



2021 a
2026

Relatório da
Formulação do Plano
Estratégico
Institucional

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO

2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

2.1 Propósito institucional

2.2 Missão

2.3 Valores

2.4 Visão

2.5 Atributos de valor

3. CADEIA DE VALOR

4. MAPEAMENTO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DE *STAKEHOLDERS*

5. LEVANTAMENTO DOS FATORES DO CENÁRIO EXTERNO

5.1 Cenário Econômico

5.1.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

5.2 Cenário Político

5.2.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

5.3 Cenário de regulamentação e normalização

5.3.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

5.4 Cenário de avanços tecnológicos

5.4.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

5.5 Cenário da sociedade e cidadãos

5.5.1 Análise retrospectiva e prospectiva

5.5.2 Levantamento de oportunidades e ameaças

5.6 Cenário de Sustentabilidade

5.6.1 Análise retrospectiva e prospectiva

5.6.2 Levantamento de oportunidades e ameaças

6. LEVANTAMENTO DOS FATORES DO CENÁRIO INTERNO

6.1 Governança

6.1.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.2 Gestão da comunicação e do conhecimento

6.2.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.3 Relacionamento com a sociedade e cidadãos

6.3.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.4 Gestão de Pessoas e suas competências

6.4.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.5 Infraestrutura

6.5.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.6 Tecnologia da informação e comunicação

6.6.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.7 Gestão orçamentária e financeira

6.7.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

6.8 Socioambiental

6.8.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

7. MATRIZ S.W.O.T.

8. MAPA ESTRATÉGICO 2021 - 2026

9. *BALANCED SCORECARD* 2021 - 2026

10. CONCLUSÃO

1. APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta as fases de formulação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Tribunal Regional Eleitoral da Bahia (TRE-BA) para o ciclo 2021-2026, que teve como fundamento as premissas fixadas pela Resolução CNJ nº 325/2020, bem como as diretrizes estabelecidas em Oficinas realizadas com gestores do TRE-BA, observando-se as especificidades e prioridades do Tribunal.

Os trabalhos foram realizados sob a coordenação da SPL/COPEG, mediante capacitação *on the job* da equipe de Planejamento pela empresa ESCOLA DE NEGÓCIOS CONEXXÕES EDUCAÇÃO EMPRESARIAL LTDA, no período compreendido entre março e junho de 2021.

E, como referencial metodológico, a formulação do Plano utilizou o método *Balanced Scorecard* (BSC), que estabelece perspectivas para definição de objetivos, indicadores e iniciativas, a saber: Perspectiva Sociedade (perspectiva de clientes), Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Para a construção do novo PEI, os trabalhos foram desenvolvidos em 6 (seis) etapas:

- Etapa 1 – Elaboração do Plano de Trabalho: contendo cronograma, produtos, identificação dos riscos associados ao projeto, levantamento de informações estratégicas relevantes quanto ao ciclo do PEI vigente, padronização de templates, dentre outros;
- Etapa 2 – Levantamento das expectativas dos *stakeholders*: envolvendo a definição das partes interessadas, coleta e compilação de informações sobre expectativas de *stakeholders* já produzidas, aplicação de questionários para levantamento das necessidades e expectativas e compilação de todas as informações colhidas;
- Etapa 3 - Realização da 1ª Oficina de Planejamento Estratégico para Análise de Cenários Externo e Interno e avaliação/validação da identidade organizacional: nessa oportunidade, foram revisadas missão, visão, valores e atributos de valor, além da cadeia de valor do órgão;
- Etapa 4 - Realização da 2ª Oficina de Planejamento Estratégico para definir objetivos: nessa etapa, foram definidos os objetivos estratégicos, seus responsáveis e elaborado o mapa estratégico;

- Etapa 5 - Realização das reuniões com os gestores de objetivos para definir indicadores, metas e iniciativas: essa fase contemplou também a elaboração das fichas técnicas de indicadores e de iniciativas estratégicas – programas, projetos e ações, bem como a consolidação e confecção do Plano Estratégico Institucional;
- Etapa 6 – Submissão da proposta de Plano Estratégico Institucional à apreciação do Pleno.

Toda a documentação produzida ao longo da elaboração do novo PEI encontra-se disponibilizada em <https://www.tre-ba.jus.br/o-tre/planejamento-estrategico> (Planejamento Estratégico Institucional 2021-2026) e no processo SEI n.º 0002314-93.2021.6.05.8000.

2. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

2.1 Propósito

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.

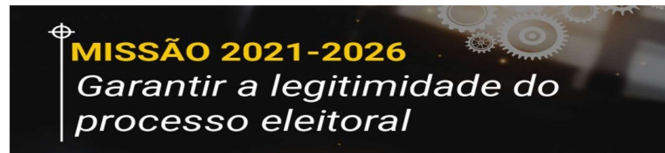
O Tribunal Regional Eleitoral da Bahia integra a Justiça Eleitoral brasileira e é um órgão público de jurisdição especializada que trabalha para garantir o respeito à soberania popular e à cidadania, mediante organização do processo eleitoral (alistamento eleitoral, votação, apuração dos votos, diplomação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

2.2 Missão

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.

"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



2.3 Valores

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 daqueles atinentes à execução orçamentária e ao processo eleitoral.



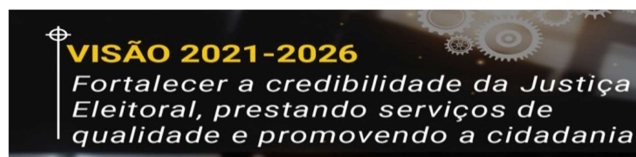
2.4 Visão

Da 1ª Oficina, surgiram as seguintes reflexões:

- 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* foram contemplados na proposta de Valores (item anterior), bem assim a necessidade de definir-se uma visão de futuro factível, atingível, e de fácil compreensão, a Visão ficou assim definida:



2.5 Atributos de Valor

À identidade institucional soma-se o “conjunto de atributos estratégicos”, fundamental para avaliação do seu desempenho. Esses atributos são reconhecidos relevantes por seus *stakeholders* e devem ser medidos por meio de indicadores.

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.

Os atributos de Valor para o ciclo 2021-2026, ficaram assim definidos:



3. CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor de uma organização indica os macroprocessos e os processos críticos para o seu desempenho estratégico, compreendendo-a sob uma lógica horizontal e transversal, e não sob a ótica do organograma. Entende-se como macroprocesso o conjunto de processos relacionados e que representam as principais áreas de atuação da organização, enquanto processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam INPUTS (entradas) para entregar OUTPUTS (resultado, produto ou serviço) ao cliente ou outras partes interessadas.

A importância de seu reconhecimento existe porque é a partir da cadeia de valor que uma organização compreende quais são as principais interações existentes e suas prioridades em termos de planejar e avaliar o seu desempenho nos âmbitos estratégico, tático e operacional.

CADEIA DE VALOR TRE-BA

GOVERNANÇA e GESTÃO

GOVERNANÇA

- Governança Institucional
- Governança de Pessoal
- Governança de TIC

GESTÃO ESTRATÉGICA

- Planejamento Estratégico
- Monitoramento e Avaliação da Estratégia

CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

- Prestação de Contas da Gestão
- Gestão da Transparência
- Auditoria Interna
- Gestão de Riscos
- Correição

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

- Gestão Documental e da Informação
- Comunicação Interna e Externa
- Segurança da Informação e Proteção de Dados

FINALÍSTICOS

PRESTAÇÃO JURISDICCIONAL

- Processamento de Ações Judiciais no 1º Grau
- Processamento de Ações e Recursos Judiciais no 2º Grau
- Atendimento às Partes e aos Advogados
- Gestão do Acervo Processual

CADASTRAMENTO ELEITORAL E PARTIDÁRIO

- Cadastro Eleitoral
- Prestação de Informações do Cadastro
- Cadastro e Registros Partidários
- Supervisão e Fiscalização do Cadastro Eleitoral
- Rezoneamento Eleitoral
- Revisão Eleitoral

ELEIÇÕES

- Planejamento de Eleições
- Monitoramento e Avaliação de Eleições
- Preparação de Eleições
- Registro de Candidatura
- Propaganda Eleitoral
- Pesquisa Eleitoral
- Execução de Eleições
- Apuração, Transmissão, Totalização e Divulgação de Resultados
- Análise e Julgamento de Contas Eleitorais

RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

- Educação para a Cidadania
- Comunicação com a Sociedade
- Eleições Comunitárias

MACROENTREGA

Garantia da legitimidade do processo eleitoral

SOCIEDADE

APOIO

GESTÃO DE PESSOAS

- Captação, Seleção e Alocação de Pessoal
- Desligamento de Pessoal
- Desenvolvimento de Competências
- Avaliação de Desempenho
- Gerenciamento de Rotinas e Serviços de Pessoal
- Adequação de Normativos e Conformidade Legal
- Promocão da Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho

GESTÃO DE TIC

- Gerenciamento de TIC
- Desenvolvimento de Soluções e Aplicações
- Infraestrutura e Serviços de TIC
- Gestão de Urnas Eletrônicas

GESTÃO DE INFRAESTRUTURA, BENS E SERVIÇOS

- Planejamento de Aquisições e Contratações
- Gerenciamento de Contratações de Bens e Serviços
- Gerenciamento de Bens Móveis, Materiais e de Serviços
- Gerenciamento de Infraestrutura Física
- Gestão de Contratos
- Segurança Institucional

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

- Planejamento Orçamentário
- Execução Orçamentária
- Gestão Financeira
- Gestão de Custos
- Análise e Conformidade Contábil

4. MAPEAMENTO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DE STAKEHOLDERS

A fim de realizar este mapeamento foram desenvolvidas ações voltadas para identificar ou atualizar os tipos de *stakeholders*, caracterizá-los em termos de perfil, necessidades e expectativas, bem como as contribuições e/ou ameaças que podem trazer para a organização quanto à consecução do seu Planejamento Estratégico.

Primeiramente, *stakeholders*, também denominados partes interessadas, são os entes envolvidos e que podem interferir, de alguma forma, no desempenho de uma organização.

Para o seu sucesso sustentável, as organizações precisam identificar, conhecer e gerenciar seus relacionamentos com os *stakeholders*, tanto aqueles do âmbito externo: sociedade, clientes, redes de fornecedores, parceiros, organismos regulamentadores e outros; quanto aqueles do âmbito interno: alta direção, demais lideranças, servidores/colaboradores.

Sendo assim, para a formulação do PEI 2021-2026, foram consideradas as necessidades e expectativas de *stakeholders* do TRE-BA já constantes nos controles internos do Órgão, outras extraídas de pesquisas interna e externa, e todas consolidadas em Apresentação dirigida aos gestores, conforme documentação disponível no site institucional. Os *stakeholders* foram assim classificados:

Stakeholders	Classificação
São as partes interessadas; os entes envolvidos e que podem interferir, de alguma forma, no desempenho de uma organização.	Stakeholders externos: CNJ, TCU, TSE; Ministério Público Eleitoral; Cliente cidadão-eleitor; Partidos; Candidatos/advogado; SINDJUFÉ. Stakeholders internos: Zonas eleitorais; Juízes de 1º e 2º grau; servidores e terceirizados

5. 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 ≥ 18 pontos).

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

5.1 Cenário Econômico

5.1.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

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.

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

5.2 Cenário Político

5.2.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

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.

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.

5.3 Cenário de regulamentação e normalização

5.3.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

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.

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* comprometa a credibilidade na Justiça Eleitoral;
- ✓ Reforma Administrativa concernente à carreira do judiciário, implicando na desmotivação e evasão de servidores.

5.4 Cenário de avanços tecnológicos

5.4.1 Levantamento de oportunidades e ameaças

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.

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).

5.5 Cenário da sociedade e cidadãos

5.5.1 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.

5.5.2 Levantamento de oportunidades e ameaças

Levantamento de oportunidades

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

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.

5.6 Cenário de Sustentabilidade

5.6.1 Análise retrospectiva e prospectiva

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.

5.6.2 Levantamento de oportunidades e ameaças

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.

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.

6. 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 ≥ 18 pontos).

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

6.1 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.

6.1.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

6.2 Gestão da comunicação e do conhecimento

6.2.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

6.3 Relacionamento com a sociedade e os cidadãos

6.3.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

6.4 Gestão de Pessoas e suas competências

6.4.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

6.5 Infraestrutura

6.5.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

Levantamento de pontos fortes

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

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.

6.6 Tecnologia da informação e comunicação

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.

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.

6.7 Gestão orçamentária e financeira

6.7.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

6.8 Socioambiental

6.8.1 Levantamento de pontos fortes e de melhoria

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.

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.

7. MATRIZ S.W.OT.

Realizadas as avaliações de impacto, urgência e tendência de todos os fatores dos cenários externo e interno, formulou-se a Matriz SWOT compilada daqueles aspectos classificados como estratégicos para o TRE-BA na formulação do seu novo Planejamento Estratégico.

SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo:

Strengths - Vantagens internas da organização;

Weaknesses - Desvantagens internas da organização;

Opportunities - Aspectos externos positivos com potencial de impulsionar o desempenho da organização;

Threats - Aspectos externos negativos com potencial de comprometer o desempenho da organização.

MATRIZ S.W.O.T.			
CENÁRIO INTERNO	PONTOS FORTES		PONTOS DE MELHORIA
	Fatores	Pontos	Fatores
	Adoção trabalho remoto - desenvolvimento TI	27	Impactos da descontinuidade da gestão na execução do orçamento
	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
	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.
	A construção do PEI e seu perfil institucionalizado é um destaque do Tribunal	27	Subdimensionamento das áreas operacionais nas recorrentes reestruturações.
	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

	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
Consolidação das Sessões Virtuais. Possibilidade de sessões híbridas (presencial com a transmissão ao vivo) e sustentação oral dos advogados/ MP por webconferência.	18	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).	18
Ações sociais voltadas à cidadania (programa consolidado Eleitor do Futuro, #partiu mudar, congressos gratuitos, palestras, etc.)	18	Insuficiente rigor nos critérios para executar despesas não planejadas no exercício (deficiência na execução orçamentária).	18
A institucionalização da auditoria interna, como entidade independente, contribuindo para o crescimento das ações de gestão sob a ótica da governança.	18	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).	18

		Planejamento operacional incipiente, impactando no plano orçamentário.	18
		Falta de visão sistêmica nas decisões estratégicas que envolvem demandas por tecnologia da informação.	18
		Capacitação insuficiente na área TIC	18
		Falta de aplicação efetiva do método ágil em todas as etapas do processo de desenvolvimento de sistemas.	18
		Ausência de área específica para cuidar de forma dedicada da segurança da rede de dados.	18
		Economia de energia abaixo do esperado com trabalho remoto.	18
		Melhoria e intensificação da comunicação interna sobre ações socioambientais, a fim de conscientizar o servidor sobre a importância das mesmas.	18
		Redução do consumo de descartáveis.	18
		Excesso de participação dos servidores em comissões e grupos de trabalho.	18
		Falta de efetividade das questões da Política de Gestão de Pessoas	18
		Falta de uniformidade ou equidade na distribuição de cargos e funções entre as unidades.	18

			Comunicação administrativa deficitária que impacta na gestão do conhecimento (Projeto servidor 2.0)	18
			Incipiente maturidade na gestão do conhecimento.	18
			Necessidade de melhoria da comunicação interna para uma perfeita compreensão da importância das ações de governança pelos servidores.	18
			Aperfeiçoar a disseminação dos objetivos e trabalhar o desdobramento do PEI junto às unidades do TER.	18
			Necessidade de disseminação da cultura de governança na tomada de decisões pelas unidades, não só na unidade de planejamento.	18
			Necessidade de adotar critérios objetivos na seleção dos servidores para lotação e ocupação dos cargos	18
			Escopo reduzido de processos de trabalho padronizado	18
			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	18
			Estudo do dimensionamento da força de trabalho ainda não implementado	18
			Estabelecer e implementar um plano de comunicação administrativa	18

CENÁRIO EXTERNO			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
	OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
	Fatores	Pontos	Fatores	Pontos
	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

8. MAPA ESTRATÉGICO 2021 – 2026

Ao final da 1ª Oficina, já se tinha um retrato dos cenários, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do Órgão, o que permitiu a definição dos seus direcionadores estratégicos para o próximo ciclo.

Diante dessa realidade e dos macrodesafios do Judiciário, foram reconhecidos os desafios a serem enfrentados por meio da propositura dos objetivos estratégicos na 2ª Oficina.

Com lastro na Visão de Futuro 2026 do TRE-BA (“Fortalecer a **credibilidade** da Justiça Eleitoral, prestando **serviços** de qualidade e promovendo a **cidadania**”), foram definidos os 3 (três) objetivos da perspectiva da SOCIEDADE, situados no topo da pirâmide, aqueles que atendem diretamente ao cliente externo:

- **Fortalecer a relação institucional com a sociedade:** diretamente relacionado ao valor organizacional “Transparência” e ao atributo “Credibilidade”;
- **Prestar serviço de qualidade ao público:** diretamente relacionado aos atributos “Acessibilidade” e “Efetividade”; e
- **Fomentar a educação para a cidadania:** diretamente relacionado ao valor “Responsabilidade Socioambiental”.

Os dois últimos objetivos, ao serem alcançados, permitem o fortalecimento da relação institucional com a sociedade, evidenciando que o TRE-BA cumpre, com eficácia, o seu propósito institucional, servindo bem à sociedade e contribuindo com a formação de cidadãos.

A perspectiva dos PROCESSOS INTERNOS busca avaliar o grau de inovação e de qualidade nos processos de trabalho da organização e viabiliza os objetivos propostos na perspectiva da SOCIEDADE. Assim, foram definidos:

- **Aumentar a agilidade e a produtividade na prestação jurisdicional:** diretamente relacionado ao atributo “Agilidade”. Tem vinculação direta com o sucesso do objetivo “Prestar serviço de qualidade ao público”;
- **Combater a corrupção, a improbidade administrativa e os ilícitos eleitorais:** diretamente relacionado aos valores “Imparcialidade” e “Segurança”;
- **Promover a sustentabilidade ambiental:** diretamente relacionado ao valor “Responsabilidade Socioambiental”.

Esses dois objetivos têm vinculação direta com o sucesso do objetivo “Fortalecer a relação institucional com a sociedade”.

- **Aperfeiçoar a Governança e a Gestão Administrativa:** diretamente relacionado ao atributo “Efetividade”;
- **Melhorar a comunicação administrativa:** diretamente relacionado ao atributo “Efetividade”;

O alcance dos dois últimos objetivos dessa perspectiva permitem que a organização tenha uma governança e gestão cada vez mais profissionalizada, inovadora e capaz de atender aos requisitos de seus *stakeholders*, proporcionando melhores condições de trabalho para que os servidores possam desempenhar suas funções com foco em resultados.

Uma vez estabelecidos os objetivos para as perspectivas da SOCIEDADE e de PROCESSOS INTERNOS, foram definidos os da perspectiva de APRENDIZADO E CRESCIMENTO, alicerces para atingimento dos demais e, portanto, representados na base da pirâmide. No caso do TRE-BA, esses objetivos, habilitadores dos demais, foram divididos em três categorias: Pessoas, Tecnologia da Informação e Comunicação e Gestão Orçamentária e Financeira:

- **Aprimorar a Gestão de Pessoas:** diretamente relacionado ao atributo “Efetividade”. A conquista dos objetivos nas perspectivas anteriores tem relação direta com a elevação do nível de motivação e bem-estar e com a evolução das competências dos profissionais que atuam na organização, portanto o alcance do objetivo com foco em pessoas é um dos principais alicerces para o sucesso do planejamento estratégico;
- **Promover a melhoria contínua da Governança e da Gestão de TIC:** diretamente relacionado ao valor “Segurança” e aos atributos “Efetividade” e “Inovação”. A evolução do uso das TICs é uma condição importante para viabilizar os objetivos de “Fortalecer a relação institucional com a sociedade” e “Prestar serviço de qualidade ao público”, por estarmos na era da informação com uso intensivo da tecnologia para o melhor gerenciamento dos macroprocessos organizacionais e para estabelecer um relacionamento mais próximo e transparente com a sociedade;
- **Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira:** diretamente relacionado ao atributo “Efetividade”. Esse objetivo representa o propósito de evoluir a capacidade organizacional de prover e gerenciar os recursos orçamentário-

financeiros como forma de garantir não só a sua sustentabilidade, como também lastrear suas iniciativas de inovação.

Como resultado dessas deliberações, foi elaborado o Mapa Estratégico abaixo, representação gráfica dos objetivos nas correspondentes perspectivas, que facilita a comunicação e a compreensão do significado e das inter-relações entre os objetivos estratégicos, e, portanto, a compreensão da Estratégia do TRE-BA.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA BAHIA**Mapa Estratégico 2021-2026****MISSÃO: GARANTIR A LEGITIMIDADE DO PROCESSO ELEITORAL****Valores Organizacionais: Imparcialidade, Responsabilidade Socioambiental, Segurança e Transparência****2021 VISÃO DE FUTURO 2026**
FORTALECER A CREDIBILIDADE DA JUSTIÇA ELEITORAL, PRESTANDO SERVIÇOS DE QUALIDADE E PROMOVEDO A CIDADANIA**Atributos de Valor para a Sociedade: Acessibilidade, Credibilidade, Agilidade, Efetividade e Inovação**

9. BALANCED SCORECARD 2021 – 2026

Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores Kaplan e David Norton em 1992. Os passos dessa metodologia incluem: definição da estratégia organizacional, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade, passos esses implementados através de indicadores de desempenho. O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONGs no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No Brasil, esta metodologia foi adotada pelo Tribunal de Contas da União, pelo Conselho Nacional de Justiça e por grande parte, se não a maioria, dos órgãos do Poder Judiciário, inclusive o Tribunal Regional Eleitoral da Bahia, quando da construção do seu Planejamento Estratégico Institucional 2016-2021.

Abaixo, verificam-se as definições do BSC/TRE-BA para o ciclo 2021-2026:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E RESPONSÁVEIS	INDICADORES ESTRATÉGICOS E RESPONSÁVEIS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS E RESPONSÁVEIS Programas (pgr); Projetos (p); Ações (a)
PERSPECTIVA SOCIEDADE	Fortalecer a relação institucional com a sociedade Responsável: SGP/RE/ASCOM Com apoio de OUVIDORIA, EJE e COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO À DESINFORMAÇÃO	i1. Índice de confiança no TRE-BA Responsável: Ouvidoria	p1. Imago Responsável: SGP/RE/ASCOM Apoio: Ouvidoria a1. Revisar a formulação e implementar os procedimentos de apuração e tratamento dos resultados da pesquisa de confiança, visando maior efetividade nas análises e tomadas de decisão Responsáveis: Ouvidoria, SPL/COELE/SEACLI e SGP/RE/ASCOM
		i2. Índice de Transparência Responsável: SPL/COPEG/SEGOVE	
	Prestar serviço de qualidade ao público Responsável: SGP/RE/SPL Com apoio de SGA, STI, COMISSÃO DE ACESSIBILIDADE e OUVIDORIA	i3. Índice de satisfação de cliente para atendimento presencial Responsável: Ouvidoria	p2. Intervenções para garantir acessibilidade ao prédio sede do TRE-BA Responsável: SGA/COMANP a2. Articular com parceiros para a adaptação dos postos de atendimento ao eleitor Responsável: SPL/COELE/SEACLI Apoio: SGP/RE/ASCOM, SGA e COMISSÃO DE ACESSIBILIDADE
		i4. Índice de satisfação de cliente para atendimento virtual Responsável: Ouvidoria	
		i5. Taxa de unidades de atendimento acessíveis Responsável: SGA/COMANP	
	Fomentar a educação para a cidadania Responsável: EJE Com apoio de SGP/RE/ASCOM, OUVIDORIA e COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO À DESINFORMAÇÃO	i6. Promoção de campanha de esclarecimento sobre o processo eleitoral (Meta Específica Nº 01/2021 da JE/CNJ) Responsável: EJE	a3. Ampliação do “Projeto Jovem Eleitor” na Bahia Responsável: EJE Apoio: SGP/RE/ASCOM, SGA, SPL e ZONAS ELEITORAIS a4. Curso de Lideranças Políticas Femininas Responsável: EJE Apoio: SGP/RE/ASCOM, OUVIDORIA e COMISSÃO DE PARTICIPAÇÃO FEMININA
		i7. Taxa de instituições de ensino alcançadas por ações de cidadania Responsável: EJE	
		i8. Taxa de oferta de vagas de capacitação disponibilizadas a mulheres e minorias em relação às candidaturas de 2020 Responsável: EJE	

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a agilidade e a produtividade na prestação jurisdicional Responsáveis: SJR e SJU Com apoio de SCR, GABINETES DE DESEMBARGADORES e ZONAS ELEITORAIS	i9. Taxa de agilidade no julgamento de processos no 1º Grau Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	p3. Elaboração do Plano de Prestação Jurisdicional - Planjur Responsáveis: SJU (2º grau), SJR e SCR (1º grau) Apoio: SPL
		i10. Taxa de agilidade no julgamento de processos no 2º Grau Responsáveis: SJU/COAPRO	
		i11. Taxa de julgamento de processos de conhecimento no 1º grau (Meta Nacional Nº 1 do Poder Judiciário/CNJ) Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
		i12. Taxa de julgamento de processos de conhecimento no 2º grau (Meta Nacional Nº 1 do Poder Judiciário/CNJ) Responsáveis: SJU/COAPRO	
		i13. Taxa de julgamento de processos antigos no 1º grau (Meta Nacional Nº 2 do Poder Judiciário/CNJ) Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
		i14. Taxa de julgamento de processos antigos no 2º grau (Meta Nacional Nº 2 do Poder Judiciário CNJ) Responsáveis: SJU/COAPRO	
		i15. Taxa de congestionamento líquido no 1º Grau Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
		i16. Taxa de congestionamento líquido no 2º Grau Responsáveis: SJU/COAPRO	

Combater a corrupção, a improbidade administrativa e os ilícitos eleitorais Responsáveis: SCR e SJU Com apoio de ASCEP, SJR e COMISSÃO DE ÉTICA	i17. Taxa de julgamento dos processos que possam importar na perda de mandato eletivo ou inelegibilidade - 1º Grau (Meta Nacional Nº 4 do Poder Judiciário/CNJ) Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	a5. Consolidação da implantação da Automação Processual, aplicada à Prestação Jurisdicional com uso da Inteligência Artificial Responsável: COMITÊ ESTRATÉGICO DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO JURISDICIONAL (CEIMPJ) Apoio: NÚCLEO DE AUTOMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À PRESTAÇÃO JURISDICIONAL (NAIA)
	i18. Taxa de julgamento dos processos que possam importar na perda de mandato eletivo ou inelegibilidade - 2º Grau (Meta Nacional Nº 4 do Poder Judiciário/CNJ) Responsáveis: SJU/COAPRO	
	i19. Celeridade processual no julgamento dos processos de ações penais eleitorais do 1º Grau Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
	i20. Taxa de julgamento das prestações de contas anuais de partidos políticos - 1º Grau Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
	i21. Taxa de julgamento das prestações de contas anuais de partidos políticos - 2º Grau Responsáveis: SJU/COAPRO	
	i22. Taxa de julgamento de prestações de contas eleitorais de partidos políticos e candidatos não eleitos - 1º Grau Responsáveis: SCR/COAJUC/SECOD	
	i23. Taxa de julgamento de prestações de contas eleitorais de partidos políticos e candidatos não eleitos - 2º Graus Responsáveis: SJU/COAPRO	
Aperfeiçoar a Governança e a Gestão Administrativa Responsável: SGP/RE/SPL Com apoio de SGA, STI, SGP e CONSELHO DE GOVERNANÇA	i24. Taxa de maturidade em Gestão de Riscos Responsável: SPL/COPEG/SEGEPRO	pgr1. Educação continuada em Gestão de Riscos e Gestão de Processos Responsáveis: SPL/COPEG/SEGEPRO e SGP Apoio: SGP/COEDE/EFAS

		i25. Taxa de Maturidade em Gestão de Processos Responsável: SPL/COPEG/SEGEPRO	pgr2. Evolução da Maturidade dos Processos do TRE-BA Responsável: SPL/COPEG/SEGEPRO Apoios: SPL/COELE, COMITÊ GESTOR DE PRIORIZAÇÃO DO 1º GRAU e SGA
		i26. Taxa de maturidade em Governança Responsável: SPL/COPEG/SEGOVE	
		i27. Taxa de processos organizacionais mapeados, com Gestão de Riscos e indicadores estabelecidos - “Eleições e “Infraestrutura, Bens e Serviços” Responsável: SPL/COPEG/SEGEPRO	
	Melhorar a comunicação administrativa Responsável: SGPRE/ASCOM Com apoio de SGPRE, DG e SGP	i28. Índice de qualidade da comunicação administrativa Responsável: SGP/COEDE	p4. Comunicação Integrada Responsável: SGPRE/ASCOM Apoio: SPL e SGP a6. Revisão e institucionalização do Programa de Ambientação do novo servidor e colaborador Responsável: SGP/COEDE Apoios: SGPRE/ASCOM, SPL/COPEG
	Promover a sustentabilidade ambiental Responsável: DG/NÚCLEO SOCIOAMBIENTAL (NSA) Com apoio de SGA e STI	i29. Índice de desempenho de sustentabilidade – IDS Responsável: DG/Núcleo Socioambiental (NSA)	a7. Monitoramento do PLS - Plano de Logística Sustentável 2021-2026, priorizando ações nos eixos que são considerados para o cálculo do IDS Responsável: DG/NÚCLEO SOCIOAMBIENTAL (NSA) Apoio: SGA e STI a8. Ações de sensibilização e de educação continuada, voltadas à sustentabilidade ambiental e envolvendo todos os servidores e terceirizados Responsável: DG/NÚCLEO SOCIOAMBIENTAL (NSA) Apoio: SGP
		i30. Taxa de alcance das metas do Plano de Logística Sustentável Responsável: DG/Núcleo Socioambiental (NSA)	

Aprimorar a Gestão de Pessoas Responsável: SGP Com apoio de SGP/RE, DG, SGA, COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS, COMITÊ GESTOR LOCAL DE ATENÇÃO INTEGRAL À SAÚDE, COMISSÃO DE ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL	i31. Taxa de satisfação e motivação do servidor (Pesquisa de clima organizacional) Responsável: SGP	pgr3. Melhoria e Adequação das Condições de Segurança do Trabalho no TRE-BA Responsável: SGP/COEDE e SGA p5. Desenvolvimento e implantação de plano de sucessão para as funções chaves do TRE-BA Responsável: SGP/COEDE Apoios: SGP/RE e DG p6. Implantação da gestão do desempenho com foco em resultados Responsável: SGP/COEDE Apoios: SGP/RE/ASCOM e SPL/COPEG p7. Instituição do Plano de Benefícios voltado à Promoção da Saúde do servidor Responsável: SGP/COEDE Apoios: SOF, DG e PRESIDÊNCIA p8. Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Responsável: COMISSÃO DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL Apoios: PRESIDÊNCIA, DIRETORIA-GERAL e TODAS AS SECRETARIAS a9. Fomento às Ações de Prevenção de Doenças e Promoção da Saúde Responsável: SGP/COEDE
	i32. Índice de Governança em Gestão de Pessoas (IGG-TCU) Responsável: SGP	
Promover a melhoria contínua da Governança e da Gestão de TIC Responsável: STI Com apoio de CGovTIC, CGesTIC, SGA/COGED, SPL/COPEG, SGP, COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (CGSIPD), COMISSÃO TÉCNICA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (CTSIPD), SCR E OUV	i33. Taxa de satisfação dos usuários de TIC Responsável: STI	a10. Segurança da Informação no TRE-BA: Planejamento, Capacitação, Implantação e Certificação Responsáveis: COMITÊ GESTOR DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS (CGSIPD) e COMISSÃO TÉCNICA DA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS (CTSIPD) Apoio: STI e SGA a11. Aquisição de equipamentos, <i>softwares</i> e serviços para a infraestrutura do <i>datacenter</i> voltados à proteção e segurança da rede de dados Responsável: STI/COSINF/SEINFRA Apoio: STI/COSINF a12. Atualização do parque tecnológico (equipamentos e rede) Responsáveis: STI/COSINF/SEINFRA e STI/COSUP/SEQUIP
	i34. Índice de Governança, Gestão e Infraestrutura (iGovTIC-JUD) Responsável: CGovTIC	
	i35. Índice de execução do PDTIC Responsável: STI	
	i36. Índice de Adesão à Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD (Indicador ENTIC-PJ/CNJ) Responsável: COMITÊ GESTOR DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO DE DADOS (CGSIPD) Apoio: STI	

		i37. Índice de Adesão a Pesquisas de Satisfação Padronizada (ENTIC-JUD/CNJ) Responsável: STI		a13. Modernização das telecomunicações com foco em segurança da informação e provimento de internet via wi-fi Responsável: STI/COSINF/SEINFRA a14. Implantação de plataforma de desenvolvimento low-code Responsável: STI/COSINF/SEDESC a15. Implantação de novo Service Desk Responsável: STI/COSUP
		i38. Taxa de aderência da execução ao planejamento orçamentário Responsável: SOF		pgr4. Racionalização de Gastos do TRE-BA Responsáveis: SOF e SGA Apoios: DG/NSA e SGP
		i39. Taxa de execução financeira Responsável: SOF		pgr5. Qualificação do Plano, Orçamento e Gasto - PROQUALI Responsável: SOF/COORC
		i40. Taxa de evolução da liquidação da despesa Responsável: SOF		p9. Qualificação do Planejamento e Execução do Orçamento – Vinculado ao PROQUALI Responsável: SOF/COORC
		i41. Taxa de liquidação dos créditos destinados às iniciativas estratégicas Responsável: SOF		p10. Ciclo de Oficinas de Discussões para o Planejamento do Orçamento (CIPO) – Vinculado ao PROQUALI Responsável: SOF/COORC
	Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária e Financeira Responsável: SOF Com apoio de SGPPE, SGA, STI, DG/NAS e SPL	i42. Taxa de inscrição em restos a pagar Responsável: SOF		p11. Implantação do Plano Diretor de Demandas e Ações (PDDA) – Vinculado ao PROQUALI Responsável: SOF/COORC Apoio: SPL/COPEG p12. Qualificação do Processo de Fiscalização do Contrato, no âmbito da Execução Orçamentária e Financeira – Vinculado ao PROQUALI Responsável: SOF/COORC Apoio: SOF/COFIC

10. CONCLUSÃO

Uma vez evidenciadas as etapas do processo de formulação da Estratégia do TRE-BA 2021-2026, todas referendadas oportunamente pelo Conselho de Governança do Órgão, este Relatório e a minuta de Plano Estratégico Institucional são submetidos à apreciação superior da Corte, para fins de sua instituição formal, nos moldes e prazo fixados pela Resolução CNJ nº 325/2020.