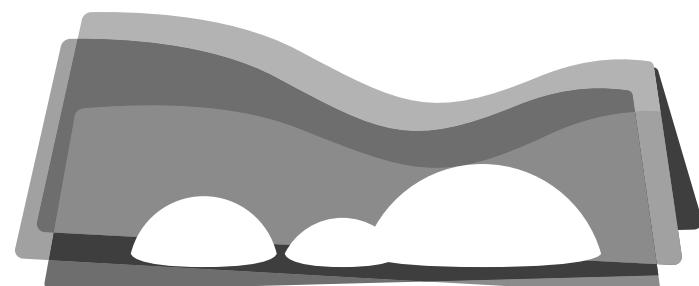


# PLANO ESTRATÉGICO 2021 - 2026



**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2021 - 2026**

**©2021 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 Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental  
(SMG/DG/TSE)

**Identidade visual**

Pedro Henrique Silva

**Capa, projeto gráfico e diagramação**

Pedro Henrique Silva  
Seção de Editoração e Programação Visual  
(Seprev/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 Estratégico 2021 - 2026 [recurso eletrônico] / Tribunal Superior Eleitoral.  
- Dados eletrônicos (26 páginas). - Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2020.

Unidade responsável pelo conteúdo: Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental do Tribunal Superior Eleitoral.

Versão PDF.

Modo de acesso: intranet.

[http://intranet.tse.jus.br/menu\\_institucional/unidades/secretaria\\_sad/index.html](http://intranet.tse.jus.br/menu_institucional/unidades/secretaria_sad/index.html)

1. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral. Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental – Planejamento.
2. Planejamento estratégico – Brasil. I. Título.

CDD 658.401 2  
CDU 658.012.2

**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 Sérgio Banhos

Ministro Carlos Bastide Horbach

**Procurador-Geral Eleitoral**

Augusto Aras

## SUMÁRIO

Apresentação	6
Introdução	8
O Tribunal Superior Eleitoral (TSE)	9
Modelo de negócios do TSE	10
Metodologias	11
Construção colaborativa	11
Planejamento Estratégico TSE 2021-2026	12
Etapas	12
<i>Roadmap</i>	15
Missão	16
Visão	17
Valores do TSE	18
Perspectivas estratégicas	19
Mapa estratégico do TSE	20
Objetivos estratégicos	21
Gestão do plano estratégico	37
Comitê Gestor do Plano Estratégico	37
Agradecimentos	39
Equipe	41

## APRESENTAÇÃO

O planejamento estratégico é um processo organizacional imprescindível para que organizações trilhem um caminho seguro rumo à realização de objetivos. Ele envolve, entre outros passos, a priorização de esforços e ações, a definição de metas organizacionais, a garantia de que todas as pessoas que participam da organização estejam alinhadas a essas metas e a alocação eficaz de recursos para a realização. Para que o planejamento estratégico seja efetivo e gere bons resultados, ele deve ser construído sobre três pilares:

- i) planejamento e elaboração;
- ii) execução; e
- iii) gestão.

Um exemplo histórico ilustra como a falta de planejamento estratégico pode conduzir a resultados indesejados. Em 1903, sob a coordenação do sanitarista Oswaldo Cruz, iniciou-se uma cruzada para enfrentar a peste bubônica no Rio de Janeiro, então capital da República. Uma das medidas de enfrentamento à doença foi remunerar funcionários da Divisão-Geral de Saúde e cidadãos que levassem ratos para serem incinerados. A ideia era que, com isso, a população de ratos – vetores da doença – fosse reduzida. Contudo, algumas pessoas passaram a criar ratos com o objetivo de vendê-los ao governo e, assim, incrementar a renda mensal. Dessa forma, houve aumento considerável na população desse animal, situação totalmente contrária aos objetivos iniciais.

Esse fato evidencia a importância de um direcionamento estratégico que transforme ações imediatas em ações planejadas, por meio de um processo sistêmico e racional que assegure a união de esforços para o efetivo alcance dos objetivos planejados. Assim, mais do que um documento formal que reúne a estratégia de uma instituição, o Plano Estratégico do Tribunal Superior Eleitoral, aprovado pela Portaria-TSE nº 497 de 2 de agosto de 2021, busca conectar o presente da organização ao seu futuro, pela efetivação das ações desenhadas nos três pilares.

## Planejamento e elaboração

O TSE buscou, na fase de diagnóstico, ouvir a sociedade, os parceiros institucionais e o público interno, a fim de identificar quais seriam os principais objetivos a serem perseguidos pela instituição para entregar maior valor ao país e à população. As ações buscaram o envolvimento de todo o Tribunal sobre o tema *Estratégia* e sobre a importância do plano para a instituição, de modo que o trabalho fosse o mais colaborativo possível. Os trabalhos realizados – na forma de *workshops online*, devido à pandemia – geraram reflexões naturalmente divergentes, mas permitiram a construção de consensos e convergências que formaram a base do planejamento.

## Execução

Neste pilar, adota-se como premissa que o referencial estratégico (*i.e.*, a missão, a visão e os valores organizacionais) e os objetivos estratégicos sejam aproximados e estejam alinhados, na máxima extensão possível, com as atividades diárias desenvolvidas pelas unidades e pelas pessoas. Isso contribui de forma significativa para que todos que trabalham na instituição consigam se reconhecer no planejamento estratégico e pautar sua atividade por meio dele. Tal forma de execução também favorece a *accountability* perante a população, permitindo que as pessoas acompanhem de forma detalhada o desempenho do Tribunal ao longo do tempo.

## Gestão

Por fim, a gestão das ações implementadas é um fator essencial para que se possa acompanhar o processo de execução do plano estratégico bem como avaliar rotineiramente se tais ações estão atendendo de maneira efetiva às expectativas inicialmente estabelecidas. Isso garante que não se incorra no mesmo erro identificado no exemplo histórico mencionado e que se possa, a todo o momento, redirecionar o curso de ações de modo a garantir a realização efetiva dos objetivos e das metas fixados pela organização.

O Plano Estratégico do Tribunal Superior Eleitoral para o período de 2021 a 2026 busca permitir a execução das ações nesses três pilares, de modo a garantir a realização da missão e da visão de futuro estabelecidas para o Tribunal para os próximos seis anos. O caminho é longo, mas as ações, por mais singelas que possam parecer, já começaram a produzir efeitos positivos, que se propagarão ao longo dos anos. Cada objetivo contido neste documento, se devidamente realizado, avaliado e concretizado, permitirá à Casa potencializar o exercício dos direitos políticos e a participação democrática, preservar os recursos públicos, valorizar as pessoas, ampliar a transparência e a confiabilidade dos processos e, enfim, difundir o ideal de um país melhor.

## INTRODUÇÃO

O ciclo do Plano Estratégico 2018-2021 – aprovado pela Resolução-TSE nº 23.567, de 17 de maio de 2018 – chegou ao fim. Por isso, o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) apresenta o novo Plano Estratégico para o período de 2021 a 2026, em alinhamento com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026, instituída pela Resolução-CNJ nº 325, de 30 de junho de 2020, após construção democrática e participativa no âmbito da Rede de Governança Colaborativa, e tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para o próximo sexênio.

A Resolução-CNJ nº 325 estabelece que os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 tanto em relação ao período de vigência quanto em relação aos conteúdos temáticos dos macrodesafios e das diretrizes estratégicas nacionais do Poder Judiciário. A resolução foi construída de forma colaborativa pela Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, regulamentada pela Portaria-CNJ nº 59 de 23 de abril de 2019, e tem como uma de suas atribuições impulsionar a implementação, o monitoramento e a divulgação dos resultados da Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

A elaboração do Planejamento Estratégico TSE 2021-2026 se deu mediante processo participativo e democrático, foi coordenada pela Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG) e contou com a cooperação de servidores, colaboradores e instituições parceiras. Estiveram presentes no *Workshop* representantes de todas as unidades do Tribunal.

Registre-se que a pandemia do novo coronavírus impôs adaptações à metodologia de trabalho para a elaboração do plano, o que não prejudicou a qualidade técnica nem o aprofundamento das discussões. A construção do Plano Estratégico, que, tradicionalmente se dá de forma presencial, precisou ser revista e adaptada para o formato virtual, com o auxílio de ferramentas de reunião e dinâmicas de grupo virtuais. A SMG promoveu encontros virtuais em formato de *workshop* para alinhamento entre os gestores do TSE com o objetivo de construir um plano em sintonia com a realidade das unidades e com enfoque nas prioridades estratégicas da Instituição.

Ao desenvolvimento dos trabalhos, somou-se a maturidade que a área de gestão estratégica do TSE adquiriu durante a elaboração dos planos estratégicos anteriores, trazendo para o documento atual a visão comum dos gestores sobre as mudanças necessárias para o TSE atingir os resultados desejados. Elencam-se, a seguir, pontos que merecem destaque:

- 1** adoção de estratégias de comunicação e de ações, visando à transparência e ao fortalecimento da Justiça Eleitoral como instituição garantidora da legitimidade do processo eleitoral;
- 2** fortalecimento da credibilidade no processo eleitoral por meio do combate à desinformação, do aprimoramento dos sistemas eleitorais, do acesso à rede da Justiça Eleitoral e da segurança cibernética da urna eletrônica, além da promoção de ações educativas visando ao envolvimento da sociedade no processo eleitoral;
- 3** ampliação dos mecanismos que possibilitam compreender as especificidades do processo eleitoral, de forma a aproximar, incentivar e informar a sociedade de maneira ativa;
- 4** garantia do exercício pleno da cidadania para cada indivíduo na sociedade, o que envolve o desenvolvimento dos direitos civis, políticos e sociais. Abrange ações de estímulo à inclusão e à participação espontânea, principalmente de grupos minorizados ou com subrepresentatividade tanto na dimensão de eleitorado quanto na de candidatura, como mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e pessoas idosas.

Certamente, o envolvimento dos gestores, servidores e colaboradores no propósito de produzir este instrumento de gestão moderno, impulsionará mudanças positivas, permitirá a definição de iniciativas prioritárias e promoverá melhorias nos resultados alcançados pelo TSE. Ademais, espera-se que o presente plano proporcione visão clara de como a estratégia se correlaciona com a capacidade de gerar valor à sociedade.

## O TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)

Órgão máximo da Justiça Eleitoral – Justiça Especializada formada pelo TSE, pelos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), pelos juízes eleitorais e pelas juntas eleitorais –, o TSE exerce papel determinante na construção e no exercício da democracia brasileira. Responsável pela administração do processo eleitoral nos estados e municípios, juntamente com os TREs, o TSE possui competências normativa, consultiva, administrativa e jurisdicional.

### Normativa

Expedimos um conjunto de resoluções as quais têm como objetivo regulamentar as eleições.

### Consultiva

Respondemos às consultas sobre o processo eleitoral.

### Competências

### Administrativa

Organizamos o eleitorado nacional; gerimos o processo eleitoral; registramos pesquisas eleitorais; efetuamos o registro e o cancelamento dos partidos políticos, entre outras atividades.

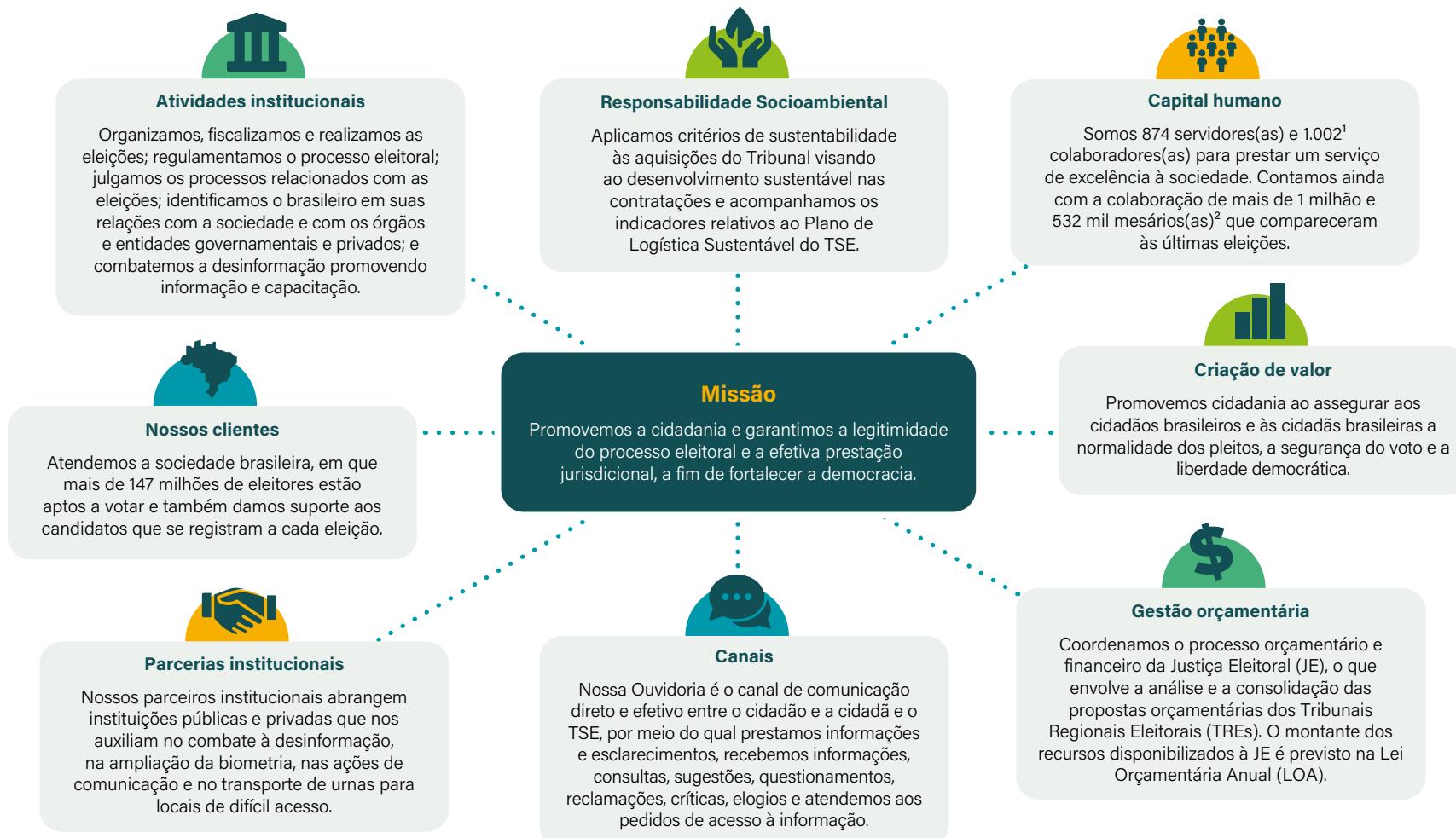
### Jurisdicional

Atuamos na resolução de lides que envolvem atores e temas afetos ao Direito Eleitoral.



## Modelo de negócios do TSE

Um modelo de negócios descreve a lógica de como determinada organização cria, entrega e captura valor em contextos econômicos, sociais, culturais etc. Dessa forma, é um sistema de transformação de seus capitais e recursos humanos, intelectuais e financeiros em produtos e impactos por meio de suas atividades, a fim de cumprir objetivos estratégicos e gerar valor ao longo do tempo.

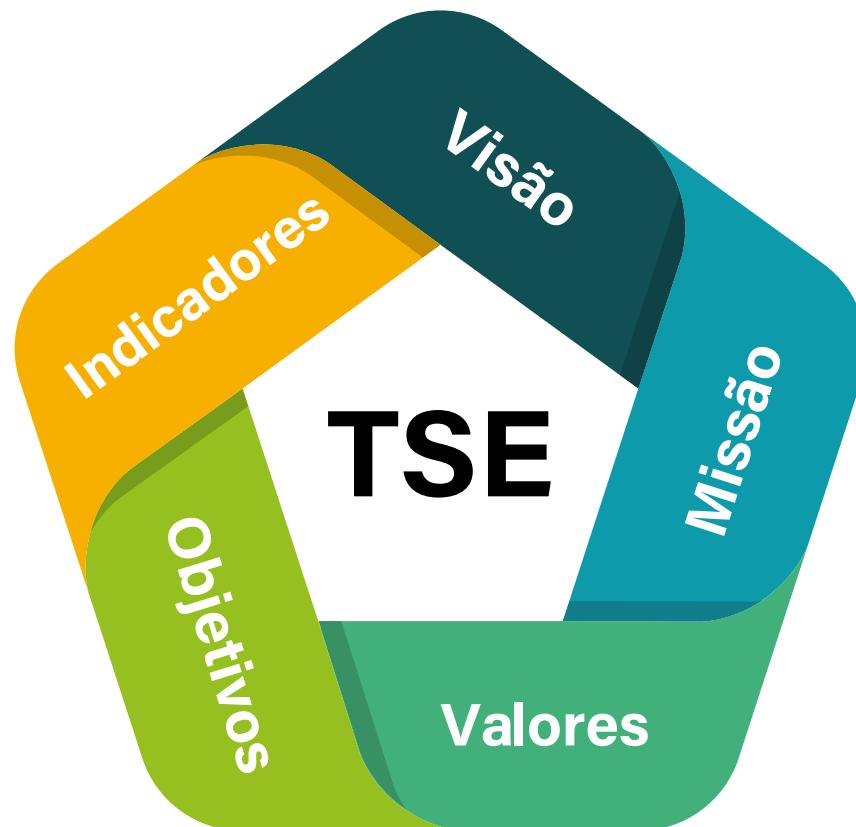


1. Dados de 25/5/2021. Fonte: [Portal TSE](#).

2. Segundo estatísticas eleitorais.



## METODOLOGIAS



### Construção colaborativa

O projeto de elaboração do Plano Estratégico 2021-2026 teve como diretriz geral uma construção **colaborativa, participativa e democrática**.

Dessa forma, o planejamento estratégico do TSE – processo gerencial, contínuo e dinâmico que envolve toda a estrutura hierárquica da organização – contou com ampla participação de gestores ao longo de todas as etapas de produção. Para isso, foi realizado *workshop online* com 10 encontros, no período de 29 de março a 5 de maio de 2021, sob a coordenação da Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG), e cuja abertura se deu pelo Excelentíssimo Presidente do TSE, Ministro Luís Roberto Barroso.

## Planejamento Estratégico do TSE 2021-2026

### Etapas

A elaboração do Plano Estratégico do TSE 2021-2026 foi dividida em quatro etapas, conforme infográfico a seguir.



## 1. Envolvimento e diagnóstico

A primeira etapa de elaboração do plano tratou do envolvimento dos servidores e colaboradores do TSE e do diagnóstico dos aspectos inerentes à realidade interna e externa do Tribunal. Nessa etapa, foram realizados trabalhos de fomento do tema estratégia na cultura organizacional, de conscientização dos servidores e colaboradores a respeito da importância de um planejamento colaborativo e de coleta de dados para o estabelecimento do próximo plano.

Com esse objetivo, foram enviados *e-mails* informativos com as chamadas "Pílulas de Conhecimento" a respeito do tema Planejamento Estratégico. Em paralelo, com o objetivo de compor o diagnóstico organizacional, procedeu-se à análise do Plano Estratégico 2018-2021, aprovado pela Resolução-TSE nº 23.567/2018. Com o intuito de gerar uma marca para o projeto e que, ao mesmo tempo, facilitasse a internalização do plano estratégico, foi realizado processo para a definição da nova identidade visual. Para isso, foi feito *benchmarking* em outras instituições e enquete com servidores e colaboradores do TSE para escolha da nova logomarca do planejamento estratégico. As opções disponibilizadas para votação abordavam a ideia de colaboração e envolvimento de todos.

O diagnóstico organizacional foi construído mediante a utilização de três ferramentas: pesquisas públicas, análise SWOT e análise Pestel.

As pesquisas públicas foram aplicadas para que o Planejamento Estratégico seguisse os princípios da gestão participativa e democrática. Para tanto, foram aplicados três diferentes formatos de questionários a fim de coletar percepções de três diferentes públicos-alvo:

- a) público interno: ministros, juízes auxiliares, servidores e colaboradores;
- b) público externo: sociedade civil;
- c) organizações com as quais o TSE mantém relações institucionais: Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunal de Contas da União (TCU), Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), Superior Tribunal de Justiça (STJ), Receita Federal do Brasil (RFB), Polícia Federal do Brasil (PF), Ministério da Defesa e Conselho Nacional de Justiça (CNJ), entre outras.

O questionário ficou disponível no portal do TSE por 10 dias úteis, e a divulgação foi realizada por meio eletrônico, com o encaminhamento de *e-mails* e publicações nas redes sociais. No total, a pesquisa foi respondida por 143 indivíduos do público interno, 174 indivíduos do público externo e 93 indivíduos das organizações com as quais o Tribunal mantém relações institucionais.

Por meio dos mesmos canais de aplicação das pesquisas, foram publicados os resultados na forma de relatórios. As sugestões recebidas foram analisadas à luz da técnica de mineração de textos, que fornece uma visão geral das respostas, e os dados coletados foram tratados por meio das ferramentas de nuvem de palavras e de correlação de termos. Os resultados da pesquisa estão disponíveis no [Portal TSE](#).

Para fechar o diagnóstico organizacional, foram realizadas as análises SWOT e Pestel, com o propósito de detectar os pontos fortes e fracos do ambiente interno do Tribunal, assim como os fatores macroambientais, que podem ser políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. Ambas as análises foram realizadas de forma colaborativa no início do *workshop online* do Plano Estratégico TSE 2021-2026, resultando em uma matriz SWOT.

## 2. Definição do referencial

A segunda etapa do projeto de elaboração do Planejamento Estratégico 2021-2026 tratou da definição do referencial estratégico, composto pela missão, pela visão e pelos valores do TSE.

Com o objetivo de possibilitar a construção da nova missão e visão do TSE, a SMG introduziu esses conceitos durante o *workshop online* e promoveu o debate entre os gestores, sempre estimulando o respeito entre as partes e levando em consideração os diferentes pontos de vista de cada unidade.

A SMG ressaltou que a missão deve esclarecer o benefício gerado pelo TSE para o seu público-alvo, e que a visão de futuro determina aonde o TSE quer chegar nos próximos anos. Ressaltou ainda que ambas serviriam como base para os passos seguintes de construção de objetivos, indicadores e metas.

Após amplo debate, a missão e a visão foram definidas para o TSE.

Para que a missão seja cumprida e a visão seja realizada, devem ser estabelecidos os chamados valores organizacionais, que são os comportamentos praticados ou desejados pelos servidores. Para isso, paralelamente aos trabalhos desenvolvidos pela SMG, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) realizou identificação dos novos valores organizacionais do TSE, como parte do Projeto de Cultura Organizacional. A SGP utilizou como referencial teórico e metodológico a teoria de valores de Barrett e a abordagem quantitativa-qualitativa, obtida por meio da aplicação de questionários e grupos focais.

## 3. Tradução

A terceira etapa do projeto de elaboração do Planejamento Estratégico 2021-2026 tratou da tradução da missão e da visão do TSE em objetivos estratégicos, que são as metas globais e amplas do órgão e devem estar diretamente relacionados com a missão do TSE. A cada objetivo estratégico alcançado, o Tribunal deve caminhar para mais perto de alcançar sua visão.

Seguindo o mesmo padrão de dinâmicas em grupos e ferramentas colaborativas digitais, adaptou-se a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)* – indicadores de desempenho balanceados – para a construção dos objetivos estratégicos e seus indicadores de resultado (objeto desta fase). O sistema *BSC* permite traduzir a estratégia em ações operacionais e seu controle com direcionamento dos esforços para a sua realização. Assim, o *BSC* é implementado por meio de relações de causa e efeito entre objetivos relativos às diferentes perspectivas da organização.

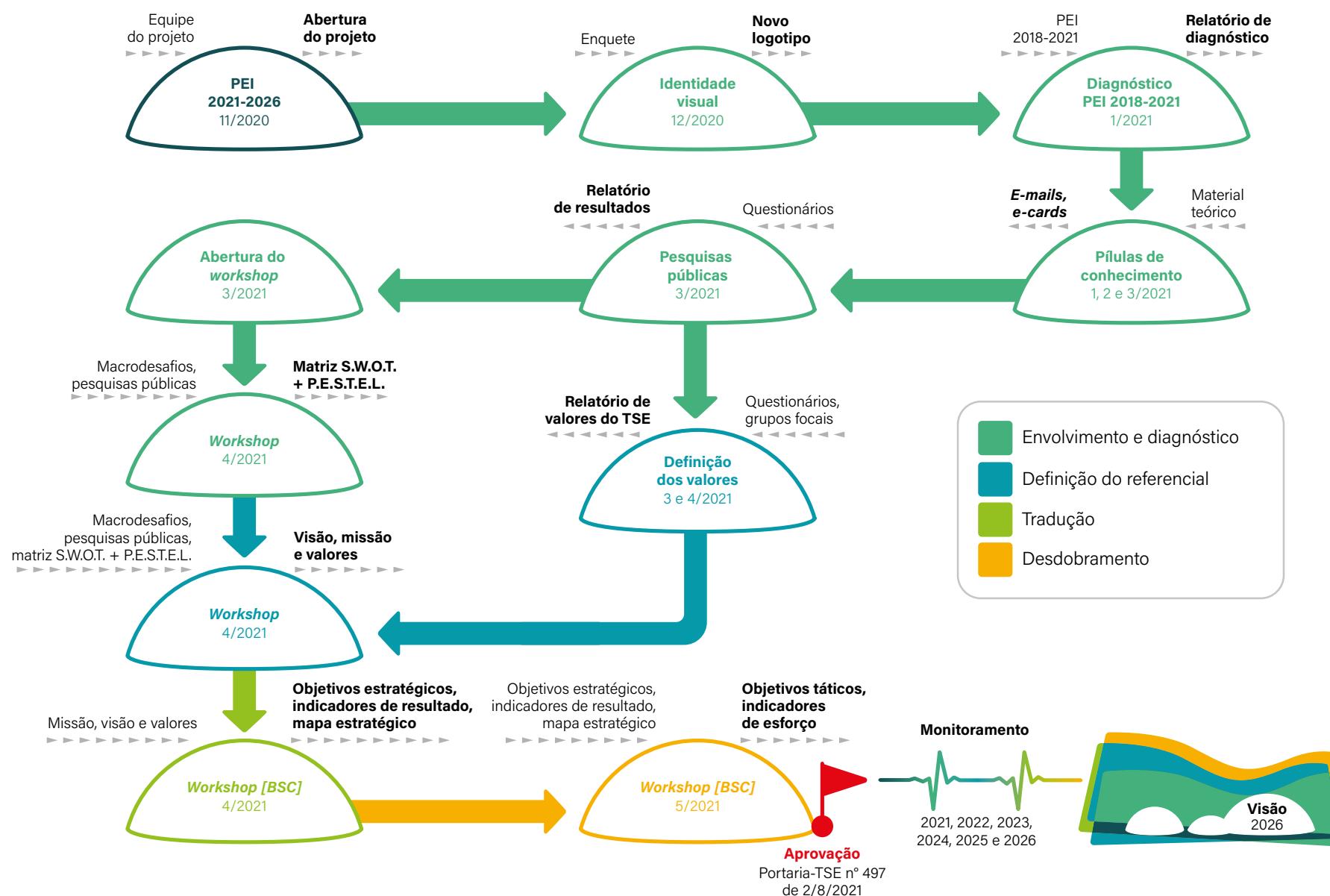
No mapa estratégico, apresentam-se os objetivos estratégicos definidos para as perspectivas *Sociedade, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento*

## 4. Desdobramento

Nesta etapa, ainda no *workshop*, foram definidos os objetivos táticos e seus indicadores de esforço, que são aqueles que abrangem unidades específicas do TSE, como secretaria ou coordenadoria.

Assim, como resultado dessa fase, foi definido o plano tático, que é um desdobramento do planejamento estratégico no âmbito departamental, com perspectiva de execução a médio prazo.

## Roadmap



## MISSÃO

Promover a cidadania e garantir a legitimidade do processo eleitoral e a efetiva prestação jurisdicional, a fim de fortalecer a democracia.



## VISÃO



Consolidar-se como uma instituição transparente, garantidora da legitimidade do processo eleitoral e impulsionadora de inovação na prestação dos serviços à cidadã e ao cidadão de forma segura, acessível e sustentável.

## VALORES DO TSE

A seguir, são apresentados os oito valores centrais do TSE.



## PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS



### Perspectiva Sociedade

Permite avaliar o impacto da estratégia e como a instituição se relaciona com os beneficiários de seus serviços.

### Perspectiva Processos Internos

Trata-se do aperfeiçoamento dos procedimentos para alcançar a excelência dos serviços prestados à sociedade.

### Perspectiva Aprendizado e Crescimento

É a base para a concretização dos objetivos das outras perspectivas, e visa garantir os recursos financeiros, tecnológicos e de pessoal para a entrega dos serviços à sociedade.

## MAPA ESTRATÉGICO DO TSE

**Missão:** Promover a cidadania e garantir a legitimidade do processo eleitoral e a efetiva prestação jurisdicional, a fim de fortalecer a democracia.

**Visão:** Consolidar-se como uma instituição transparente, garantidora da legitimidade do processo eleitoral e impulsionadora de inovação na prestação dos serviços à cidadã e ao cidadão de forma segura, acessível e sustentável.

### Valores

COERÊNCIA      SIMPLICIDADE      DEMOCRACIA      MELHORIA CONTÍNUA

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

CONECTIVIDADE DIGITAL

BEM-ESTAR

TRANSPARÊNCIA

### Sociedade

Fortalecer a **imagem** da Justiça Eleitoral perante a sociedade.

Promover maior **engajamento da sociedade** no processo eleitoral e a participação dos diversos **grupos minorizados** na política.

Ampliar a prestação de serviços de **Identificação Civil Nacional**.

### Processos Internos

Aperfeiçoar a **segurança da informação**.

Promover a **inovação** e ampliar a prestação de **serviços digitais**.

Aprimorar a adoção de **práticas sustentáveis**.

Promover a **efetiva e célera prestação jurisdicional**.

Garantir o **acesso** do público interno e externo à **informação autêntica e de qualidade**.

Aprimorar a **governança institucional**.

Aprimorar a **gestão do processo eleitoral**.

### Aprendizado e Crescimento

Fortalecer a **segurança e a proteção institucional**.

Aumentar a **eficiência na gestão orçamentária**.

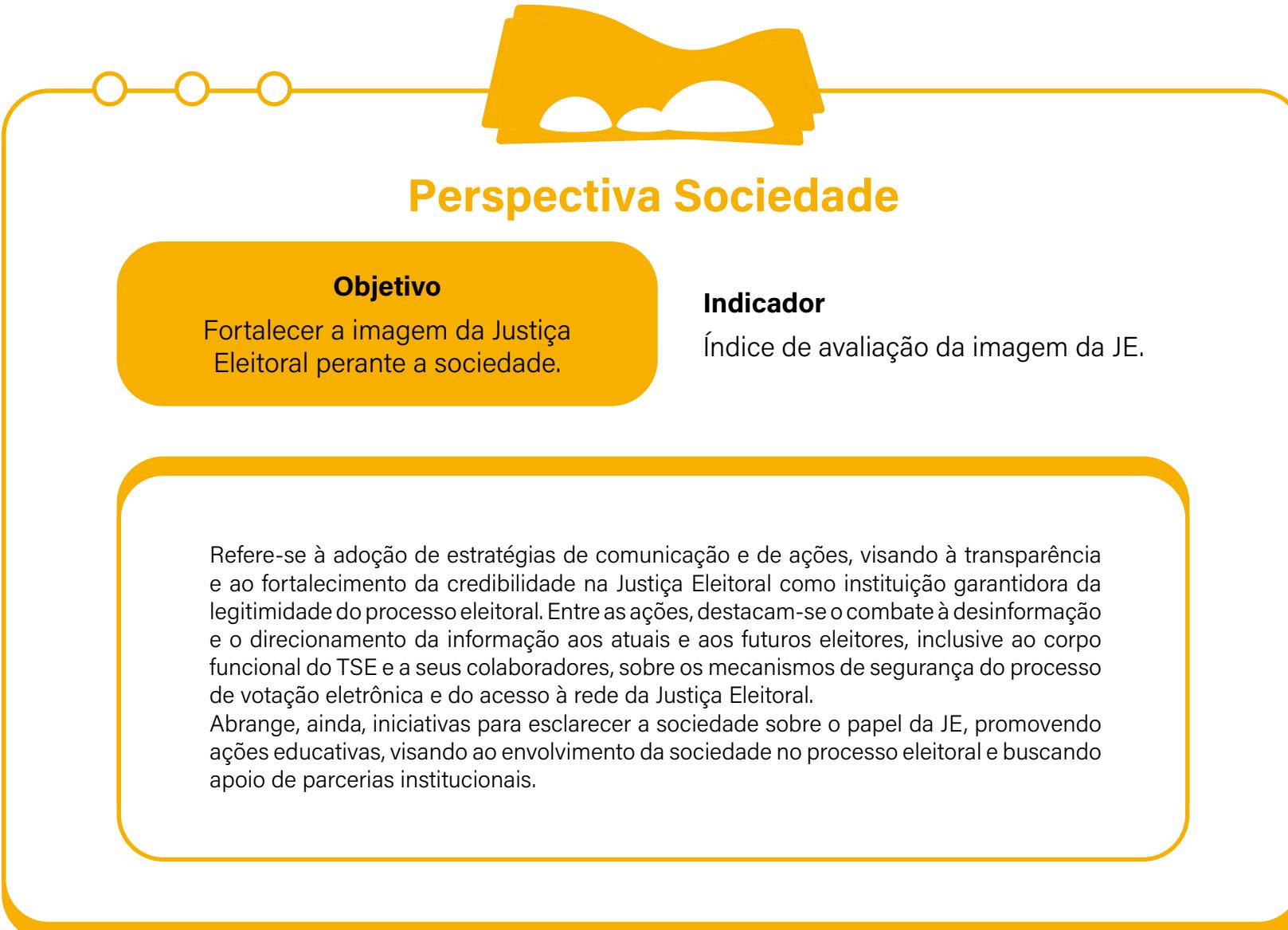
Melhorar a **experiência de trabalho do servidor**.

Promover o **trabalho interativo e colaborativo** no TSE e na justiça eleitoral.

Garantir os **recursos tecnológicos** para a ampliação dos **serviços digitais, inovação e segurança de TIC**.



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## Perspectiva Sociedade

### Objetivo

Fortalecer a imagem da Justiça Eleitoral perante a sociedade.

### Indicador

Índice de avaliação da imagem da JE.

Refere-se à adoção de estratégias de comunicação e de ações, visando à transparência e ao fortalecimento da credibilidade na Justiça Eleitoral como instituição garantidora da legitimidade do processo eleitoral. Entre as ações, destacam-se o combate à desinformação e o direcionamento da informação aos atuais e aos futuros eleitores, inclusive ao corpo funcional do TSE e a seus colaboradores, sobre os mecanismos de segurança do processo de votação eletrônica e do acesso à rede da Justiça Eleitoral.

Abrange, ainda, iniciativas para esclarecer a sociedade sobre o papel da JE, promovendo ações educativas, visando ao envolvimento da sociedade no processo eleitoral e buscando apoio de parcerias institucionais.



## Perspectiva Sociedade

### Objetivo

Promover maior engajamento da sociedade no processo eleitoral e a participação dos diversos grupos minorizados na política

### Indicadores

- Índice de participação da sociedade no processo eleitoral.
- Índice de participação dos grupos minorizados.

Refere-se ao desafio de garantir, para cada indivíduo na sociedade, o exercício pleno da cidadania, que envolve o desenvolvimento dos direitos civis, políticos e sociais por meio da educação política. Diz respeito à ampliação de mecanismos que possibilitem compreender as especificidades do processo eleitoral de forma a aproximar, incentivar e informar a sociedade de maneira ativa. Abrange ações de estímulo à inclusão e à participação espontânea, principalmente de grupos minorizados ou com subrepresentatividade tanto na dimensão de eleitorado quanto na de candidatura, como: mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e pessoas idosas. Abrange, ainda, o fomento à inclusão e à participação dos diversos grupos da sociedade minorizados para o exercício pleno da cidadania.

Destacam-se as ações referentes à alfabetização midiática e informacional, palestras, seminários, visitas direcionadas às instalações da JE, gestão de conteúdo específico nos sites do TSE e programas de incentivo à participação de mesários voluntários.



## Perspectiva Sociedade

### Objetivo

Ampliar a prestação de serviços de Identificação Civil Nacional (ICN).

### Indicador

Índice de prestação de serviços ICN.

Refere-se à implementação do programa de Identificação Civil Nacional (ICN), criado pela Lei nº 13.444/2017, com o objetivo de identificar o brasileiro em suas relações com a sociedade e com os órgãos e entidades governamentais e privados. Abrange a individualização das cidadãs e dos cidadãos, a disponibilização dos serviços de ICN e os acessos aos serviços pela sociedade e por órgãos parceiros.

## Perspectiva Processos Internos

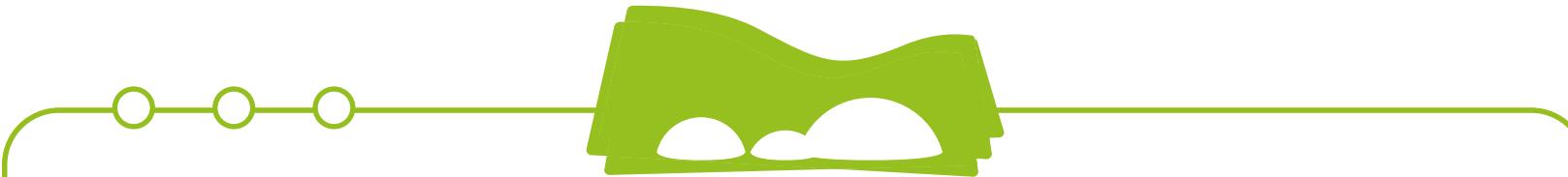
### Objetivo

Aperfeiçoar a segurança da informação.

### Indicador

Índice de segurança da informação.

Refere-se à implementação de políticas, métodos e práticas reconhecidas e relacionadas à segurança da informação. Abrange a gestão da continuidade de negócios ou serviços e a gestão de riscos de TIC, entre outras frentes.



## Perspectiva Processos Internos

### Objetivo

Promover a inovação e ampliar a prestação de serviços digitais.

### Indicadores

- Índice de prestação de serviços digitais.
- Índice de maturidade de inovação.

Abrange definir e instituir o processo de inovação no TSE, promover a mudança de cultura organizacional, incentivar a criação de um ambiente inovador e estimular a reflexão sobre crenças e valores visando ao fomento ao processo de mudança para impulsionar e acompanhar a constante transformação e modernização na gestão pública. Visa também à ampliação dos serviços prestados pela Justiça Eleitoral por meio do incremento e da disponibilização de novos serviços digitais à cidadã e ao cidadão.



## Perspectiva Processos Internos

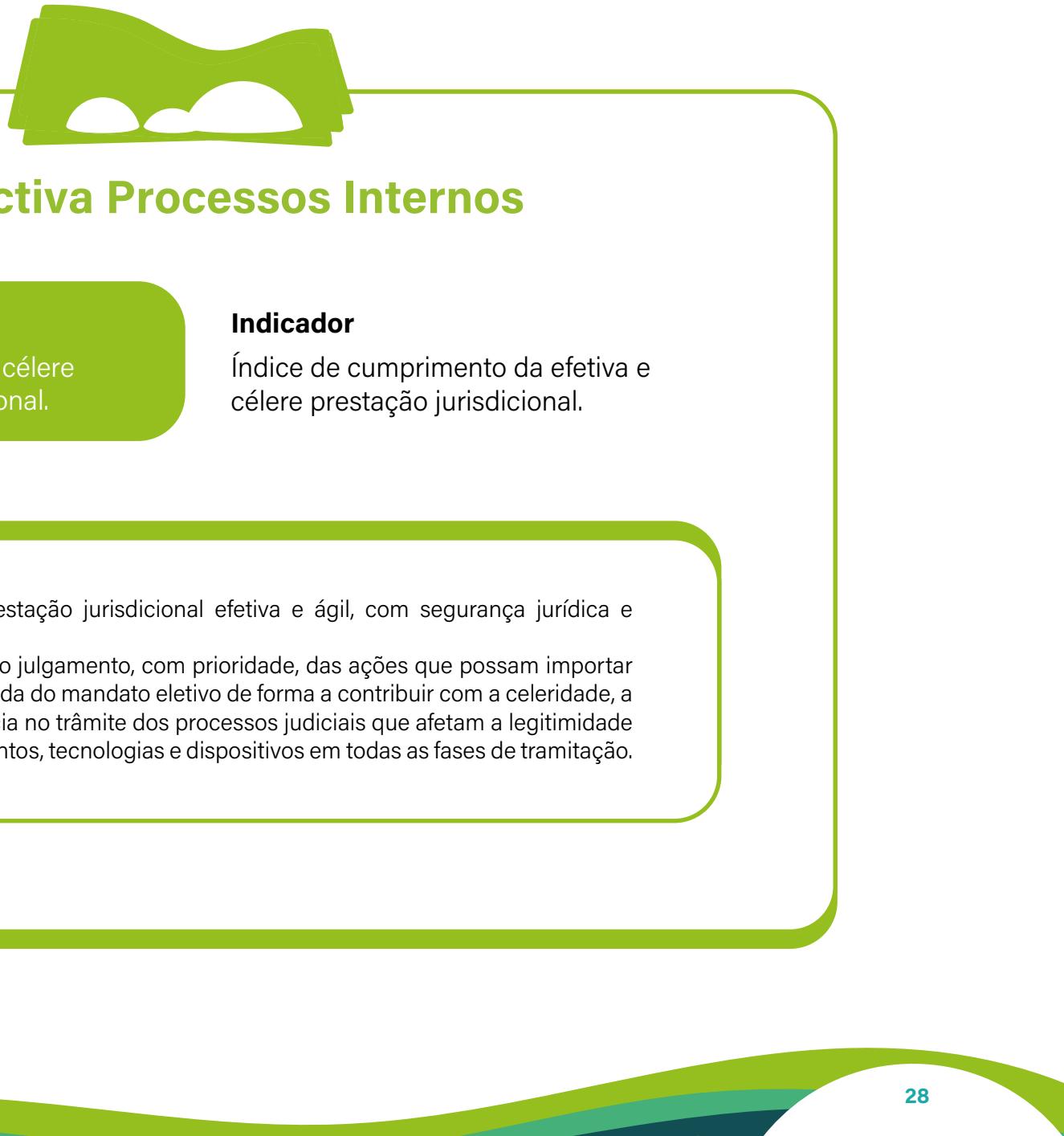
**Objetivo**

Aprimorar a adoção de práticas sustentáveis.

**Indicador**

Grau de aderência às práticas sustentáveis.

Refere-se à implementação de ações que promovam comportamentos e práticas sustentáveis no âmbito da instituição, além da implementação e manutenção de critérios de sustentabilidade nas aquisições e nas ações de acessibilidade para o ambiente do TSE e seus produtos e serviços.



## Perspectiva Processos Internos

### Objetivo

Promover a efetiva e célere prestação jurisdicional.

### Indicador

Índice de cumprimento da efetiva e célere prestação jurisdicional.

Trata-se de garantir a prestação jurisdicional efetiva e ágil, com segurança jurídica e procedural. Abrange a identificação e o julgamento, com prioridade, das ações que possam importar em não diplomação ou perda do mandato eletivo de forma a contribuir com a celeridade, a segurança e a transparência no trâmite dos processos judiciais que afetam a legitimidade do pleito. Inclui procedimentos, tecnologias e dispositivos em todas as fases de tramitação.



## Perspectiva Processos Internos

**Objetivo**

Garantir o acesso do público interno e externo à informação autêntica e de qualidade.

**Indicadores**

- Índice de disponibilidade da informação.
- Processos de trabalho que estão em conformidade com a LGPD.

Refere-se ao fortalecimento da comunicação e da transparência institucional, a partir do aprimoramento da gestão da informação e da qualidade das informações prestadas no Portal e na intranet do TSE, preservando os direitos relativos à proteção de dados individuais, assim como a sua fácil localização e acesso.

Abrange o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados para aplicar e acompanhar a Lei Geral de Proteção de dados (LGPD), a avaliação dos mecanismos de tratamento e a proteção dos dados existentes, pela proposição de ações voltadas a seu aperfeiçoamento.



## Perspectiva Processos Internos

**Objetivo**

Aprimorar a governança institucional.

**Indicador**

Índice de governança do TSE.

Refere-se à implementação de boas práticas de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à melhoria do desempenho organizacional e à eficiência dos serviços prestados pelo Tribunal, contribuindo, assim, para a geração de valor à sociedade. Contempla a transparência e a gestão de riscos, bem como a governança das aquisições, de pessoas, de TIC e orçamentária.



## Perspectiva Processos Internos

**Objetivo**

Aprimorar a gestão do processo eleitoral.

**Indicador**

Índice de desempenho do programa Eleições.

Refere-se à adoção de políticas, metodologias e práticas que visem à melhoria da gestão do processo eleitoral. Contempla todas as fases e etapas do processo.



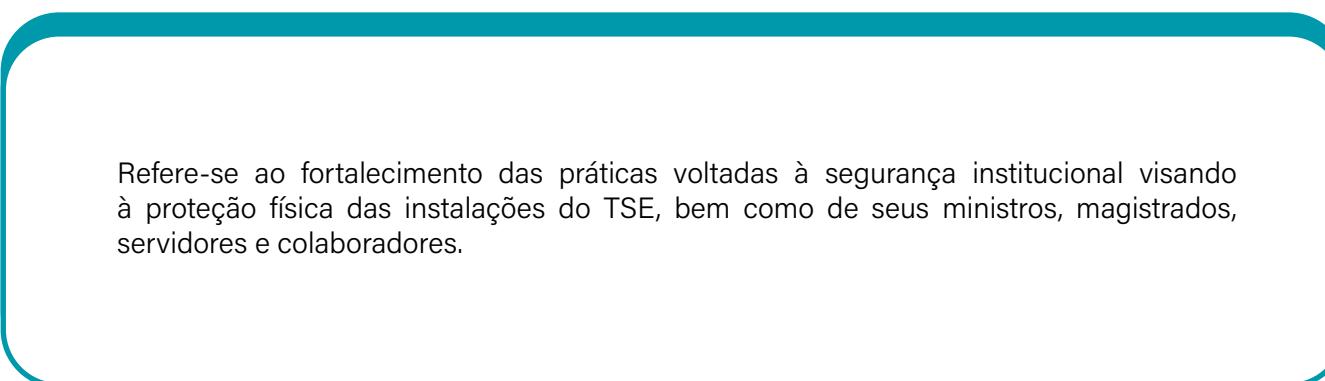
## Perspectiva Aprendizado e Crescimento

**Objetivo**

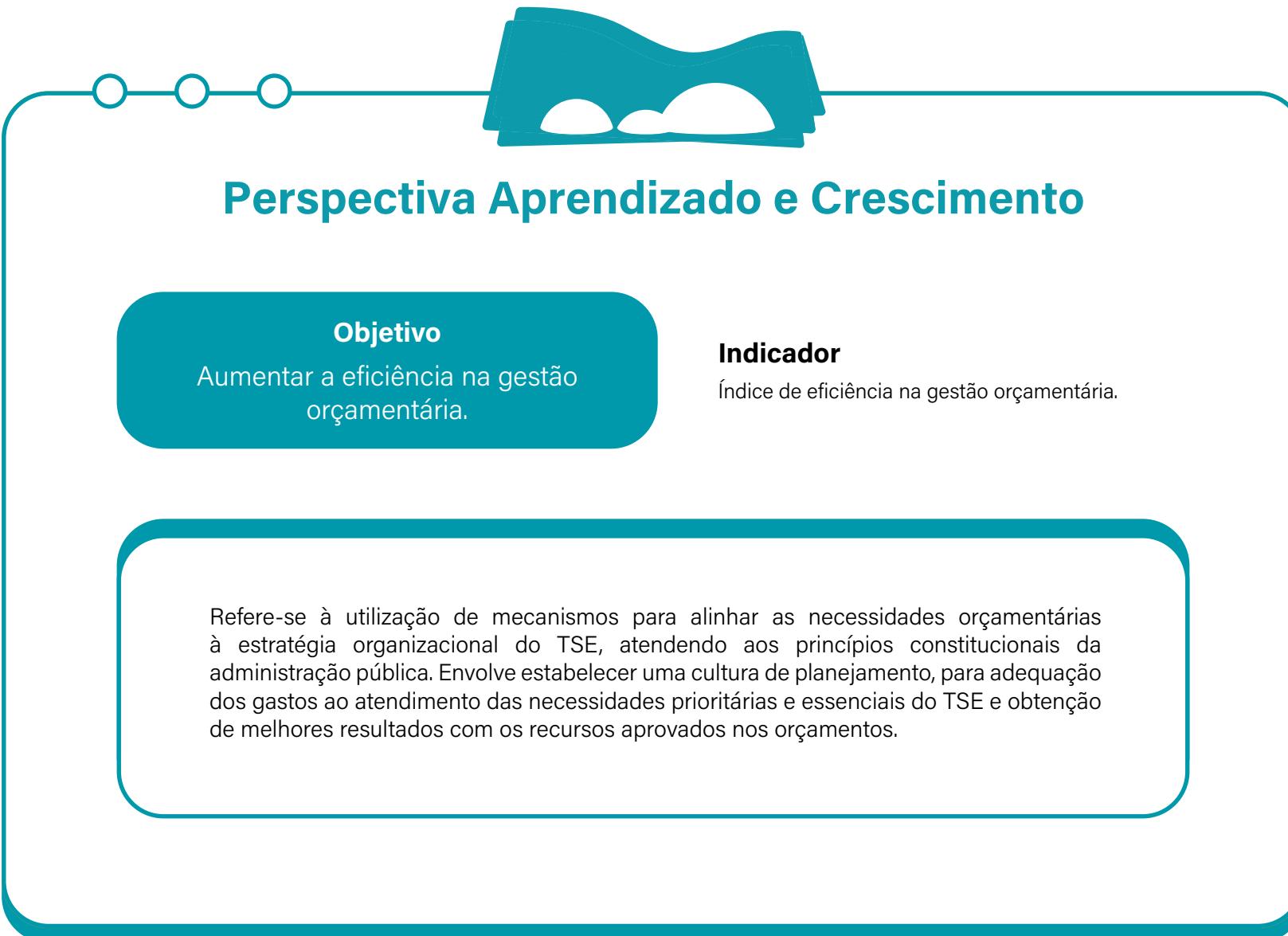
Fortalecer a segurança e a proteção institucional.

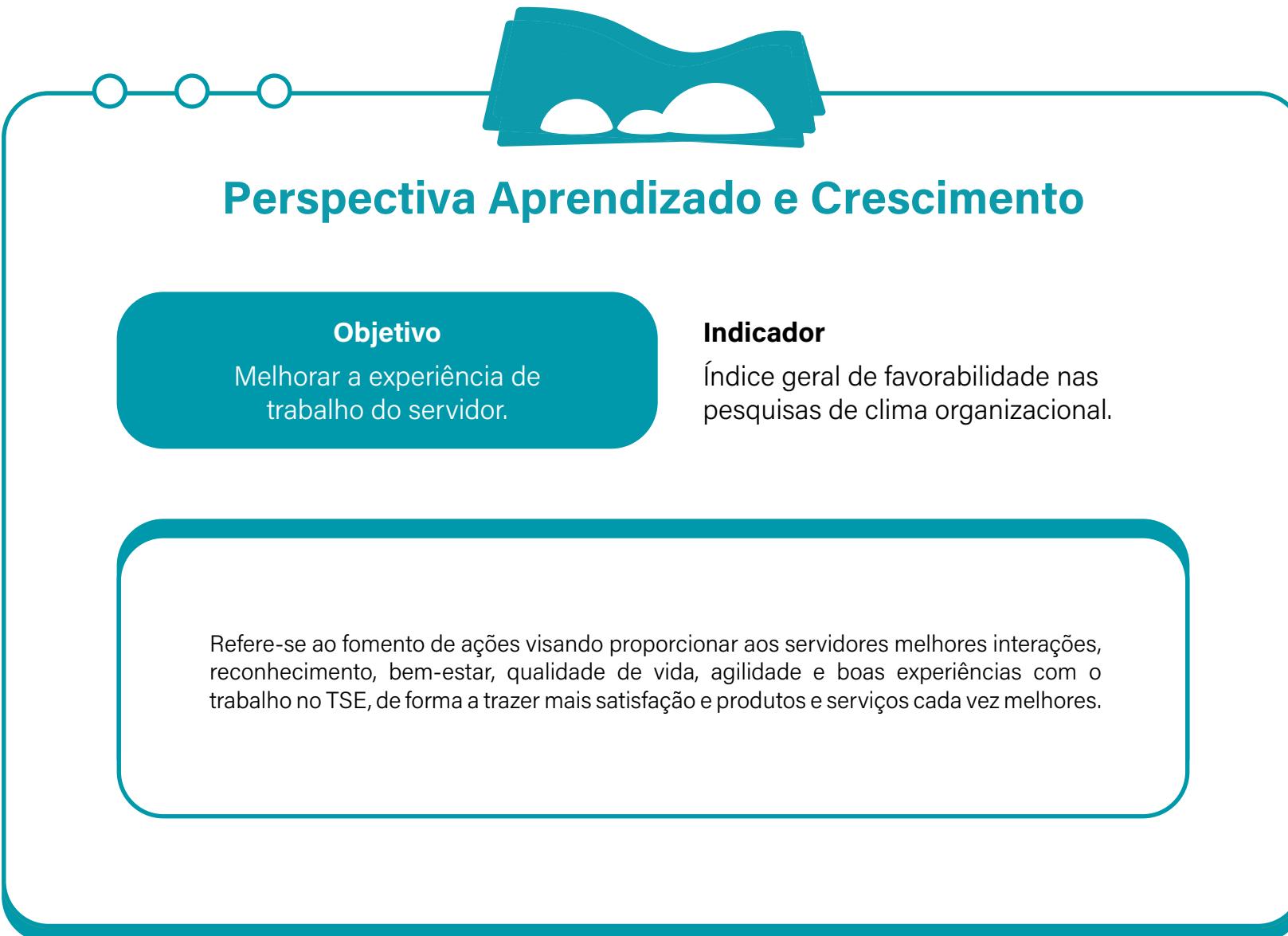
**Indicador**

Índice de segurança institucional.



Refere-se ao fortalecimento das práticas voltadas à segurança institucional visando à proteção física das instalações do TSE, bem como de seus ministros, magistrados, servidores e colaboradores.







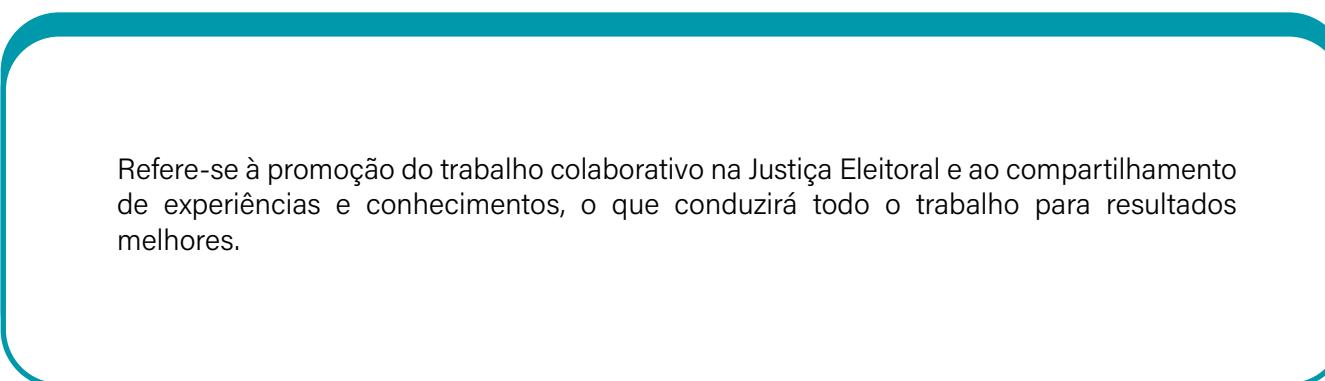
## Perspectiva Aprendizado e Crescimento

**Objetivo**

Promover o trabalho interativo e colaborativo no TSE e na Justiça Eleitoral.

**Indicador**

Índice de engajamento do corpo funcional.



Refere-se à promoção do trabalho colaborativo na Justiça Eleitoral e ao compartilhamento de experiências e conhecimentos, o que conduzirá todo o trabalho para resultados melhores.



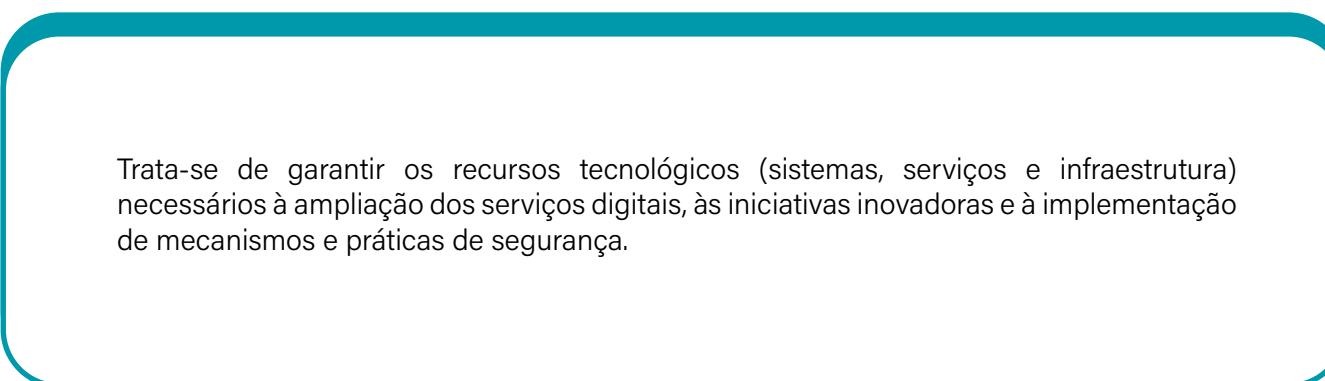
## Perspectiva Aprendizado e Crescimento

**Objetivo**

Garantir os recursos tecnológicos para a ampliação de serviços digitais, inovação e segurança de TIC.

**Indicador**

Índice de disponibilidade de recursos tecnológicos.



Trata-se de garantir os recursos tecnológicos (sistemas, serviços e infraestrutura) necessários à ampliação dos serviços digitais, às iniciativas inovadoras e à implementação de mecanismos e práticas de segurança.



## GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Segundo o mestre Peter Drucker:

Gestão Estratégica é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Isso significa que as atividades de planejamento e monitoramento estão intimamente ligadas e que a tomada de decisão é realizada com o objetivo de gerar resultados futuros, incertos e que envolvem riscos.

A gestão do plano estratégico do TSE contém um plano de acompanhamento de metas e indicadores a fim de assegurar que o “futuro” seja realizado como o planejado. Esse plano de gestão foi aprovado pela Portaria nº 620 de 27 de setembro de 2021.

Foi estabelecida uma sistemática para o desdobramento e o monitoramento da estratégia do TSE. Dessa forma, caso necessário, pode-se corrigir a rota, fazer investimentos, alocar recursos, buscar ferramentas tecnológicas, entre muitas outras soluções, a partir das avaliações realizadas.

### Comitê Gestor do Plano Estratégico

Criado pela Portaria-TSE nº 1.108, de 17 de dezembro de 2018, e alterado pela Portaria-TSE nº 785, de 22 de outubro de 2020, o Comitê Gestor do Plano Estratégico (Cogepe) é de caráter multidisciplinar formado pelos gestores do TSE.

Periodicamente, o comitê deverá reunir-se para avaliar a implementação do plano e discutir alternativas e possibilidades para superar as dificuldades e os problemas eventualmente identificados. O comitê também pode assumir a responsabilidade de manter a instituição a par da execução do PEI.

Há quatro passos para a gestão do plano estratégico. São eles:



**Objetivos**

- Facilitar o acompanhamento e controle ativo das metas.
- Compartilhar informações com menos burocracia.
- Nutrir o modelo de gestão com as informações necessárias para ajustar os planos.
- Manter o planejamento estratégico aderente às mudanças de cenário.
- Promover o alinhamento e a coordenação das ações e dos projetos entre os níveis estratégico, tático e operacional.

## AGRADECIMENTOS

*O Rio*

[...]

*Expande-se, abre-se, ingente,  
Por cem léguas, a cantar,  
Até que cai finalmente,  
No seio vasto do mar ...*

*Mas na triunfal majestade*

*Dessa marcha vitoriosa,  
Quanto amor, quanta bondade  
Na sua alma generosa!*

*A cada passo que dava*

*O nobre rio, feliz  
Mais uma árvore criava,  
Dando vida a uma raiz.*

[...]

*Olavo Bilac*

Os trabalhos realizados para estabelecer o novo planejamento estratégico do Tribunal Superior Eleitoral foram árduos. O tempo para finalizar a elaboração do documento era limitado e se confrontava com o volume de informações e de pessoas envolvidas com a sua realização.

Devemos destacar a ampla participação dos gestores do Tribunal, inclusive de representantes dos gabinetes dos membros da Corte que participaram ativamente da construção do novo planejamento institucional.

Ao longo das cinco semanas em que os encontros com os gestores foram realizados, foi possível perceber o comprometimento de todos os participantes com ricos debates para o amadurecimento da gestão pública. As questões foram discutidas com tamanho cuidado e de forma tão criteriosa que vários dos encontros ultrapassaram três horas ininterruptas. Nem por isso, o ímpeto em participar e colaborar com as propostas foi diminuído, muito pelo contrário.

O engajamento de cada uma das pessoas fez lembrar afluentes de um rio, que, sozinhos, não apresentam a mesma força e pujança que passam a ter quando compõem um só fluxo de águas que vai em uma única direção.

Essa participação coesa fez com que fosse possível apresentar um trabalho maduro, embora, por certo, precise de ajustes, o que é natural para a correção de rumos e adaptações às exigências futuras.

Por fim, uma palavra especial para toda a equipe de servidores e colaboradores que desempenharam o papel de facilitadores desse trabalho coletivo.

A equipe da Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental trabalhou incessantemente ao longo dos seis primeiros meses de 2021 a fim de que todos os detalhes fossem pensados para que a elaboração do planejamento estratégico ocorresse sem sobressaltos e de forma colaborativa. Só tenho a agradecer a todas e todos pelo desprendimento em prol de um trabalho de excelência.

O resultado é prova de que os trabalhos foram justos e bem realizados por todos os envolvidos. Esse comprometimento demonstra que a instituição está no caminho certo para incrementar sua imagem institucional e contribuir ativamente para o fortalecimento da democracia brasileira.

**Bruno Andrade**

Secretário de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG/DG/TSE)



## EQUIPE

**Bruno Andrade**



Titular da Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG)

**Sonia Kill**



Assessora da SMG

**Daniel Corrêa**



Coordenador de Gestão Estratégica e Socioambiental (Cogeso)

**Andreia Nogueira**



Chefe da Seção de Gestão Estratégica e Governança (Seggo)

**Ladjane Arruda**



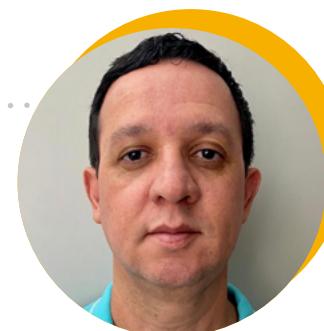
Chefe substituta da Seggo

**Andrea Fittipaldi**



Assistente III da Seggo

**Rogério Santos**



Colaborador da SMG

**Maria Teresa**



Colaboradora da SMG

