

ENCONTRO

Metodologias de Planejamento Integrado das Eleições

RELATÓRIO FINAL | 2025



TSE
Brasília
2025

© 2025 Tribunal Superior Eleitoral

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra sem a autorização expressa das autoras e dos autores.

Secretaria de Gestão da Informação e do Conhecimento
SAFS, Quadra 7, Lotes 1/2, 1º andar
Brasília/DF – 70095-901
Telefone: (61) 3030-9225

Secretária-Geral da Presidência

Andréa Maciel Pachá

Diretor-Geral da Secretaria do Tribunal

Miguel Ricardo de Oliveira Piazzì

Secretário de Gestão da Informação e do Conhecimento

Cleber Schumann

Coordenador de Editoração e Publicações

Washington Luiz de Oliveira

Organização do conteúdo

Sabrina Beatriz Ribeiro Pereira da Silva, Sônia Kill Camps e
Daniel Carlos Lima Corrêa
Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG)

Capa e projeto gráfico

Bruna Pagy
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Diagramação

Leila Oliveira
Seção de Editoração e Programação Visual (Seprov/Cedip/SGIC)

Revisão

Dara Abreu e Maria Karoline
Seção de Preparação e Revisão de Conteúdos (Seprev/Cedip/SGIC)

As ideias e as opiniões expostas nos artigos são de responsabilidade exclusiva das autoras e dos autores e podem não refletir a opinião do Tribunal Superior Eleitoral.

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

Brasil. Tribunal Superior Eleitoral.

Encontro metodologias de planejamento integrado das eleições [recurso eletrônico] : relatório final 2025 / Tribunal Superior Eleitoral. – Dados eletrônicos (66 páginas). – Brasília : Tribunal Superior Eleitoral, 2025.

“Organização do conteúdo: Sabrina Beatriz Ribeiro Pereira da Silva, Sônia Kill Camps e Daniel Carlos Lima Corrêa Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG)” – Verso p. rosto.

Evento técnico promovido pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) nos dias 1º, 2 e 3 de abril de 2025, em Brasília.

Disponível, também, em formato impresso.

Versão eletrônica (PDF).

Modo de acesso: Internet.

<<https://www.tse.jus.br/institucional/catalogo-de-publicacoes/lista-do-catalogo-de-publicacoes>>

1. Brasil. Tribunal Superior Eleitoral – Evento. 2. Eleições – Metodologia – Brasil – 2025. 3. Eleições – Planejamento – Brasil – 2025. 4. Eleições – Relatório – Brasil – 2025. 5. Justiça Eleitoral – Brasil. I. Título.

CDD 324.981

CDU 324(81)

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL

Presidente

Ministra Cármen Lúcia

Vice-Presidente

Ministro Nunes Marques

Ministros

Ministro André Mendonça

Ministra Isabel Gallotti

Ministro Antonio Carlos Ferreira

Procurador-Geral Eleitoral

Paulo Gonet Branco



SU MÁ RIO

1. Apresentação	6
1.1 Objetivos, restrições e perfil dos participantes.....	11
1.2 Diagnóstico	11
1.3 Formação dos grupos e seleção dos facilitadores.....	13
2. Relato de experiência do palestrante.....	14
3. Painel de experiências dos Regionais.....	16
3.1 Seleção das apresentações	17
4. Oficinas temáticas	19
4.1 Objetivo geral	20
4.2 Organização	20
4.3 Realização	21
5. Resultados	25
5.1 Apresentações.....	26
Anexos	33
Anexo I.....	34
Anexo II.....	40
Anexo III	45
Anexo IV.....	49
Anexo V	55
Anexo VI.....	63



APRESENTAÇÃO

O Encontro Metodologias de Planejamento Integrado¹ das Eleições foi um evento técnico promovido pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) nos dias 1º e 2 de abril, das 9h às 19h, e no dia 3 de abril de 2025, das 9h às 12h, na sede do TSE, em Brasília.

Na Avaliação das Eleições 2024, vários Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) destacaram a necessidade de diretrizes gerais para o planejamento, a gestão e a avaliação das eleições. Considerando essas manifestações, o encontro se apresentou como um passo preliminar, um momento de reflexão e discussão sobre as melhores práticas, metodologias e estratégias a serem adotadas pela Justiça Eleitoral.

O encontro foi concebido e estruturado pelo comitê organizador coordenado pela Secretaria de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG), em parceria com a Assessoria de Gestão das Eleições (Agel). A definição do escopo e a organização da programação contou com a participação ativa de seis representantes dos TREs que contribuíram com as perspectivas de suas regiões. O comitê organizador foi composto por:

- » Sabrina Beatriz Ribeiro Pereira da Silva – Secretária de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental (SMG);
- » Sônia Kill Camps – Assessora de Gestão Integrada/SMG;
- » Daniel Carlos Lima Correa – Coordenador de Gestão Estratégica e Socioambiental (Cogeso/SMG);
- » Sandra Maria Petri Damiani – Assessora-Chefe da Gestão das Eleições (Agel);
- » Ana Cláudia Braga Mendonça – Assessoria de Gestão das Eleições (Agel);
- » Manoel Acácio Leite Neto – TRE-PE (representante eleito pelos Regionais no Comitê Gestor da Justiça Eleitoral);
- » Maria Ruth Bezerra Maia de Hollanda – TRE-RN (representante da Região Nordeste);

¹ Considera-se planejamento integrado aquele que envolve as diversas unidades do tribunal responsáveis pelas atividades do macroprocesso eleitoral.



- » Patrick Dayan Guimarães Pinto – TRE-AP (representante da Região Norte);
- » Eduardo Haruo Braga Nagata – TRE-MS (representante da Região Centro-Oeste);
- » Ana Márcia Passarini – TRE-MG (representante da Região Sudeste);
- » Magda Stoll Andrade – TRE-RS (representante da Região Sul).

Após a autorização da Presidência do TSE, o comitê organizador realizou seis reuniões virtuais semanais para alinhar ideias e expectativas até os dias do encontro. O propósito era nítido: reunir as melhores soluções, compartilhar experiências e resultados, a fim de alcançar entendimento comum sobre as metodologias de planejamento integrado aplicáveis à Justiça Eleitoral.

Antes do evento, foi realizada pesquisa junto aos participantes indicados pelos TREs, como objetivo de diagnosticar o nível de maturidade dos Tribunais Eleitorais no que diz respeito ao planejamento integrado das eleições. Os resultados desse diagnóstico estão apresentados no item 1.2. desta apresentação.

A programação do evento foi estruturada de forma dinâmica e interativa. No primeiro dia, a mesa de abertura foi composta por Miguel Ricardo Piazzzi, Diretor-Geral do TSE; pela Secretária de Modernização, Gestão Estratégica e Socioambiental do TSE, Sabrina Beatriz Ribeiro; pela Assessora de Gestão das Eleições do TSE, Sandra Damiani; e pelo representante dos TREs e responsável pelo planejamento estratégico do TRE-PE, Acácio Leite.

A palestra inaugural foi ministrada por Anderson Costa, coordenador do Projeto de Transformação Digital do Governo Federal, responsável pela criação do portal gov.br. Ele destacou a importância da modernização e da comunicação integrada para aprimorar os serviços públicos, além de ressaltar o trabalho em rede da Justiça Eleitoral, fornecendo orientações para fortalecer o planejamento e o monitoramento estratégico.

O restante da programação do dia foi dedicado à apresentação de experiências de representantes dos TREs nas áreas de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Gestão de riscos. Após cada apresentação, houve um momento de reflexão e debate, permitindo que os participantes analisassem os acertos e os desafios de cada experiência.

No segundo dia, as atividades se concentraram em oficinas, organizadas em cinco grupos temáticos: 1. Planejamento baseado em processos; 2. Planejamento baseado em projetos; 3. Monitoramento; 4. Avaliação; e 5. Gestão de riscos. Cada grupo discutiu seu tema de forma colaborativa, facilitado por membro do comitê organizador, o que permitiu uma troca rica de experiências e *insights*. Os debates e as conclusões de cada grupo serão detalhados no capítulo 2 deste documento.

O terceiro e último dia foi dedicado à apresentação das conclusões dos debates realizados nas oficinas do dia anterior, proporcionando uma visão consolidada das propostas e soluções levantadas durante o encontro.

Ao todo, participaram 61 pessoas, com representantes de todos os Tribunais Eleitorais, garantindo uma ampla colaboração e diversidade de perspectivas. Esse esforço conjunto é um passo importante para a construção de um planejamento integrado mais robusto e alinhado com as necessidades da Justiça Eleitoral, estabelecendo as bases para um futuro mais eficiente e colaborativo nas eleições.

Imagens 1 e 2 – Mesa de abertura do Encontro de Metodologias de Planejamento Integrado das Eleições



1.1 Objetivos, restrições e perfil dos participantes

O Encontro Metodologias de Planejamento Integrado das Eleições teve como objetivos principais promover o intercâmbio de boas práticas entre os participantes e oportunizar o desenvolvimento de um modelo mínimo de metodologia para o planejamento e a gestão integrados das eleições, com base em diagnósticos prévios sobre as experiências dos TREs nos processos de planejamento e gestão.

Outro objetivo do encontro foi condensar um material de apoio, propondo metodologia eficiente para identificar os pontos de interface entre o TSE e os TREs, para posterior sugestão do nível adequado de integração para o planejamento das eleições.

Embora o encontro tenha abordado temas estratégicos relacionados à metodologia de planejamento e à gestão das eleições, algumas restrições foram estabelecidas. O processo eleitoral como um negócio e os pontos críticos de execução não foram objeto de discussão no evento. Da mesma forma, a identificação, a análise dos pontos de interface entre o TSE e os TREs e os riscos de execução do plano ou projeto das eleições não foram abordados. O foco do encontro foi, portanto, o aprimoramento das metodologias e a definição de diretrizes para o planejamento e a gestão integrados.

O perfil dos participantes foi direcionado para servidores com conhecimento técnico em gerenciamento de planos e projetos, bem como para unidades de planejamento responsáveis pelos escritórios corporativos de projetos, processos e riscos. Esses participantes trouxeram sua *expertise* para a construção de soluções concretas, visando fortalecer as metodologias de planejamento e de gestão na Justiça Eleitoral.

1.2 Diagnóstico

Com o objetivo de identificar o nível de maturidade dos TREs em relação ao planejamento e à gestão das eleições, foi realizada uma pesquisa por meio de formulário eletrônico. As questões abordadas trataram do grau de envolvimento das unidades no processo de planejamento, do mapeamento do macroprocesso eleitoral, da gestão



de riscos, das ferramentas utilizadas, das etapas de avaliação pós-eleição, entre outros aspectos relevantes.

No que se refere à estrutura orgânica dos Tribunais sobre o planejamento e monitoramento das eleições, 10 tribunais relataram possuir uma assessoria de gestão das eleições, enquanto outros dois informaram dispor de uma secretaria das eleições. Além disso, oito Tribunais indicaram a existência de uma coordenadoria de planejamento ou de gestão das eleições vinculada ao gabinete das unidades de planejamento estratégico. Outros quatro Tribunais informaram que suas secretarias de tecnologia da informação possuem coordenadorias responsáveis pelo planejamento e pela gestão eleitoral. Já três Tribunais declararam que suas unidades de planejamento estratégico são responsáveis pelo monitoramento do plano das eleições, embora não contem com unidade específica dedicada a essa finalidade.

Quanto à organização do apoio técnico para o planejamento eleitoral, 59% dos TREs informaram dispor de unidade técnica de apoio, no formato de escritório de projetos corporativos.

Em relação à elaboração de instrumentos de planejamento integrado, 88% dos TREs afirmaram ter desenvolvido plano, programa ou projeto integrado das Eleições 2022 e/ou 2024, com a participação dos cartórios eleitorais nesse processo. Em 85% dos casos, o macroprocesso eleitoral serviu de base para o planejamento das eleições. Sobre a gestão de riscos, aproximadamente 74% dos Tribunais identificaram, avaliaram e monitoraram riscos associados ao macroprocesso ou a processos específicos das eleições. No que diz respeito à avaliação das eleições, 81% dos TREs informaram possuir processo definido.

Os resultados obtidos foram utilizados tanto para subsidiar a seleção das experiências apresentadas no painel descrito no item 3.1. quanto para orientar a composição dos grupos das oficinas, conforme detalhado no item 4.2. Ressalta-se que a divisão dos grupos mesclou os diferentes níveis de experiência e maturidade dos TREs, promovendo ambiente propício ao aprendizado mútuo e à construção de soluções que atendam às necessidades da Justiça Eleitoral.

1.3 Formação dos grupos e seleção dos facilitadores

A composição dos grupos nas oficinas foi cuidadosamente estruturada para garantir a representatividade e a diversidade de experiências, o que se mostrou essencial para o aprofundamento das discussões e a qualificação dos resultados obtidos.

Participaram profissionais das áreas de planejamento, tecnologia da informação e gestão, abrangendo todas as regiões do país. Essa heterogeneidade, tanto em termos de formação técnica quanto de contextos institucionais e regionais, enriqueceu significativamente os diálogos e as construções coletivas ao longo das atividades.

Considerando os temas centrais das oficinas, a diversidade dos perfis contribuiu para o cruzamento de perspectivas complementares: desde abordagens mais estratégicas e sistêmicas até experiências práticas e operacionais.

A seleção dos facilitadores para as oficinas levou em conta a experiência dos profissionais em facilitação de grupos, especialmente em contextos de planejamento, a afinidade com os temas abordados e, principalmente, o comprometimento com os resultados do encontro. Com base nestes critérios, os representantes dos Tribunais Regionais que formam o comitê organizador foram escolhidos para a condução das oficinas.

O resultado foi a formação de uma equipe diversa, engajada e preparada para conduzir as oficinas com sensibilidade, escuta e técnica, proporcionando aos participantes uma experiência rica e transformadora.



RELATO DE EXPERIÊNCIA DO PALESTRANTE

O primeiro dia da programação contou com apresentação especialmente voltada ao compartilhamento de uma experiência institucional em transformação digital, destacando a importância do planejamento, as práticas adotadas, os aprendizados acumulados e os principais resultados alcançados. Mais do que relatar um processo técnico, a exposição teve como principal objetivo oferecer uma perspectiva prática e vivenciada, contribuindo para inspirar a Justiça Eleitoral em seus próprios percursos.

O compartilhamento foi conduzido de forma a evidenciar não apenas os avanços tecnológicos implementados, mas também os aspectos humanos e organizacionais envolvidos na condução da transformação. Questões como engajamento das equipes, reestruturação de fluxos de trabalho, gestão da mudança e superação de resistências foram abordadas com transparência, favorecendo a troca de experiências entre os participantes.

A receptividade e o interesse gerados pela apresentação reforçaram o valor do compartilhamento como instrumento de aprendizado coletivo, fortalecendo o diálogo sobre caminhos possíveis para a adoção de soluções digitais alinhadas às realidades e às necessidades das instituições públicas.

Imagem 3 – Relato de experiência do palestrante





PAINEL DE EXPERIÊNCIAS DOS REGIONAIS

Com o propósito de contextualizar os participantes, estimular reflexões iniciais e apresentar práticas já desenvolvidas em diferentes contextos regionais, foi realizado um painel de experiências o qual reuniu convidados que compartilharam vivências relacionadas aos temas centrais do encontro – 1. Planejamento baseado em projetos; 2. Planejamento baseado em processos; 3. Monitoramento; 4. Gestão de riscos; e 5. Avaliação –, oferecendo exemplos concretos de aplicação e abordagens metodológicas diversas.

Esse momento inicial teve papel fundamental na preparação dos participantes para as oficinas, promovendo engajamento, ampliando horizontes e despertando o interesse pelo aprofundamento dos temas. As experiências apresentadas contribuíram para criar ambiente de troca e escuta ativa desde o início das atividades, reforçando a importância do compartilhamento de saberes como estratégia para o fortalecimento institucional e para a qualificação das práticas de gestão.

3.1 Seleção das apresentações

Sete TREs foram selecionados para compartilhar suas experiências nas áreas de Planejamento, Monitoramento, Avaliação e Gestão de riscos.

A escolha foi baseada nas respostas fornecidas ao item Planejamento e Gestão do formulário de Avaliação das eleições de 2024, bem como no diagnóstico apresentado por meio do formulário disponibilizado pelo comitê organizador do encontro. Essas apresentações refletem iniciativas inovadoras e práticas que podem servir de referência para o aprimoramento das metodologias de planejamento integrado da Justiça Eleitoral.

Foram realizadas 7 apresentações, com os seguintes temas:

- » TRE-SP: Integração do planejamento das eleições ao planejamento estratégico institucional;
- » TRE-MT: Implementação do Plano Integrado das Eleições e comunicação com as unidades administrativas;
- » TRE-TO: Uso do macroprocesso eleitoral como base para o planejamento das eleições;



- » TRE-PA: Atualização de *status* dos projetos no Plano Integrado das Eleições pelas unidades responsáveis;
- » TRE-RS: Avaliação das eleições realizada paralelamente ao planejamento;
- » TRE-MG: Utilização da metodologia *Hackathon* para a avaliação das eleições;
- » TRE-MA: Gestão de riscos no contexto eleitoral, estratégias preventivas e corretivas.



OFICINAS TEMÁTICAS

A utilização de oficinas de trabalho justificou-se pela capacidade de elas proporcionarem a articulação de diferentes saberes, promoverem a participação qualificada dos atores envolvidos e fortalecerem a construção coletiva de diagnósticos, estratégias e soluções. São um instrumento técnico e participativo que permite integrar conhecimentos especializados com a experiência prática das equipes, promovendo uma abordagem mais ampla, contextualizada e realista.

As oficinas favorecem também o comprometimento dos participantes, pois estimulam o diálogo, a escuta ativa e a colaboração.

4.1 Objetivo geral

Promover a construção coletiva de um diagnóstico situacional das atividades relacionadas ao planejamento e à gestão das eleições e elaborar propostas de soluções para os desafios identificados.

4.2 Organização

Os participantes foram divididos entre os 5 grupos temáticos. Para cada oficina, foram designados facilitadores e cofacilitadores, com o papel de propiciar condições para a participação de todos, mantendo o foco no tema da oficina, controlando o tempo de falas e moderando-as sempre que necessário.

Temas das oficinas:

- » **Planejamento baseado em projetos**
Facilitador: Manoel Acácio Leite Neto (TRE-PE);
Cofacilitador: Salomão de Souza Fortaleza (TRE-MT);
Participantes dos TREs: PR, MA, PB, PE, AM, RJ, PI, DF e AC.
- » **Planejamento baseado em processos**
Facilitador: Patrick Dayan Guimarães Pinto (TRE-AP);
Cofacilitador: Valdenir Júnior (TRE-TO);
Participantes dos TREs: RO, AL, CE, MA, RN, GO, MS, SP e RS.
- » **Monitoramento**
Facilitador: Maria Ruth de Holanda (TRE-RN);
Cofacilitador: Roberto de Araújo Moura (TRE-PA);
Participantes dos TREs: RR, TO, BA, PE, SE, MT, ES, SP e PR.

- » **Gestão de riscos**
 Facilitador: Ana Márcia Passarini (TRE-MG);
 Cofacilitador: Eduardo Haruo Braga Nagata (TRE-MS);
 Participantes dos TREs: RJ, PR, AL, PA, BA, RN, CE e TO.
- » **Avaliação**
 Facilitador: Magda Stoll Andrade (TRE-RS);
 Cofacilitador: Pablo Aragão Lima (TRE-MG);
 Participantes dos TREs: RR, AM, AP, TO, BA, SE, PB, GO, ES e SC.

Para apoiar os facilitadores, a SMG elaborou o Manual do Facilitador (**Anexo I**) com orientações gerais para a condução das oficinas, sugestões de dinâmicas de atividades participativas, além de um modelo para a entrega, conforme abaixo.

Fases:

- » **Fase 1 – Diagnóstico coletivo (9h às 12h)**
 Objetivo: mapear os principais desafios, os riscos, os gargalos e as fragilidades nos processos de planejamento e gestão das eleições, com base na experiência dos participantes.
Etapas
 - Roda de conversa guiada com perguntas norteadoras;
 - Registro em painel visual (*post-its*, lousa interativa, *flip-chart*, quadro branco);
 - Síntese coletiva dos principais pontos críticos.
- » **Fase 2 – Busca de soluções (14h às 18h)**
 Objetivo: elaborar propostas de soluções para os problemas priorizados, com foco em ações concretas, integradas e viáveis.
Etapas
 - Identificação das premissas;
 - Visão geral da solução;
 - Visão das fases da solução;
 - Resultados esperados.

4.3 Realização

As oficinas foram realizadas em 3 salas localizadas no segundo andar do TSE:

Na sala maior ficaram os grupos que discutiram os temas Planejamento baseado em projetos e Planejamento baseado em processos.

Imagem 4 – Reunião do grupo Planejamento baseado em projetos



Imagem 5 – Reunião do grupo Planejamento baseado em processo



Em outra sala ampla ficaram os grupos que trataram dos temas Monitoramento e Gestão de riscos das eleições.

Imagem 6 – Reunião do grupo Monitoramento das eleições



Imagem 7 – Reunião do grupo Gestão de riscos das eleições



Já a terceira sala foi destinada ao grupo que discutiu o processo de avaliação das eleições.

Imagem 8 – Reunião do grupo Avaliação das eleições





RESULTADOS



As oficinas resultaram em entregas significativas que refletem o envolvimento dos participantes e a qualidade do trabalho realizado.

Os registros dos trabalhos desenvolvidos em cada grupo temático – 1. Planejamento baseado em projetos (anexo II); 2. Planejamento baseado em processos; 3. Monitoramento (anexo III); 4. Gestão de riscos (anexo IV); e 5. Avaliação (anexo V) – foram encaminhados ao comitê organizador e integram este relatório na forma de anexos.

Essas produções contemplam propostas, reflexões e encaminhamentos que poderão subsidiar futuras ações institucionais, além de servir como referência para o aprimoramento das práticas de planejamento, monitoramento, gestão de riscos e avaliação das eleições. As entregas consolidam o conhecimento construído coletivamente e oferecem subsídios para a continuidade das discussões no contexto organizacional.

5.1 Apresentações

Na manhã do terceiro dia do encontro, representantes de cada oficina realizaram apresentações dos trabalhos desenvolvidos. Esse momento final despertou grande interesse entre os participantes e se revelou como um espaço valioso de troca. As apresentações estimularam o diálogo, geraram reflexões e promoveram o compartilhamento de ideias entre os grupos, fortalecendo o sentimento de colaboração e ampliando o impacto dos aprendizados construídos ao longo da oficina. Esse momento de partilha evidenciou o envolvimento do grupo e reforçou a importância dos temas abordados, contribuindo para o aprofundamento das discussões e para a consolidação dos conhecimentos construídos ao longo do encontro.

Imagens 9, 10 e 11 – Apresentação final dos grupos







CONSIDERAÇÕES FINAIS

O encontro não teve como objetivo imediato a definição de um plano final, mas sim o de pavimentar o caminho para a construção do planejamento integrado das eleições. O evento serviu como plataforma para que os participantes, com base em experiências anteriores e nas necessidades identificadas, pudessem colaborar na elaboração de base sólida de metodologias e abordagens. Esse trabalho conjunto tem como objetivo garantir que, ao se iniciar o planejamento das eleições, ele seja mais eficaz, coeso e adaptado às realidades locais e regionais, com uma visão integrada das várias áreas envolvidas no processo eleitoral.

Dessa forma, o encontro foi uma etapa crucial para definir o marco inicial para o desenvolvimento de uma cultura de planejamento integrado, permitindo que o TSE e os TREs compartilhassem conhecimentos e alinhassem expectativas, sempre considerando a complexidade dos contextos institucionais e a necessidade de integração entre áreas e níveis de atuação.

Como desdobramento, reforça-se a importância de dar continuidade a esse movimento de articulação e troca entre os TREs, promovendo redes de aprendizagem, qualificação técnica e inovação na prática do planejamento das eleições.

O encontro se encerra, portanto, não como ponto final, mas como parte de um processo contínuo de aprimoramento e fortalecimento da gestão das eleições. Prova disso é a pesquisa de sentimentos realizada com os participantes no início e no encerramento das atividades. Na etapa inicial dos trabalhos, os sentimentos predominantes foram de aprendizado e conhecimento, indicando o interesse e a abertura dos participantes para absorver novos conteúdos e novas metodologias.

Já ao final do encontro, os sentimentos mais recorrentes foram de expectativa e esperança, refletindo a motivação e o otimismo diante das possibilidades de aplicar, na prática, o que foi discutido, bem como a confiança na construção coletiva de soluções mais integradas e eficazes para o planejamento das eleições.

Imagem 12 – Foto do grupo de participantes do Encontro de Metodologias de Planejamento Integrado das Eleições



Imagem 13 – Sentimento inicial



Imagem 14 – Sentimento final





ANEXOS

ANEXO I

MANUAL DO FACILITADOR

Introdução

Prezados facilitadores, agradecemos a todos por sua valiosa colaboração. Encaminhamos algumas informações e orientações extremamente importantes para que as oficinas atinjam os objetivos propostos.

As oficinas foram organizadas por temas: planejamento, monitoramento, gestão dos riscos e avaliação das eleições. Cada uma delas contará com 12 participantes, incluindo o facilitador e o cofacilitador.

O papel dos facilitadores é propiciar condições para que todos participem, expressem suas dúvidas, expectativas, ideias e proposições sobre o tema da oficina.

O facilitador deve procurar sempre manter o foco no tema da oficina, evitando dispersão para assuntos que estão sendo tratados por outros grupos ou para a discussão sobre o negócio. Deve-se ter sempre em mente a **integração** e a **melhoria contínua** como premissas.

O facilitador deve controlar o tempo de falas, moderando-as sempre que necessário, a fim de evitar o monopólio da palavra por algum participante.

A cofacilitação é enriquecedora e dinamiza o trabalho, pois traz diferentes pontos de vista, comportamentos, estilos e conhecimentos. Os papéis são assumidos alternadamente e, quanto maior a cumplicidade entre facilitador e cofacilitador, melhor será o desenvolvimento das atividades e a interação com o grupo.

Solicitamos que os facilitadores abram as discussões explicando as regras que deverão ser seguidas para o bom andamento dos trabalhos, reforçando o tema e os objetivos da oficina.

Contamos com a colaboração de todos, agradecemos e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Roteiro

Recomendamos que o período da manhã seja reservado às discussões, nas quais os facilitadores incentivem os participantes a expor os desafios encontrados atualmente para a execução das atividades referentes ao tema. Para tanto, sugerimos a utilização de ferramentas, como o Canvas.

A tarde deve ficar reservada à busca de soluções, que deverão ser estruturadas na forma da **solução proposta** ao final deste documento.

O esboço da solução encontrada deverá ser apresentado na manhã do dia 3.

A oficina deve abranger atividades que possibilitem grande envolvimento dos participantes. A lista a seguir fornece algumas ideias sobre atividades participativas, incluindo algumas vantagens 😊 e desvantagens 😞 em trabalhar com cada uma delas.

1. Discussões em grupo



Todos têm oportunidade de obter informações e expressar suas opiniões. Essas discussões devem ser rápidas e fáceis. São úteis no início de uma oficina para fazer com que todos se envolvam.



Podem ser desconfortáveis para pessoas tímidas, pois exige participação verbal. Por isso, ao iniciar uma discussão, sempre dê às pessoas a opção de não resposta.

2. Tempestade de ideias



Encoraja uma participação ativa e criativa. O facilitador deve lembrar ao grupo que qualquer contribuição é apropriada e que construir sobre as ideias dos outros é ótimo, mas que criticá-las não é aceitável.



Pode ser difícil a participação de pessoas tímidas ou que não conhecem bem o grupo. Além disso, essa não é uma atividade apropriada para assuntos subjetivos que exigem um ritmo lento.

3. Perguntas e respostas



Use perguntas fechadas (com respostas do tipo sim ou não) para obter informação. Use perguntas abertas (como? e por quê?) para promover discussão e desenvolver ideias.



Pode ser intimidador se os participantes acharem que são obrigados a responder. Por isso, sempre dê a opção de não resposta.

4. Debates



O facilitador deve começar com perguntas (do tipo como? e por quê?). Seu papel é resumir os pontos principais periodicamente, retomar o foco da discussão quando necessário, encorajar a participação do maior número de pessoas e finalizar as discussões quando for hora de iniciar uma nova atividade.



O risco é demorar demais se não conseguir manter o foco. Além disso, a dinâmica pode ser mediada por apenas algumas pessoas.

5. Análise SWOT



O facilitador estimula o grupo a pensar sobre os ambientes interno e externo. De maneira informal, o grupo faz a discussão para que pensem juntos sobre as principais fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.



A matriz SWOT oferece uma visão simplificada e não detalhada dos fatores a serem considerados.

Estratégias-chave utilizadas para a facilitação de discussões em grupo:



- » Esclarecer comentários que possam confundir;
- » Fazer conexão entre comentários e sintetizá-los;
- » Resumir e organizar as informações geradas pelo grupo;
- » Estimular discussão adicional, se necessário;
- » Administrar conflitos, caso aconteçam;
- » Permanecer neutro;
- » Prestar ou solicitar informações que o grupo precisa;
- Desenvolver o consenso e/ou expressar as conclusões identificadas pelo grupo.

TEMA	<Descrição do tema tratado na oficina>	
FACILITADORES	<Nome do facilitador>	<TRE>
	<E-mail>	
	<Nome do cofacilitador>	<TRE>
	<E-mail>	
PARTICIPANTES	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>
	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>
	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>
	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>
	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>
	<Nome do participante>	<TRE>
	<E-mail>	<Telefone>



Relato sobre as discussões nas oficinas

<Descrever de forma resumida as discussões ocorridas na parte da manhã, destacando os aspectos positivos e negativos, os benefícios, as dificuldades, os diferentes pontos de vista, as oportunidades de melhoria identificadas etc.>

SOLUÇÃO PROPOSTA

1. Premissas

<Descrever os fatores que são considerados reais ou certos para a solução.>

2. Visão geral

<Representar a visão macro com as fases da solução.>



3. Fase

3.1. Visão da fase

<Representar a visão da fase com as suas etapas.>



3.2. Resultados esperados

<Descrever os resultados esperados ao final da fase. Exemplo: identificação dos pontos críticos, identificação das áreas responsáveis.>

3.3. Etapa

3.3.1. Descrição

<Descrever como a etapa deve ser realizada.>

3.3.2. Informações necessárias

<Relacionar as informações necessárias para a execução da etapa. Exemplo: responsáveis, legislação, unidades envolvidas.>

3.3.3. Insumos necessários

<Relacionar o material necessário para a execução da etapa: Exemplo: pauta de reunião, cronograma.>

3.3.4. Artefatos gerados

<Descrever os artefatos gerados na etapa. Exemplo: cronograma, EAP, riscos.>

3.3.5. Técnicas utilizadas

<Descrever as técnicas a serem utilizadas na execução da etapa. Exemplo: condução de reunião, análise de documentação, condução de workshop.>

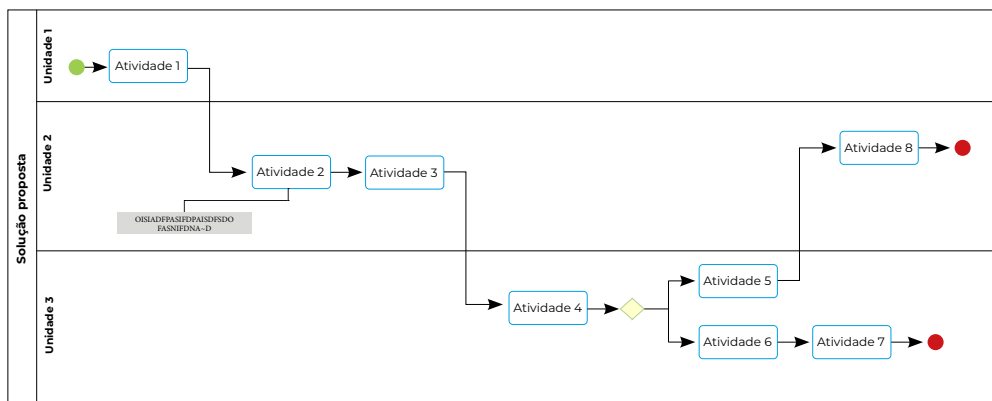
3.3.6. Tecnologias de apoio

<Descrever as tecnologias a serem utilizadas na execução da etapa. Exemplo: ferramenta para elaboração de cronograma, agenda corporativa, ferramenta para a gestão de riscos.>

3.3.7. Atividade

3.3.7.1. Fluxo

<Representar graficamente a sequência de atividades.>



3.3.7.2. Descrição

<Descrever como a atividade deve ser realizada.>

3.3.7.3. Responsável

<Descrever a unidade responsável pela execução da atividade.>

ANEXO II

PLANEJAMENTO BASEADO EM PROJETOS

1. Identificação

TEMA	Metodologia de planejamento baseado em projetos
FACILITADORES	Manoel Acácio Leite Neto (TRE-PE)
	Salomão de Souza Fortaleza (TRE-MT)
PARTICIPANTES	Adriana Gonçalves Palma Messias (PR) Célia Regina Carneiro da Silva Mesquita (MA) Dilson Athias Mesquita José Augusto de Oliveira Neto (PB) Manoel Acácio Leite Neto (PE) Marcelo Jódson Sussuarana (AM) Patrícia Ferraro de Avellar Coutinho (RJ) Raimundo Nonato Gonçalves Júnior (PI) Reinaldo Luz Lima das Virgens Ferreira (DF) Valéria Assis Lima (AC)

2. Relato sobre as discussões nas oficinas

O grupo trabalhou com interação simultânea entre todos os participantes, seguindo a sequência de trabalho abaixo:

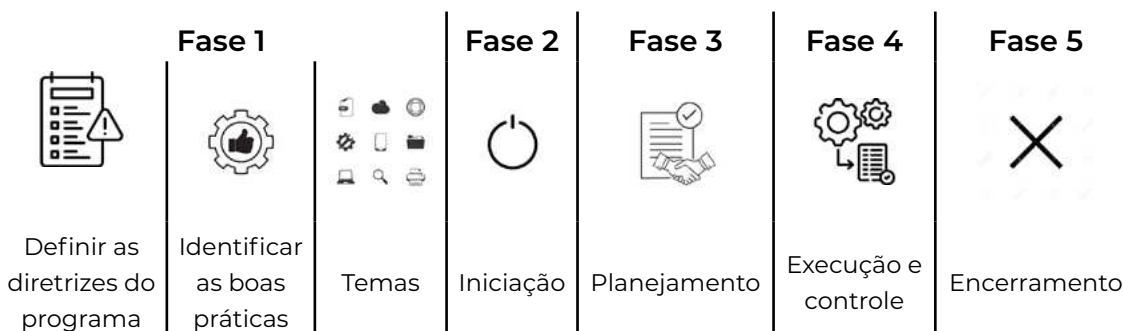
1. Contextualização do trabalho;
2. Apresentação dos membros (nome, TRE, setor de atuação);
3. Identificação de desafios;
4. Definição das fases;

5. Desdobramento das etapas e dos respectivos resultados esperados.

Desafios identificados:

- » Desconhecimento parcial pelo TSE da execução do processo eleitoral;
- » Inexistência de foco estruturado para o planejamento e para a gestão de eleições;
- » Ausência de padrão de planejamento integrado de eleição por meio de projetos;
- » Necessidade de planejamento de distribuição do eleitorado;
- » Inexistência de portal integrado de planejamento de eleições; ePrêmio CNJ de Qualidade.

3. Visão geral



4. Fases e etapas

Fase 1: Fundamentos

Etapas:

- 1.1. Estabelecer diretrizes para elaboração de programa integrado de eleições;
- 1.2. Definir conjunto de boas práticas para gestão de projetos; e
- 1.3. Estabelecer temas que serão considerados como base para a definição de projetos.

Fase 2: Iniciação

Etapas:

- 2.1. Identificação das partes interessadas;
- 2.2. Nomeação de gerentes de projetos.

Fase 3: Planejamento

Etapas:

- 3.1. Escopo;
- 3.2. Cronograma;
- 3.3. Aquisições;
- 3.4. Comunicações;
- 3.5. Riscos;
- 3.6. Orçamento;
- 3.7. Recursos;
- 3.8. Integração.

Fase 4: Execução e controle

Etapas:

- 4.1. Definir formalmente as unidades responsáveis;
- 4.2. Estabelecer rotina de monitoramento; e
- 4.3. Registrar lições aprendidas.

Fase 5: Encerramento

Etapas:

- 5.1. Consolidação e reação às lições aprendidas.

5. Resultados esperados

Fase 1

- » Cronograma unificado contendo os principais marcos legais e administrativos, construído com a participação de representantes de todos os TREs;
- » Banco de boas práticas de planejamento das eleições: iniciação, planejamento, execução e controle e encerramento;
- » Temas que serão foco de desenvolvimento de projetos:
 - Finalísticos
 - Apoio
 - Gerenciais

Fase 2

- » Participação de representantes das áreas negociais do TSE;
- » Convocação de representantes dos Regionais com poder de tomada de decisão;

- » Convite para participação de entidades de classe, representantes da sociedade, partidos políticos e entidades fiscalizadoras;
- » Definição do perfil dos gerentes de projeto;
- » Indicação dos benefícios de cada projeto no Termo de Abertura do Projeto.

Fase 3

- » O escopo deve contemplar os benefícios listados no TAP;
- » Indicação dos itens que estão fora do escopo;
- » Estabelecimento de marcos;
- » Organização cronológica das entregas;
- » Aderência ao calendário unificado;
- » Elaboração do cronograma com o envolvimento dos responsáveis pela execução das atividades;
- » Aderência à proposta orçamentária;
- » Compatibilização da data da disponibilização dos materiais e serviços com o cronograma unificado;
- » Definição de modelo de comunicação que contemple as interfaces com o TSE, os TREs, as instituições parceiras e a sociedade;
- » Identificação, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos em cada projeto;
- » Uso de sistema informatizado para a gestão de riscos;
- » Elaboração de orçamento que considere as atividades previstas no planejamento das eleições e no processo de avaliação das eleições;
- » Dimensionamento de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos;
- » Identificação das atividades predecessoras e sucessoras;
- » Identificação dos caminhos críticos.



Fase 4

- » Rol de unidades responsáveis pela execução;
- » Rol de unidades responsáveis pelo controle;
- » Priorização de mecanismo automatizado de monitoramento que não interfira na execução;
- » Estabelecimento de periodicidade de monitoramento;
- » Priorização dos marcos críticos que possam comprometer a execução;
- » Elaboração de plano de ação para registro de lições aprendidas.

Fase 5

- » Definição do processo de avaliação das eleições.

ANEXO III

PLANEJAMENTO BASEADO EM PROCESSOS

1. Identificação

TEMA	Metodologia de planejamento baseado em processos
FACILITADORES	Patrick Dayan Guimarães Pinto (TRE-AP)
	Valdenir Júnior (TRE-TO)
PARTICIPANTES	Marilene Pereira Ceni (TRE-RO) José Ricardo Araújo e Silva (TRE-AL) Caio Silva Guimarães (TRE-CE) Alessandro de Melo Coelho (TRE-MA) Maria Teresa Farache Porto (TRE-RN) Laércio Farley Silva Neres (TRE-GO) Diogo Arante Corrêa de Lima (TRE-MS) Luna Blasco Soler Chino (TRE-SP) Cássio Vicente Zasso (TRE-RS)

2. Relato sobre as discussões nas oficinas

Desafios

- » Definição de processos e entregas essenciais dos Regionais para as eleições, incluindo aquelas que dependem do TSE;
- » Engajamento de servidores e servidoras e das unidades na gestão de eleições; e
- » Fomento à realização de encontros periódicos de gestão de eleições.



Solução proposta n. 1: elaboração do Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral (PIE-JE), com definição de processos e entregas essenciais para as eleições, principalmente aquelas em que os Regionais dependem do TSE.

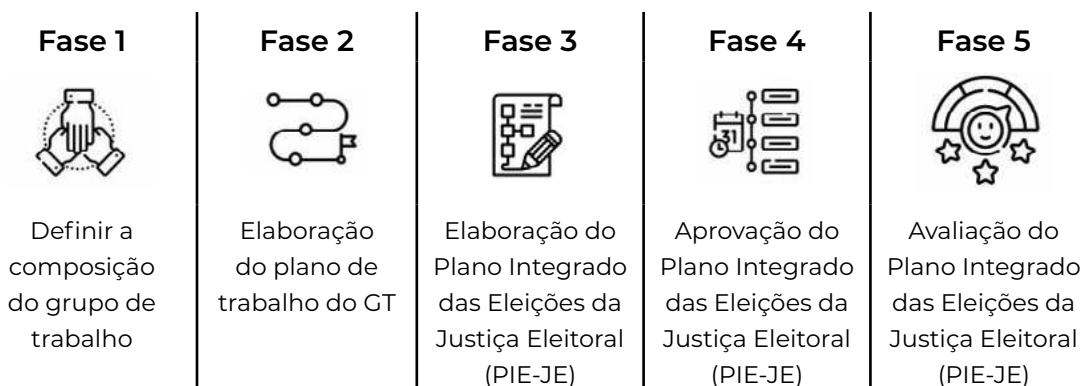
Solução proposta n. 2: o PIE deverá integrar um dos requisitos de pontuação do prêmio “Justiça Eleitoral” e do selo “Qualidade Eleitoral”. Premissas: permitir que os Regionais participem com propostas na definição das metas a serem definidas no edital do prêmio e do selo.

3. Premissas

- » Formação de Grupo de Trabalho (GT) (PIE-JE), coordenado pelo TSE e integrado por um representante de cada Regional, para definição de processos e entregas essenciais para as eleições, principalmente aquelas em que os Regionais dependem do TSE;
- » Patrocínio e engajamento do TSE;
- » Todos os Regionais devem ser convidados a participar;
- » Liberdade para que os Regionais elaborem seus PIEs alinhados ao PIE da Justiça Eleitoral; e
- » Fomento à realização permanente de encontros de gestão das eleições.

4. Visão geral

Elaborar o Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral por meio das seguintes fases:



5. Fases e etapas

Fase 1 – Compor o grupo de trabalho

- Etapa 1 – Encaminhar a proposição;
- Etapa 2 – Definir os membros do GT e o coordenador responsável;
- Etapa 3 – Instituir as competências;
- Etapa 4 – Elaborar o ato normativo do GT.

Fase 2 – Elaborar o plano de trabalho do GT

- Etapa 1 – Levantar as atividades;
- Etapa 2 – Definir os responsáveis;
- Etapa 3 – Estabelecer o cronograma de trabalho;
- Etapa 4 – Apresentar o plano de trabalho para apreciação.

FASE 3 – Criar o Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral

- Etapa 1 – Definir os processos e as entregas essenciais;
- Etapa 2 – Estabelecer os pontos de intersecção de codependência com o TSE; e
- Etapa 3 – Elaborar a minuta do PIE-JE

FASE 4 – Aprovar o Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral

- Etapa 1 – Submeter ao TSE a minuta do PIE-JE;
- Etapa 2 – Realizar a análise da minuta pelas assessorias;
- Etapa 3 – Executar ajustes necessários;
- Etapa 4 – Formalizar a aprovação.

FASE 5 – Avaliar a implementação do Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral

- Etapa 1 – Definir critérios e instrumentos de avaliação;
- Etapa 2 – Aplicar avaliação;
- Etapa 3 – Consolidar informações obtidas;
- Etapa 4 – Elaborar plano de ação para implementação das melhorias prioritizadas.

6. Resultados esperados

- » Cronograma de entregas essenciais para a Justiça Eleitoral;
- » Integração do PIE-JE com os planos integrados das eleições dos Regionais;
- » Plano Integrado das Eleições da Justiça Eleitoral aprovado



que contenha os processos e as entregas essenciais;

- » Evitar retrabalho;
- » Previsibilidade das ações dos Regionais para as eleições;
- » Fomentar uma cultura de planejamento, promovendo o engajamento dos servidores e das servidoras;
- » Planos integrados das eleições elaborados pelos Regionais em alinhamento com o da Justiça Eleitoral;

ANEXO IV

MONITORAMENTO

1. Identificação

TEMA	Metodologia de Monitoramento e Controle de Mudanças
FACILITADORES	Maria Ruth de Holanda (TRE-RN)
	Roberto de Araújo Moura (TRE-PA)
PARTICIPANTES	Alessandro Silva de Lima (TRE-RR) João Paulo Aires Rodrigues de Lima (TRE-TO) Rita de Cássia Mendes Cruz (TRE-BA) Fábila Helena de Albuquerque Lira (TRE-PE) Marcelo Barreto Filho (TRE-SE) Gabriel Soares dos Santos (TRE-MT) Danilo Magno Marchiori (TRE-ES) Regina Rufino (TRE-SP) Valcir Mombach (TRE-PR)

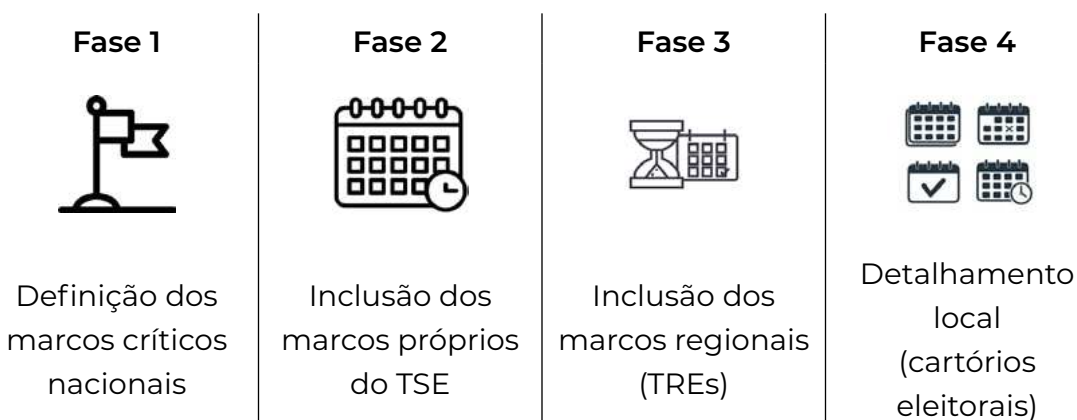
2. Relato sobre as discussões nas oficinas

Objetivo: estabelecer abordagem estruturada para o acompanhamento e o controle de marcos do Projeto Eleições, garantindo alinhamento entre o TSE, os TREs e as zonas eleitorais.

Abrangência: todos os níveis – nacional, regional e local.

3. Premissas

4. Visão geral



5. Fases e etapas

Fase 1: Definição dos marcos críticos nacionais (TSE) – planejamento

Descrição: identificação e consolidação dos principais marcos do projeto definidos pelo TSE.

Entregas:

- » Lista de marcos nacionais (a ser repassada aos TREs);
- » Justificativas (relevância: com base em normas, processos críticos e riscos);
- » Critérios de medição de cada marco (como será medido?);
- » Responsável (no TSE) pelo acompanhamento e pela gestão de cada marco;
- » Preferencialmente com dados extraídos de sistemas da JE.

Fase 2: Inclusão dos marcos próprios do TSE – planejamento

Descrição: identificação e consolidação dos principais marcos do projeto definidos pelo TSE referentes à sua gestão interna.

Entregas:

- » Lista de marcos do TSE (com identificação dos que geram impacto nos TREs e nas ZEs, que deverão ser comunicados);

- » Justificativas (relevância: com base em normas, processos críticos e riscos);
- » Critérios de medição de cada marco (como será medido?);
- » Responsável (no TSE) pelo acompanhamento e pela gestão de cada marco;
- » Preferencialmente com dados extraídos de sistemas da JE.

Fase 3: Inclusão dos marcos regionais (TREs) – planejamento

Descrição: identificação e consolidação dos principais marcos do projeto definidos pelo TREs, complementando os marcos nacionais com os regionais.

Entregas:

- » Lista de marcos regionais (a ser repassada às ZEs);
- » Justificativas (relevância: com base em normas, processos críticos e riscos);
- » Critérios de medição de cada marco (como será medido?);
- » Responsável (no TRE) pelo acompanhamento e pela gestão de cada marco;
- » Preferencialmente com dados extraídos de sistemas da JE.

Fase 4: Detalhamento local (cartórios eleitorais)

Descrição: zonas eleitorais identificam marcos locais, como o treinamento de mesários.

Entregas:

- » Lista de marcos locais;
- » Critérios de medição de cada marco (como será medido?);
- » Responsável (na ZE) pelo acompanhamento e pela gestão de cada marco;
- » Preferencialmente com dados extraídos de sistemas da JE.

Atributos gerais de cada marco

- » Justificativa da importância, inclusive sua criticidade;
- » Nível de alerta, incluindo a avaliação do caminho crítico;
- » Forma e periodicidade de medição (preferência por sistemas existentes);
- » Condições para a medição (infraestrutura, sistemas etc.);
- » Responsável por relatar;
- » Área/órgão a ser notificada(o) em caso de desvio.

Comunicação e visualização de ferramentas de apoio

- » Portais segmentados por instância (TSE, TRE, ZE);
- » Painéis visuais interativos.

Objetivo:

- » Transparência e visualização integrada do progresso.

Engajamento dos *stakeholders*

Ação proposta: realização de evento de conscientização (seminário, palestra virtual);

Público-alvo: chefias de cartórios, áreas técnicas e gestores dos TREs e do TSE;

Foco: importância do monitoramento e seus benefícios;

Governança: Comitê Nacional e Comitês Regionais de Monitoramento e Gestão de Mudanças;

Composição: representantes da alta administração dos Tribunais;

Atribuições:

- » Monitorar desvios e impactos;
- » Solicitar informações sobre o desempenho da execução;
- » Propor ajustes e medidas corretivas;
- * Possibilidade de abranger gestão de riscos.

Exemplos de possíveis marcos para monitoramento

- » **Fechamento do cadastro eleitoral**
 - O que vai medir? A quantidade de atendimentos no último dia;
 - Como será medido? Pela quantidade de atendimentos do ELO;
 - O que precisa ser feito? Fechar os lotes de atendimento;
 - Quem vai relatar? Os TREs;
 - Para quem a informação se destina? À Ascom.

- » **Julgamento dos registros de candidaturas**
 - O que vai medir? A quantidade de registros deferidos, proporção de gênero nas candidaturas;
 - Como será medido? A partir dos dados do Sistema de Candidaturas;
 - O que precisa ser feito? Aguardar o julgamento de todos os processos;
 - Quem vai relatar? As secretarias judiciárias;
 - Para quem a informação se destina? Ao TSE (incentivo à participação) e aos TREs.

- » **Denúncias de propaganda eleitoral**
 - O que vai medir? A quantidade de representações relacionadas às *fake news*;
 - Como será medido? A partir do Pardal, da Ouvidoria, das centrais de denúncia e do PJE;
 - O que precisa ser feito? Controle sobre qualquer denúncia recebida pelos canais disponibilizados pelo Regional;
 - Quem vai relatar? Os TREs e a Ouvidoria do TSE;
 - Para quem a informação se destina? À Ascom (campanhas de desinformação).

- » **Treinamento de mesários**
 - O que vai medir? A quantidade de mesários convocados e treinados;
 - Como será medido? A partir do ASE de convocação e lançamento de treinamento;

O que precisa ser feito? Lançar o treinamento de mesário na data em que for realizado;

Quem vai relatar? As zonas eleitorais;

Para quem a informação se destina? Ao GT-Mesários do TSE.

Fase 5: Resultados esperados

- » Alinhamento nacional e regional;
- » Previsibilidade e gestão de riscos;
- » Tomada de decisão baseada em dados; e
- » Fortalecimento da governança eleitoral.

ANEXO V

GESTÃO DE RISCOS NO PLANEJAMENTO INTEGRADO DAS ELEIÇÕES

1. Identificação

TEMA	Gestão de riscos no planejamento integrado das eleições
FACILITADORES	Ana Márcia Passarini (TRE-MG)
	Eduardo Haruo Braga Nagata (TRE-MS)
PARTICIPANTES	Robson Sobrinho (TRE-RJ) Solange Vieira (TRE-PR) Mauricio Souza (TRE-AL) Elaine Machado (TRE-PA) Luciana Bichara Dantas (TRE-BA) Marcos Flávio Maia (TRE-RN) Otavio Pires (TRE-CE) Jader Gonçalves (TRE-TO)

2. Relato sobre as discussões nas oficinas

Durante as manifestações ocorridas, foi possível inferir que boa parte dos Regionais participantes do grupo já estabeleceu algum tipo de metodologia, política e/ou artefatos em seu âmbito de atuação para o gerenciamento de riscos, cujo principal objetivo era promover o atendimento de boas práticas de gestão preconizadas pelo egrégio TCU presentes no antigo IGG, atualmente substituído pelo lesgo.

Todavia, cabe destacar que, apesar de esses materiais já terem sido elaborados entre 2018 e 2020, na visão dos presentes, ainda não foram percebidos avanços concretos na cultura de gerenciamento de



riscos, tampouco na efetiva aplicação dessas políticas quando se trata dos processos de eleição e, sobretudo, o de planejamento integrado.

A partir dessa reflexão, iniciou-se a identificação de possíveis ações de impulsionamento para a implementação de um gerenciamento de riscos eficiente e efetivo no âmbito do planejamento integrado das eleições.

Desafio 1 – Estrutura orgânica

Foi identificada a necessidade de profissionalização do tema no âmbito da Justiça Eleitoral por meio de unidades formais, cuja atribuição esteja prevista em seu rol de competências. Para isso, foram identificados os seguintes pontos críticos:

- » Necessidade de patrocínio do TSE e sensibilização da alta administração;
- » Definição de estrutura responsável pelo assunto;
- » Definição de metodologia e políticas, considerando o atual nível de maturidade dos Regionais no gerenciamento de riscos;
- » Normatização, pelo TSE, de diretrizes mínimas para a implementação de riscos no âmbito da JE (processos de eleições);
- » Oportunidade: aproveitamento de recursos de IA para tornar as ferramentas de gestão de riscos mais fáceis de serem utilizadas no dia a dia (facilitar as etapas de implementação e monitoramento, pois as atividades geralmente demandam muito esforço das equipes).

Desafio 2 – Mapeamento de riscos integrado entre o TSE, os TREs e as ZEs

Verificou-se a necessidade de trabalho de forma integrada, considerando a demanda de cada órgão da Justiça Eleitoral, para que haja senso de pertencimento, gerando assim engajamento e mudança de cultura. Para isso, foram identificados os seguintes pontos:

- » Criação e manutenção de um GT nacional para a difusão de informações, possibilitando o trabalho colaborativo;

- » Fortalecimento das unidades de eleições nos Tribunais e no TSE, para ampliar essa integração no planejamento de eleições;
- » Fortalecimento da integração entre as unidades no âmbito dos TREs;
- » Aperfeiçoamento de comunicação institucional, de modo a estimular o desenvolvimento de trabalho colaborativo entre os órgãos da Justiça Eleitoral, otimizando assim a utilização de recursos;
- » Desenvolvimento de repositório nacional (catálogo de riscos) para compartilhamento de ações e boas práticas dos Regionais e do TSE;
- » Escuta ativa do TSE em relação aos TREs para aproveitamento de oportunidades (risco positivo);
- » Capacitação dos agentes de riscos, dos gestores e da alta administração na temática;
- » Difusão do lado positivo do gerenciamento de riscos no tocante ao aproveitamento de riscos positivos (oportunidades), com foco nos ganhos que um gerenciamento efetivo pode trazer para a instituição;
- » Estímulo à instrutoria interna no âmbito da JE para compartilhamento de conhecimentos no âmbito de seus órgãos, dada a especialização de nossas atividades;
- » Flexibilização de restrições para a ampliação de instrutoria interna no âmbito da JE;
- » Flexibilização de restrições orçamentárias para ações de capacitação, aquisição/desenvolvimento de ferramentas etc.;
- » Desenvolvimento e valorização da cultura de gerenciamento de riscos no âmbito da JE;
- » Desafios relativos à rotatividade das administrações e à falta de continuidade de projetos para estabelecimento de cultura de riscos.



Desafio 3 – Tratamento de riscos x monitoramento

Identificou-se que, frequentemente, as ações para o tratamento de riscos estão previstas no âmbito dos Regionais. Observam-se, entretanto, dificuldades para implementação/manutenção de todas as atividades presentes nas metodologias de riscos, as quais não alcançam, muitas vezes, os resultados desejados. Sobre isso, foram constatados os seguintes pontos:

- » Dificuldade de monitoramento dos planos que foram definidos, dificuldade de monitoramento do ambiente para ajustes no plano e medidas preventivas;
- » Ausência de ferramentas de TI padronizadas de fácil visualização e alimentação;
- » Necessidade de identificação de ganhos concretos para o gestor do risco em relação ao controle do andamento das ações;
- » Restrição da capacidade das equipes de TIC para desenvolvimento de ferramentas informatizadas e automatizadas;
- » Restrições orçamentárias para aquisição e implantação de sistemas de prateleiras;
- » Dificuldades relativas à criação de ambiente adequado e seguro para monitoramento e controle dos riscos sigilosos, cuja exposição possa comprometer as atividades da JE (riscos, planos de ação e revisão).

Desafio 4 – Riscos institucionais identificados e geridos no planejamento integrado das eleições (comunicação/desinformação, filas e urnas)

Foi detectada a necessidade de uma ação integrada para a identificação e o tratamento dos riscos institucionais no âmbito da JE no planejamento integrado das eleições.

Para isso, foram identificadas as seguintes medidas:

- » Estabelecimento de apetite a riscos da JE, principalmente em relação às filas (horário aceitável para o encerramento da votação etc.);

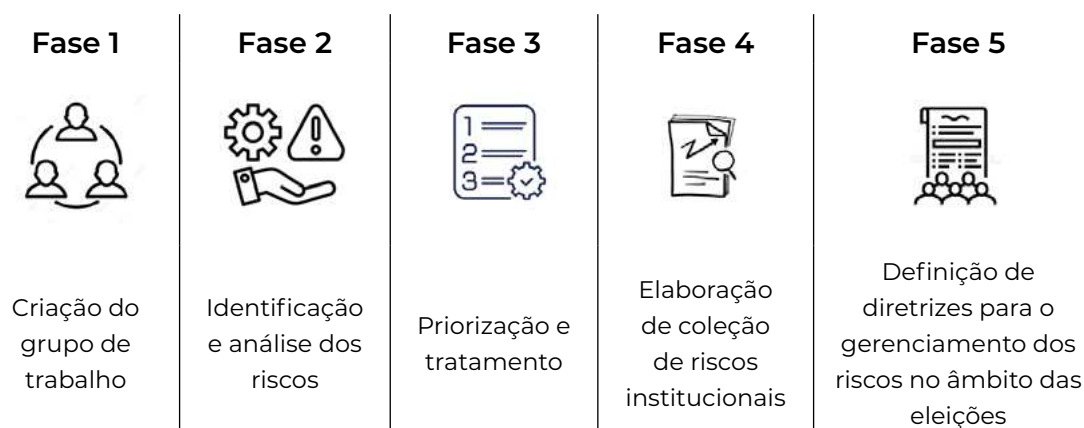
- » Direcionamento do TSE e medidas preventivas compartilhadas;
- » E-Título: estabilidade e manutenção.

Após o debate, foi realizada votação, na qual o grupo priorizou os desafios 2, 3 e 4.

3. Premissas

- » Criação imediata do GT de priorização de riscos institucionais para as eleições;
- » Definição de ponto focal em cada TRE responsável pelo planejamento integrado no âmbito do seu Regional;
- » Necessidade de o representante realizar a compilação das necessidades dos Regionais, considerando os riscos institucionais;
- » Definição dos 5 riscos pelos Regionais, tendo em vista a relação de criticidade e impacto que dependa de ação do TSE (risco institucional).

4. Visão geral



5. Fases e etapas

Fase 1 – Criação do grupo de trabalho

- » Proposta de solução:
 - ▶ Criação de GT em âmbito nacional com a participação dos TREs para definir quais riscos institucionais

devem ser priorizados (foco na imagem institucional filas e urnas).

- » Premissas:
 - ▶ Criação imediata do GT;
 - ▶ Definição de ponto focal em cada TRE responsável pelo planejamento integrado no âmbito do seu Regional;
 - ▶ Necessidade de o representante realizar a compilação das necessidades dos Regionais, considerando os riscos institucionais;
 - ▶ Definição dos 5 riscos pelos Regionais, tendo em vista a relação de criticidade e impacto que dependa de ação do TSE (risco institucional).
- » Resultados esperados:
 - ▶ Riscos críticos institucionais relativos às eleições (filas, urnas, comunicação institucional e demais) com indicação de medidas preventivas de tratamento;
 - ▶ Plano de contingência para os riscos ocorridos;
 - ▶ Eleição mais célere e tranquila;
 - ▶ Fortalecimento da imagem da Justiça Eleitoral;
 - ▶ Foco no cliente (eleitor);
- » Unidades responsáveis e relacionadas:
 - ▶ Agel, SMG, Ascom (e demais identificados)
- » Insumos:
 - ▶ Indicação dos servidores pelos Regionais e riscos submetidos pelos Regionais.
- » Portaria do grupo de trabalho; plano de ação das atividades do GT contendo cronograma de atividades, catálogo de riscos gerado, diretrizes definidas, plano de tratamento e plano de contingência.
- » Artefatos gerados: técnicas aplicáveis no gerenciamento de riscos para as etapas de identificação, análise e tratamento

de riscos, reuniões *on-line*, painel BI com os riscos levantados pelos Regionais de modo a identificar os que foram priorizados no ciclo.

Fase 2 – Identificação e análise dos riscos

- » Indicador: quantidade de riscos sugeridos pelos TREs devidamente mapeados, geridos e tratados pelo TSE naquela eleição.
- » Meta: 3 riscos mapeados, geridos e tratados para cada ciclo eleitoral.

Fase 3 – Priorização e tratamento

1 – Priorização de riscos institucionais para as eleições e tratamento em âmbito nacional de forma integrada entre o TSE e os TREs (tratamento dos desafios 2 e 5).

2 – Cultura organizacional para riscos (abarca proposta de solução).

Fase 4 – Diretrizes para implementação da gestão de riscos dos processos de eleição

- » Premissas:
 - Patrocínio da alta administração do TSE;
 - Foco nos processos da eleição.
- » Etapas:
 - Etapa 1 – criação de minuta de diretrizes;
 - Etapa 2 – submissão à SMG;
 - Etapa 3 – aprovação e aplicação nos Regionais.
- » Resultados esperados:
 - Disposições mínima para a gestão de riscos dos processos integrantes do PIE;
 - Definição de ponto focal ou instância mínima responsável pela gestão de riscos no âmbito de cada Regional;
 - Criação de repositório nacional para compartilhamento de boas práticas da cultura de riscos (artefatos, manuais, oficinas etc.);

Campanha de sensibilização e promoção da cultura de gestão de riscos para o corpo funcional dos Regionais;

Incorporação da temática de riscos no PAC dos Regionais;

Criação do Dia Nacional de Riscos;

* Unidades responsáveis e relacionadas: SMG, Agel e demais identificados.

- » Insumos:
 - Apontamentos da oficina de riscos do encontro nacional de metodologias de planejamento integrado das eleições.
- » Técnicas utilizadas: oficina e reuniões *on-line*.
- » Artefatos gerados: minuta das diretrizes, diretrizes aprovadas.
- » Indicador: estabelecimento das diretrizes.
- » Meta: o prazo para a apresentação da proposta é até junho de 2025.

6. Resultados esperados

- » Disposições mínimas para a gestão de riscos dos processos integrantes do PIE;
- » Definição de ponto focal ou instância mínima responsável pela gestão de riscos no âmbito de cada Regional;
- » Criação de repositório nacional para compartilhamento de boas práticas da cultura de riscos (artefatos, manuais, oficinas etc.);
- » Campanha de sensibilização e promoção da cultura de gestão de riscos para o corpo funcional dos Regionais;
- » Incorporação da temática de riscos no PAC dos regionais;
- » Criação do Dia Nacional de Riscos.

ANEXO VI

AVALIAÇÃO DAS ELEIÇÕES

1. Identificação

TEMA	Metodologia de avaliação das Eleições
FACILITADORES	Magda Stoll de Andrade (TRE-RS)
	Pablo Aragão Lima (TRE-MG)
PARTICIPANTES	Fredson lima Cavalcante (TRE-AM) Cláudio André Teixeira Ribeiro (TRE-AP) Paulo Cezar Rodrigues da Silva (TRE-RR) Maria do Socorro Carvalho Cruz Medeiros de Almeida Gouveia (TRE-BA) Marcelo Gerard Almeida de Andrade (TRE-SE) Patricia Soares Lemos (TRE-PB) Henrique Elias Borges (TRE-DF) Lander Fontes de Paula (TRE-ES) (remoto) Augusto Cesar Campos (TRE-SC) (remoto) Felipe Fialho (TRE-TO)

2. Relato sobre as discussões nas oficinas

Como resultados dos debates do grupo de estudo, que teve a temática “Avaliação”, evidenciou-se primordialmente que essa etapa integra o processo de planejamento como um todo, sendo importante a interação/integração com as demais etapas do plano. Tal fase se caracteriza por representar tanto o fim quanto o início do processo.

Foram identificadas pelo grupo de debate os seguintes propósitos:

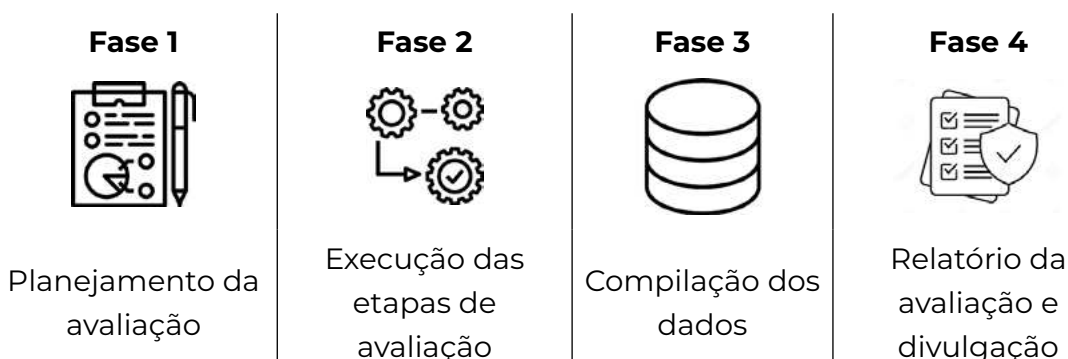
- » Diagnosticar;
- » Promover melhorias;
- » Obter a percepção da sociedade;
- » Necessidade de conhecer as dificuldades.

Foram destacadas a importância e a necessidade da integração entre os Regionais e o TSE.

3. Premissas

- » Avaliação do processo eleitoral por meio da definição de marcos/entregas pelo calendário eleitoral;
- » Necessidade de os regionais realizarem suas avaliações de forma prévia à coleta pelo TSE.

4. Visão geral



5. Fases e etapas

Fase 1 – Planejamento da avaliação

Etapa 1 – O quê?

Definição do escopo (TREs e TSE);

Avaliação a partir de marcos extraídos do processo eleitoral;

Exemplificando: etapas não necessariamente mínimas nem máximas.

Etapa 2 – Com quem?

Unidade negocial;

Cliente interno;

Cliente externo.

Etapa 3 – Quando?

Concomitante aos marcos do processo eleitoral ou ao final do processo eleitoral;

Prévio à coleta pelo TSE.

Etapa 4 – Como?

Mediante formulários;

Evento (diverso) de consolidação e proposição de melhorias para o novo ciclo.

6. Resultados esperados

- » Informações mais fidedignas, uma vez que a coleta de dados é feita no momento da ocorrência;
- » Ampla participação dos servidores dos cartórios, podendo externar a sua realidade;
- » Levantamento de oportunidades de melhorias em todos os processos de trabalho do projeto/programa eleições para os próximos pleitos.



**Tribunal
Superior
Eleitoral**