



**PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO**

MODELO DE GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Plano Estratégico 2021-2026

RESUMO

conjunto de processos, métodos, ferramentas e artefatos para a gestão do Plano Estratégico 2021-2026.



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

MODELO DE GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Sumário

Apresentação	2
Justificativa	2
Comitê gestor do plano estratégico	2
Desdobramento da estratégia	3
Nível estratégico	3
Quatro passos para a gestão do plano estratégico	3
Reunião de avaliação estratégica (RAE)	5
Nível tático	6
Reunião de desempenho da unidade (RDU)	6
Nível operacional	7
Calendário de reuniões de gestão estratégica	7
Considerações finais	7

APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta modelo formado por conjunto de processos, métodos, ferramentas e artefatos para a gestão do Plano Estratégico 2021-2026.

O modelo firma-se basicamente em duas funções gerenciais:

Monitoramento; e

Avaliação

Tais funções têm como finalidade permitir redirecionamento contínuo de ações mediante os resultados, e não o mero registro de fatos do passado em busca de erros ou acertos.

Monitoramento: compreende acompanhar as ações desenvolvidas para verificar o alcance dos resultados estabelecidos. Caso seja negativo, os gestores do Plano Estratégico Institucional (PEI) devem indicar ações concretas para viabilizar os resultados; ou devem indicar uma mudança nas metas, caso estas se provem inviáveis.

Avaliação: ato de atribuir valor a uma situação: bom ou mau, aceitável ou inaceitável. Envolve definir previamente o que é considerado “bom desempenho” e “mau desempenho”. Atribuir valor é fruto de uma comparação entre uma situação real e a situação ideal considerada boa ou aceitável. Ao comparar é possível tomar decisão para corrigir os rumos e direcionar esforços.

JUSTIFICATIVA

O sucesso do planejamento estratégico está condicionado aos seguintes aspectos:

Formulação bem-sucedida;

Alinhamento da estratégia com a execução dos projetos provenientes do desdobramento dos objetivos estratégicos e dos processos em nível operacional; e

Monitoramento e avaliação do desempenho da estratégia baseados em informações precisas, adequadas e que possam fundamentar decisões estratégicas.

COMITÊ GESTOR DO PLANO ESTRATÉGICO

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

Quadrimestralmente, de acordo com o Art. 6º da Portaria TSE nº 497/2021, o Cogepe deverá realizar Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) 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.

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

O desdobramento da estratégia ocorre em três níveis: **estratégico**, **tático** e **operacional**.

Nível estratégico: foram definidos, no *workshop* de elaboração do PEI, 15 objetivos estratégicos a serem atingidos até 2026 em conformidade com a Resolução-CNJ nº 325, de 29 de junho de 2020;

Nível tático: realizado dentro do mesmo *workshop*. Dessa forma, considerando a realidade das unidades e a contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos, foram traçados os objetivos táticos a serem atingidos em médio prazo; e

Nível operacional: deverá ser desenvolvido pelas unidades técnicas com o apoio da SMG projetando as ações que tragam resultados de curto prazo.

NÍVEL ESTRATÉGICO

QUATRO PASSOS PARA A GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O modelo criado é composto por quatro passos idealizados para direcionar a gestão do Plano Estratégico 2021-2026 no âmbito do TSE, conforme apresentado na figura a seguir:



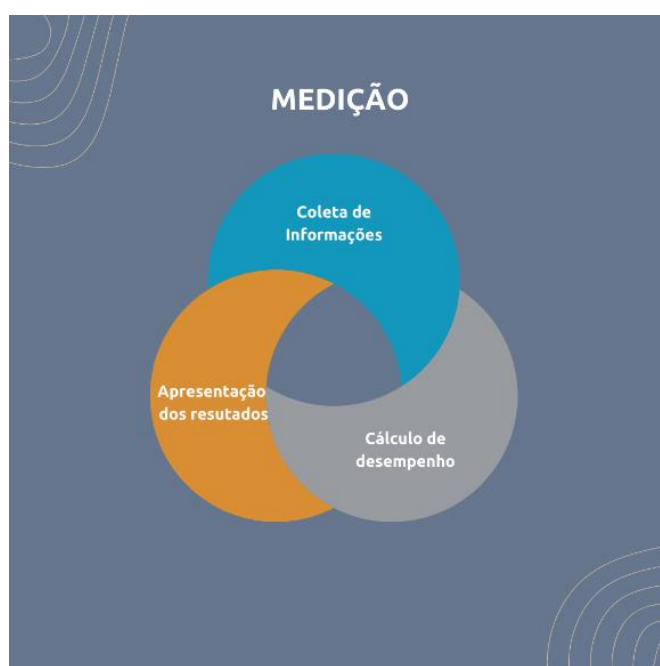
PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

MODELO DE GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



1º MEDIÇÃO

O ciclo de medição segue representado pelo gráfico a seguir:



- Coleta de informações - As unidades deverão fornecer as informações referentes aos indicadores e projetos estratégicos em execução de acordo com a periodicidade definida. Os valores dos indicadores deverão ser informados no sistema de gestão estratégica ou em planilha preparada para esse fim pela SMG caso o sistema esteja indisponível.
- Cálculo de desempenho - Os desempenhos serão calculados comparando-se os valores informados com as metas definidas previamente.
- Apresentação dos resultados - Os resultados serão formatados e apresentados em página específica por meio do Painel de Resultados de forma a evidenciar o desempenho da estratégia.

2 - ANÁLISE

Os gestores devem examinar constantemente os indicadores e as iniciativas da instituição para verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à implementação bem-sucedida da estratégia. Devem analisar se a estratégia está funcionando e se suas premissas fundamentais continuam válidas à luz de dados recentes sobre os indicadores estratégicos.

A partir das comparações entre o desempenho e os resultados desejados, será possível identificar o progresso do PEI e os problemas ou as falhas que estão impedindo o alcance do resultado almejado. Essa é a finalidade primordial deste passo. A análise servirá de base para o próximo passo.

3 - AVALIAÇÃO

REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA (RAE)

Quadrimestralmente, o Comitê Gestor da Estratégia, que é responsável por acompanhar o desempenho da estratégia, deverá realizar a Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), que deverá ser convocada pelo Diretor-Geral ou pela SMG, em nome do diretor. Essa reunião deve acontecer com o propósito de avaliar a estratégia, ajustando-a e modificando-a, conforme as necessidades. As reuniões compõem os estágios de *feedback* e de controle de sistema gerencial.

Os participantes da RAE também analisam as mudanças no ambiente externo e consideram novas ideias e oportunidades a serem perseguidas pela instituição.

Nas discussões, os participantes devem concentrar-se na execução da estratégia, atentando-se para o fato de ela estar, ou não, no rumo certo. Devem, ainda: identificar os entraves à execução bem-sucedida da estratégia; detectar onde as dificuldades na implementação ocorrem; identificar as causas dos problemas; adotar providências para eliminar os obstáculos; e definir responsabilidades para a consecução dos trabalhos almejados.

A avaliação periódica pode ensejar uma revisão do PEI quanto aos seus componentes, quais sejam, missão, visão, valores, objetivos e indicadores estratégicos, bem como uma revisão dos processos de trabalho que o apoiam.

Cabe frisar que as alterações referentes ao Referencial Estratégico (missão, visão e valores) e aos objetivos estratégicos devem ser submetidas à aprovação da Presidência conforme disposto no § 1º do art. 8º da Portaria TSE nº 497 de 02 de junho de 2021.

4 - IMPLEMENTAÇÃO

Refere-se a concretizar os ajustes definidos no passo anterior. Nesse momento, os ajustes serão realizados de forma a criar-se nova situação que será refletida nas próximas medições.

NÍVEL TÁTICO

O nível tático corresponde ao desdobramento do estratégico em objetivos de esforços, também chamados objetivos táticos. Tais objetivos foram elaborados por meio do questionamento dos fatores críticos de sucesso, sendo de responsabilidade das unidades.

REUNIÃO DE DESEMPENHO DA UNIDADE (RDU)

Trimestralmente, cada unidade que contribui com os objetivos do PEI deverá realizar a Reunião de Desempenho da Unidade (RDU) com o objetivo de avaliar os indicadores táticos. A partir dessa avaliação, novos projetos poderão ser criados ou mesmo cancelados, caso sejam considerados ineficazes. As unidades deverão encaminhar à SMG os relatórios das RDUs, que servirão como insumo para as RAEs, com o objetivo de se avaliar a necessidade de novos esforços.

NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional trata do detalhamento das ações que deverão ser executadas para cumprir os objetivos táticos e deve ser feito com a colaboração do corpo funcional diretamente envolvido nas ações. O plano operacional é formado pelo conjunto de projetos estratégicos que serão monitorados por meio de Pontos de Controle (PC), os quais serão realizados pela SMG.

CALENDÁRIO DE REUNIÕES DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Calendário de Reuniões			
<i>Janeiro</i> PC	<i>Fevereiro</i> PC	<i>Março</i> PC RDU	<i>Abril</i> PC RAE
<i>Maio</i> PC	<i>Junho</i> PC RDU	<i>Julho</i> PC	<i>Agosto</i> PC RAE
<i>Setembro</i> PC RDU	<i>Outubro</i> PC	<i>Novembro</i> PC	<i>Dezembro</i> PC RDU RAE

PC – Ponto de Controle.

RDU – Reunião de Desempenho da Unidade.

RAE – Reunião de Avaliação da Estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

MODELO DE GESTÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

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

Em resumo, o monitoramento deve conter um plano de acompanhamento de metas e indicadores para que se possa assegurar que o “futuro” esteja se realizando como o planejado.

Nesse plano, procuramos estabelecer uma sistemática para o desdobramento e o monitoramento da estratégia do TSE, a fim de, se necessário, a partir do que é avaliado, corrigir a rota, fazer investimentos, alocar recursos, buscar ferramentas tecnológicas, entre muitas outras soluções.