



Planejamento

da Secretaria de Administração

Brasília
TSE
2020



Planejamento

da Secretaria de Administração

Brasília
TSE
2020

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

Presidente

Ministro Luís Roberto Barroso

Vice-Presidente

Ministro Edson Fachin

Ministros

Ministro Alexandre de Moraes

Ministro Luis Felipe Salomão

Ministro Mauro Campbell Marques

Ministro Tarcisio Vieira de Carvalho Neto

Ministro Sérgio Banhos

Procurador-Geral Eleitoral

Augusto Aras

©2020 Tribunal Superior Eleitoral

É permitida a reprodução parcial desta obra desde que citada a fonte.

Secretaria de Gestão da Informação

SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar

Brasília/DF – 70070-600

Telefone: (61) 3030-9225

Secretária-Geral da Presidência

Aline Rezende Peres Osorio

Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal

Rui Moreira de Oliveira

Secretário de Gestão da Informação

Cleber Schumann

Coordenador de Editoração e Publicações

Washington Luiz de Oliveira

Unidade responsável pelo conteúdo

Secretaria de Administração

Identidade visual

Maykon Yamamoto

Capa, projeto gráfico e diagramação

Pedro Henrique Silva

Seção de Editoração e Programação Visual
(Seprov/Cedip/SGI)

Revisão

Gabriela Santos e Paula Lins

Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos
(Seprev/Cedip/SGI)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Tribunal Superior Eleitoral – Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Planejamento da Secretaria de Administração [recurso eletrônico] / Tribunal Superior Eleitoral. – Dados eletrônicos (27 páginas). – Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2020.

Unidade responsável pelo conteúdo: Secretaria de Administração do Tribunal Superior Eleitoral.

Versão PDF.

Modo de acesso: intranet.

<http://intranet.tse.jus.br/menu_institucional/unidades/secretaria_sad/index.html>

1. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Secretaria de Administração – Planejamento.
2. Planejamento estratégico – Brasil. I. Título.

CDD 658.401 2
CDU 658.012.2



Apresentação

A Secretaria de Administração (SAD), alinhada ao planejamento estratégico do TSE e diante das oportunidades e dos novos desafios que se apresentam, propõe ressignificar o modelo mental e implantar proposta de inovação dos processos de trabalho, com foco na clareza de propósito e no olhar para a totalidade. Desse modo, a construção do modelo será possível por meio de arcabouço teórico-reflexivo que utiliza ferramentas de percepção da realidade, de avaliação dos rumos e de construção de referenciais para o futuro.

O fundamento metodológico do planejamento da SAD está ancorado na discussão coletiva, no engajamento e na participação ativa das equipes da unidade e no processo de imersão em questões internas e legítimas, vinculadas à identidade da instituição, tais como:

- Por que existimos?
- Em que acreditamos?
- O que queremos ser?
- Qual é o nosso plano?
- O que precisamos fazer?

Só assim, o planejamento viabilizará a construção do caminho a ser percorrido, ou seja, da trajetória entre *onde estamos* e para *onde queremos ir*.

O *Workshop* virtual foi idealizado e facilitado por Leonardo Oliveira, chefe da Seção de Dados Estratégicos Gerenciais da Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG), com o apoio da servidora Bárbara Beatriz Santana Gomes, lotada no Gabinete da SAD, que acompanhará as ações propostas a serem desenvolvidas pelos servidores e gestores da SAD.



Figura 1 – Registro da presença do Diretor-Geral, Rui Moreira, e do facilitador, Leonardo Oliveira.



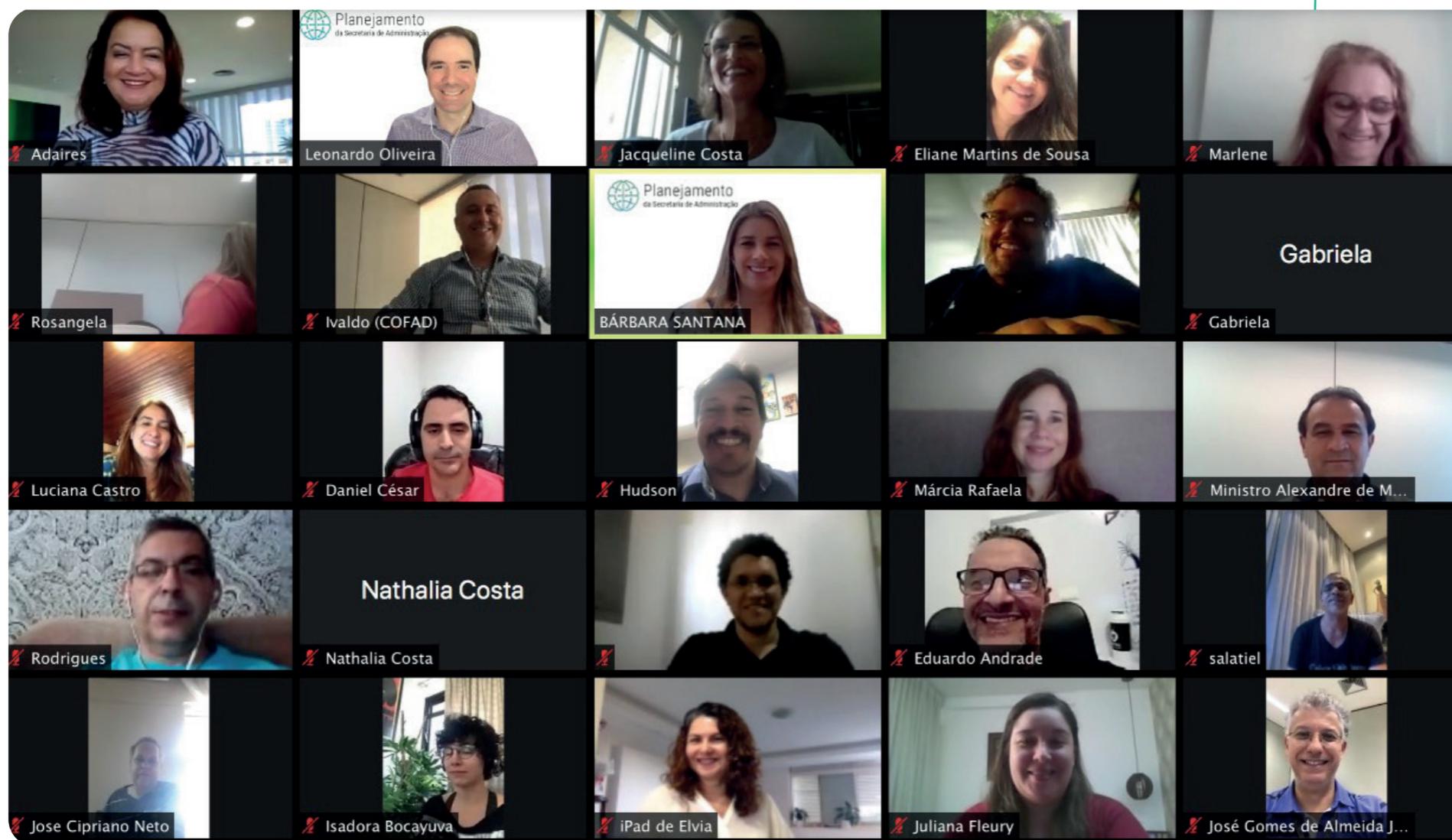
Fonte: SAD.

No primeiro dia, o Diretor-Geral Rui Moreira, na abertura do evento – realizado na plataforma Zoom, em dois dias, totalizando 8 horas –, ressaltou a importância do planejamento para a boa gestão e o alcance dos resultados esperados. Em seguida, o Secretário da SMG, Bruno Andrade, fez referência ao planejamento como atividade fundamental dos órgãos públicos, principalmente, em termos de continuidade dos serviços para os cidadãos e destacou que cada unidade deve pensar seus processos internamente, de modo a se manter alinhada ao Planejamento Estratégico do TSE.

A princípio, por meio do aplicativo Google Forms, foram levantadas as expectativas dos participantes sobre o desenvolvimento do trabalho, o que, após processo de mineração, gerou as palavras conforme figura a seguir.



Figura 3 – Registro dos participantes do *Workshop Virtual Planejamento da SAD*.

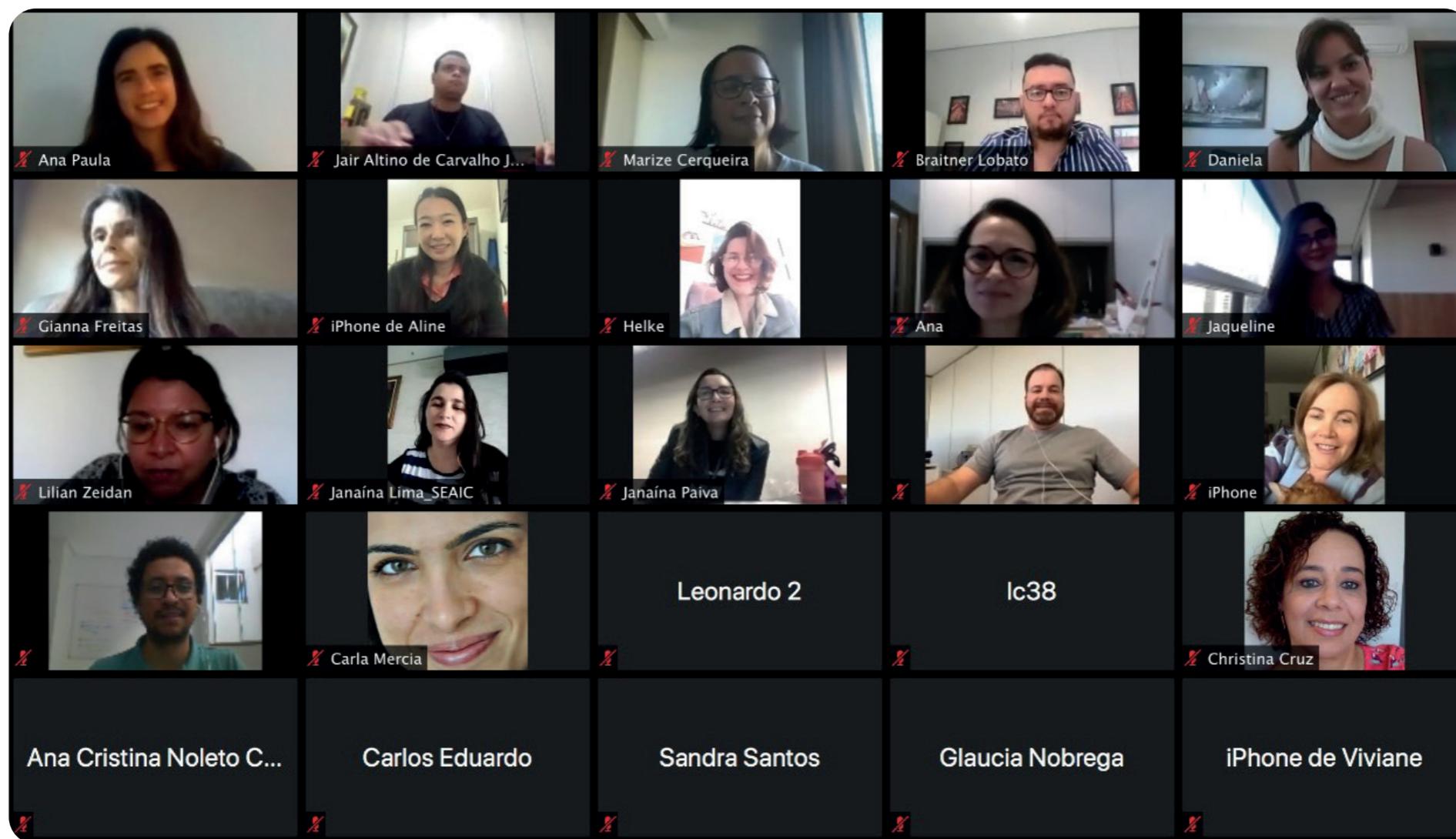


Fonte: SAD.

Finalizado esse momento, abriu-se espaço para a Atividade 1, referente à análise do ambiente. Os participantes foram divididos em oito grupos, aleatoriamente, para promover maior integração e troca de ideias e experiências. A ferramenta utilizada foi a matriz SWOT, que possibilitou o levantamento de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Os grupos responderam ao questionário no Google Forms e o relator de cada grupo apresentou em Plenário.



Figura 4 – Registro dos participantes do *Workshop Virtual Planejamento da SAD*.



Fonte: SAD.

Na Atividade 2, os participantes foram convidados a elaborar, ainda em grupo, a missão e a visão de futuro da SAD. Após a apresentação, em Plenário, pelo relator de cada grupo, realizou-se a votação da melhor proposta e a escrita da versão final, aprovada por todos os participantes.



No segundo dia, foram realizadas mais duas atividades, seguindo a mesma metodologia de discussão em grupo e apresentação pelo relator no Plenário. Na Atividade 3, os grupos construíram objetivos estratégicos, que são essenciais para o cumprimento da missão e para o alcance da visão de futuro. Eles são os alvos para os quais a organização deve orientar seus esforços. Por fim, a Atividade 4 encerrou o evento com a formulação em grupo e a apresentação de indicadores, metas e iniciativas no Plenário.

Figura 5 – Registro dos participantes do *Workshop Virtual Planejamento da SAD*.



Fonte: SAD.



Após a execução de todas as atividades do *Workshop*, as respostas dos grupos foram consolidadas neste documento. Ainda, foram realizadas videoconferências por sessão individualmente e, em seguida, encontros *on-line* por coordenação para discutir sobre os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas com os servidores da SAD.

O Plano da Secretaria de Administração, para o período de 2020-2022, tem como principais benefícios:

- identificar as atividades mais relevantes para o alcance dos resultados pretendidos;
- facilitar o processo decisório;
- direcionar a alocação dos recursos, incluindo orçamento e pessoas;
- obter o comprometimento das equipes;
- promover iniciativa e proatividade no processo organizacional, muitas vezes reativo; e
- atingir resultados mais eficazes.

Este documento, fruto de trabalho desenvolvido coletivamente, norteará as ações que serão delineadas com base nos indicadores, nas metas e nas iniciativas levantados.



1. Análise do ambiente	12
1.1. Matriz SWOT da SAD	14
2. Mapa Estratégico da SAD	15
3. Missão	16
4. Visão de futuro	16
5. Objetivos estratégicos	17
6. Quadro de indicadores	18
7. Considerações finais	26



1. Análise do ambiente



A análise do ambiente permite maior clareza e entendimento sobre as variáveis externas e internas que contribuem para o desempenho institucional. Com essa análise, torna-se mais fácil a definição dos objetivos, a construção dos indicadores e das iniciativas, de forma a melhorar as entregas (produtos e serviços).

Durante a Atividade 1 – análise do ambiente –, os participantes consideraram os fatores internos e externos registrados nos Diagramas 1 e 2. Assim, vislumbraram oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos de melhoria que foram indicados, por meio de formulário no Google Form, e diagramados na matriz SWOT.

Diagrama 1 – Análise interna.





Diagrama 2 – Análise interna.



Entende-se por ambiente organizacional o conjunto de fatores externos e internos que, inevitavelmente, afetam de forma positiva ou negativa as decisões institucionais. Esse processo ocorre com as descrições qualitativa, quantitativa, interna e externa e com a atuação ou influência nos cenários econômico, político, cultural e social.

As mudanças acontecem com altíssima velocidade, de modo que visualizar transformações e perceber tendências antes que elas transcorram passa a ter um valor extraordinário como fator decisivo do sucesso e, às vezes, da própria sobrevivência da instituição.

Como o ambiente influi fortemente no processo decisório da gestão, optou-se por realizar a análise da matriz SWOT no processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que afetam a Secretaria de Administração no cumprimento da sua missão e na capacidade de atingir as metas estipuladas.

As oportunidades são situações externas, atuais ou futuras que, se aproveitadas adequadamente, podem influenciar positivamente a instituição. Já as ameaças, se não forem eliminadas ou minimizadas, influenciarão negativamente.

No ambiente interno, temos as forças que são tangíveis ou intangíveis e que devem ser potencializadas para otimizar o desempenho. No que se refere às fraquezas, considera-se que devem ser minimizadas para evitar influências negativas.



1.1. Matriz SWOT da SAD



Ambiente interno

Forças

- Qualificação e comprometimento dos servidores e dos colaboradores.
- Bem-estar das equipes e do clima organizacional.
- Disponibilização de tecnologia para o trabalho remoto e para a ampliação dos canais de comunicação virtuais.

Fraquezas

- Ausência de definição de alguns processos de trabalho e de indicadores; morosidade e sobreposição de atribuições.
- Necessidade de sistema para controle das contratações.
- Problemas na comunicação.

Ambiente externo

Oportunidades

- Orçamento impositivo (evita desperdícios e permite contratações mais eficientes).
- Modernização do estatuto de licitações e de contratações.
- Teletrabalho trouxe maior celeridade; engajamento; trabalho em equipe; qualidade das entregas; flexibilidade; aperfeiçoamento no uso de nova tecnologia e na qualidade de vida do servidor.

Ameaças

- Corte orçamentário.
- Pandemia dificulta a fiscalização e a execução dos contratos com prejuízos na produção e na qualidade.
- Variação cambial.

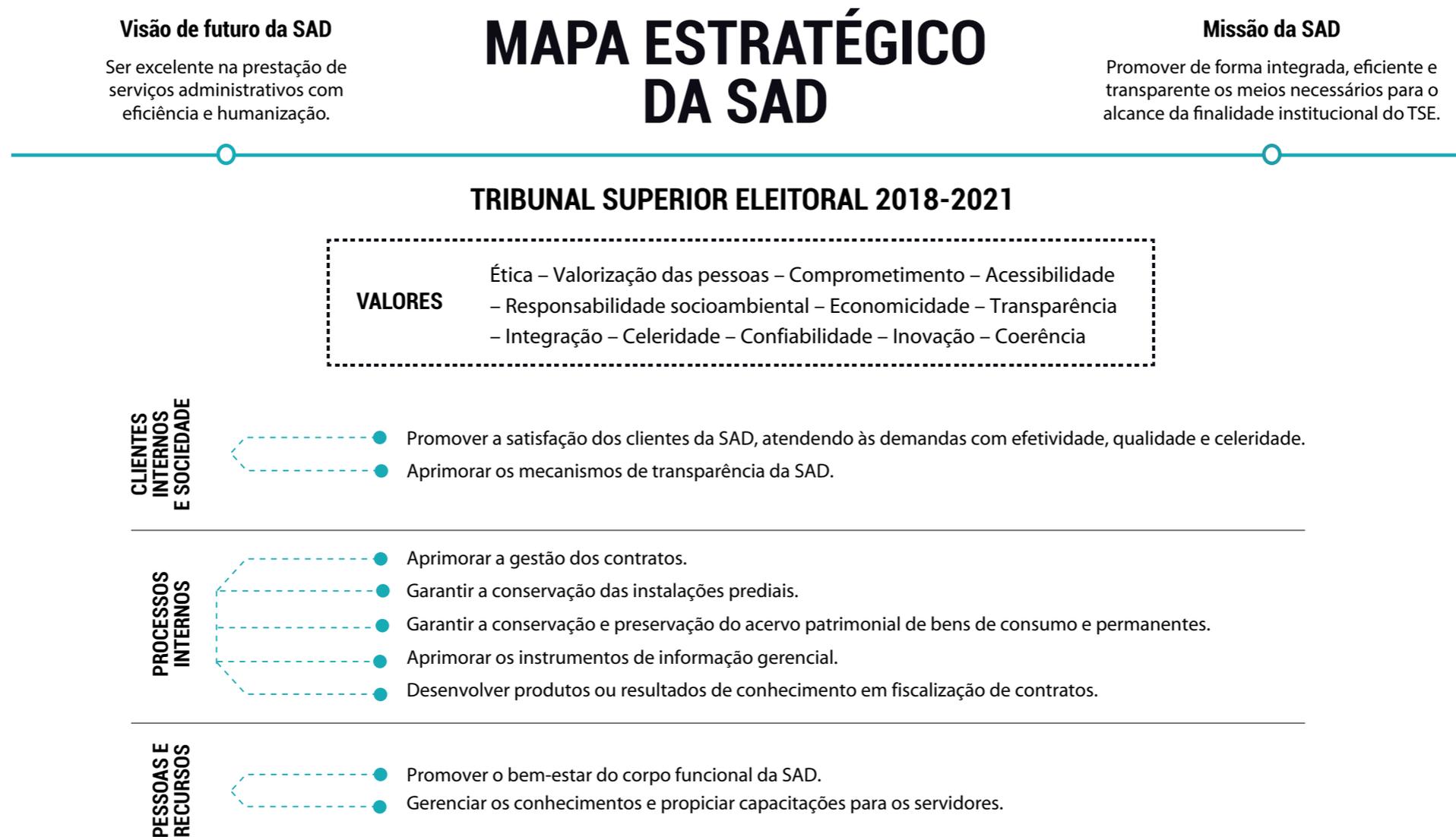


2. Mapa Estratégico da SAD



O Mapa Estratégico da SAD é a representação gráfica e estratégica que evidencia a missão, a visão de futuro, os valores e as perspectivas do negócio. É estruturado por meio do levantamento dos objetivos estratégicos, das metas, dos indicadores e das iniciativas. É focado no cliente, nos processos internos, nas pessoas e nos recursos.

Ressalte-se que o mapa deverá ser compartilhado e compreendido em toda a Secretaria, e não apenas no âmbito da alta administração – ou, ainda, guardado –, ademais, será dinâmico, flexível e suscetível a revisões periódicas, definidas com as coordenadorias.





3. Missão



A missão descreve a razão de ser e os propósitos organizacionais ou da unidade organizacional. Ela propõe esclarecer qual é o negócio da organização de maneira clara e concisa.

Na atividade proposta no *Workshop* virtual, os participantes foram levados a refletir sobre *Para que e Para quem a SAD existe?*

A cada definição estratégica e tomada de decisão, os gestores deverão avaliar se as suas ações estão alinhadas com a missão da Secretaria.

4. Visão de futuro

A visão representa o que a organização vislumbra ser, isto é, são as aspirações de longo prazo. Ao contrário da missão, que descreve a razão de existir no presente, a visão especifica como a organização deseja ser reconhecida, o que deseja realizar e aonde quer chegar. A boa declaração de visão cria foco para a organização agir.

Para a elaboração da visão, os participantes do *Workshop* refletiram sobre *Onde queremos estar daqui a dois anos? e Como queremos ser vistos?*

A boa visão é constituída pelos seguintes atributos:

- ambição – “A visão propõe um desafio?”;
- inspiradora – “A visão mobiliza os colaboradores?”;
- mensurável – “A visão pode ser efetivamente medida?”;
- alcançável – “Pode realmente ser atingida?”;
- temporal – “O prazo está definido?”.



5. Objetivos estratégicos



Os objetivos são os alvos para os quais a organização deve orientar seus esforços e nos quais a obtenção de êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro.

Os bons objetivos devem:

- “contar a história” do planejamento;
- refletir pensamento lógico;
- ser em quantidade gerenciável.



6. Quadro de indicadores



Após realização das atividades em grupo, análise e consolidação de todas as informações, foram elaborados os seguintes quadros de indicadores:

PERSPECTIVA 1 – Gestão de contratos

Objetivo 1.1: aprimorar a gestão dos contratos, desenvolvendo de forma efetiva o controle e monitoramento de processos, prazos e definição de papéis dentro de cada processo, evitando a descontinuidade de serviços ou a necessidade de contratações emergenciais.

Indicador 1.1.1: tempo gasto no prazo de conclusão dos processos de contratações.

Métrica	(Quantidade de contratações finalizadas / Quantidade total de processos de contratações) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	SEI e Planilha de Controle de Contratações
Unidade responsável por fornecer os dados	Codaq, GAB-SAD (contratações)

Indicador 1.1.2: cumprimento de prazos dos cronogramas de contratações.

Métrica	$([\text{Média dos adiantamentos de prazo}] - [\text{Média dos atrasos de prazo}]) / \text{Número de contratações finalizadas}$
Forma do resultado	0 a X dias de atraso ou adiantamento por contratação
Fonte de dados	SEI e Planilha de Controle de Contratações
Unidade responsável por fornecer os dados	Codaq, GAB-SAD (contratações)



Indicador 1.1.3: cumprimento do Plano de Contratações vigente.

Métrica	(Número de contratações planejadas finalizadas / Número de contratações planejadas) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Planilha de Controle de Contratações e Plano Anual de Contratações
Unidade responsável por fornecer os dados	Codaq, GAB-SAD (contratações)

PERSPECTIVA 2 – Serviços, engenharia e arquitetura

Objetivo 2.1: garantir a conservação das instalações prediais.

Indicador 2.1.1: realização de manutenções prediais, conforme manuais normativos.

Métrica	(Ordens de serviço finalizadas / Ordens de serviço priorizadas) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Sistema Máximo
Unidade responsável por fornecer os dados	Cosen



PERSPECTIVA 3 – Fiscalização administrativa

Objetivo 3.1: desenvolver produtos ou resultados de conhecimento em fiscalização de contratos.

Indicador 3.1.1: produtos ou resultados gerados.

Métrica	(Quantidade de produtos gerados / Quantidade de produtos previstos) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	SEI
Unidade responsável por fornecer os dados	Cofad



PERSPECTIVA 4 – Material, patrimônio e logística

Objetivo 4.1: garantir a conservação e preservação do acervo patrimonial de bens de consumo e permanente.

Indicador 4.1.1: índice de bens verificados (bens baixados por perda, extravio).

Métrica	(Quantidade de bens baixados por perda / Quantidade total de bens) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Sistema de Patrimônio e de Almoxarifado
Unidade responsável por fornecer os dados	COMPL



PERSPECTIVA 5 – Instrumentos de gestão

Objetivo 5.1: aprimorar os instrumentos de informação gerencial.

Indicador 5.1.1: implantação de instrumentos de gestão.

Métrica	(Número de planilhas, sistemas ou painéis gerenciais entregues / N° de planilhas, sistemas ou painéis gerenciais priorizados) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Lista de prioridades de instrumentos gerenciais da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (BI)



PERSPECTIVA 6 – Clientes internos e sociedade

Objetivo 6.1: promover a satisfação dos clientes da SAD, atendendo demandas com efetividade, qualidade e celeridade.

Indicador 6.1.1: satisfação dos clientes da SAD.

Métrica	Média do resultado de pesquisa de opinião dos clientes da SAD
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Pesquisa de opinião dos clientes da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (pessoas)

Objetivo 6.2: aprimorar os mecanismos de transparência da SAD.

Indicador 6.2.1: cumprimento dos critérios definidos para o *ranking* de transparência do CNJ, quanto a licitações e contratos.

Métrica	$(\text{Quantidade de itens atendidos} / \text{Quantidade total de itens da seção de Licitações e Contratos}) \times 100$
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Anexo único da Resolução-CNJ nº 260/2018, portal do TSE
Unidade responsável por fornecer os dados	Codaq, GAB-SAD (BI)



PERSPECTIVA 7 – Servidores da SAD

Objetivo 7.1: promover o bem-estar do corpo funcional da SAD.

Indicador 7.1.1: satisfação dos servidores da SAD.

Métrica	Média do resultado de pesquisa de opinião dos servidores da SAD
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Pesquisa de opinião dos servidores da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (pessoas)

Objetivo 7.2: capacitar servidores em temas que busquem a celeridade e a eficiência de contratações.

Indicador 7.2.1: participação de servidores em capacitação sobre gestão de contratações.

Métrica	$(\text{Número de servidores capacitados} / \text{Número de servidores indicados para capacitação}) \times 100$
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	SGRH, lista de prioridades de capacitações da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (pessoas)



Indicador 7.2.2: participação de servidores em capacitação sobre elaboração de documentos técnicos para contratações.

Métrica	(Número de servidores capacitados / Número de servidores indicados para capacitação) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	SGRH, lista de prioridades de capacitações da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (pessoas)

Objetivo 7.3: gerenciar conhecimentos sobre gestão da administração pública, contratos e serviços, no âmbito das unidades da SAD, tornando-se referência essencial para sanar dúvidas e orientar demandantes, por meio de estratégias e objetos de aprendizagem.

Indicador 7.3.1: quantidade de peças de conhecimento disponibilizadas.

Métrica	(Número de peças de conhecimento entregues / Número de peças de conhecimento priorizadas) x 100
Forma do resultado	0 a 100%
Fonte de dados	Teams da SAD (arquivos), lista de prioridades de peças de conhecimento da SAD
Unidade responsável por fornecer os dados	GAB-SAD (pessoas)



7. Considerações finais



O Plano da SAD 2020-2022 foi concebido com o propósito de nortear as ações e, assim, propiciar o cumprimento da missão de promover de forma integrada, eficiente e transparente os meios necessários para o alcance da finalidade institucional do TSE.

No intuito de cumprir a nossa missão, buscaremos priorizar o engajamento de todos os servidores e, dessa forma, fortalecer o compromisso da SAD com a excelência na prestação de serviços administrativos. Nessa linha, pretendemos divulgar de maneira ampla e aprimorar constantemente este documento, que deverá ser revisado nos prazos a serem definidos.

Os desafios serão enfrentados e superados de forma criativa e inovadora, a partir da contextualização e do dinamismo na busca de soluções práticas, obtidas com a análise do quadro de indicadores que apresenta as perspectivas, os objetivos, os parâmetros e as métricas.

É relevante ressaltar que a definição da fonte de dados, das unidades responsáveis e dos líderes dos projetos contribuirá para melhor execução e acompanhamento do Plano da SAD, pois teremos as referências e as ferramentas necessárias para a implantação das propostas de trabalho.



Tribunal
Superior
Eleitoral