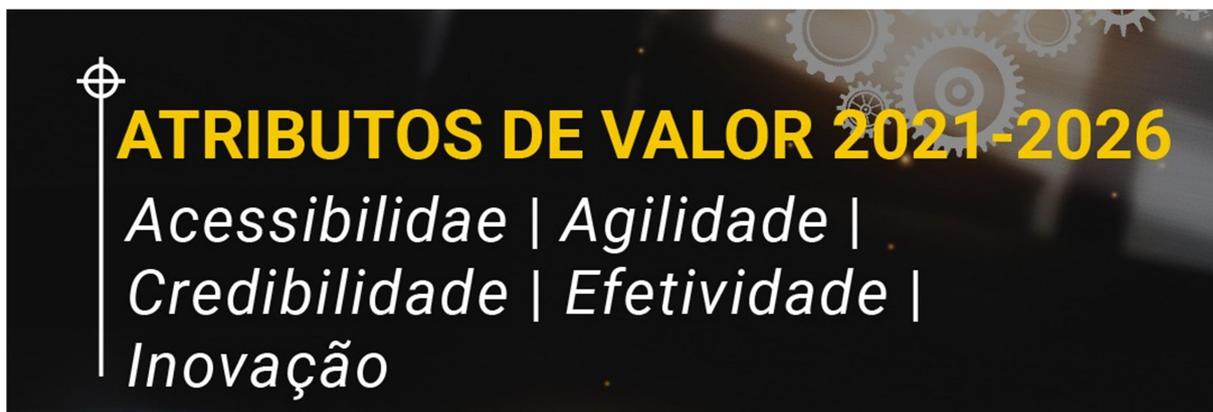
Na Oficina, surgiram as seguintes reflexões sobre os atributos:

- Caso não seja incorporado nos valores, substituir “Modernidade”, por “Inovação”.
- Avaliar se o termo mais adequado como atributo é “Celeridade” ou “Agilidade”.
- Caso não seja incorporado nos valores, incluir “Segurança”.

A *Inovação* compreende a melhoria contínua dos processos de trabalho e o estímulo à capacidade criativa no oferecimento de soluções modernas às demandas sociais.

Nesse contexto, considerando a inclusão de *Segurança* na proposta de “Valores”, sugere-se a manutenção dos “Atributos” atuais, com a substituição de *Celeridade* por *Agilidade*, e de *Modernidade* por *Inovação*.

### 2.5.3 Atributos de valor 2021-2026:



### 3. LEVANTAMENTO DOS FATORES DO CENÁRIO EXTERNO

A Oficina de levantamento do cenário externo obteve diversas contribuições quanto aos fatores que estão ou poderão influenciar a atuação do TRE nos próximos seis anos. Por conta disso, aplicou-se uma Matriz de Priorização, utilizando a ferramenta G.U.T., com três níveis de pontuação (nível 1, 2 e 3) para avaliar o impacto, urgência e tendência.

Essa priorização visou a elencar somente os fatores que são relevantes para orientar a definição dos objetivos estratégicos para o próximo ciclo do PEI, selecionando os fatores que tiverem a maior pontuação, conforme valor de corte pré-estabelecido (pontuação total  $\geq$  18 pontos).

A matriz de priorização completa que originou as informações do cenário externo encontra-se nos Anexos I a VI.

Os fatores prioritários do cenário externo, que foram considerados para a reflexão das prioridades estratégicas do TRE, estão apresentados a seguir.

### **3.1 Cenário Econômico**

#### **3.1.1 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Teto de gastos estabelecido pelas EC 95/2016 e EC 109/21, ampliando a necessidade de maior eficiência no serviço público para se fazer mais ou o mesmo com menos recursos, inclusive de pessoal, conferindo maior importância a alternativas relacionadas à inovação, automação de processos e oferta de serviços on-line;
- ✓ Orçamento impositivo estabelecido pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), determinando a necessidade de justificar, perante o TCU, a eventual inexecução do orçamento recebido, ampliando o comprometimento e responsabilidade dos gestores quanto à execução do planejamento orçamentário.

#### **3.1.2 Levantamento de ameaças**

- ✓ Escassez de recursos públicos, o que limita os investimentos para melhoria dos serviços prestados;
- ✓ Teto de gastos estabelecido pelas EC95/2016 e EC109/21 é um desafio à manutenção e ao aumento da qualidade dos serviços do TRE, especialmente pela tendência de crescimento dos gastos primários da Instituição;
- ✓ Contingenciamento de despesas, na medida em que prejudica sobremaneira a execução do orçamento conforme o planejado.

### **3.2 Cenário Político**

#### **3.2.1 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Tendência de enxugamento do aparelho público, tornando imprescindível a busca por maior eficiência, incentivando o aproveitamento de novas tecnologias na automação de

processos e na oferta de serviços on-line para diminuição de custos com estrutura física e melhor aproveitamento da força de trabalho.

### **3.2.2 Levantamento de ameaças**

- ✓ Tendência de enxugamento do aparelho público, pela diminuição de recursos, frente à necessidade de continuidade dos serviços prestados e do aumento do grau de exigência da sociedade;
- ✓ Questionamentos de políticos e candidatos sobre a imparcialidade do processo eleitoral, gerando descrédito à JE, especialmente pelos ataques frequentemente proferidos pelo atual Chefe do Executivo Federal, importante formador de opinião na sociedade brasileira;
- ✓ *Fake news* relacionadas à legitimidade do processo eleitoral e sobre candidatos, enfraquecendo a confiança do cidadão no processo e o debate eleitoral no decorrer da campanha eleitoral.

## **3.3 Cenário de regulamentação e normatização**

### **3.3.1 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Exigências dos Órgãos de Controle que favorecem a institucionalização de ferramentas propulsoras de avanços do Tribunal na Governança e Gestão;
- ✓ Identificação Civil Nacional (Identidade Digital) - oportunidade de abrangência e permanência de atuação da Justiça Eleitoral.

### **3.3.2 Levantamento de ameaças**

- ✓ Portaria do TSE proibindo novas nomeações, implicando na manutenção de um quadro de pessoal insuficiente para responder às crescentes demandas dos Órgãos de Controle interno e externos;
- ✓ Ausência de regulamentação e normatização específica permite que a desinformação e *fake news* comprometam a credibilidade na Justiça Eleitoral;
- ✓ Reforma Administrativa concernente à carreira do judiciário, implicando na desmotivação e evasão de servidores.

## **3.4 Cenário de avanços tecnológicos**

### **3.4.1 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Parcerias com outros entes públicos para desenvolvimento e/ou implantação de soluções de TIC;
- ✓ Disseminação do uso da inteligência artificial;
- ✓ Pandemia, por ter provocado uma necessidade de uma rápida transformação digital na oferta de serviços, bem como na implementação do trabalho remoto e na adaptação de uma nova maneira de trabalho através do uso de plataformas virtuais como Zoom e Google Meet;
- ✓ Implantação da Identificação Civil Nacional (ICN) no Brasil, o que pode trazer mais investimentos em tecnologia e segurança;
- ✓ Assinatura digital, que viabilizou novos serviços web com maior segurança;
- ✓ Inclusão digital crescente, que favorece o acesso dos usuários aos serviços oferecidos através da Internet;
- ✓ Inovações tecnológicas (surgimento de novas ferramentas devido à constante evolução da informática), possibilitando a melhoria ou implantações de novos serviços;
- ✓ ENTIC JUD (Res. CNJ 370/2021), que estabelece diretrizes de TIC para o Judiciário Nacional.

#### **3.4.2 Levantamento de ameaças**

- ✓ Questionamentos sobre segurança do sistema eletrônico de votação, que tem gerado uma crise de confiabilidade nas urnas eletrônicas;
- ✓ Desinformação e fake news relacionadas à legitimidade do processo eleitoral, comprometendo sua credibilidade;
- ✓ Ataques cibernéticos que refletem uma ameaça à segurança da informação;
- ✓ Restrição orçamentária federal, inviabilizando a execução de novas soluções de TIC ou a ampliação dos serviços já implementados, o que pode gerar insegurança ou atraso tecnológico;
- ✓ Discussão sobre a implementação do voto impresso (PEC 135), o que pode alterar o processo eleitoral;
- ✓ Limitação de criação de cargos específicos de TIC;
- ✓ Elevação de preços de equipamentos e suprimentos de TIC devido à desvalorização do real frente ao dólar;
- ✓ Dificuldade de importação de equipamentos específicos (baterias de urnas, por exemplo).

#### **3.5 Cenário da sociedade e cidadãos**

### **3.5.1 Análise retrospectiva e prospectiva**

Considerando o cenário relacionado à sociedade e cidadãos, percebeu-se que o ponto central diz respeito à forma dos serviços disponibilizados aos cidadãos, como também à evolução nas maneiras de comunicar-se, e os impactos dela decorrentes.

Nesse passo, as novas tecnologias existentes passaram a contemplar os atendimentos virtuais nas mais variadas áreas, razão pela qual os serviços até então prestados de modo presencial devem ser aperfeiçoados para acompanhar a tendência do cenário atual.

Ademais, a evolução na forma de comunicação, se por um lado oportunizou o conhecimento célere da população sobre vários assuntos, de outra banda, deu azo à veiculação de informações inverídicas, produzindo instabilidade.

### **3.5.2 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitaram o atendimento virtual do eleitor;
- ✓ Movimentos sociais pela transparência e combate à corrupção.

### **3.5.3 Levantamento de ameaças**

- ✓ A exigência da sociedade em relação à oferta de serviços informatizados e que demandam soluções tecnológicas adequadas, frente à tendência de recursos cada vez mais limitados;
- ✓ Surgimento da pandemia ocasionou a interrupção de vários serviços prestados à população;
- ✓ Desinformação e *fake news* divulgados/apoiados, também, por ente governamental;
- ✓ Dependência de outros órgãos/instituições para a prestação de serviço eleitoral, tendo em vista a necessidade de requisição de servidores.

### **3.6 Cenário de Sustentabilidade**

Na 1ª Oficina, a sustentabilidade foi abordada pelo grupo temático em suas três dimensões básicas: social, econômica e ambiental. A busca por ações que sejam ambientalmente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis tem norteado o mundo globalizado há décadas e reassumiu protagonismo recentemente com a “Agenda 2030”, um plano de ação global, que envolve países e pessoas, e busca fortalecer a paz universal. A agenda indica 17

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – os ODS, e 169 metas que englobam desde a erradicação da pobreza à promoção da vida digna para todos, dentro dos limites do planeta.

A implementação da Agenda 2030 tornou-se tema estratégico para o Poder Judiciário e encontra-se entre as políticas e recomendações do CNJ, em que “Integrar Agenda 2030 – Ações de sustentabilidade” tornou-se Meta Nacional para todos os ramos do Judiciário, com contribuição da Justiça Eleitoral para o ODS 5 – Igualdade de gênero - Participação feminina na política. Em tempo, dentre as Diretrizes Estratégicas da Justiça Eleitoral, tem-se a implantação dos Laboratórios de Inovação e Desenvolvimento Sustentável – LIODS-JE.

Assim, a temática assume contornos cada vez mais relevantes nas estratégias de gestão institucionais e alcançar o patamar de instituição efetivamente sustentável no mundo globalizado representa um dos desafios a ser vencido neste novo ciclo.

### **3.6.1 Levantamento de oportunidades**

- ✓ Adoção do trabalho remoto como experiência e base para futura efetivação do teletrabalho, ainda em fase de regulamentação no Tribunal. Essa é uma demanda antiga, que adquiriu importância vital em função do distanciamento social e que tem se mostrado uma ferramenta importante no enquadramento de uma nova dinâmica de trabalho, caracterizada pela possibilidade de prestação de serviços em locais diversos das sedes das unidades, sem comprometimento da qualidade do serviço e do bem estar do servidor;
- ✓ A implantação e o uso do sistema de ar condicionado VRF (Fluxo de Gás Refrigerante Variável) na sede do Tribunal, mais inteligente, possibilita sua utilização por necessidade específica de cada unidade. Com isso, haverá uma maior economia de energia em função da descentralização do sistema de ar condicionado;
- ✓ Implementação da Agenda 2030 sob a vertente da Meta 9 – ODS 05, instituída pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, é uma oportunidade iminente que ajudará na promoção da equidade de gênero e participação feminina na política. Outras ações previstas no documento, como qualidade de vida, bem estar, redução no consumo de energia elétrica e consumo de água, além da agenda tecnológica, podem e devem ser realizadas pelo Tribunal;
- ✓ Contratações compartilhadas e realizações de cursos EAD em conjunto com o TSE e outros Regionais;
- ✓ Adesão ao Programa de eficiência energética da Coelba, com a utilização de 06 (seis) usinas para instalação de painéis de energia solar em 14 (quatorze) cartórios eleitorais do interior.

### **3.6.2 Levantamento de ameaças**

- ✓ Impacto dos efeitos da pandemia sobre os servidores, sua motivação e consequentes reflexos na qualidade do serviço prestado.
- ✓ Possibilidade de não aproveitamento da oportunidade para implementar efetiva e imediatamente o teletrabalho, ainda em fase de regulamentação normativa, tendo em vista o possível cenário de permanência da pandemia.

## **4. LEVANTAMENTO DOS FATORES DO CENÁRIO INTERNO**

A Oficina de levantamento do cenário interno também obteve diversas contribuições quanto aos fatores que estão ou poderão influenciar a atuação do TRE nos próximos seis anos. Por conta disso, aplicou-se uma Matriz de Priorização, utilizando a ferramenta G.U.T., com três níveis de pontuação (nível 1, 2 e 3) para avaliar o impacto, urgência e tendência.

Essa priorização visou elencar somente os fatores internos mais estratégicos para orientar a definição dos objetivos para o próximo ciclo do PEI, selecionando os fatores que tiverem a maior pontuação, conforme valor de corte pré-estabelecido (pontuação total  $\geq 18$  pontos).

A matriz de priorização completa que originou as informações do cenário interno encontra-se nos Anexos VII a XIV.

Os fatores prioritários do cenário interno, que foram considerados para a reflexão das prioridades estratégicas do TRE, estão apresentados a seguir.

### **4.1 Governança**

O tema Governança Corporativa deve abordar fatores do cenário interno que envolva a estrutura organizacional, os papéis e as inter-relações de seus integrantes, bem como as relações, principalmente, com *stakeholders* externos (órgãos de fiscalização e regulamentação diretoria, órgãos de fiscalização e controle, etc.), além de fatores que envolvam o conjunto de políticas, diretrizes, normas e processos adotados para planejar, gerir, monitorar, controlar (processos e mecanismos de controle) e avaliar os relacionamentos e o desempenho da organização.

A Governança Corporativa adota como princípios a transparência, equidade, *accountability* (ética e *compliance*) e responsabilidade corporativa, principalmente com sua sustentabilidade e imagem, portanto estes também devem servir de referência para análise crítica.

#### **4.1.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Sistema de Governança já regulamentado e implantado no Tribunal;

- ✓ Construção do Planejamento Estratégico de forma participativa e seu perfil institucionalizado;
- ✓ Institucionalização da Auditoria Interna, unidade independente, que tem contribuído muito para o crescimento das ações de gestão sob a ótica da Governança no Tribunal.

#### **4.1.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Implementação incipiente do Sistema de Gestão de Riscos, apesar da sua regulamentação, de modo a possibilitar prever os riscos inerentes a cada tipo de processo e conseqüentemente antecipar as providências necessárias para minimizá-los ou mesmo evitá-los;
- ✓ Necessidade de promover melhorias na comunicação interna, para uma perfeita compreensão da importância das ações de Governança pelos servidores;
- ✓ Aperfeiçoamento da disseminação dos objetivos estratégicos e do desdobramento do Planejamento Estratégico junto às unidades do Tribunal;
- ✓ Necessidade de disseminação da cultura de Governança na tomada de decisões por todas as unidades, em virtude do Regulamento Interno, não ficando a cargo exclusivo da equipe de Planejamento;
- ✓ Necessidade de adoção de critérios objetivos na seleção dos servidores para lotação e ocupação dos cargos;
- ✓ Escopo reduzido de processos de trabalho padronizados;
- ✓ Não adoção de regras de transição nas mudanças de gestão pontuais e/ou reestruturações, para mitigar os riscos da “perda do conhecimento” das unidades atingidas;
- ✓ Mudanças cíclicas da Alta Direção e seus possíveis reflexos na gestão da mudança de gestores e estrutura organizacional, impactando no redimensionamento do organograma da instituição;
- ✓ Institucionalização da gestão do conhecimento por meio da padronização de procedimentos, critérios de lotação, mapeamento de processos, roteirização, entre outros;
- ✓ Não implementação do dimensionamento da força de trabalho;
- ✓ Estabelecimento e efetivação de um plano de comunicação administrativa;
- ✓ Indicadores de desempenho e suas respectivas metas precisam ser mais aderentes e de medição mais factível, para que se obtenha de forma mais eficaz o desempenho estratégico da organização;

- ✓ Elaboração e implantação de uma Política de Gestão Documental na área de Gestão de Pessoas, à vista da necessidade de adoção de procedimentos que efetivem o tratamento dos documentos de uso necessário pelo setor de pessoal, uma vez que muitos deles, especialmente os mais antigos, encontram-se dispersos e ainda sem registro digital, o que dificulta o andamento de alguns processos no setor.

## **4.2 Gestão de Comunicação e do Conhecimento**

### **4.2.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Qualificação técnica e cultural diferenciada do Servidor do TRE-BA, o que confere à instituição abrangência de atuação técnica e confiabilidade nos resultados apresentados;
- ✓ Responsabilidade do servidor do TRE-BA, característica que favorece o cumprimento do dever associado ao cargo ou função;
- ✓ Resiliência da força de trabalho do TRE-BA, atributo do Servidor do TRE-BA que o distingue.

### **4.2.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Comunicação administrativa deficitária, que impacta na gestão do conhecimento. No PEI atual existe uma iniciativa estratégica, o Projeto Servidor 2.0, cujo objetivo é fomentar a comunicação administrativa do Órgão;
- ✓ Incipiente maturidade na gestão do conhecimento decorrente da insuficiente visão sistêmica na Organização.

## **4.3 Relacionamento com a sociedade e cidadãos**

### **4.3.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ A imagem positiva perante a sociedade, tendo em vista o bom atendimento prestado por esta Justiça Especializada, é um ponto de destaque, inclusive, no âmbito das pesquisas internas e externas realizada entre 06 e 12 de abril último;
- ✓ A consolidação das sessões virtuais, inclusive com a possibilidade de sessões híbridas (presencial com a transmissão ao vivo) e sustentação oral dos advogados/ MP por webconferência, assim como a institucionalização do Processo Judicial Eletrônico - PJE revelam a transparência nos atos praticados por este Regional;
- ✓ As ações sociais voltadas à cidadania, tais como o programa Eleitor do Futuro, # partiu mudar, além de congressos gratuitos e palestras a cargo da Escola Judiciária.

### **4.3.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Apesar do reconhecimento sobre a presteza no atendimento, faz-se necessária a evolução na qualidade do atendimento presencial, de forma padronizada e com foco em perfil e o desenvolvimento das competências necessárias;
- ✓ Por consequência a atenção voltada para o atendimento ao eleitor, inclusive no tocante às diversas formas de diversidade, a exemplo dos transgêneros, será aperfeiçoado com treinamento de servidores efetivos, requisitados e terceirizados;
- ✓ Ademais, a comunicação com o eleitor, de forma contínua, sobre a celeridade e segurança do processo eleitoral é medida salutar com o fim último de combater a propagação de desinformação e fake news sobre o tema;
- ✓ O aperfeiçoamento das redes sociais, tais como, melhoria no tempo de resposta, tornando-a acessível aos eleitores em geral, especialmente às pessoas com deficiência, conforme Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146/2015);
- ✓ A transparência nas informações disponibilizadas no site com a melhora na qualidade da informação (tornando-a atrativa), exigindo a atualização e padronização das informações;
- ✓ A melhoria na comunicação com o cidadão, com estratégia e linguagem de massa, para atrair o interesse do eleitor sobre o trabalho desenvolvido pela Justiça Eleitoral;
- ✓ Acesso a canais de atendimento através de WhatsApp, com a melhora de oferta do serviço disponível e a implementação do aplicativo institucional, como também disseminação das regras de uso.

## **4.4 Gestão de Pessoas e suas competências**

### **4.4.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Qualificação técnica e cultural diferenciada do Servidor do TRE-BA, o que confere à instituição abrangência de atuação técnica e confiabilidade nos resultados apresentados;
- ✓ Responsabilidade do Servidor do TRE-BA, característica que favorece o cumprimento do dever associado ao cargo ou função;
- ✓ Resiliência da força de trabalho do TRE-BA, atributo do Servidor do TRE-BA que o distingue.

### **4.4.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Descontinuidade de trabalhos e projetos em razão das recorrentes alterações da estrutura organizacional do TRE-BA, sem percepção de avanços para a Instituição, o que gera descrédito, indignação e favorece a desmotivação, o adoecimento e a evasão de servidores;
- ✓ Reestruturação organizacional e os prejuízos financeiros que decorrem da necessidade de capacitação da nova equipe e de reajustes de trabalhos realizados como mapeamento de competências, dimensionamento da força de trabalho, entre outros;
- ✓ Subdimensionamento das áreas operacionais nas recorrentes reestruturações;
- ✓ Subdimensionamento do número de servidores no TRE-BA (baseado em estudos de processos), sendo crítico na STI e Zonas Eleitorais, além do déficit de pessoal na área responsável pela infraestrutura (cargos específicos de engenharia e arquitetura) e na área orçamentária (contribuição do cenário interno de Orçamento e Infraestrutura);
- ✓ Desmotivação crescente dos servidores que pode implicar nos atributos de resiliência e comprometimento, impactando nos resultados apresentados;
- ✓ Excesso de demandas com prazos concomitantes, favorecendo a sobrecarga de trabalho e o adoecimento do Servidor;
- ✓ Adoecimento do Servidor de forma geral no Tribunal, cujos dados estatísticos da Seção de Saúde podem confirmar. Cabe uma análise específica do adoecimento na esfera das Zonas Eleitorais;
- ✓ Ausência de Plano de saúde para os servidores do TRE-BA, fato que compromete parte significativa da defasada remuneração do Servidor;
- ✓ Necessidade de valorização da área de gestão de pessoas;
- ✓ Insuficiência de sistemas informatizados na área de gestão de pessoas para assegurar a crescente demanda de serviços, inclusive, proveniente dos órgãos de controle interno e externo;
- ✓ Falta de uniformidade ou equidade na distribuição de cargos e funções entre as unidades, sobrecarregando o operacional das unidades e, mais uma vez, favorecendo o adoecimento do corpo funcional da Instituição;
- ✓ Excesso de participação dos servidores em comissões e grupos de trabalho, favorecendo o adoecimento do corpo funcional da Instituição;
- ✓ Falta de efetividade das questões da Política de Gestão de Pessoas, que apesar de implantada, não foi institucionalizada.

## **4.5 Infraestrutura**

### **4.5.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Não houve pontos fortes relevantes, alocáveis no nível estratégico, após avaliação por meio da Matriz G.U.T.

#### **4.5.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Estrutura física inadequada no interior (quanto à acessibilidade, localização e condições dos imóveis onde funcionam os Cartórios Eleitorais, decorrente da ausência de imóveis adequados para locação e de limitação orçamentária para construção de sede própria);
- ✓ Custo elevado de manutenção da infraestrutura da capital, agravado pela doação do prédio onde funcionará o Anexo III do TRE-BA, especialmente diante da tendência de diminuição de recursos orçamentários e em contradição à possibilidade de realização de serviço remoto pelo servidor e ampliação de oferta de serviços on-line ao cidadão.

#### **4.6 Tecnologia da informação e comunicação**

##### **4.6.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Existência de uma infraestrutura de Datacenter robusta (container Datacenter, sala segura, redundância etc.);
- ✓ Nível aprimorado em Governança de TIC, alcançado desde 2018, atribuído pelo CNJ com base no levantamento IgovTIC;
- ✓ Existência de uma unidade de apoio à governança e à gestão de TIC;
- ✓ Central de serviços de TIC implementada, onde as demandas de TIC são priorizadas, acompanhadas e avaliadas;
- ✓ Conexão de dados segura por meio da Internet, garantindo um acesso remoto com segurança;
- ✓ Fábrica de software - contratação de empresa para desenvolvimento de soluções de TIC;
- ✓ Sistema de Governança de TIC regulamentado e implementado no Tribunal;
- ✓ Adoção formal de boas práticas na gestão de serviços de TIC, através da instituição dos processos ITIL.

##### **4.6.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Ausência de área específica para cuidar de forma dedicada da segurança da rede de dados;
- ✓ Capacitação insuficiente na área TIC;

- ✓ Falta de aplicação efetiva do método ágil em todas as etapas do processo de desenvolvimento de sistemas;
- ✓ Ausência de área específica para cuidar de forma dedicada da segurança da rede de dados.

## **4.7 Gestão orçamentária e financeira**

### **4.7.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ A utilização da proposta orçamentária matriz, pois otimiza e facilita a previsão de despesas das unidades, contemplando despesas contínuas já com reajustes previstos, e outras previsões de gastos com base no histórico de despesas das UGR's, garantindo orçamento para despesas já assumidas pela Instituição;
- ✓ Existência de dotação específica para ações estratégicas, por iniciativa da SOF/TRE, pois garante a destinação de recursos para o atingimento dos objetivos estratégicos priorizados pelo TRE, especialmente em um cenário de limitação de recursos orçamentários.

### **4.7.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Insuficiente preocupação com a redução de despesas continuadas, pela ausência de processos formais de revisão de despesas e controle de gastos com despesas contínuas, diante da limitação de recursos orçamentários;
- ✓ Insuficiente rigor nos critérios para executar despesas não planejadas no exercício, em detrimento de outras despesas anteriormente planejadas, o que impacta na execução orçamentária;
- ✓ Ausência de previsão de despesas relacionadas à maioria dos projetos estratégicos no planejamento orçamentário, prejudicando ou atrasando a execução da estratégia (pelo descompasso cronológico entre execução da ação e a proposta orçamentária);
- ✓ Impactos da descontinuidade da gestão na execução do orçamento, pois a cada alternância de gestão alteram-se as diretrizes estabelecidas, gerando a necessidade de execução de despesas não previstas no planejamento orçamentário;
- ✓ Planejamento operacional incipiente, impactando no plano orçamentário pela ausência de previsão de despesas que, no decorrer do exercício, precisam ser executadas.

## **4.8 Socioambiental**

### **4.8.1 Levantamento de pontos fortes**

- ✓ Viabilização da adoção, mesmo que incipiente e com pontos de melhoria a serem alcançados, do trabalho remoto, durante a pandemia, por meio do desenvolvimento de ferramentas próprias pela STI.
- ✓ Implantação do PJe e SEI em todas as unidades do Tribunal, como sistemas que possibilitaram a substituição dos processos físicos pelos meios administrativos e judiciais eletrônicos, o que levou a uma maior transparência processual, bem como à redução do consumo de papel.

#### **4.8.2 Levantamento de pontos de melhoria**

- ✓ Economia de energia elétrica abaixo do esperado, uma vez que com a adoção significativa do trabalho remoto durante a pandemia a expectativa era de redução representativa, o que se deveu, sobretudo, ao sistema central de ar condicionado em uso no Tribunal, que inviabiliza sua utilização compartimentada por unidades específicas, proporcional às demandas individuais;
- ✓ Necessidade de redução efetiva do consumo de descartáveis, uma vez que, em muitos casos, a substituição por material reciclável/biodegradável, apresenta um alto custo (Ex.: troca de copo de plástico por copo de papel);
- ✓ Melhoria e intensificação da comunicação interna sobre ações socioambientais, a fim de conscientizar o servidor sobre a importância das mesmas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das informações aqui consolidadas, encaminha-se o “Relatório de Cenários Externo e Interno” à consideração superior da Presidência, com sugestão de envio posterior ao Conselho de Governança, para fins de avaliação e validação das propostas de Missão, Valores, Visão e Atributos de Valor (item 2), bem assim para conhecimento dos aspectos de cenários levantados e priorizados, a fim de servir de subsídio aos participantes da 2ª Oficina do PEI, a ocorrer nos dias 13 e 14/05/2021, quando serão definidos os objetivos estratégicos do ciclo 2021-2026 e as unidades responsáveis por geri-los.

## **6. ANEXOS**

Matrizes de Priorização (Anexos I a XIV), com todos os fatores de cenário levantados na 1ª Oficina, indicando sua dimensão e classificação como oportunidade ou ameaça (cenário externo) e como ponto forte ou ponto de melhoria (cenário interno).

Para obter os resultados dessa priorização, foi utilizada a ferramenta G.U.T., com adoção de três níveis de pontuação (nível 1, 2 e 3) para impacto, urgência e tendência.

Essa priorização visa a elencar somente os fatores que são relevantes para orientar a definição dos objetivos estratégicos para o próximo ciclo do PEI, selecionando os fatores que tiverem a maior pontuação, conforme valor de corte pré-estabelecido (pontuação total  $\geq$  18 pontos).

Realizadas as avaliações de impacto, urgência e tendência nas Matrizes G.U.T. anteriores, apresenta-se a Matriz SWOT (Anexo XV) compilada de todos os fatores dos cenários externo e interno que podem ser classificados como estratégicos para o Tribunal Regional Eleitoral na formulação do seu novo Planejamento Estratégico.

## CENÁRIO EXTERNO

### ANEXO I - Cenário Econômico

Matriz de Priorização do Cenário Externo						
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameças	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Econômico	O	Teto de gastos - EC95/2016 e EC109/21 - (necessidade de maior eficiência para se fazer mais ou o mesmo com menos - inovação, automação de processos, serviços on-line)	3	2	3	18
Econômico	O	Orçamento impositivo - LDO - (necessidade de justificar a inexecução do orçamento recebido perante o TCU - comprometimento e responsabilidade sobre o orçamento recebido).	3	2	3	18
Econômico	A	Escassez de recursos públicos	3	2	3	18
Econômico	A	Teto de gastos - EC95/2016 (limita todos os gastos públicos) - EC109/21 - limita gastos de pessoal e de políticas sociais (necessidade de respeito ao teto de gastos com a tendência de aumento dos gastos primários)	3	2	3	18
Econômico	A	Contingenciamento de despesas (prejudica a execução do orçamento conforme o planejado)	2	3	3	18

## ANEXO II - Cenário Político

Matriz de Priorização do Cenário Externo						
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameaças	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Político	O	Tendência de enxugamento do aparelho público (imperativo por maior eficiência para se fazer mais ou o mesmo com menos recursos humanos)	3	3	3	27
Político	O	Política de comunicação da JE (a nível nacional) sobre a segurança das etapas processo eleitoral - em aproveitamento aos questionamentos em evidência sobre a legalidade do processo eleitoral.	2	2	3	12
Político	O	Ampliação do papel da JE em relação à conscientização eleitoral (proposta da JE sobre a inserção de disciplina obrigatória no currículo escolar sobre direitos políticos e cidadania/campanhas da JE para inserção dos temas afetos à JE nas escolas).	2	1	2	4
Político	A	Tendência de enxugamento do aparelho público (fazer mais ou o mesmo com menos recursos humanos)	3	3	3	27
Político	A	Questionamentos do Governo Federal e outros políticos e candidatos sobre a imparcialidade do processo eleitoral (descrédito da JE, fortalecida por relevante formador de opinião - o Chefe do Executivo)	3	3	3	27
Político	A	<i>Fake News</i> relacionadas à legitimidade do processo eleitoral e sobre candidatos, enfraquecendo, sobre este último, o debate	3	3	3	27

		eleitoral no decorrer da campanha eleitoral.				
<b>Político</b>	A	Não distinção do cidadão sobre o papel da JE e dos políticos (mau uso do poder pelos governantes).	2	2	1	4

### ANEXO III - Cenário de regulamentação e normatização

Matriz de Priorização do Cenário Externo							
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameaças	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado	
Regulamentação e Normatização	O	Exigências dos Órgãos de Controle	3	2	3	18	
	O	Lei Geral de Proteção de Dados e Segurança da Informação (Res. 363/2021 trouxe orientações para adequação à LGPD)	3	2	2	12	
	O	Resoluções Eleitorais (oportunidade de consolidar jurisprudência ou trazer contradições a práticas anteriores)	3	1	3	9	
	O	Reformas legislativas relativas à Justiça Eleitoral (oportunidade de consolidar jurisprudência ou trazer contradições a práticas anteriores)	3	1	3	9	
	O	Identificação Civil Nacional (Identidade Digital) - oportunidade de abrangência de atuação da Justiça Eleitoral	3	2	3	18	
	O	LAI (atendimento às exigências dos Órgãos de Controle)	3	2	1	6	
	O	Forma de trabalho à distância	3	3	1	9	
	O	As novas orientações da Lei de Licitações e Contratos Administrativos nº 14.133/2021, que favorecem qualidade dos bens e serviços contratados	3	3	1	9	
		A	Portaria do TSE proibindo novas nomeações	3	3	3	27

	A	Ausência de regulamentação e normatização específica permite que a desinformação e fake news comprometa a credibilidade na Justiça Eleitoral.	3	3	3	27
	A	Resoluções Eleitorais (oportunidade de consolidar jurisprudência ou trazer contradições a práticas anteriores)	3	1	3	9
	A	Reformas legislativas relativas à Justiça Eleitoral (oportunidade de consolidar jurisprudência ou trazer contradições a práticas anteriores)	3	1	3	9
	A	Reforma Administrativa concernente à carreira do Judiciário, implicando na desmotivação e evasão de servidores.	3	3	3	27

## ANEXO IV - Cenário de avanços tecnológicos

Matriz de Priorização do Cenário Externo						
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameaças Cenário de avanços tecnológicos	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
	O	Pandemia, tendo em vista ter provocado uma rápida transformação digital (com oferta de serviços, trabalho remoto etc);	3	2	3	18
	O	Implantação da Identificação Civil Nacional (ICN) no Brasil, o que pode trazer mais investimentos em tecnologia e segurança;	3	2	3	18
	O	Parcerias com outros entes públicos para desenvolvimento e/ou implantação de soluções de TIC;	3	3	3	27
	O	Levantamento iGovTIC-JUD do CNJ. Através dessa consulta, acerca da implementação do quanto determinado/recomendado na ENTIC-JUD, incentiva-se a busca pelo cumprimento das exigências;	2	2	2	8
	O	Inovações tecnológicas (surgimento de novas ferramentas devido à constante evolução da informática), possibilitando a melhoria ou implementação de novos serviços;	3	2	3	18
	O	Banco de Boas práticas de TIC;	2	2	3	12
	O	Assinatura digital, que viabilizou novos serviços web com maior segurança;	3	2	3	18
	O	Ampliação da oferta de soluções de TIC por empresas privadas, possibilitando a aquisição de ferramentas de maneira mais rápida e, assim, favorecendo a aproximação do cidadão com o setor público através dos seus serviços / interações;	2	2	2	8
	O	Inclusão digital crescente, que favorece o acesso dos usuários aos serviços oferecidos através da Internet;	3	2	3	18
	O	ENTIC JUD (Res. CNJ 370/2021), que estabelece diretrizes de TIC para o Judiciário Nacional;	3	2	3	18
	O	Iniciativas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) para melhoria da tecnologia da informação no Poder Judiciário, a exemplo da disponibilização de equipamentos, treinamentos etc;	1	3	1	3
	O	Sistemas eleitorais uniformizados fornecidos e mantidos pelo TSE;	2	2	2	8
	O	Disseminação do uso da Inteligência artificial	3	3	3	27

A	Resistência da população à inserção de novas tecnologias - sentimento de rejeição à nova tecnologia (por medo, ou desconhecimento);	2	3	2	12
A	Questionamentos sobre segurança do sistema eletrônico de votação - Crise de confiabilidade nas urnas;	3	3	3	27
A	Desinformação e fake news relacionadas à legitimidade do processo eleitoral, comprometendo sua credibilidade;	3	3	3	27
A	Ataques cibernéticos que refletem uma ameaça à segurança da informação;	3	3	3	27
A	Restrição orçamentária federal, inviabilizando a implementação de novas soluções de TIC ou a ampliação dos serviços já implementados, o que pode gerar insegurança ou atraso tecnológico;	3	3	3	27
A	Discussão sobre a implementação do voto impresso (PEC 135), o que pode alterar o processo eleitoral;	3	3	3	27
A	Pandemia. A pressa para a oferta dos serviços via web e teletrabalho inviabilizou os testes necessários, bem como um maior estudo para a oferta de tais serviços;	3	3	1	9
A	Velocidade da evolução tecnológica (órgãos públicos tem dificuldade de acompanhar);	2	2	2	8
A	Elevação de preços de equipamentos e suprimentos devido à desvalorização do real frente ao dólar;	3	3	2	18
A	Dificuldade de importação de equipamentos específicos (baterias de urnas, por exemplo);	3	3	2	18
A	Limitação de criação de cargos específicos de TIC.	3	3	3	27

## ANEXO V - Cenário da sociedade e cidadãos

Matriz de Priorização do Cenário Externo						
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameaças	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
<b>CENÁRIO DA SOCIEDADE E CIDADÃOS</b>	O	Atuação dos órgãos de controle no fomento ao aperfeiçoamento da governança e da transparência	2	2	3	12
	O	Desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitaram o atendimento virtual do eleitor	3	3	3	27
	O	Movimentos sociais pela transparência e combate à corrupção	3	2	3	18
	O	Maior interesse dos meios de comunicação no processo eleitoral, inclusive como forma de enfrentamento às fake news	2	2	2	8
	A	A exigência da sociedade em relação à oferta de serviços informatizados e que demandam soluções tecnológicas adequadas frente à tendência de recursos cada vez mais limitados	3	3	3	27
	A	Dependência de outros órgãos/instituições para a prestação de serviço eleitoral, tendo em vista a necessidade de requisição de servidores	3	3	3	27
	A	Surgimento da pandemia ocasionando a interrupção de vários serviços prestados à população	3	2	3	18
	A	Baixa inclusão digital e desconhecimento sobre o uso de tecnologias	2	2	2	8
	A	Desinformação e fake news divulgados/apoiados, também, por ente governamental	3	3	2	18
			Parâmetros de avaliação para impacto, urgência e tendência: Alto: 3 Médio: 2 Baixo: 1			

## ANEXO VI - Cenário de Sustentabilidade

Matriz de Priorização do Cenário Externo						
Dimensão do Cenário	O/A	Oportunidades e Ameaças	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Experiência	O	Adoção do trabalho remoto - implementação governança	3	3	3	27
Projetos	O	A implantação e uso do Sistema VRF na sede do Tribunal. Mais inteligente, levará a uma maior economia de energia em função da descentralização do sistema de ar condicionado.	3	3	2	18
Sensibilização	O	Cenário da pandemia como oportunidade para intensificação das ações sociais	1	2	2	4
Locação	O	Possibilidade de locação de imóveis adequados pelo sistema "buil to suit". São imóveis já contratados com as adequações preconizadas de acessibilidade	2	2	2	8
Implementação	O	Implementação da Agenda 2030 - Meta 09 - ODS 05 - promoção da igualdade de gênero - integração ao Poder Judiciário com promoção de maior participação feminina na política - possibilidade de implementação também de outros elementos	2	3	3	18
Parcerias	O	Contratações compartilhadas - Cursos EAD amplos - utilização de tecnologias - parcerias órgãos/TSE e regionais - ganho escala	3	2	3	18
Parcerias	O	Possibilidade de doação para escolas - locais de votação (Conselhos tutelares e etc.) quando do desfazimento de bens e materiais consumíveis pelo TRE-BA	2	2	2	8

<b>Parcerias</b>	O	Parcerias com outros órgãos públicos - Banco Central - troca experiências ações sustentáveis	2	2	2	8
<b>Parcerias</b>	O	Programa de eficiência energética com a Coelba. Parceria para instalação de painéis de energia solar em alguns cartórios interior - 6 usinas - 14 cartórios inicialmente.	2	3	3	18
<b>Orçamento</b>	A	Restrição orçamentária - execução das ações	2	2	3	12
<b>Pandemia</b>	A	Continuidade pandemia - impacto servidor, prestação serviço, redução orçamentária	3	3	3	27
<b>Pandemia</b>	A	Possibilidade de não implementação imediata efetiva do teletrabalho diante do cenário da pandemia	3	3	3	27

## CENÁRIO INTERNO

### ANEXO VII - Governança

Matriz de Priorização do Cenário Interno						
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
	PF	Sistema de governança já regulamentado e implantado no Tribunal	3	3	3	27
	PF	A institucionalização da auditoria interna, como entidade independente, contribuindo para o crescimento das ações de gestão sob a ótica da governança	3	2	3	18
	PF	A construção do PEI e seu perfil institucionalizado é um destaque do Tribunal	3	3	3	27
	PF	Instituição do Código de Ética e Comissão Permanente de Ética	2	2	3	12
	PF	Sistema de Gestão de Riscos regulamentado	2	2	3	12
	PM	Implementação incipiente do Sistema de Gestão de Riscos	3	3	3	27
	PM	Necessidade de melhoria da comunicação interna para uma perfeita compreensão da importância das ações de governança pelos servidores	3	2	3	18
	PM	Aperfeiçoar a disseminação dos objetivos e trabalhar o desdobramento do PEI junto às unidades do TRE.	3	3	2	18
	PM	Necessidade de disseminação da cultura de Governança na tomada de decisões por todas as unidades, em virtude do Regulamento Interno, não ficando a cargo exclusivo da equipe de Planejamento.	3	2	3	18
	PM	Necessidade de adotar critérios objetivos na seleção dos servidores para lotação e ocupação dos cargos	3	3	2	18

	PM	Escopo reduzido de processos de trabalho padronizado	3	3	2	18
	PM	Não adoção de regras de transição nas mudanças de gestão pontuais e/ou reestruturações para mitigar os riscos da "perda do conhecimento" das unidades atingidas.	3	3	2	18
	PM	Mudanças cíclicas da alta direção e possíveis impactos na gestão da mudança de gestores e estrutura organizacional, impactando no redimensionamento do organograma da instituição.	3	3	2	18
	PM	Institucionalizar a gestão do conhecimento por meio da padronização de procedimentos, critérios de lotação, mapeamento de processos, roteirização.	3	3	3	27
	PM	Estudo do dimensionamento da força de trabalho ainda não implementado.	3	3	2	18
	PM	Deficiência na transparência das ações para o público interno	3	2	2	12
	PM	Estabelecer e implementar um plano de comunicação administrativa	3	3	2	18
	PM	Estabelecer relacionamentos positivos com instituições externas na busca pela obtenção de ferramentas úteis ao Tribunal	2	2	3	12
	PM	Não envolvimento maior da equipe operacional no processo da tomada de decisões e/ou acesso a informações que impactam na sua área de atuação	3	2	2	12
	PM	Estabelecer rotinas para identificar e tratar as funções críticas do órgão	3	2	2	12
	PM	Alguns indicadores de desempenho e a definição de metas precisam ser mais aderentes e factíveis para medir de forma mais eficaz o desempenho estratégico da organização.	3	2	3	18
	PM	Elaboração e implantação de uma Política de Gestão Documental na área de Gestão de Pessoas.	3	3	2	18

## ANEXO VIII - Relacionamento com a sociedade e cidadãos

Matriz de Priorização do Cenário Interno						
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Relacionamento externo com a sociedade/cidadãos	PF	Ações sociais voltadas à cidadania (programa consolidado Eleitor do Futuro, #partiu mudar, congressos gratuitos, palestras, etc.)	3	2	3	18
	PF	Imagem positiva perante a sociedade tendo em vista o atendimento prestado	3	3	3	27
	PF	Participação ativa do TRE nas redes sociais	3	2	1	6
	PF	Consolidação das Sessões Virtuais. Possibilidade de sessões híbridas (presencial com a transmissão ao vivo) e sustentação oral dos advogados/ MP por web conferência.	3	2	3	18
	PM	Aperfeiçoamento das redes sociais, tais como: melhoria no tempo de resposta, torná-la acessível aos eleitores em geral, especialmente às pessoas com deficiência, conforme Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146/2015)	3	3	2	18
	PM	Evolução das funcionalidades do PJE, como também o treinamento e disseminação dessas funcionalidades, e, ainda o controle estatístico	2	2	2	8
	PM	Transparência nas informações disponibilizadas no site quanto à qualidade da informação (tornando-a atrativa), à demanda de trabalho para a atualização e padronização das informações, a automação.	3	2	3	18
	PM	Comunicação com o cidadão, com estratégia e linguagem de massa, para atrair o interesse do eleitor com o trabalho desenvolvido pela J. Eleitoral	3	3	2	18

	PM	Comunicação com o eleitor, de forma contínua, sobre a celeridade e segurança do processo eleitoral	3	3	3	27
	PM	O aprimoramento dos sistemas informatizados utilizados para atender as demandas dos cidadãos, a exemplo do Título Net	3	2	2	12
	PM	Evolução na padronização para a qualidade do atendimento presencial com foco em perfil e o desenvolvimento das competências necessárias	3	3	3	27
	PM	Atenção para o atendimento ao eleitor, inclusive à diversidade, a exemplo dos transgêneros, com treinamento de servidores efetivos/requisitados/terceirizados	3	3	3	27
	PM	Acesso a canais de atendimento através de Whatsapp, com a melhora de oferta do serviço disponível e a implementação do aplicativo institucional, como também disseminação das regras de uso.	3	2	3	18

## ANEXO IX - Gestão de Pessoas e suas competências

Matriz de Priorização do Cenário Interno							
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Observações	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
	PF	Qualificação técnica e cultural diferenciada do Servidor do TRE-BA		3	3	2	18
	PF	Institucionalização da capacitação continuada dos servidores (PAC - Programa Anual de Capacitação)		3	2	2	12
	PF	Responsabilidade do servidor do TRE-BA		3	3	2	18
	PF	Resiliência da força de trabalho do TRE-BA		3	3	2	18
	PM	Descontinuidade de trabalhos e projetos em razão das recorrentes alterações da estrutura organizacional do TRE-BA		3	3	3	27
	PM	Reestruturação organizacional e os prejuízos financeiros que decorrem da necessidade de capacitação da nova equipe e de reajustes de trabalhos realizados como mapeamento de competências, dimensionamento da força de trabalho entre outros.		3	3	3	27
	PM	Subdimensionamento das áreas operacionais nas recorrentes reestruturações		3	3	3	27

	PM	Subdimensionamento do número de servidores no TRE-BA (subdimensionamento baseado em estudos de processos). Cabe assinalar o subdimensionamento crítico da TI, Zonas Eleitorais, além do déficit de pessoal na área responsável pela infraestrutura (cargos específicos de engenharia e arquitetura) e na área orçamentária) - Contribuição do cenário interno de Orçamento e Infraestrutura.	3	3	3	27
	PM	Desmotivação crescente dos servidores.	3	3	3	27
	PM	Excesso de demandas com prazos concomitantes.	3	3	3	27
	PM	Adoecimento do servidor (Analisar particularmente o adoecimento na esfera das Zonas Eleitorais).	3	3	3	27
	PM	Ausência de Plano de saúde para os servidores do TRE-BA.	3	3	3	27
	PM	Necessidade de valorização da área de gestão de pessoas.	3	3	3	27
	PM	Burocracia na gestão de pessoas (revisão dos normativos para tornar os processos mais fluidos); (concessão de autonomia aos gestores).	2	2	3	12
	PM	Insuficiência de sistemas informatizados na área de gestão de pessoas para assegurar a crescente demanda de serviços, inclusive,	3	3	3	27

		proveniente dos órgãos de controle interno e externo.					
	PM	Falta de uniformidade ou equidade na distribuição de cargos e funções entre as unidades.		3	2	3	18
	PM	Excesso de participação dos servidores em comissões e grupos de trabalho.		3	2	3	18
	PM	Ausência de implantação do teletrabalho.		2	2	3	12
	PM	Efetividade das questões da Política de Gestão de Pessoas.		3	2	3	18
	PM	Necessidade de internalização do Comitê de Atenção Integral à Saúde.		2	2	2	8
	PM	Iminente aposentadoria de muitos servidores da SOF (necessidade de transição do conhecimento interno e reposição de pessoal). Contribuição do cenário interno de Orçamento e Infraestrutura.		2	2	2	8

## ANEXO X - Gestão da comunicação e do conhecimento

Matriz de Priorização do Cenário Interno							
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Observações	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
	PF	Qualificação técnica e cultural diferenciada do Servidor do TRE-BA.		3	3	2	18
	PF	Institucionalização da capacitação continuada dos servidores (PAC - Programa Anual de Capacitação).		3	2	2	12
	PF	Responsabilidade do servidor do TRE-BA.		3	3	2	18
	PF	Resiliência da força de trabalho do TRE-BA.		3	3	2	18
							0
	PM	Comunicação administrativa deficitária que impacta na gestão do conhecimento (Projeto Servidor 2.0).		3	2	3	18
	PM	Incipiente maturidade na gestão do conhecimento.		3	2	3	18

**ANEXO XI - Infraestrutura**

<b>Matriz de Priorização do Cenário Interno</b>						
<b>Dimensão do Cenário</b>	<b>PF / PM</b>	<b>Pontos Fortes e Pontos para Melhoria</b>	<b>Impacto</b>	<b>Urgência</b>	<b>Tendência</b>	<b>Resultado</b>
<b>Infraestrutura</b>	PF	Estrutura física adequada na capital para os servidores.	3	2	1	6
<b>Infraestrutura</b>	PM	Estrutura física inadequada no interior (quanto à acessibilidade, localidade e condições do imóvel, decorrente da ausência de imóveis adequados para locação e de limitação orçamentária para construção de sede própria).	3	3	2	18
<b>Infraestrutura</b>	PM	Custo elevado de manutenção da infraestrutura da capital (agravado pela doação do prédio do TRT/Anexo III - potencial ponto forte, após funcionamento).	3	2	3	18

## ANEXO XII - Tecnologia da informação e comunicação

Matriz de Priorização do Cenário Interno						
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs)	PF	Existência de servidores qualificados em TIC.	2	3	2	12
	PF	Infraestrutura robusta (Datacenter)	3	2	3	18
	PF	Nível aprimorado em Governança de TIC, alcançado desde 2018 e mantido até hoje, atribuído pelo CNJ com base no IgovTIC.	3	2	3	18
	PF	Central de serviços de TIC implementada	3	2	3	18
	PF	Orçamento exclusivo de capacitação de TIC	2	3	1	6
	PF	Conexão de dados segura por meio da Internet (acesso remoto)	3	2	3	18
	PF	Fábrica de software	2	3	3	18
	PF	Normativos de Segurança da Informação instituídos	3	2	2	12
	PF	Adoção formal de boas práticas na gestão de serviços de TIC, através da instituição dos processos ITIL	3	2	3	18
	PF	Projeto de Residência em TI (expectativa de ampliar a inovação em TIC com a presença de estudantes da área, que atuam como residentes no TRE-BA)	2	2	3	12
	PF	Existência de uma unidade de apoio à governança e à gestão de TIC	3	2	3	18
	PF	Sistema de governança de TIC regulamentado e implementado no Tribunal	3	2	3	18
	PM	Falta de visão sistêmica nas decisões estratégicas que envolvem demandas por tecnologia da informação	3	3	2	18
	PM	Decisão pela implantação de sistemas sem a prévia verificação da infraestrutura adequada	2	3	2	12
	PM	Mecanismos ineficazes para controle do processo de desenvolvimento de sistemas. Tais mecanismos são importantes para garantir a participação efetiva dos usuários nas especificações e validações de soluções e para cumprimento dos prazos de entregas.	2	3	2	12

	PM	Dependência do fornecimento de link de comunicação de uma única empresa/operadora	3	3	1	9
	PM	Capacitação insuficiente na área TIC	3	3	2	18
	PM	Solução de acesso remoto, inadequada (para o trabalho remoto)	3	3	1	9
	PM	Falta de aplicação efetiva do método ágil em todas as etapas do processo de desenvolvimento de sistemas.	3	3	2	18
	PM	Ausência de área específica para cuidar de forma dedicada da segurança da rede de dados	2	3	3	18
	PM	Baixo índice de processos de trabalho mapeados, o que dificulta o desenvolvimento de soluções de TIC	2	3	1	6

## ANEXO XIII - Gestão orçamentária e financeira

Matriz de Priorização do Cenário Interno						
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Processos do planejamento, execução e monitoramento orçamentários participativos	2	1	3	6
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Utilização da proposta orçamentária matriz (nor-teia a previsão de despesas das unidades, na medida em que contempla despesas contínuas já com reajustes previstos, e outras com base no histórico de despesas das UGR's. Garante orçamento para despesas já assumida e divide o limite de gastos do TRE entre as UGR's).	3	2	3	18
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Sistema de governança implementado (existência de níveis de alçada - fortalecimento da segregação de funções - e procedimentos formais para o controle da execução do orçamento e aprovação das iniciativas estratégicas)	2	1	3	6
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Longevidade de gestores da SOF nos respectivos cargos e funções comissionadas (continuidade dos trabalhos, experiência, maior maturidade dos processos)	2	1	3	6
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Facilidade no contato dos gestores da SOF com TSE e outros gestores da área orçamentária de outros TRE's, STN e SOF Federal e CNJ ( <i>network</i> entre TRE-BA e TSE e outros TRE's)	2	2	2	8
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Capacidade de articulação do TRE-BA para conseguir o orçamento proposto junto ao TSE	2	2	2	8
Gestão Orçamentária e Financeira	PF	Existência de dotação específica para ações estratégicas por iniciativa da SOF/TRE	3	2	3	18
Gestão Orçamentária e Financeira	PM	Insuficiente preocupação com a redução de despesas continuadas (ausência de processos formais de revisão de despesas e controle de gastos com despesas contínuas. Necessidade de identificar despesas que possam ser reduzidas, provocada por normativo interno que determine a revisão e estabeleça metas para tanto).	2	3	3	18

<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Insuficiente rigor nos critérios para executar despesas não planejadas no exercício (deficiência na execução orçamentária)	3	2	3	18
<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Ausência de previsão de despesas relacionadas à maioria dos projetos estratégicos no planejamento orçamentário (pelo descompasso cronológico entre execução da ação e a proposta orçamentária)	3	2	3	18
<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Insuficiente visão sistêmica na previsão de despesas pelas unidades operacionais (ausência de comunicação às áreas impactadas por determinada previsão de despesa)	2	2	3	12
<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Impactos da descontinuidade da gestão na execução do orçamento.	3	3	3	27
<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Planejamento operacional incipiente, impactando no plano orçamentário	3	2	3	18
<b>Gestão Orçamentária e Financeira</b>	PM	Deficiência do processo de execução da despesa (problemas relacionados a falhas no termo de referência, demora de alguns processos de licitação, atuação de fiscais de contrato, etc., e concentração da execução do orçamento no último quadrimestre)	2	2	2	8

## ANEXO XIV - Socioambiental

Matriz de Priorização do Cenário Interno						
Dimensão do Cenário	PF / PM	Pontos Fortes e Pontos para Melhoria	Impacto	Urgência	Tendência	Resultado
Inovação	PF	Adoção do trabalho remoto. Ferramentas desenvolvidas pela TI. Mesmo com pontos de melhoria, viabilizou o trabalho remoto no curso da pandemia.	3	3	3	27
Tecnologia e gastos	PF	Implantação do PJe e SEI - aspecto tecnológico - redução de papel	3	2	3	18
Gastos energia	PM	Economia de energia abaixo do esperado em função do uso significativo do trabalho remoto. O principal fator foi a central de ar condicionado que não possibilitou a descentralização de seu funcionamento pelas unidades do Tribunal.	2	3	3	18
Comunicação	PM	Melhoria e intensificação da comunicação interna sobre ações socioambientais, a fim de conscientizar o servidor sobre a importância das mesmas.	2	3	3	18
Redução gastos	PM	Redução do consumo de descartáveis. Redução de gastos. Em alguns casos é desfavorável a troca por material reciclável/biodegradável por conta do custo. Ex. copo de papel.	2	3	3	18

MATRIZ S.W.O.T.				
CENÁRIO INTERNO	PONTOS FORTES		PONTOS DE MELHORIA	
	Fatores	Pontos	Fatores	Pontos
	Adoção trabalho remoto - desenvolvimento TI	27	Impactos da descontinuidade da gestão na execução do orçamento	27
	Imagem positiva perante a sociedade, tendo em vista o atendimento prestado	27	Descontinuidade de trabalhos e projetos em razão das recorrentes alterações da estrutura organizacional do TRE-BA	27
	Sistema de governança já regulamentado e implantado no Tribunal	27	Reestruturação organizacional e os prejuízos financeiros que decorrem da necessidade de capacitação da nova equipe e de reajustes de trabalhos realizados como mapeamento de competências, dimensionamento da força de trabalho entre outros.	27
	A construção do PEI e seu perfil institucionalizado é um destaque do Tribunal	27	Subdimensionamento das áreas operacionais nas recorrentes reestruturações.	27
	Utilização da proposta orçamentária matriz (norteia a previsão de despesas das unidades, na medida em que contempla despesas contínuas já com reajustes previstos, e outras com base no histórico de despesas das UGR's. Garante orçamento para despesas já assumidas e divide o limite de gastos do TRE entre as UGR's)	18	Subdimensionamento do número de servidores no TRE-BA (baseado em estudos de processos), sendo crítico na STI e Zonas Eleitorais, além do déficit de pessoal na área responsável pela infraestrutura (cargos específicos de engenharia e arquitetura) e na área orçamentária	27
	Existência de dotação específica para ações estratégicas por iniciativa da SOF/TRE	18	Desmotivação crescente dos servidores	27
	Existência de Infraestrutura robusta de Datacenter	18	Excesso de demandas com prazos concomitantes	27
	Nível aprimorado em Governança de TIC, alcançado desde 2018 e mantido até hoje, atribuído pelo CNJ com base no IgovTIC	18	Adoecimento do servidor (Analisar particularmente o adoecimento na esfera das Zonas Eleitorais)	27
Existência de uma unidade de apoio à governança e à gestão de TIC	18	Ausência de Plano de saúde para os servidores do TRE-BA	27	

Central de serviços de TIC implementada	18	Necessidade de valorização da área de gestão de pessoas	27
Conexão de dados segura por meio da Internet (acesso remoto)	18	Insuficiência de sistemas informatizados na área de gestão de pessoas para fazer frente à crescente demanda de serviços, inclusive, proveniente dos órgãos de controle interno e externo.	27
Fábrica de software	18	Evolução na padronização para a qualidade do atendimento presencial com foco em perfil e o desenvolvimento das competências necessárias	27
Adoção formal de boas práticas na gestão de serviços de TIC, através da instituição dos processos ITIL	18	Atenção para o atendimento ao eleitor, inclusive às diversidades, a exemplo dos transgêneros, com treinamento de servidores efetivos/requisitados/terceirizados	27
Sistema de governança de TIC regulamentado e implementado no Tribunal	18	Comunicação com o eleitor, de forma contínua, sobre a celeridade e segurança do processo eleitoral	27
Implantação do PJe e SEI - redução uso papel	18	Implementação incipiente do Sistema de Gestão de Riscos	27
Qualificação técnica e cultural diferenciada do Servidor do TRE-BA	18	Institucionalizar a gestão do conhecimento por meio da padronização de procedimentos, critérios de lotação, mapeamento de processos, roteirização	27
Responsabilidade do servidor do TRE-BA	18	Estrutura física inadequada no interior (quanto à acessibilidade, localidade e condições do imóvel, decorrente da ausência de imóveis adequados para locação e de limitação orçamentária para construção de sede própria)	18
Resiliência da força de trabalho do TRE-BA	18	Custo elevado de manutenção da infraestrutura da capital (agravado pela doação do prédio do TRT - Anexo III)	18

<p><b>Consolidação das Sessões Virtuais.</b> Possibilidade de sessões híbridas (presencial com a transmissão ao vivo) e sustentação oral dos advogados/ MP por webconferência.</p>	<p>18</p>	<p>Insuficiente preocupação com a redução de despesas continuadas (ausência de processos formais de revisão de despesas e controle de gastos com despesas contínuas. Necessidade de identificar despesas que possam ser reduzidas, provocada por normativo interno que determine a revisão e estabeleça metas para tanto).</p>	<p>18</p>
<p><b>Ações sociais voltadas à cidadania (programa consolidado Eleitor do Futuro, #partiu mudar, congressos gratuitos, palestras, etc.)</b></p>	<p>18</p>	<p>Insuficiente rigor nos critérios para executar despesas não planejadas no exercício (deficiência na execução orçamentária).</p>	<p>18</p>
<p><b>A institucionalização da auditoria interna, como entidade independente, contribuindo para o crescimento das ações de gestão sob a ótica da governança.</b></p>	<p>18</p>	<p>Ausência de previsão de despesas relacionadas à maioria dos projetos estratégicos no planejamento orçamentário (pelo descompasso cronológico entre execução da ação e a proposta orçamentária).</p>	<p>18</p>
		<p>Planejamento operacional incipiente, impactando no plano orçamentário.</p>	<p>18</p>
		<p>Falta de visão sistêmica nas decisões estratégicas que envolvem demandas por tecnologia da informação.</p>	<p>18</p>
		<p>Capacitação insuficiente na área TIC</p>	<p>18</p>
		<p>Falta de aplicação efetiva do método ágil em todas as etapas do processo de desenvolvimento de sistemas.</p>	<p>18</p>
		<p>Ausência de área específica para cuidar de forma dedicada da segurança da rede de dados.</p>	<p>18</p>
		<p>Economia de energia abaixo do esperado com trabalho remoto.</p>	<p>18</p>
		<p>Melhoria e intensificação da comunicação interna sobre ações socioambientais, a fim de conscientizar o servidor sobre a importância das mesmas.</p>	<p>18</p>

		<b>Redução do consumo de descartáveis.</b>	<b>18</b>
		<b>Excesso de participação dos servidores em comissões e grupos de trabalho.</b>	<b>18</b>
		<b>Falta de efetividade das questões da Política de Gestão de Pessoas</b>	<b>18</b>
		<b>Falta de uniformidade ou equidade na distribuição de cargos e funções entre as unidades.</b>	<b>18</b>
		<b>Comunicação administrativa deficitária que impacta na gestão do conhecimento (Projeto Servidor 2.0)</b>	<b>18</b>
		<b>Incipiente maturidade na gestão do conhecimento.</b>	<b>18</b>
		<b>Necessidade de melhoria da comunicação interna para uma perfeita compreensão da importância das ações de governança pelos servidores.</b>	<b>18</b>
		<b>Aperfeiçoar a disseminação dos objetivos e trabalhar o desdobramento do PEI junto às unidades do TER.</b>	<b>18</b>
		<b>Necessidade de disseminação da cultura de governança na tomada de decisões pelas unidades, não só na unidade de planejamento.</b>	<b>18</b>
		<b>Necessidade de adotar critérios objetivos na seleção dos servidores para lotação e ocupação dos cargos</b>	<b>18</b>
		<b>Escopo reduzido de processos de trabalho padronizado</b>	<b>18</b>
		<b>Não adoção de regras de transição nas mudanças de gestão pontuais e/ou reestruturações para mitigar os riscos da "perda do conhecimento" das unidades atingidas</b>	<b>18</b>
		<b>Estudo do dimensionamento da força de trabalho ainda não implementado</b>	<b>18</b>

<b>CENÁRIO EXTERNO</b>			Estabelecer e implementar um plano de comunicação administrativa	18	
			Alguns indicadores de desempenho e a definição de metas precisam ser mais aderentes e factíveis para medir de forma mais eficaz o desempenho estratégico da organização.	18	
			Elaboração e implementação de uma Política de Gestão Documental na área de Gestão de Pessoas	18	
			Mudanças cíclicas da alta direção e possíveis impactos na gestão da mudança de gestores e estrutura organizacional, impactando no redimensionamento do organograma da instituição.	18	
			<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>	
		<b>Fatores</b>	<b>Pontos</b>	<b>Fatores</b>	<b>Pontos</b>
		Tendência de enxugamento do aparelho público (imperativo por maior eficiência para se fazer mais ou o mesmo com menos recursos humanos)	27	Tendência de enxugamento do aparelho público (fazer mais ou o mesmo com menos recursos humanos)	27
		Parcerias com outros entes públicos para desenvolvimento e/ou implantação de soluções de TIC;	27	Questionamentos do Governo Federal e outros políticos e candidatos sobre a imparcialidade do processo eleitoral (descrédito da JE, fortalecida por relevante formador de opinião - o Chefe do Executivo)	27
		Disseminação do uso da Inteligência artificial;	27	Portaria do TSE proibindo novas nomeações	27
	Adoção do trabalho remoto - implementação teletrabalho	27	Ausência de regulamentação e normatização específica para combater a desinformação e fake news	27	
	Desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitaram o atendimento virtual do eleitor	27	Reforma Administrativa concernente à carreira do judiciário, implicando na desmotivação e evasão de servidores	27	

Teto de gastos - EC95/2016 e EC109/21 - (necessidade de maior eficiência para se fazer mais ou o mesmo com menos - inovação, automação de processos, serviços on-line)	18	Questionamentos sobre segurança do sistema eletrônico de votação - Crise de confiabilidade nas urnas;	27
Orçamento impositivo - LDO - (necessidade de justificar a inexecução do orçamento recebido perante o TCU - comprometimento e responsabilidade sobre o orçamento recebido)	18	Desinformação e fake news relacionadas à legitimidade do processo eleitoral, comprometendo sua credibilidade;	27
Exigências dos Órgãos de Controle	18	Ataques cibernéticos que refletem uma ameaça à segurança da informação;	27
Identificação Civil Nacional (Identidade Digital) - oportunidade de abrangência de atuação da Justiça Eleitoral	18	Restrição orçamentária federal, inviabilizando a implementação de novas soluções de TIC ou a ampliação dos serviços já implementados, o que pode gerar insegurança ou atraso tecnológico;	27
Pandemia, tendo em vista ter provocado uma rápida transformação digital (com oferta de serviços, trabalho remoto etc);	18	Discussão sobre a implementação do voto impresso (PEC 135), o que pode alterar o processo eleitoral;	27
Implantação da Identificação Civil Nacional (ICN) no Brasil, o que pode trazer mais investimentos em tecnologia e segurança;	18	Limitação de criação de cargos específicos de TIC	27
Assinatura digital, que viabilizou novos serviços web com maior segurança;	18	Continuidade pandemia	27
Inclusão digital crescente, que favorece o acesso dos usuários aos serviços oferecidos através da Internet.	18	Possibilidade de não implementação imediata do teletrabalho	27
Inovações tecnológicas (surgimento de novas ferramentas devido à constante evolução da informática), possibilitando a melhoria ou implementação de novos serviços;	18	A exigência da sociedade em relação à oferta de serviços informatizados e que demandam soluções tecnológicas adequadas frente à tendência de recursos cada vez mais limitados	27

ENTIC JUD (Res. CNJ 370/2021), que estabelece diretrizes de TIC para o Judiciário Nacional;	18	Dependência de outros órgãos/instituições para a prestação de serviço eleitoral, tendo em vista a necessidade de requisição de servidores.	27
Implantação e uso do Sistema VRF de ar condicionado na sede do Tribunal	18	Escassez de recursos públicos	18
Contratações compartilhadas	18	Teto de gastos - EC95/2016 (limita todos os gastos públicos) - EC109/21 - limita gastos de pessoal e de políticas sociais (necessidade de respeito ao teto de gastos com a tendência de aumento dos gastos primários)	18
Adesão ao programa de eficiência energética da Coelba, para instalação de energia solar em alguns cartórios do interior	18	Contingenciamento de despesas (prejudica a execução do orçamento conforme o planejado)	18
Implementação da Agenda 2030 - Meta 09 - ODS 05	18	Elevação de preços de equipamentos e suprimentos devido à desvalorização do real frente ao dólar.	18
Movimentos sociais pela transparência e combate à corrupção	18	Dificuldade de importação de equipamentos específicos (baterias de urnas, por exemplo)	18
		Surgimento da pandemia ocasionou a interrupção de vários serviços prestados à população	18
		Desinformação e fake news divulgados/apoiados, também, por ente governamental	18