

Sistema Integrado de Planejamento

Luís Felipe de Oliveira Reis (Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo), Regina Rufino (Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo), Simone Alcides do Nascimento (Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo), Ana Regina Nakamura (Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo), Carla Carolina Balan (Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo)

Inovações, inteligência artificial e tecnologias de informação e comunicação em sistemas de justiça

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar a implementação e a sistemática de integração dos instrumentos de planejamento do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo, denominado Sistema Integrado de Planejamento – SIP, que permite uma gestão da estratégia mais eficiente e efetiva, por meio da integração dos instrumentos de planejamento e da automação do processamento dos dados. Por meio do conjunto regulação e automação, o TRE-SP aperfeiçoou a geração de seus relatórios, de documentos referentes à transparência de sua gestão e aperfeiçoa continuamente seus planos estratégico e táticos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento estratégico; governança; planejamento; automação.

Introdução

Toda organização, na busca pelo atingimento de resultados e objetivos, faz uso de conceitos e ferramentas da administração. Em termos teóricos, segundo Peter Drucker, temos que “a administração é um processo operacional composto por funções como planejamento, organização, direção e controle. O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

Fica nítida a relevância do planejamento para o bom desempenho das operações de qualquer empresa ou órgão. No âmbito do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da edição da Resolução CNJ nº 325/2020, estabeleceu as diretrizes a serem adotadas pelos órgãos do Poder Judiciário na elaboração de seus planos estratégicos para o sexênio 2021-2026, como a aplicação da metodologia BSC e o desenvolvimento dos elementos missão, visão, valores, macrodesafios e indicadores de desempenho.

O Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo (TRE-SP), durante a construção do seu plano estratégico para o ciclo 2021-2016, buscou desenvolver um instrumento que, além de atender aos requisitos indicados pelo CNJ, dotasse a Administração de ferramentas mais efetivas para a tomada de decisão. Dessa forma, adotou-se um número maior de indicadores de desempenho para cada um dos macrodesafios, com acompanhamento sistemático dos projetos a eles atrelados. Os indicadores do plano estratégico foram categorizados como de esforço ou



de resultado, a fim permitir melhor compreensão quanto ao atingimento de cada um dos macrodesafios. Ainda, a fim de estimular o desenvolvimento da gestão tática, fomentou-se a utilização de planos táticos pelas diversas áreas do tribunal. Dessas decisões, resultaram o Plano Estratégico Institucional e oito planos táticos, com 31 projetos e 97 indicadores de desempenho estratégicos e táticos.

O desafio de acompanhar o atingimento dos macrodesafios e a execução dos projetos levou o TRE-SP à elaboração e aprovação do Sistema Integrado de Planejamento – SIP, por meio de portaria que regulamentou a metodologia de avaliação dos macrodesafios e estabeleceu um sistema de alertas. Além disso, a operacionalização da sistemática de análise exigiu a construção de uma estrutura de dados adequada que armazenasse todas as informações relativas a macrodesafios, indicadores de resultado, de esforço, táticos e projetos, permitindo a automatização dos procedimentos de geração dos relatórios e das rotinas de acompanhamento. Toda essa experiência será descrita e detalhada no presente artigo.

Planejamento

Planejar é a primeira das funções da administração, uma vez que é nesta fase que se definem os principais objetivos a serem atingidos pela organização e se traçam os meios necessários para que estes sejam atingidos.

Assim, planejar é essencialmente determinar uma situação futura desejada e traçar os caminhos para seu atingimento. Inclui-se, nessa fase, a definição dos recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos, de forma que o administrador possa determinar com maior precisão o investimento financeiro, material e humano exigido para o alcance das metas estabelecidas. Antes, porém, de adentrar nesse tema específico, é interessante perpassar pelas demais funções administrativas.

Cabe à função organização a incumbência de alocar os recursos, dividir as tarefas e as responsabilidades de modo a transformar o plano em objetivos concretos. Considerando-se que os recursos das organizações são escassos, geri-los de forma eficiente é essencial para que os objetivos planejados possam ser alcançados. Organizar é, em suma, otimizar os recursos humanos, materiais e financeiros para que sejam utilizados da maneira mais eficiente possível na concretização do planejamento.

A função direção é essencialmente humana, sendo responsável por conduzir os trabalhos, designar e orientar as pessoas para colocar em prática o que foi definido nas duas funções anteriores: planejamento e organização. É nessa função que a estrutura da organização (ou, dito de outra forma, o seu organograma) exerce a autoridade e a hierarquia, garantindo que as decisões tomadas cheguem a todos os colaboradores.

Por último, a função controle analisa os esforços realizados e os compara com padrões ou objetivos estabelecidos, para verificar se o que foi planejado foi de fato implantado, e se os meios de realização das atividades são os mais eficientes e efetivos. Essa função é essencial para identificar eventuais ajustes a serem realizados.

Importante ressaltar que as funções da administração não constituem processos estanques e sem comunicação; ao contrário, há uma profunda relação entre as atividades e objetivos de todas elas. Neste artigo, destacaremos a relação entre o planejamento e o controle: se o planejamento tem como principal meta a definição dos objetivos e meios para atingi-los, é



na função controle que se pode verificar tal atingimento. Dessa forma, torna-se fundamental que os controles sejam definidos com base nos objetivos traçados no planejamento.

Gestão estratégica

Planejar envolve toda a estrutura de uma organização. Quanto mais a organização cresce, mais decisões complexas devem ser tomadas para que se garanta o seu funcionamento. Tais decisões envolvem desde os rumos de longo prazo da organização (público-alvo, estratégia de mercado, apetite a riscos) a detalhes cotidianos (modo de realizar tarefas, escalas de férias e gestão de conflitos). Assim, é fundamental que os níveis de gestão sejam estratificados, para que cada categoria de decisão seja conduzida por determinados membros da gestão.

O nível estratégico envolve a gestão de toda a organização com foco na visão de futuro. Ele define a direção, os objetivos e as metas de longo prazo, bem como os meios para alcançá-los, com base em uma visão ampla que compreende tanto os quesitos do ambiente interno quanto externo.

O nível tático busca traduzir os direcionamentos estratégicos em ações específicas e direcionadas a uma determinada área. Caracteriza-se por ter objetivos e metas de médio prazo, bem como por ser o elo de ligação entre o nível estratégico e operacional.

Por fim, no nível operacional são concentradas as decisões de curto prazo relativas à execução dos processos de trabalho, com intuito de executar a implementação das definições realizadas no nível tático.

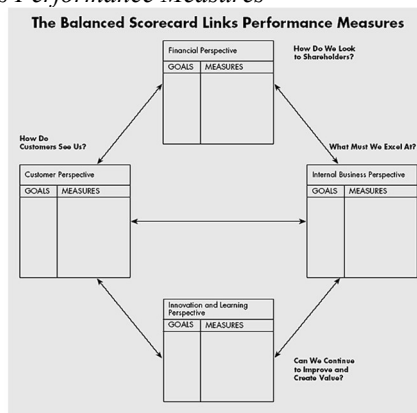
Aponta-se que, ainda que os níveis de planejamento e gestão sejam estratificados, é fundamental que todos os instrumentos de planejamento estejam alinhados entre si, de forma a propiciar maior unidade às ações realizadas pela organização.

Planejar é também comunicar, logo, o alinhamento entre os instrumentos de planejamento é também um elemento de comunicação da unidade da organização. E, mais que isso, o planejamento estratégico é elo central a definir os pontos a serem levados em conta na construção dos planos táticos, que, por sua vez, norteiam a elaboração dos planos operacionais.

O Balanced Scorecard (BSC) surge, em 1992, por meio do artigo The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance, como uma estratégia de estruturar os indicadores de desempenho das organizações para além da ótica financeira. Considerou-se, na época, que o desempenho de uma organização deveria ser avaliado também sob a ótica dos processos internos, dos clientes e de aprendizado e crescimento, conforme diagrama abaixo, retirado do mesmo artigo:



Figura 1
 Diagrama Balanced Scorecard Links Performance Measures



Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

O BSC passou a ter grande aceitação nas empresas privadas a partir de meados dos anos 90, e evoluiu para um método de planejamento estratégico, deixando de ser um modelo de alocação de indicadores para se tornar um modelo de gestão estratégica. Os próprios autores, no ano de 2004, em sua obra intitulada *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, definem o BSC como um “modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global da organização”. Ou seja, o BSC passa de um modelo de análise de indicadores para um *framework* de planejamento e gestão estratégica, que traduz, por meio do mapa estratégico (representação gráfica dos elementos acima mencionados), a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da organização, estratificados nas perspectivas de análise.

Assim, a construção da estratégia tem como um de seus passos iniciais a definição da missão, da visão e dos valores da organização. A missão de uma organização pode ser definida como sua razão de existir. Já a visão é o que a organização deseja atingir ao final do ciclo da estratégia, ou seja, os anseios da instituição sobre si própria para o período de vigência da estratégia. Por fim, os valores são os imperativos éticos que serão perseguidos durante o ciclo de estratégia e que nortearão as ações. O conjunto desses três elementos é conhecido como direcionadores estratégicos.

Após a definição dos direcionadores estratégicos, a organização passa a ter uma visão clara e específica dos objetivos a serem alcançados e isso permite a identificação dos motivos pelos quais ainda não se conseguiu atingir a visão de futuro. Essa análise é essencial para se identificar os fatores críticos de sucesso e para se definir as estratégias a serem utilizadas para atingir os resultados desejados.

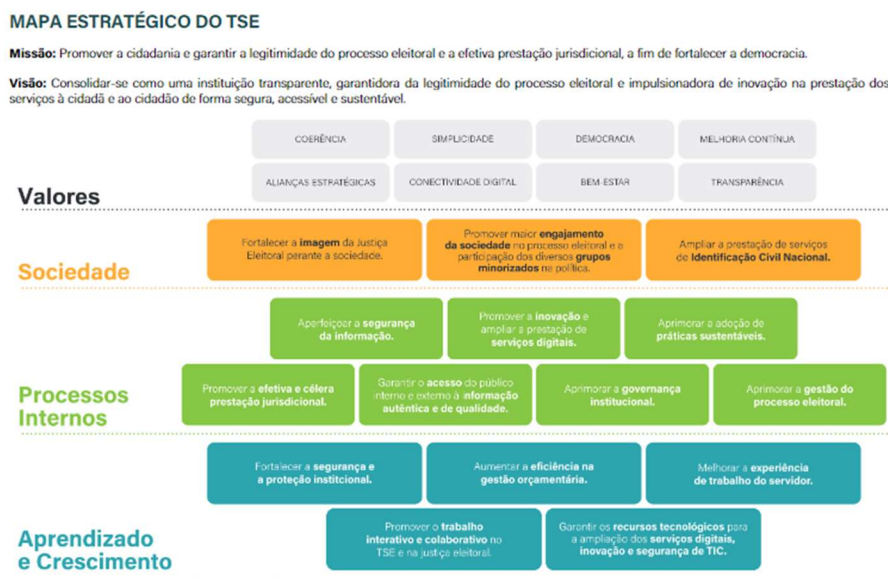
A definição dos objetivos estratégicos estabelece o caminho a ser trilhado pela organização para alcançar a visão de futuro; tão relevante quanto sua própria definição é a interligação desses objetivos que, com base na relação de causa e efeito, criará o entrelaçamento necessário para sustentar a estratégia. A utilização das perspectivas do BSC para alocar os objetivos estratégicos garante que todos os esforços estão direcionados para um ponto em comum.



Por fim, após a definição dos objetivos estratégicos, passa-se a definir iniciativas a serem adotadas para permitir o atingimento (projetos estratégicos) e indicadores que permitirão verificar se tais objetivos estão ou não sendo atingidos.

Abaixo, apresenta-se o atual mapa estratégico do Tribunal Superior Eleitoral, a título de exemplo:

Figura 2
Mapa Estratégico do TSE ciclo 2021-2026



Fonte: BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Plano estratégico 2021-2026. Brasília: Tribunal Superior Eleitoral, 2021. 41 p.

Um indicador de desempenho pode ser definido como um dado, preferencialmente numérico, que indica o grau de atingimento de um objetivo. A partir de tal definição, podemos verificar, de imediato, a estreita relação dos indicadores com a função controle. É por meio dos indicadores de desempenho que se pode verificar se objetivos traçados no planejamento estão ou não sendo atingidos. Nota-se, ainda, que a definição de indicador está intimamente ligada à noção de meta, que vem a ser o valor desejado para o indicador em determinado período de tempo.

Um indicador pode medir diretamente o atingimento de um objetivo ou os motivos pelos quais determinado objetivo está ou não sendo atingido. Aqueles que permitem verificar diretamente o atingimento de um objetivo são denominados indicadores de resultado. Já os que permitem verificar total ou parcialmente as causas da apuração verificada nos indicadores de resultado são denominados indicadores de esforço.

A noção de indicador de resultado e de esforço é central na construção de um planejamento, sendo que a sua definição deve seguir uma relação de causalidade. Um indicador de resultado que trata, por exemplo, do grau de satisfação de clientes atendidos pode ter a ele atrelado um indicador de esforço que mensura o índice de capacitação em atendimento. Assim, na hipótese de o indicador de satisfação no atendimento não apresentar resultados dentro dos



limites considerados satisfatórios, faz-se necessário analisar o desempenho do indicador de esforço relacionado, ou seja, o índice de capacitação em atendimento. Dessa forma, a realização de ações para aumentar a capacitação no atendimento ao cliente gerará aumento do índice de capacitação, que influenciará na qualidade do atendimento prestado e, como consequência, na melhoria da percepção de satisfação dos clientes.

O planejamento estratégico no Judiciário

A primeira experiência do Poder Judiciário com a aplicação sistemática do planejamento estratégico data de 2009, com a publicação da Resolução CNJ nº 70/2009. Por meio dessa norma, foi instituído o primeiro ciclo de estratégia do Poder Judiciário, com vigência até 2015, e que apresentou 15 objetivos estratégicos.

Além disso, foi instituída, também por meio da Resolução CNJ nº 70/2009, a Política de Metas Nacionais:

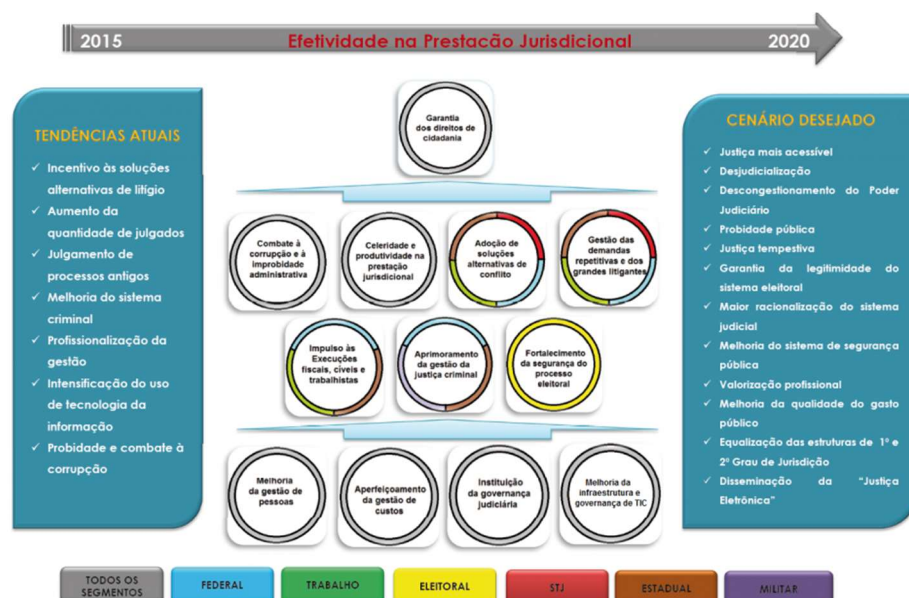
Art. 6º Sem prejuízo do planejamento estratégico dos órgãos do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça coordenará a instituição de indicadores de resultados, metas, projetos e ações de âmbito nacional, comuns a todos os tribunais.

Parágrafo Único. As metas nacionais de nivelamento para o ano de 2009 estão descritas no Anexo II desta Resolução.

A partir do segundo ciclo da Estratégia do Poder Judiciário, instituído pela Resolução CNJ nº 198/2014, os objetivos estratégicos passaram a ser denominados macrodesafios, e o mapa estratégico passou a ser padronizado para todo o Judiciário, conforme figura abaixo:

Figura 3

Mapa Estratégico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário ciclo 2015-2020



Fonte: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2015-2020. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2015-2020/>



Nesse ciclo, também foram definidas regras de governança mais bem estruturadas para a definição das metas nacionais, bem como a participação da Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário no aperfeiçoamento da Estratégia Nacional.

Por fim, com a edição da Resolução CNJ nº 325/2020, foi instituído o terceiro ciclo da Estratégia do Poder Judiciário, com nove macrodesafios aplicáveis à Justiça Eleitoral, conforme mapa estratégico apresentado abaixo:

Figura 4

Mapa Estratégico da Estratégia Nacional do Poder Judiciário ciclo 2021-2026



Fonte: BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodesafios-2021-2026/>

A experiência do TRE-SP no ciclo 2021-2026

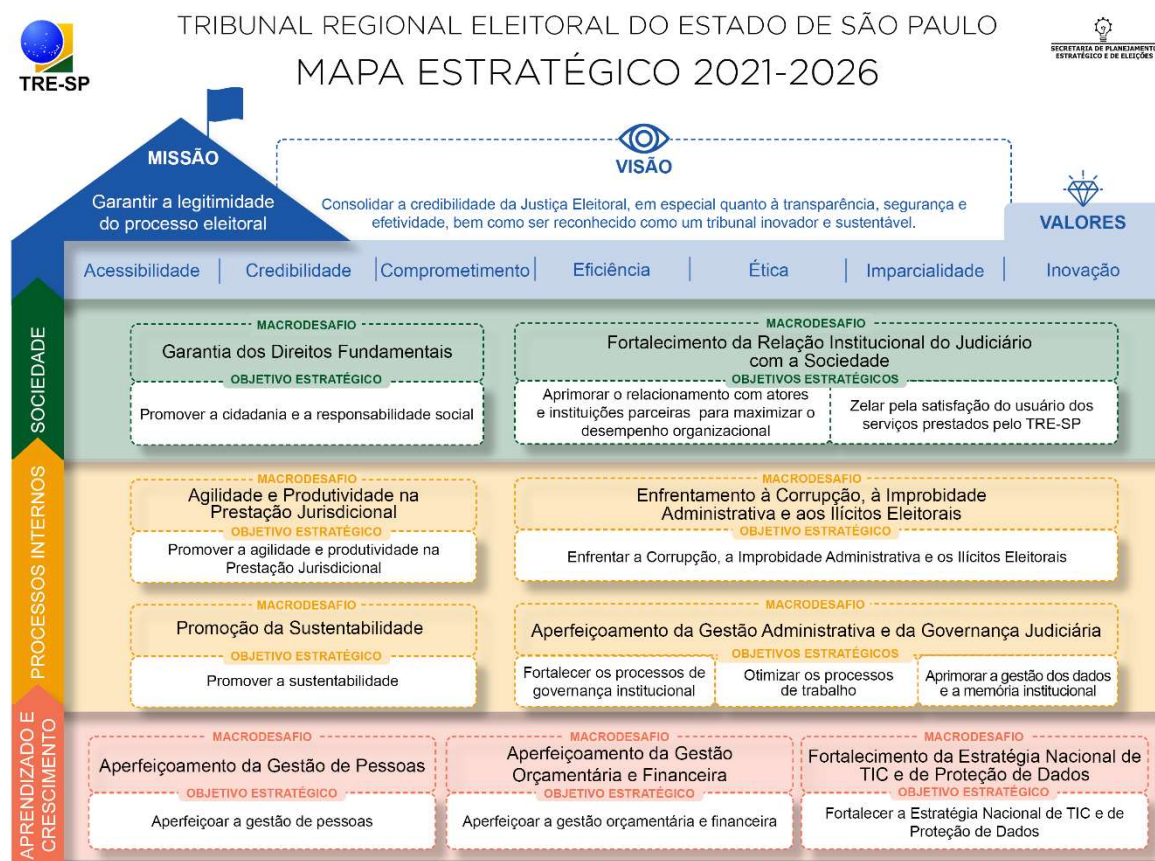
O TRE-SP, ao construir seu plano estratégico para o período 2021-2026, buscou inovar e trazer à sua cesta de indicadores estratégicos, além dos tradicionais indicadores de produtividade, de atendimento e de aperfeiçoamento de recursos, indicadores que demonstrassem o aperfeiçoamento de sua governança. Além disso, construiu um conjunto correlacionado de indicadores de resultado e de esforço.

Com o objetivo de aprimorar sua gestão, o tribunal adotou, pela primeira vez, os planos táticos, tendo sido construídos oito instrumentos de planejamento desse nível para diversas áreas da Secretaria. Além disso, adotou-se a prática de documentar os projetos realizados de forma a fazê-los constar do plano estratégico ou de algum dos planos táticos. Como consequência, hoje são geridos 105 indicadores de desempenho e táticos e 39 projetos.



O resultado desse trabalho foi compilado na Resolução TRE-SP nº 546/2021, que instituiu o Plano Estratégico do TRE-SP para o ciclo 2021-2026, resumido no mapa estratégico:

Figura 5
Mapa Estratégico Tribunal Regional Eleitoral ciclo 2021-2026



Fonte: BRASIL. Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo. Planejamento Estratégico ciclo 2015-2020. Recuperado de https://www.tre-sp.jus.br/institucional/governanca_institucional/gestao-da-estrategia

Importante ressaltar que a gestão da estratégia envolve uma série de procedimentos, como reuniões de análise da estratégia e materiais correlatados, obtenção dos insumos, cálculo dos indicadores, elaboração dos relatórios de desempenho da estratégia, publicidade dos dados, entre outros.

Ademais, é fundamental, para uma efetiva gestão da estratégia, que os resultados dos indicadores sejam acompanhados e que o seu eventual não atendimento seja reportado à Administração para que haja a possibilidade de correção de rumos. Contudo, dado o volume de indicadores e de elementos a serem controlados, foi necessário sistematizar um modelo de gestão da estratégia que permitisse:



1. Determinar o limiar do percentual de atingimento da meta abaixo do qual necessariamente a área responsável devesse apresentar um plano de ação para aprimoramento dos resultados;
2. Diferenciar os tipos de indicadores para definição desses limiares;
3. Apontar a necessidade de alinhamento entre os diversos instrumentos de planejamento;
4. Uniformizar os parâmetros de desempenho entre as diversas unidades;
5. Aumentar a transparência na condução das ações da estratégia;
6. Determinar critérios de análise de fácil compreensão para todos os servidores.

Como resultado, foi definido o seguinte sistema de alertas para o acompanhamento da estratégia do TRE-SP:

Tabela 1

Planilha do Sistema Integrado de Planejamento – Alertas para os Macrodesafios

Evento	Alerta emitido	Risco	Análise e avaliação	Ações requeridas
Média do atingimento dos indicadores de resultado menor que 70%	Não atingimento de macrodesafio	Não atingimento da estratégia.	- Do andamento dos projetos e iniciativas; - Dos indicadores de esforço;	Apresentação de plano de ação para o Comitê Gestor da Estratégia;
Média do atingimento dos indicadores de esforço menor que 55%	Instabilidade no atingimento do macrodesafio	Indicadores de resultado não apresentarem atingimento satisfatório em próximas rodadas de mensuração. Risco de médio prazo no cumprimento da estratégia	- Do andamento dos projetos e iniciativas; - Dos indicadores táticos;	Elaboração de plano de ação para correção dos resultados observados nos indicadores de esforço e táticos;

Evento	Alerta emitido	Risco	Análise e avaliação	Ações requeridas
Média do atingimento dos indicadores táticos menor que 50%	Comprometimento no futuro atingimento do macrodesafio	Indicadores de resultado e esforço não apresentarem atingimento satisfatório em próximas rodadas de mensuração. Risco de longo prazo no cumprimento da estratégia	Dos projetos e iniciativas táticos	Elaboração de planos de ação para correção dos resultados dos indicadores táticos
Mais de 40% dos projetos em atraso de execução	Não realização dos projetos estratégicos	Não cumprimento da estratégia		Solicitar justificativa aos gestores dos projetos em atraso.

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Tabela 2

Planilha do Sistema Integrado de Planejamento – Alertas para Objetivos Estratégicos

Evento	Alerta emitido	Risco	Análise e avaliação	Ações requeridas
Média do atingimento dos indicadores de resultado menor que 70%	Não atingimento de objetivo estratégico	Não atingimento da estratégia.	- Do andamento dos projetos e iniciativas; - Dos indicadores e esforço;	Elaboração de plano de ação para correção dos seus resultados;
Média do atingimento dos indicadores de esforço menor que 65%	Instabilidade no atingimento do objetivo estratégico	Indicadores de resultado não apresentarem atingimento satisfatório em próximas rodadas de mensuração.	- Do andamento dos projetos e iniciativas; - Dos indicadores táticos;	Elaboração de plano de ação para correção dos resultados observados nos indicadores de esforço e táticos;



Evento	Alerta emitido	Risco	Análise e avaliação	Ações requeridas
		Risco de médio prazo no cumprimento da estratégia		

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Tabela 3

Planilha do Sistema Integrado de Planejamento – Alertas para indicadores

Evento	Alerta emitido	Risco	Análise e avaliação	Ações requeridas
Percentual de atingimento da meta de indicador de resultado menor que 60%	Não atingimento de meta de indicador de resultado	Risco de médio prazo para o não atingimento do macrodesafio	- Do andamento dos projetos e iniciativas associados ao macrodesafio do indicador; - Dos indicadores e esforço associados ao macrodesafio do indicador;	Elaboração de plano de ação para correção dos seus resultados;
Percentual de atingimento da meta de indicador de esforço menor que 55%	Não atingimento de meta de indicador de esforço	- Risco de médio prazo para o atingimento de meta de indicador de resultado; - Risco de longo prazo no cumprimento da estratégia	- Do andamento dos projetos e iniciativas associados ao macrodesafio do indicador; - Dos indicadores táticos associados ao macrodesafio do indicador;	Elaboração de plano de ação para correção dos seus resultados;

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

A esse sistema de gestão integrada dos instrumentos de planejamento o TRE-SP denominou Sistema Integrado de Planejamento - SIP.



Implementação da estrutura de dados e automação da gestão estratégica

A partir de todo o exposto, verifica-se que o acompanhamento dos dados gerados pela gestão da estratégia é de imensa complexidade. Assim, foi necessária a construção de uma estrutura de dados que permitisse o acompanhamento dos resultados do TRE-SP de maneira mais efetiva.

Tal construção baseou-se nos conceitos das Resoluções CNJ nº 325/2020 e TRE-SP nº 546/2021, de maneira a traduzir, da melhor maneira possível, a estratégia do órgão. Assim, toda a sua estrutura de dados foi baseada nos nove macrodesafios da estratégia do TRE-SP.

Foram também criadas tabelas para os objetivos estratégicos (que vêm a ser os desdobramentos iniciais dos macrodesafios), para os indicadores e para os projetos. A partir de agora, passa-se a detalhar essa estrutura.

Todo o banco de dados tem como alicerce a tabela de macrodesafios. Dessa forma, os indicadores (bem como seus insumos e resultados), projetos (bem como seu cronograma e orçamento) e processos (seus detalhamentos e riscos) são vinculados a um macrodesafio. Essa construção permite que se analise cada um dos macrodesafios da estratégia do TRE-SP de maneira detalhada e/ou global, conforme a necessidade da Administração.

Quanto aos indicadores, para além dos dados básicos, foram criadas tabelas que armazenam seus insumos (que vêm a ser as variáveis que o compõem) e os resultados obtidos ao longo de toda a estratégia. Dessa forma, pode-se tanto construir a série histórica de cada um dos indicadores quanto se recuperar sua memória de cálculo para eventual análise ou auditoria.

Abaixo, aponta-se um exemplo de vinculação dos indicadores aos seus insumos e resultados:

Figura 6
Tabelas da estrutura de indicadores

Tbl Indicadores	TblInsumos	TblResultados
• IngCodObjEstrategico • IngCodIndicador • strCodIdentificacao • strNome • IngTipo • strArea	• IngCod • IngCodIndicador • strSigla • strNome	• IngCodMensuracao • IngCodIndicador • IngTipo • dblValor

Fonte: elaboração própria.

Apresenta-se também a estrutura para as tabelas de projetos e de processos:



Figura 7
Tabelas da estrutura de projetos

TblProjetos	TblCronogramaProjetos
•IngCodProjeto •IngCodObjEstrategico •strCodIdentificacao •strNome •Escopo •strArea •strSEI •strPatrocinador •strLider •IngAnoInicio •IngAnoFim •cryOrcamentoExecutado •cryOrcamentoPrevisto •strStatus •blnSigilo	•strCodIdentificacao •Atividade •dataInicioReal •dataFimPrevista •dataFimReal •Observação •Status •strResponsavel •strAreaResponsavelAtividade

Fonte: elaboração própria.

Figura 8
Tabelas da estrutura de processos

TblProcessos
• IngCodProcesso • IngCodMacroprocesso • IngCodObjEstrategico • strCodIdentificacao • strNome • strObjetivo • strProduto • strFornecedor • strCliente • Área

Fonte: elaboração própria.



A estrutura de dados apresentada acima é condição necessária para a gestão de uma estratégia volumosa como a do TRE-SP, mas não é suficiente, uma vez que, ainda que permita a guarda de dados, não é capaz de, sem a integração de códigos de programação, gerar relatórios e *insights*. Dessa forma, foi elaborada uma série de rotinas de automação, em linguagens *VBA* e *Python*, que permitiram:

1. Extrair a relação de indicadores com seus respectivos insumos por unidade responsável;
2. Elaborar e exportar, em arquivo tipo imagem, os gráficos de desempenho individual de cada indicador do plano estratégico;
3. Enviar e-mail para as unidades responsáveis por projetos para atualização dos cronogramas;
4. Elaborar as fichas dos indicadores;
5. Elaborar relatório de acompanhamento de projetos;
6. Elaborar as fichas de acompanhamento dos projetos.

Essas automações possibilitam que todos os elementos acima sejam gerados de forma eficaz e eficiente, sobretudo considerando-se que a equipe que hoje operacionaliza a gestão dos indicadores é composta por duas servidoras, que também realizam outras atividades. Por outro lado, a equipe que gerencia os projetos contidos nos instrumentos de planejamento é composta por três servidores que são também responsáveis por toda a gestão da estrutura de governança do TRE-SP e pelo atendimento de demandas de órgãos externos de controle.

Por meio das automações, o TRE-SP aperfeiçoou a transparência de sua gestão, uma vez que os dados são preparados de forma automática para disponibilização no painel interativo de planejamento publicado na página de planejamento do TRE-SP (https://www.tre-sp.jus.br/institucional/governanca_institucional/gestao-da-estrategia) e são apresentados também no formato de dados abertos.

Por fim, apresentam-se alguns exemplos de relatórios e arquivos gerados por meio das automações:

Figura 9

Relação de indicadores e insumos por Unidade responsável

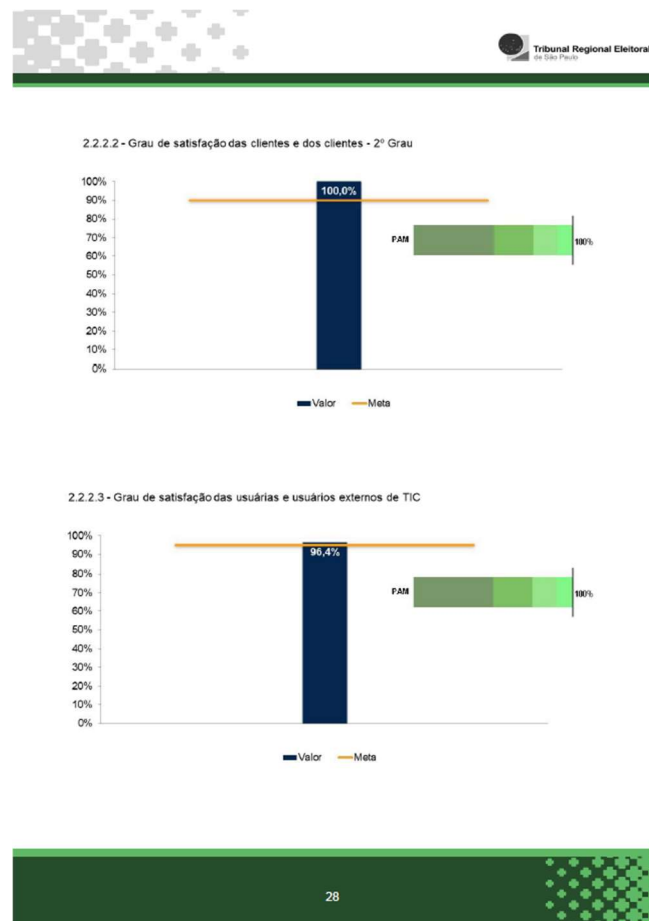
Secretaria de Planejamento Estratégico e de Eleições	
Sistema Integrado de Planejamento	
Lista de indicadores estratégicos referentes ao exercício 2023 - SJ	
Indicador	Variável
4.1.1.2 - Índice de Prescrição - 2º Grau	JCP - Processos computados em SentC que receberam os movimentos 11879 e 11878
	SentC - Quantidade de sentenças de conhecimento
4.1.1.5 - Tempo médio dos processos pendentes de improbidade, corrupção e crimes eleitorais - 2º Grau	CPICE - Total de casos pendentes nos processos de corrupção, improbidade administrativa e de ilícitos eleitorais pendentes
	$\sum_{i=1}^n CPICE([DtRef] - [Data Autuação/Recebimento])$ - Somatória, para cada processo pendente de corrupção, improbidade administrativa e ilícitos eleitorais pendentes, da quantidade de dias decorridos entre a autuação e a data de referência (data de corte da mensuração)
9.1.1.4 - Percentual de casos eletrônicos sobre o acervo Total - 2º Grau	CP2 - Casos Pendentes 2º Grau
	ProcEL2 - Casos Pendentes Eletrônicos 2º grau

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo



Figura 10

Página do Relatório de Desempenho da Estratégia com gráficos de resultados



Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Figura 11

Ficha de indicador do Plano Estratégico do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

3.1.1.6 Tempo médio de tramitação dos processos pendentes, considerando as fases dentro do Judiciário - 2º Grau						
Macrodesafio: Agilidade e Produtividade na Prestação Jurisdicional						
O que mede	O tempo de duração dos casos pendentes, decorrido entre a data da autuação/recebimento até o último dia do ano-base					
Para que medir	Minorar a duração do processo.					
Dono do indicador	Titular da Secretaria Judiciária					
Quem mede	Titular da Seção de Dados Processuais de 2º Grau					
Quem valida	Titular da Secretaria Judiciária					
Quando medir	Semestralmente					
Evolução Desejada	Descendente					
Como medir Fórmula	$\frac{\sum_{i=1}^n Di}{n}$ Onde: Di é número de dias entre a data da autuação/recebimento do i-ésimo processo pendentes e o último dia do ano-base do período de referência; e n é p total de processos pendentes no último dia do período de referência.					
Fonte de dados	Sistema Atena.					
Linha de Base	Ano	2021	2022		2023	
			1ºS	2ºS	1ºS	2ºS
	Meta	550,0	250,0	250,0	500,0	500,0
	Resultado	409,2	552,4	282,8	403,0	544,8
Meta	Ano	2024		2025		2026
		1ºS	2ºS	1ºS	2ºS	1ºS 2ºS
	Previsão	400,0	400,0	500,0	500,0	400,0 400,0

Fonte: Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo

Conclusões e recomendações

De todo o exposto, nota-se que a automação de tarefas tem grande aplicação na condução dos trabalhos da gestão estratégica. Por meio da interseção dos temas de administração, dados e tecnologia da informação, é possível otimizar a geração de relatórios, documentos, gráficos e painéis, bem como propiciar maior transparência e possibilidade de controle por parte das instâncias internas e externas de governança e o exercício do controle social. Para o futuro, espera-se que este trabalho seja difundido por toda a Justiça Eleitoral, de forma a construir ferramentas que possam ser utilizados em todos os Tribunais Eleitorais, tendo em vista a semelhança entre seus objetivos e, consequentemente, entre seus planos estratégicos.



Referências

Resolução CNJ nº 70, de 18 de março de 2009. (2009, 18 de março). Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf

Resolução CNJ nº 198, de 1º de julho de 2014. (2014, 1º de julho). Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf

Resolução CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020. (2020, 29 de junho). Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. <https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>

Resolução TRE-SP nº 546, de 15 de junho de 2021. (2021, 15 de junho). Dispõe sobre o Plano Estratégico Institucional – PEI do Tribunal Regional Eleitoral do Estado de São Paulo para o período de 2021 a 2026 e dá outras providências. <https://www.tre-sp.jus.br/legislacao/compilada/resolucoes-tre-sp/2021/resolucao-no-546-de-15-de-junho-de-2021>

Portaria TRE-SP nº 143, de 1º julho de 2021. (2021, 1º julho). Institui o Sistema Integrado de Planejamento – SIP, no âmbito do Tribunal Regional Eleitoral de São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced. Scorecard. 6. ed. São Paulo: Makron. Books, 1992.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

BAHIA, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília: Enap, 2021.

